

Ref 100

ÄGANDE OCH INFLYTANDE I SVENSKT NÄRINGSLEV

BILAGA 8

Ägarna i styrelsen

Ur KB:s samlingar

Digitaliserad år 2015



National Library
of Sweden

SOU^{1988:38}

En expertrapport från ägarutredningen

Ref 172

ÄGANDE OCH INFLYTANDE I SVENSKT NÄRINGSLEV

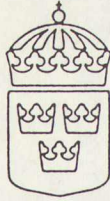
BILAGA 8

Ägarna i styrelsen
— en fråga om kontroll eller service

SOU^{1988:38}

En expertrapport från ägarutredningen





Statens offentliga utredningar
1988:38
Industridepartementet

Ref

Ägande och inflytande i svenskt näringsliv

Bilaga 8

Ägarna i styrelsen –
en fråga om kontroll eller service
av *Anders Lundgren*

En expertrapport från ägarutredningen

Beställningsadress:
Allmänna Förlaget
Kundtjänst
106 47 STOCKHOLM
08/739 96 30

Allmänna Förlagets bokhandel:
Informationsbokhandeln
Malmtorgsgatan 5, Stockholm

Beställare som är berättigade till remissexemplar eller friexemplar kan beställa sådana under adress:

Regeringskansliets förvaltningskontor
SOU-förrådet
103 33 Stockholm
Tel: 08/763 23 20 Telefontid 8.10–12.00 (externt och internt)
08/763 10 05 12.00–16.00 (endast internt)

Ägarutredningens förord

Ägarutredningen erhöll sommaren 1985 regeringens uppdrag att kartlägga förändringar i det svenska näringslivets ägar- och inflytandestruktur, att analysera förändringarnas orsaker och diskutera deras effekter. Som underlag för detta arbete har utredningen låtit forskare och experter utanför utredningens sekretariat genomföra ett antal studier. Huvuddelen av dessa publiceras i föreliggande form. Rapporterna har presenterats för utredningen, men författarna svarar själva för innehållet.

Stockholm i oktober 1988

Lennart Pettersson
ordförande

Rolf Skog
sekreterare

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Ägypten

Innehåll

<i>Inledning</i>	7
1. Ägarinflytande i ett storföretag – ett hierarkiskt synsätt	10
2. Ägarinflytande i ett storföretag – ett relationsorienterat synsätt .	17
3. Ägarstrategier i styrelsearbetet	38
4. Sammanfattning	44
<i>Litteraturförteckning</i>	46

1. Einleitung

2. Zielsetzung

1. Analyse der Ausgangslage
2. Festlegung der Aufgaben
3. Durchführung der Aufgaben
4. Evaluation der Ergebnisse
5. Zusammenfassung

INLEDNING

Ett av fundamenten i vårt samhälle är rätten att bestämma över sina ägodelar. Så länge denna rätt avser materiella ting uppstår inga större komplikationer. Svårare blir det när dessa ägodelar är knutna till andra människors handlande. Än mer problematiskt blir det när vi talar om stora företag med tiotusentals anställda och som omsätter mångmiljardbelopp. Vägen från ägande till inflytande är betydligt mer komplicerat i det stora företaget än i den enkla situationen när det gäller personliga materiella tillhörigheter.

Att vara majoritetsägare eller störste aktieägare i ett stort aktiebolag ger en möjlighet att delta i de organ som är inrättade för att förvalta de idéer som ägaren/na har med bolaget. Rätten att deltaga och den till denna rättighet formellt knutna inflytanderätten inkluderar inte nödvändigtvis en reell rätt att handla eller en reell rätt till inflytande över bolaget. Uppenbart är att ett aktivt ägande i ett stort företag innehåller mer än bara kontrollen över det insatta kapitalet. Inte minst företagets operativa ledning ställer krav på ägarna som sträcker sig utöver själva kontrollen över det insatta kapitalet. Naturligtvis finns det många anledningar till att stora företag fungerar väl. Jag skulle emellertid tro att det råder en samstämmighet om att en handlingskraftig och stark ledning kombinerat med en aktiv ägarroll är en väsentlig faktor för framgång i våra företag.

Trots att intresset för ägarrollen i företaget har varit stort under hela industrialismen så har det inte vuxit fram någon samlad kunskap som kan bilda utgångspunkt för studier av ägarinflytandet i det enskilda företaget. Utan att spekulera alltför mycket kring orsakerna till detta finns det anledning att lyfta fram två skäl.

För det första har intresset koncentrerats till att finna en allmänt accepterad bild av ägarinflytande i företaget. Detta har lett fram till att ägarinflytande ofta beskrivs utifrån ett enkelt hierarkiskt samband där ägande ger rätt till deltagande i styrelse och företagsledning och att detta deltagande ger rätt till inflytande. Jag argumenterar inte för att denna "kedja" mellan ägande, deltagande och inflytande är felaktig. Däremot är det min övertygelse att detta synsätt inte är tillräckligt. Eftersom ägarinflytandet i företaget är komplicerat krävs det flera synsätt - flera bilder, flera beskrivningssätt - för att öka vår förståelse för dessa frågor. Synsätt som genom att de fokuserar på olika saker inte ger entydiga svar på hur ägarinflytandet i företaget ser ut.

För det andra har intresset för ägarfrågor i företaget ofta relaterats till utomstående aktiviteter. Under de senare åren har begrepp som makt-kamper, korsvistäggande, sammanslagningar och uppköp, ägarförändringar, "klippekonomi", finansiella transaktioner etc. präglat ägarfrågorna. Detta är begrepp som har lite med företagens egentliga verksamhet att göra. Visserligen är det väsentligt att relatera ägarfrågorna till finansiella motiv men det är, enligt min mening, av större vikt att diskutera ägarinflytande utifrån det enskilda företagets verksamhet och den industriella miljö som företaget verkar i.

Syftet med denna rapport är att utifrån det enskilda företagets verksamhet beskriva ägarnas inflytande i företaget. Jag kommer att argumentera för ett skifte i sättet att se på ägarnas inflytande, från ett hierarkiskt synsätt - ovan beskrivet i form av "kedjan" mellan ägande, deltagande och inflytande till ett relationsorienterat synsätt på ägarnas inflytande där begrepp som ägarens/nas resurser, kunskaper, engagemang och kontrollmöjligheter betonas. Det hierarkiska synsättet har sin huvudsakliga teoretiska förankring i en neoklassisk syn på företagande, där rationalitetsföreställningar spelar en dominerande roll. Det relationsorienterade synsättet är mer deskriptivt orienterat och bygger på en

interaktionistisk ansats där begrepp som samspel, makt och relationer mellan människor spelar en dominerande roll.

Sett inifrån företaget är styrelsearbetet det arbete och den skådeplats där ägarna formellt sett har de största möjligheterna att direkt agera och utöva ett inflytande på företagets skötsel och organisation. Ambitionen i rapporten är att med hjälp av empiriska exempel beskriva ägarinflytandet utifrån ett styrelseperspektiv och därmed kunna bidra till en ökad kunskap om ägarnas roll i företaget.

I rapporten presenteras först det hierarkiska synsättet på ägarinflytande. Detta synsätt kontrasteras sedan med ett relationsorienterat synsätt på ägarinflytande där ägandet kopplas samman med begrepp som resurser, engagemang, kunskap och kontroll. Rapporten avslutas med en diskussion om olika ägarstrategier i styrelsearbetet med utgångspunkt från det relationsorienterade synsättet.

1. ÄGARINFLYTANDE I ETT STORFÖRETAG –

ett hierarkiskt synsätt

Företaget i aktiebolagsformen skapades för att tillföra näringslivet riskvilligt kapital i en omfattning som inte var möjlig för en privatperson eller en liten grupp av människor. Bolagsformen gjorde det möjligt för ägarna att begränsa sitt ekonomiska ansvar till de gjorda insatserna. Eftersom ägarna satsade det mest riskvilliga kapitalet i bolaget fick denna grupp direkta insyns- och kontrollmöjligheter.

Utifrån dessa grundtankar skapades en syn på företagande och en syn på riskfördelning som än idag är giltig. Tolkat annorlunda men utifrån samma grundtankar kan företaget ses som en helhet - en sammanslutning - som har en potentiell möjlighet att överleva och skapa mer än dess medlemmar - människorna i företaget. Styrelsen i företaget etablerades som en försäkran för överlevnad och kontroll - ett organ som har till uppgift att "svara för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter". Aktieägarna på bolagsstämman utser ledamöterna i styrelsen och har den vägen insyn i och kontroll över företaget.¹ Ägarinflytandet i företaget säkras således via ägarnas rätt att utse ledamöter i styrelsen - en styrelse som i sin tur har formell kontroll över företaget.

¹I huvudsak bygger rapporten på de bolagsstämmovalda ledamöterna i styrelsen. De anställdas representanter tas endast med i den mån de är kopplade till en specifik frågeställning.

På en samhällelig nivå är denna inflytande- och förfoganderättighet djupt rotad - manifesterad i lagstiftning och därmed med statens skydd. Även om vi på senare år via medbestämmande och arbetsplatsdemokrati modifierat ägarkapitalets rätt till kontroll och inflytande är ägandet en mycket dominerande faktor i dessa avseenden.

På företagsnivå räcker emellertid inte denna formella rättighet till kontroll och inflytande. För att ägandet skall vara mer än endast en formalitet måste ägandet vara legitimt på dem det berör. I en intervjustudie med verkställande direktörer och mellanchefer visade det sig att över nittio procent av de fyrtio cheferna upplevde ägarinflytandet i sina respektive koncerner som reellt och som positivt.² En nybliven verkställande direktör i ett storföretag sammanfattade på ett typiskt sätt de synpunkter som kom fram i intervjuerna. Han menade att det inte är så mycket en fråga om vad styrelsen och ägarrepresentanterna i styrelsen gör utan vad de kan göra som är intressant. Dessutom menade han att det system av idéer som aktiebolagslagen ger uttryck för har fungerat och fungerar fortfarande som en positiv konstruktion för att främja företagandet och därmed säkra företagets överlevnad. Systemet tycks på ett automatiskt sätt se till att en hög kvalitet bibehålls både vad det gäller produkterna och människorna i företaget. Det är inte så mycket en fråga om vem som äger företaget och vad ägarna gör som själva systemet i sig som är väsentligt.

Den syn på ägarinflytande i företaget som hitintills presenterats kan betraktas som ett traditionellt, hierarkiskt synsätt. Avgörande inslag i detta synsätt är det positiva sambandet mellan ägande, deltagande och inflytande, vilket principiellt innebär att ägarnas inflytande sträcker sig över såväl ledningen som själva produktionen i företaget. Begreppet hierarkiskt representerar just denna syn på ägarinflytandet. Begreppet traditionellt skall ses mot bakgrund av att de flesta ägarstudier har utgått från denna hierarkiska syn på ägarinflytandet. För att ytterligare illustrera detta synsätt kommer i det följande ett antal bilder - eller om ni så vill beskrivningar - av ägarinflytande att presenteras som alla tar

²Den empiriska grunden i rapporten utgörs dels av en fallstudie av tre börsföretagsstyrelserns arbete hämtad från Lundgren (1986) dels av en intervjustudie av fyrtio chefer - styrelseledamöter, verkställande ledning och mellanchefer - inom verkstadsindustrin.

sin utgångspunkt i detta hierarkiska synsätt med dess positiva koppling mellan ägande, deltagande och inflytande.

Den administrativa bilden. En analys av ett företag ur ett administrativt perspektiv innebär att det primära syftet är att fundera över hur företagets olika delar samordnas.

Många storföretag av idag består av relativt fristående enheter. De flesta koncerner är diversifierade såväl verksamhetsmässigt som geografiskt. I frånvaron av ett resursmässigt beroende mellan de ingående delarna fungerar hierarkin och andra administrativa system som sammanhållande funktioner. Med administrativa system avses system som har med samordning, resursfördelning och administrativa policies att göra.

I ett diversifierat företag och ur ett administrativt perspektiv, där det primära syftet är att samordna företagets olika delar, betyder detta att de juridiska och ägarmässiga sambanden betonas.

Sett ur ett ägarperspektiv pekar det administrativa synsättet på betydelsen av att ägarna i styrelsen kontrollerar den operativa ledningen och att den operativa ledningen i sin tur kontrollerar underordnade nivåer i företaget. Tolkat i termer av hur beslut växer fram i företaget kan man säga att ansvaret för val och kontroll i ett beslut ligger hos den överordnade nivån, medan ansvaret för initiativ och implementering i ett beslut ligger hos den underordnade nivån. För ägarrepresentanterna i styrelsen skulle detta innebära att kontrollen över den verkställande ledningen sker genom att styrelsen väljer och kontrollerar ledningens sätt att driva verksamheten.

Den administrativa bilden ger således styrelsen och därmed ägarrepresentanterna i styrelsen, såsom varande det högsta förvaltande organet i företaget, ett både aktivt och stort inflytande över företaget. Samtidigt betonar den administrativa bilden betydelsen av regler, förvaltning och kontroll genom hierarkin. Överhuvudtaget framhävs administrativ ordning på bekostnad av företagsamhet, självständighet och skapande i företaget. Många av de teoretiska studier som gjorts av ägarinflytande i företaget har följt de grundläggande resonemang som denna administrativa bild ger uttryck för. Såväl agentteoretiska resonemang som egendomsrättsliga

resonemang bygger på denna administrativa bild med dess betoning på styrelsens och ägarnas betydelse som kontrollinstrument.³ De båda begreppen agentteori och egendomsrätt omfattar ansatser som berör ägandets separering från den direkta ledningen av företaget och kontraktsrättsliga resonemang. Detta är resonemang som alla har sitt empiriska ursprung i amerikanskt näringsliv.

Ägarfunktionsbilden. Ägarfunktionen uttrycker det faktum att företaget har bildats och är att se som ett medel för att få ihop tillräckligt med kapital för att genomföra ett visst projekt eller en viss idé. Principiellt sett är företaget i aktiebolagsformen att se som en sammanslutning grundad på ett privaträttsligt avtal för att förvalta det kapital som ägarna tillskjutit och förvalta de idéer - de uppdrag - ägarna har med företaget.

Med denna utgångspunkt har lagstiftaren försökt ge styrelsen och ägarrepresentanterna full insyn och kontroll över företaget. Lagstiftaren har inte preciserat vilka medel som styrelsen har till sitt förfogande utan anger snarare att alla medel för att sköta företaget står till styrelsens förfogande. Styrelsen har en formell rätt att fatta vilket beslut som helst på vilken nivå som helst i företaget.

³I Sverige är det främst Coase (1937), Alchian & Demsetz (1972) och Williamsons (1975) arbeten som refereras när det gäller det agentteoretiska perspektivet. Såväl det agentteoretiska som det egendomsrättsliga perspektivet har en stark amerikansk förankring (se även Lundgren, 1986).

1. Kartlägga och välja verksamhetsidéer.
2. Initiera och granska policyfrågor som implementeras av den verkställande ledningen.
3. Utvärdera den verkställande ledningen.
4. Säkra företagsledningskompetens i den verkställande ledningen.
5. Till- och avsätta VD.
6. Utgöra ett ledningsforum för den verkställande ledningen.
7. Garantera ledningen integritet via kontinuerlig granskning och revision.
8. Försäkra att hela organisationen följer angiven lagstiftning.
9. Godkänna lån, emissioner etc.
10. Kontrollera produktkvalitet, karriärmöjligheter och produktion.
11. Upprätthålla kontakter med offentliga, bransch- och andra för verksamheten betydelsefulla organisationer.
12. Stimulera expansion för att säkra organisationens fortlevnad.
13. Säkra ägarinflytande i företaget, motverka ett utspätt ägarinflytande.
14. Artikulera och tillsätta en tillräcklig ägarrepresentation i ledningsorganen.
15. Hantera vinstutdelningar i företaget.

Figur 1.1. Ägarfunktioner i företaget.

Utifrån detta synsätt har det vuxit fram försök att ange vilka funktioner ägarna och styrelsen har i företaget. Listningen ovan är ett försök att sammanfatta de funktioner som ofta omnämns i dessa sammanhang.

Precis som den administrativa bilden bygger detta synsätt på en positiv och direkt koppling mellan ägande, deltagande och inflytande i företaget. Mot detta skall ställas att företaget har hundratals chefer som har till uppgift att fatta beslut i företaget. I praktiken har således styrelsen varken kunskap, tid eller några administrativa möjligheter att utföra alla de uppgifter som listningen ovan ger uttryck för eller ens ta del av en bråkdel av de många beslut som växer fram i storföretaget.

Den kvantitativa bilden. Denna den tredje och sista illustrationen av det traditionella synsättet bygger på att studera yttre påvisbara faktorerers koppling till ägarinflytandet i företaget. Med yttre påvisbara faktorer avses sådana faktorer som på något vis mäter ägandeförhållanden i företaget. Det kan exempelvis röra sig om aktieägarnas fördelning och storlek i företaget, om ägarnas representation i styrelsen, om styrelseledamöternas ägarintressen i företaget eller om olika ägargruppers intressen i olika företag. Tanken bakom detta synsätt bygger på att ju större ägarandel, ju mer ägarna är representerade i styrelsen desto mer reellt inflytande har ägarna i företaget, dvs en tankegång som helt och hållet följer det hierarkiska synsättet. Vidare bygger det kvantitativa synsättet på en överensstämmelse mellan formellt potentiellt inflytande och reellt faktiskt utövat inflytande.

1968 års koncentrationsutredning följde detta synsätt. Precis som SINDs uppföljning av koncentrationsutredningen 1980. Den massmediala bevakningen av ägarinflytandet i företagen bygger ofta på denna kvantitativa syn. Detta synsätt på ägarinflytandet har således haft en viss genomslagskraft, mycket beroende på att den här typen av data är lättillgänglig och kvantifierbar. Det är dock väsentligt att slå fast att möjligheterna att dra några slutsatser utifrån detta synsätt om det reella ägarinflytandet i företaget är begränsade.

Argumentationen så här långt bygger inte på att detta synsätt är felaktigt. Det är tvärtom både väsentligt och självklart att detta hierarkiska synsätt har en dominerande roll. En alltför stark betoning av detta synsätt ger emellertid ingen möjlighet att tränga djupare i de komplexa förhållanden som ägarinflytande i storföretagen innebär. Det finns därför anledning att använda andra infallsvinklar än den hittills presenterade för att få en bredare och mer total bild av ägarfrågornas betydelse i företaget. Genom att sedan väga ihop och jämföra olika synsätt/bilder/ infallsvinklar kan vi förhoppningsvis öka vår förståelse för ägarfrågornas betydelse i företaget. Avsikten i det följande är således inte att presentera en motbild utan att komplettera de hittills vunna kunskaperna när det gäller ägarinflytandets roll i företaget.

En fråga man kan ställa sig är om det är nödvändigt att förändra och komplettera rådande föreställningar. Svaret på frågan måste bli ja. Dels

för att studera ägandet utifrån andra perspektiv än de gängse men också med tanke på den utveckling som sker både på samhällsnivå och i företagen när det gäller dessa frågor. Jag tänker på generella trender som har att göra med ägarförändringar i näringslivet, det faktum att finansiellt kapital blir allt mindre väsentligt för utvecklingen i företagen, den successiva förflyttningen av makten från ägarna till de som sitter på kunskap samt de ökande kraven på öppenhet och den ökande öppenheten i företagen. Utvecklingen i styrelsen går mot en allt mer aktivt arbetande styrelse. Vi har fler "professionella" ledamöter i styrelserna idag än tidigare, fler ägarrepresentanter och fler personskiften. Företagens tillväxt gör att styrelsearbetet alltmer koncentreras till att fokusera på personliga relationer gentemot den verkställande ledningen i förhållande till kontrollerande och förvaltande uppgifter. Överhuvudtaget finns det en utveckling mot ändrade attityder vad det gäller styrelsens och ägarrepresentanternas roll i företaget. Det är mot bakgrund av detta scenario och denna utveckling som det finns anledning att skifta perspektiv från ett synsätt som bygger på ägandets direkta koppling till deltagande och inflytande till ett synsätt där det enskilda företagets affärsmiljö sätts i centrum och där ägarnas inflytande diskuteras utifrån vilka resurser, kunskaper, kontrollmöjligheter och vilket engagemang ägarna har för att påverka och få insyn i företagets verksamhet.

2. ÄGARINFLYTANDE I ETT STORFÖRETAG

– ett relationsorienterat synsätt

Om det hierarkiska synsättet tydligt markerar ägarnas möjligheter att mer eller mindre direkt kontrollera företagets verksamhet, så tar det synsätt som i det följande skall presenteras sin utgångspunkt i skillnaden mellan externa och interna intressen och i skillnaden mellan de som kontrollerar beslut och de som fattar beslut. Vill man sätta en etikett på detta synsätt skulle man kunna benämna det som ett relationsorienterat synsätt på ägarinflytande - ett synsätt som tar sin utgångspunkt i den industriella miljö som det enskilda företaget verkar i.⁴

Det talas i 1980-talets Sverige om företagsledaren och de stora företagen som vår tids hjältar. Samtidigt talas det om klippekonomi, "corner"-affärer och om "finanshajar". I affärsvärldens media framstår spelet kring dessa frågor som centrala. Den verklighetsbeskrivningen må vara riktig. Dock finns det fortfarande en traditionellt produktionsinriktad⁵ verksamhet som grundval för det svenska näringslivet. I en analys av ägarinflytande är det väsentligt att inte tappa perspektivet det enskilda företags möjligheter för framgång i en konkurrenssituation. Det är också

⁴Detta relationsorienterade synsätt är påverkat av de idéer och tankar som Vance (1971), Mintzberg (1983), Dahlgren & Moberg (1983), Sjöstrand (1987), Morgan (1986) och Lundgren (1986) framfört om inflytande i organisationer.

⁵Med produktionsinriktad avses såväl produktion av tjänster som produktion av produkter.

utifrån detta perspektiv som styrelsearbetet i företaget måste ses. Vad är det då för grundvalar som perspektivet det enskilda företaget i en industriell miljö representerar? Följande enkla påståenden kan sägas representera detta perspektiv;

1. Företagets mål är att skaffa och behålla kunder inom ramen för de idéer företaget bedrivs efter.
2. Företaget måste producera och leverera varor och tjänster som folk vill ha, till villkor som är någorlunda lockande i jämförelse med vad andra erbjuder.
3. Företagets vinst måste överstiga kostnaderna så mycket och med sådan regelbundenhet att aktieägarna och de anställda i företaget förblir intresserade och stannar kvar. Vinsterna måste åtminstone hålla jämna steg med och ibland ligga före konkurrenternas.
4. Inget företag klarar detta av slump eller på instinkt. Företaget måste kontinuerligt definiera, förmedla och granska sina strategiska och taktiska planer.
5. Det måste finnas ett system för belöning och kontroll för att säkerställa att det man vill genomföra verkligen blir gjort och att det snabbt rättas till om så inte sker.
6. Företaget måste följa lagstiftning och de etiska regler som i övrigt gäller på de marknader där det verkar.⁶

Argumentationen så här långt bygger på att oavsett om vi pratar om ägarna, styrelsen, ledningen eller de anställda så har de att arbeta efter och upprätthålla de krav som påståendena ovan ger uttryck för. Arbetsfördelningen mellan de olika grupperna kan se olika ut men totalt sett är kraven desamma. I klartext innebär detta att om ägarna och styrelsen inte följer och aktivt arbetar efter dessa förutsättningar så sätts företagets existensberättigande på spel - en aktiv ägarroll i styrelsearbetet innefattar således vida mer än att bara representera majoritetsägaren eller någon annan huvudägare enligt det mönster som det hierarkiska synsättet ger uttryck för.

Växlar vi ner och tittar på vad detta innebär för styrelsearbetet ser vi att grundvalarna ser delvis annorlunda ut än vad det hierarkiska synsätt-

⁶Påståendena är hämtade från Leavitt (1983).

tet med dess direkta koppling mellan ägande, deltagande och inflytande ger uttryck för. För det första blir det inte lika självklart att företaget är till för ägarna. Det är snarare så att ägarna i styrelsen är till för företaget - ledamöterna i styrelsen utses för att bistå och gagna företaget. Ägarnas inflytande i styrelsen bygger inte endast på den makt de har som ägare utan också på vad ägarna kan erbjuda företaget. Att denna tes är rimlig visar inte minst det faktum att många styrelseledamöter i storföretagen representerar andra externa intressen än ägarintressena. För det andra kan styrelsen ses som det organ - den koalition - i företaget som skall säkra att utomstående intressen - främst då ägarnas - får insyn i företaget. Styrelsen är det organ i företaget där externa intressen på regelbunden basis möter den interna företagsledningen för att diskutera och kontrollera de beslut och de handlingar som företaget arbetar efter. Att ägarna har en formell rättighet att utse ledamöter i styrelsen är inte detsamma som att de har fullständig makt över företaget. För det tredje leder en deskriptiv - "se hur det går till" - ansats till en komplettering eller omprövning av det hierarkiska synsättet mot en syn där ägarnas serviceroll i företaget har en minst lika framträdande roll som ägarnas kontrollmöjligheter.

Utifrån detta resonemang ser vi att ägarna i styrelsen och styrelsen totalt sett har olika uppgifter i företaget. En del av uppgifterna är knutna till kontroll och andra till service. Just denna distinktion mellan kontrollrollen och servicerollen skall vi fortsättningsvis uppehålla oss kring. Först tas styrelsens möjligheter att kontrollera verksamheten upp. Utifrån dessa kontrollmöjligheter förs ett resonemang kring styrelsens makt över företaget. Därefter analyseras styrelsens roll som serviceorgan i företaget. Sammantaget visar dessa resonemang att styrelsen har få möjligheter att agera i sin kontrollroll medan styrelsen i sin servicekapacitet spelar en alltmer väsentlig roll i företaget.

Kontrollroll 1: Till/avsätta VD

Styrelsens tydligaste och mest väsentliga instrument för att kontrollera företaget är dess möjlighet att tillsätta VD och i analogi med detta avsätta VD. Denna kontrollmöjlighet kan styrelsen, utsedd av få eller

många ägare - representerande få eller många externa intressen -, aldrig fullt ut delegera till någon annan än möjligen en mindre del av styrelsen.⁷

Om företaget ses som en hierarki med en VD i toppen ger detta enda kontrollinstrument styrelsen en mycket stark maktposition i företaget. Eftersom möjligheten att tillsätta VD är det kraftfullaste maktinstrumentet i företaget och då detta instrument ligger i händerna på styrelsen betyder det att styrelsen i princip kan nöja sig med att arbeta med denna fråga. VD-skiften sker dock sällan. De måste ske sällan eftersom företaget av naturliga skäl inte har råd att byta VD på mer regelbunden basis. Vill styrelsen och dess ägarrepresentanter kontrollera verksamheten kontinuerligt måste dess kontrollmöjligheter sträcka sig utöver denna möjlighet att till/avsätta VD.

Frågan är då om styrelsen verkligen använder sig av denna möjlighet att till/avsätta VD - en fråga som är svår att besvara. Ett VD-skifte är ett mycket viktigt beslut i företaget. Många intressen vill påverka, utfallet är svårförutsägbart och avgörandet har vittomfattande konsekvenser för företaget. Frågeställningen är kort sagt mycket komplex. Det är därför inte så konstigt att ägarrepresentanternas svar på frågan om styrelsen fullt ut tillsätter VD varierar från ett säkert ja till olika varianter på temat "nej, egentligen inte". Låt oss titta in i ett företag och se hur ett beslut kring en VD-tillsättning växer fram. Företaget är börsnoterat och har en stark ägarbas med en stark huvudägare i spetsen.

Styrelseordförande, som representerar huvudägaren, har under de senaste åren haft en bestämd känsla av att företaget behöver förändras och få in nytt blod. Denna känsla har vuxit fram i diskussion med övriga styrelseledamöter inklusive VD. Företagets resultat har inte vuxit i den omfattning som det borde. Vidare har företagets diversifieringssträvanden stannat av.

VD har under hela sin tid i företaget haft en hel del jobberbjudanden. Just i detta skede finns det särskilt ett jobberbjudande som är aktuellt. VDn nämner detta för ordfö-

⁷I det här sammanhanget kan det vara på sin plats att nämna att formellt sett är det endast styrelsen som har möjlighet att till/avsätta VD. Stämman har således denna möjlighet endast via sina representanter i styrelsen.

rande. Ordförande tar en del underhandskontakter med folk i företaget för att sondera terrängen. Detta mynnar ut i att VDn på ett styrelsemöte tre månader senare säger upp sig. Enligt anställningsavtalet skall VDn avgå senast sex månader senare. Ordförande får tillsammans med vice ordförande och den avgående VDn i uppdrag av styrelsen att finna kandidater till den lediga VD-posten.

Direkt efter mötet beslutar denna tillfälliga rekryteringskommitté att låta en chefsrekryterare ta hand om uppdraget för deras räkning. Chfsrekryteraren har långa diskussioner med den avgående VDn och övriga styrelsemedlemmar plus andra nyckelpersoner i företaget för att få fram en "sökprofil". Chfsrekryteraren håller kontinuerlig kontakt - minst en gång i veckan - med ordförande. Ordförande i sin tur håller övriga ledamöter inklusive VD informerad om ärendets hantering.

På styrelsemötet två månader senare har en del kandidater till VD-posten utkristalliserats. Den samlade styrelsen beslutar att då rekryteringskommittén kan presentera en lämplig kandidat skall ett extra styrelsesammanträde anordnas med kort varsel. I rekryteringskommittén är såväl VD som ordförande överens om att det finns två mycket starka kandidater. Under tiden fram till nästa styrelsemöte informerar ordförande och VD om situationen och presenterar sina preferenser.

Inför styrelsemötet i maj har rekryteringskommittén bestämt sig för att gå vidare med tre av kandidaterna. Vidare har man bestämt sig för att försöka få uppdraget att bland dessa tre välja den nye VDn. På styrelsemötet presenterar chefsrekryteraren läget. I första fasen har ett 20-tal kandidater varit aktuella. Av dessa har han själv intervjuat tolv. På några av dessa intervjuer har ordförande, vice ordförande och/eller VD varit med. Efter en hel del resonemang har rekryteringskommittén tillsammans med chefsrekryteraren fastnat för tre stycken som enligt dessas mening var fullt kompetenta.

Efter en lång och "het" diskussion med många frågor enas styrelsen om att gå på rekryteringskommitténs linje. Ordförande, viceordförande och den avgående VDn får i uppdrag att komma överens med en av dessa tre kandidater. Det som framförallt tas upp i diskussionen är frågor som rör relationer på det personliga planet mellan den nye VDn och dennes medarbetare samt relationerna till styrelsen. Vidare diskuteras vilka förändringar VD-skiftet innebär för långsiktiga mål och strategier i företaget.

Fjorton dagar senare utser styrelsen på ett extra styrelsemöte den nye VDn. Den nye VDn har så här långt endast träffat rekryteringskommittén plus några andra nyckelpersoner i ledningen och i styrelsen. Ordförande har under denna period tidigt informerat styrelsen om åt vilket håll diskussionerna går i rekryteringskommittén. Efter vederbörliga fackliga förhandlingar och efter det att nye VDn avslutat sina tidigare uppdrag tillträder den nye VDn sin tjänst tre månader senare viceVDn fungerar under denna mellanperiod som VD i företaget.

Två frågor kan man ställa sig mot bakgrund av det beskrivna VD-skiftet. För det första frågan om VD-skifte i normalfallet går till så här. Svaret på frågan är att det finns inga "normalfall" när det gäller VD-tillsättningar. Det enda generaliserbara när det gäller VD-skiften är att det är ett beslut av utomordentlig betydelse för företaget och att styrelsen i företaget på ett eller annat sätt är involverad i beslutet. Beslutsprocessen i sig ger möjlighet att vid sidan av själva VD-tillsättningen granska företagets strategier och policies. Vidare är VD-positionen i sig en stark maktposition när det gäller möjligheten att förändra företagets inriktning. Att se en VD-tillsättning som ett personskifte som inte har konsekvenser för sättet att driva verksamheten är att bortse från den personliga maktens roll i företaget och det faktum att det är människor i arbete som skapar företaget och inte företaget självt.

För det andra kan man fråga sig vem som beslutar om en VD-tillsättning. Den beskrivna situationen visar hur komplex en VD-tillsättning kan vara. Uppenbart var att styrelsen mobiliserade energi för att lösa VD-frågan och att styrelsen tog det formella avgörandet. Men i det här spelet hade den avgående VDn ett betydande inflytande. På ytan tycks det som om framförallt rekryteringskommittén dvs ordförande, viceordförande och den avgående VDn hade det avgörande inflytandet. Den viktigaste slutsatsen mot bakgrund av fallet är att det är farligt att dra enkla slutsatser om så komplexa avgöranden som exempelvis en VD-tillsättning. En VD-tillsättning berör många intressen såväl inom som utom företaget. Många vill påverka och påverkar ett sådant beslut. Styrelsen och ägarrepresentanterna har den formella rätten att tillsätta VD, men de utnyttjar sällan denna rätt fullt ut. Denna rätt måste kombineras med ett aktivt deltagande. Styrelsen måste mobilisera energi för att handla. De ledamöter i styrelsen som mobiliserar mest energi och engagemang påverkar ärendet mest. Även om ägarrepresentanterna i styrelsen har ett starkt incitament att agera så behöver det inte innebära att det de facto är dessa som har det största inflytandet. Andra grupper och individer - som exempelvis den avgående VDn - kan i många fall ha ett större inflytande på sina kunskaper, engagemang eller den tid de vill ägna åt ärendet i fråga.

När det gäller styrelsens första kontrollroll i företaget, den att tillsätta VD, så kan utövandet av denna roll variera beroende på en mängd

faktorer. Att ha rätten att tillsätta VD är ett mycket viktigt kontrollinstrument i företaget. Styrelsen har denna formella rätt. Utöandet av denna kontroll varierar emellertid. Dessutom är det väsentligt att hålla i minnet att denna kontrollmöjlighet sällan används. Företaget har inte råd att byta VD alltför ofta. Precis som de andra kontrollrollerna är det kanske dock själva möjligheten att använda denna kontroll som är det mest väsentliga. **Slutsatsen måste emellertid bli den att om styrelsen vill ta ett fast och kontinuerligt grepp om makten i företaget så måste dess reella makt sträcka sig över rätten att till/avsätta VD.**

Kontrollroll 2: Agera - ta över ledningen - i krissituationer

I den här rollen accentueras styrelsens roll som "stand-in" - förste reserv - för den operativa ledningen. Vid dramatiska förändringar såsom krissituationer eller att verksamheten totalt sett ändrar inriktning kan styrelsen eller delar av den ta direkt operativ kontroll över företaget. Detta innebär att styrelsen går in som operativ ledning och därmed ägnar betydligt mer tid än i normalfallet åt företaget. Detta kan exempelvis vara situationen när VD faller ifrån - blir sjuk eller t.o.m. dör - eller att företaget på ett eller annat sätt har missköts av VD och den operativa ledningen.

Precis som möjligheten att tillsätta VD kan denna kontroll inte utövas regelbundet. I rättslig mening har styrelsen ett ansvar att se till att företaget som förmögenhet bevaras och helst växer. För att kunna ta ett ansvar för företaget som förmögenhet gäller det för styrelsen att ha ett handlingsutrymme som gör det möjligt att vidta omdisponeringar av de produktiva resurserna i företaget - att helt enkelt kunna förändra verksamhetens inriktning. Detta innebär att ju mer styrelsen aktivt deltar i den operativa ledningen desto mindre blir handlingsutrymmet för att omfördela företagets samlade resurser i en krissituation. Om styrelsen och dess ägarrepresentanter aktivt deltar i den operativa ledningen är de delaktiga i sättet att sköta företaget och har därmed ingen legitimitet att förändra situationen om det är nödvändigt. För att utnyttja denna möjlighet att i krissituationer gå in och driva verksamheten måste styrelsen i normalfallet sträva efter ett balanserat engagemang vad det

gäller den operativa ledningen av företaget. Detta gör det samtidigt svårt för styrelsen att överhuvudtaget gå in och ta över den operativa verksamheten - ett dilemma som det egentligen inte finns någon lösning på.

Hur kan det då se ut när styrelsen går in och tar över ledningen? Låt oss se på ett exempel. Precis som exemplet med VD-skiftet är det här ett företag som är börsnoterat och har en stark huvudägare i bakgrunden.

Företaget har sedan lång tid tillbaka satsat på nyutveckling - ett innovationsföretag med alla de kännetecken som karakteriserar ett "kunskapsföretag". Dock är företaget till stor del beroende av en huvudprodukt. Under de senaste åren har verksamheten börjat vackla och resultatet har drastiskt försämrats. De allra sista åren har t.o.m. inneburit en förlust för företaget. En grupp i styrelsen representerande både huvudägaren och andra intressen har sedan en lång tid tillbaka - fem, sex år - försökt ändra företagets inriktning från ett diversifierat innovationsföretag till ett företag uppbyggt kring huvudprodukten. Efter ett VD-skifte bestämde sig den samlade styrelsen med huvudägaren i spetsen att tillsammans med den nye VDn kraftfullt engagera sig i den operativa ledningen. En trojka bestående av två outsiderledamöter och VDn fick i uppdrag att vända företaget på rätt köl och bestämma färdriktningen. Outsiderledamöterna representerade inte huvudägaren utan hade en relativt neutral position i styrelsen. Den ene var VD i ett annat börsföretag medan den andre var en fristående företagskonsult. Dessa båda tog, för att vara styrelseledamöter, på sig en stor arbets- och ansvarsbörda i detta arbete. Även den övriga styrelsen engagerade sig i rekonstrueringsarbetet, men i huvudsak var det dessa båda outsiderledamöter plus den nytillträdde VDn som arbetade med rekonstrueringsarbetet.

Resultatet av detta rekonstrueringsarbete blev att företaget inriktade sig på de saker man var bra på, dvs huvudprodukten, och att försöka bli bäst på de marknader där man fanns. Innovationsföretaget omvandlades till ett företag som koncentrerade sig på några tunga verksamhetsgrenar där lönsamhetsintresset tydligt sattes i förgrunden. Ett resultat vid sidan av detta var att den samlade styrelsen under denna period ökade sin operativa insikt i företaget och fortsättningsvis kom styrelsen att spela en aktivare granskningsroll än tidigare. Överhuvudtaget ledde rekonstrueringsarbetet till en skärpning i styrelse- och ägararbetet vad det gäller engagemang och nedlagd tid på arbetet. Några år senare var företaget föremål för uppköp men detta kunde man förhindra mycket tack vare ett aktivt styrelse- och ägararbete.

Precis som i VD-skiftet markeras tydligt att styrelsen inte är ett operativt, direkt agerande ledningsorgan. Det tar lång tid att gå till handling - rekonstrueringsarbetet hade sedan lång tid tillbaka diskuterats - och hela styrelsen agerar inte - i detta fallet var det två outsider-deltidsengagerade - styrelseledamöter plus VD. Överhuvudtaget är styrelsens möjligheter att gå in och ta över den operativa ledningen begränsade och skall så vara (se ovanstående resonemang). Så länge styrelsen och ägarrepresentanterna har förtroende för VDs sätt att driva verksamheten bör styrelsen avhålla sig från att gå in och ta över den operativa ledningen. Om de inte har förtroende bör de först söka möjligheter att förändra den operativa ledningens sammansättning.

Kontrollroll 3: Utvärdera VDs och företagsledningens beslut och arbete

Den sista kontrollrollen ägarrepresentanterna i styrelsen och styrelsen har i företaget är att utvärdera den operativa ledningens aktiviteter. Det kan gälla enskilda beslut såväl som den operativa ledningens arbete allmänt sett.

I princip bygger styrelsens utvärderingsroll på rätten att granska beslut föreslagna av den operativa ledningen med VD i spetsen. Det är egentligen bara beslut angående VDs lön och möjligen beslut om att till/avsätta VD där outsiderledamöterna beslutar själva. I övriga situationer är det VD och dennes medarbetare som tar initiativet och har handlingskraften.

Ett sätt att åskådliggöra på vilket sätt styrelsen utnyttjar denna kontrollmöjlighet är att resonera kring graden av utvärdering från styrelsens sida. Vad är det då för typer av ärenden som passerar styrelsens bord? En första typ är ärenden av strategisk natur. Det kan gälla större investeringar i fastigheter, fabriker eller maskiner, företagsförvärv, stora lån eller emissioner, stora organisationsförändringar, utveckling av nya produkter eller tjänster. En annan typ av ärenden är sådana som exempelvis vinstutdelning till ägarna, konvertibler eller andra incentives till de anställda, olika typer av fonderingar etc. Dessa ärenden har mindre strategisk bäring än den första typen av ärenden. Den tredje typen av ärenden är sådana som har att göra med en allmän utvärdering och

bevakning av den operativa ledningen - att godkänna mål, strategier och budgets för att sedan utifrån dessa planer följa upp den operativa ledningens sätt att driva verksamheten.

Det finns i princip tre olika sätt som styrelsen och dess ägarrepresentanter utvärderar dessa olika ärenden på. Ett sätt att utvärdera är att faktiskt gå in och styra verksamheten. Styrelsen samlar information och utvärderar seriöst den operativa ledningen. Man modifierar, sanktionerar eller går emot den operativa ledningens förslag. Den andra typen av utvärdering representerar en typ av granskning. Styrelsen granskar den operativa ledningens förslag och sätt att driva verksamheten. I de flesta fall mynnar denna granskning ut i ett underförstått medgivande av den operativa ledningens sätt att sköta verksamheten. Denna granskning har ibland snarare karaktären av rådgivning än av kontroll. I senare avsnitt skall denna styrelsens rådgivnings- och serviceroll till företaget utvecklas närmre. Den sista typen av utvärdering som styrelsen gör är att man legitimerar den operativa ledningens förslag och sätt att driva verksamheten. Denna typ av utvärdering är ett slags ritualhandlande från styrelsens sida, där styrelsen endast upprätthåller de minimikrav som lagstiftaren ställer. Styrelsen fungerar som ett "stämpelorgan" utan att göra några egentliga försök att utöva sin kontrollroll. Denna legitimering av den operativa ledningens förslag sker ofta i efterhand när den operativa ledningen redan har satt igång med den föreslagna verksamheten eller investeringen. Vilken typ av utvärdering är då vanligast förekommande? I den gjorda intervjustudien av fyrtio chefer visade det sig att åttio procent av dem sällan eller aldrig fick motargument på föreslagna investeringar. Enligt dessa chefer fungerade styrelsen i sin utvärderingsfunktion antingen som granskare eller som legitimerare. Att gå in och faktiskt styra verksamheten är svårt för styrelsen enligt dessa chefer bl.a. beroende på att det är den operativa ledningen som arbetar fram beslutsunderlag och beroende på att de deltidsengagerade outsiderledamöterna saknar insikt i verksamheten i förhållande till den operativa ledningen. Den operativa ledningen kontrollerar således styrelsens utvärderingsmöjligheter.

Denna tredje kontrollroll, styrelsens utvärderingsfunktion, utövar styrelsen visserligen regelbundet, i motsats till de två andra kontrollroller, men styrelsen har, av skäl som har med bristande verksamhetsinsikt

och med vem det är som förbereder de olika ärendena, svårt att utöva en reell utvärdering. I de flesta situationer hamnar styrelsen i en uttunnad granskningsroll, där styrelsen underförstått stödjer den operativa ledningen eller i legitimeringsrollen, där ritualhandlandet spelar en dominerande roll. Slutsatsen måste bli den att i styrelsens utvärderingsroll är det inte så mycket vad styrelsen gör som är väsentligt utan vad den kan göra. Det är på detta potentiella och mentala plan som styrelsen och dess ägarrepresentanter kan påverka verksamheten.

Innan diskussionen kring styrelsens roll som rådgivare och som serviceorgan till företaget finns det anledning att stanna upp och fråga sig vilken makt dessa tre kontrollroller ger styrelsen och ägarrepresentanterna i styrelsen. Redovisningen av rollerna visar att styrelsen uppträder tydligast i sin kontrollroll i krissituationer som exempelvis vid VD-skifte. För övrigt påverkar styrelsen i ringa omfattning företaget. Detta trots att styrelsen arbetar på regelbunden basis. Normalstyrelsen i börsföretagen har sju ordinarie styrelsesammanträden per år.

Orsaken till styrelsens och ägarrepresentanternas ringa möjligheter att kontrollera verksamheten beror i huvudsak på att de deltidsengagerade outsiderledamöterna saknar insikt i verksamheten. Detta gäller speciellt i förhållande till den operativa ledningen. Outsiderledamöterna har helt enkelt inte den information som krävs för att fatta beslut i företaget. Dessutom har allt informationsmaterial och beslutsunderlag förberetts av den operativa ledningen. Styrelsen obstrueras från att reellt utöva sin kontrollfunktion beroende på avsaknad av verksamhetsinsikt och beroende på att ärenden förbereds av den operativa ledningen, som därmed kan sägas kontrollera styrelsen. Ju större och komplexa företag desto mer accentueras styrelsens avsaknad av verksamhetsinsikt och brist på information. Denna slutsats underströks i intervjustudien. Över tvåtredjedelar av de intervjuade menade att styrelsen sällan eller aldrig på ett reellt sätt la sig i företagsstrategiska spörsmål. Följande citat från en VD speglar väl den dominerande uppfattningen bland de intervjuade:

Skilnaden mellan ett intresselöst och ett ägarstyrt företag är egentligen ganska liten. Överhuvudtaget spelar ägarna liten roll vid valet av strategi. Däremot påverkar de mer när det gäller personförändringar i styrelsen och i ledningen.

Det är emellertid väsentligt att skilja på styrelsens potentiella makt och styrelsens faktiskt utövade makt. Den faktiskt utövade makten är som visats ovan liten. Det är en förutfattad mening att styrelsen faktiskt granskar och utvärderar den operativa ledningens sätt att driva företaget. Potentiellt sett har emellertid styrelsen denna möjlighet. Den har dessutom den formella möjligheten att avsätta VD. Relationerna - eller om ni så vill spelet om makten - mellan styrelsen och VD tar sin utgångspunkt i det faktum att styrelsen kan avsätta VD. Detta gör att den "kloke" VD:n vet hur styrelsen reagerar och försöker undvika att störa relationerna med styrelsen. Utifrån ett kontroll- och maktperspektiv är det således inte så mycket vad styrelsen gör som är väsentligt utan vad styrelsen kan göra. Slutsatsen när det gäller styrelsens makt över företaget måste därför bli den att utöver att till/avsätta VD samt VDs vetskap om denna möjlighet har styrelsen få möjligheter att kontrollera verksamheten. Övriga kontrollmöjligheter spelar en underordnad roll och kan vid ett "maktspel" mellan styrelsen och VD åsidosättas av VD och den operativa ledningen genom att det är dessa som förbereder ärendena till styrelsen.

Den enklaste lösningen för att komma åt problemet med styrelsens brist på verksamhetsinsikt och brist på egna informationskällor är att utse heltidsarbetande styrelseledamöter. På så vis skulle outsidersledamöterna i styrelsen själva kunna gå in och bilda sig en uppfattning om och få information om företaget oberoende av den operativa ledningen. Problemet med denna lösning är att ägarnas - och andra externa - intressens insyn i företaget upphör att existera. Styrelsen blir en "insider-styrelse" där skillnaden mellan att utvärdera och fatta beslut blir oklar. Istället för en ensam VD så tar den samlade styrelsen över det operativa ansvaret för företaget. Styrelsen blir ett aktivt företagsledningsorgan och inte ett kontrollerande ledningsforum. Styrelsen har visserligen full insyn och kontroll över företaget men det är de heltidsarbetande ledamöterna och inte ägarna som kontrollerar företaget. Den ökande andelen av heltidsarbetande styrelseordförande är ett exempel på en utveckling i denna riktning. Ägarintressena i företaget står således inför dilemmat att antingen utse heltidsarbetande styrelseledamöter som har svårt att representera ägarintressena på grund av deras höga involveringsgrad i ledningsarbetet eller att utse deltidssamarbetande outsidersledamöter som saknar verksamhetsinsikt för att aktivt styra verksamheten, dvs antingen ingen

kontroll alls eller en ofullständig kontroll. I valet av dessa möjligheter är det naturligt att ägarna väljer de sistnämnda. Dilemmat med brist på verksamhetsinsikt och brist på information måste ägarintressena leva med om de vill bibehålla en någorlunda fristående ställning visavi den operativa ledningen med VD i spetsen.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att styrelsen och ägarintressena i styrelsen har betydligt mindre makt i företaget än vad exempelvis det hierarkiska synsättet ger uttryck för. Styrelsens makt kan endast utövas sporadiskt och är framförallt - för att inte säga nästan endast - koncentrerad till möjligheten att till/avsätta VD och VDs vetskap om denna möjlighet. Det är en förutfattad mening och en överdrift att styrelsen kontrollerar företaget i den mening som det tidigare presenterade hierarkiska synsättet ger uttryck för.

Om styrelsens kontrollmöjligheter är mindre än vad det hierarkiska synsättet gör gällande så är dess rådgivnings- och serviceroll till en del mer betydelsefullt än vad man kan förvänta sig. I det följande skall vi ta fasta på styrelsens serviceroll och fråga oss på vilket sätt företaget använder - och kan ha användning - av sin styrelse. I princip kan man urskilja tre typer av serviceroller; (1) Representativ medverkan - kooptation, (2) Etablera nätverk och legitimera företaget i näringslivet samt (3) Rådgivare -"bollplank"- till den operativa ledningen. I praktiken kan dessa tre roller vara svåra att hålla isär men av pedagogiska skäl kan det finnas anledning att presentera dem var för sig.

För att till fullo förstå betydelsen av dessa serviceroller måste de kopplas till maktbegreppet och därmed till resonemangen kring styrelsens kontrollmöjligheter över företaget. Makt är en relation mellan två eller flera parter och inte en egenskap hos dessa parter. Men makt är inte bara en relation utan involverar också ett utbyte mellan de inblandade parterna. Maktbaser som styrka, rikedom, prestige, auktoritet, etc. spelar naturligtvis en stor roll i de flesta maktspel och relationer. Men även kunskap, resurser och tid är betydelsefulla maktbaser. Om styrelsen innehar kunskap som är känslig för den operativa ledningen och för företaget så är denna kunskap en betydelsefull maktfaktor för styrelsen i spelet gentemot företaget och dess ledning. Denna kunskap ger styrelsen ett handlingsutrymme som den kan använda för att kontrollera

företaget. På marginalen är således skillnaden mellan styrelsens kontrollroll och serviceroll liten - något som är viktigt att hålla i minnet inför det fortsatta resonemanget kring styrelsens serviceroller.

Serviceroll 1: Representativ medverkan - kooptation

Kontrollperspektivet byggde på tanken att ägarna - och andra externa intressen - har möjligheter att kontrollera företaget. Denna första serviceroll vänder på resonemanget och ställer frågan om företaget och dess operativa ledning kan använda medlemskap i styrelsen för att kontrollera ägarna - och andra externa intressen. Detta sätt att inlemma viktiga intressen i företaget benämns ofta kooptation⁸ eller representativ medverkan. Definitionsmässigt står kooptation för den process varigenom intressenter upptas i ledningen eller i styrelsen i ett företag för att avvärja hot mot företagets stabilitet och överlevnad. Den representativa medverkan från den kritiska intressenten ökar sannolikheten för att erhålla stöd från de intressen som den "koopterade" styrelseledamoten representerar. Styrelseplatsen är s.a.s. det pris som företaget måste betala för att få uppmärksamhet och stöd från dessa kritiska externa intressen. Det är i det här sammanhanget väsentligt att hålla i minnet att det är aktieägarna på bolagsstämman som utser de bolagsstämmovalda styrelseledamöterna och inte den operativa ledningen. I realiteten har emellertid den operativa ledningen ett betydande inflytande på valet av styrelseledamöter. Så länge den koopterade ledamoten inte utnyttjar sin styrelseplats för att utöva inflytande över företaget är allt väl. Problem kan uppstå när ledamoten utnyttjar sin rätt att ställa frågor och utöva inflytande på företagets verksamhet. Poängen med denna serviceroll är emellertid att företaget vinner mer än de externa intressen som den koopterade ledamoten representerar. Företaget och dess operativa ledning använder denna möjlighet för att säkra stöd från kritiska externa intressen. Det kan exempelvis röra sig om leverantörer, banker eller starka och stora företag som företaget har användning av för att lansera sina produkter och/eller tjänster. Det kan också röra sig om för företaget betydelsefulla politiska grupper. Överhuvudtaget har denna koop-

⁸Begreppet kooptation användes ursprungligen av Selznick (1949).

tationsmöjlighet stor betydelse vid rekrytering av ledamöter. Ägarrepresentanter som är kopplade till andra för företaget intressanta organisationer är exempelvis attraktivare än ägarrepresentanter som inte har motsvarande koppling. Denna första serviceroll visar tydligt att företaget och dess operativa ledning har möjlighet att via styrelsen koppla upp och kontrollera såväl olika ägargrupper som andra för företaget betydelsefulla externa intressen.

Serviceroll 2: Etablera nätverk och legitimera företaget i näringslivet

Den andra servicerollen som styrelsen och dess ägarrepresentanter kan ha för företaget är den att etablera nätverk och att legitimera företaget i näringslivet. Denna roll handlar i förhållande till den förra inte så mycket om kontroll- och maktaspekter. Ledamöterna utses p g a att de har kontakter med andra företag och andra människor. De fungerar som dörröppnare för företaget. I storföretagen är denna roll inte minst viktig ur ett internationellt perspektiv. Denna roll kan, som exemplet nedan visar, ha att göra med en förmedling av internationella affärer. Företaget som exemplet är hämtat från är börsnoterat och har en spridd ägarbild, där uppåt tio olika ägargrupper representerar de viktigaste ägarna.

Som en av sina huvudstrategier jobbar den operativa ledningen med att befästa företagets produkter på den internationella marknaden. En av huvudplanerna är att via förvärv dels komplettera det befintliga sortimentet men kanske framförallt köpa på sig nya marknadskanaler. Under en period har företaget köpt några medelstora företag som ligger i linje med det tänkta vägvalet. I det här läget är företaget på väg att förvärva ett företag som skulle innebära en 40%-ig ökning av omsättningen på årsbasis. Den operativa ledningen är entusiastisk och engagerad men känner sig osäker p g a affärens storlek. Dessutom har den operativa ledningen få etablerade internationella kontakter som kan hantera en affär i den här dimensionen. Den operativa ledningen har dock under en längre period varit medveten om sina brister vad det gäller internationella affärer och har bl.a. sett till att de nyrekryteringar som gjorts i styrelsen har haft en bred internationell erfarenhet. I just det här fallet kom en outsiderledamot med bankerfarenhet att spela en väsentlig roll för företagsförvärvet. Denne kunde på ett tidigt stadium i affären koppla in en erkänt skicklig advokatfirma och utnyttja sina bankkontakter och därmed bidra till att företaget trots en del besvär-

ligheter kunde genomföra affären. De etablerade kontakterna användes sedan vid flera tillfällen av den operativa ledningen.

Denna roll betonar varken kontrollrollen eller rådgivarrollen. Ledamoten sitter som ledamot i styrelsen för att ge företaget en service i form av en etablering av företaget, som i det här fallet, i ett internationellt nätverk.

Den ena sidan av denna serviceroll är att etablera för företaget betydelsefulla nätverk. Den andra sidan av denna serviceroll är att legitimera företaget i näringslivet. Dessa två roller representerar två sidor av samma sak, nämligen styrelseledamöternas möjlighet att förmedla kontakter mellan företaget och externa intressen. I den sistnämnda rollen fungerar styrelsen som en mellanhand för att öka och underhålla företagets allmänna rykte i näringslivet, att legitimera företaget i näringslivet. En namnkunnig styrelse ger företaget en status och legitimitet som företaget kan utnyttja till sin fördel i olika sammanhang, inte minst i förhållande till alla nuvarande och eventuellt kommande aktieägare. Inte minst i växande företag kan styrelsens legitimitetsroll ha stor betydelse. Denna legitimitetsskapande roll för styrelsen tar sig oftast uttryck i att någon prestigefylld och namnkunnig person utses som ledamot i styrelsen. Ledamöterna har en symbolfunktion i styrelsen och i företaget. En prestigefylld styrelse ger företaget en aura av respekt och ansvarstagande för de värderingar som företagsamheten i stort representerar. Denna roll handlar inte så mycket om att förmedla kontakter mellan företaget och enskilda individer utan mer om kontakter mellan företaget och allmänheten.

I den gjorda intervjustudien bland verksamma chefer är det framförallt två typer av argument som förs fram i anslutning till styrelsens roll att legitimera företaget i näringslivet. För det första betonar de intervjuade betydelsen av att välja ledamöter som har god renommé i näringslivet. I rekryterings-resonemang är det naturligt att föra resonemang kring de olika kandidaternas position och status i näringslivet. Ju högre position och status allt annat lika desto väsentligare blir det att knyta vederbörande till styrelsen. Det är sällan vD:ar eller att V:ar för mindre företag sitter som outsiderledamöter i stora företags styrelser. Det

vanligaste kriteriet på en outsiderledamot i en börsföretagsstyrelse är att vederbörande är eller har varit VD i ett annat motsvarande bolag.

I ett relativt litet näringsliv som det svenska är emellertid tillgången på VDar begränsad. Detta är ett av skälen till att vi i Sverige har en stor andel gemensamma styrelseledamöter i förhållande till andra länder. Denna grupp av ledamöter är den grupp som har störst betydelse när det gäller att legitimera företaget i näringslivet. Av de cirka sex hundra stämموvalda styrelseledamöterna i börsföretagen på A1-listan har ungefär två hundra mer än ett styrelseuppdrag i dessa företag. Cirka femtio av dem har fler än tre börsföretagsstyrelseuppdrag. Det är i denna sistnämnda grupp vi finner de mest attraktiva ledamöterna med avseende på att legitimera företaget i näringslivet. På Stockholms Fondbörs A1-lista är alla företag via gemensamma styrelseledamöter sammanlänkade med något annat av företagen. Det är dock väsentligt att hålla i minnet att det inte endast är denna legitimitetsroll som gör att andelen gemensamma styrelseledamöter är stor. Det är snarare en kombination av det svenska näringslivets storlek och de starka ägargrupperna som är orsaken till den stora andelen gemensamma styrelseledamöter. Det är emellertid väsentligt att slå fast att de gemensamma styrelseledamöternas roll inte är relaterad till något specifikt resursutbyte mellan företagen utan är snarare relaterad till en aktiv ägarroll och ett allmänt erfarenhetsutbyte visavi den samlade företagsamheten.⁹

Serviceroll 3: Rådgivare till den operativa ledningen

Den absolut viktigaste servicerollen styrelsen och dess ägarrepresentanter har är den att fungera som rådgivare - bollplank, sparring - till den operativa ledningen. Såväl aktiva styrelseledamöter som aktiva VDar understryker betydelsen av denna roll. VD-jobbet är ett komplext och ofta ensamt jobb. I många situationer är det olämpligt att VD tar upp en diskussion med sina medarbetare. I dessa situationer kan styrelsen fungera som "bollplank" åt VD. På marginalen är skillnaden liten mellan denna rådgivarroll och styrelsens kontrollroll. I intervjustudien påstod

⁹För ett resonemang kring gemensamma styrelseledamöter se Lundgren (1986).

över åttio procent av de intervjuade att styrelsen mer fungerar som rådgivare och sparring än i sin kontrollroll. De flesta underströk att arbetet mellan VD och styrelsen fungerar som ett lagarbete där VD och därefter styrelsens ordförande spelar första violerna. Outsiderledamöternas och därmed övriga ägarrepresentanternas roll är i normalfallet rådgivarens.

En fråga man kan ställa sig är i vilken typ av ärenden styrelsens rådgivarroll är mest framträdande. I intervjustudien rankades finansiella frågor - frågor som rör aktiehandel, vinstutdelning och förvärv - högst och därefter kom relationen till andra företag och organisationer samt internationella frågor. Frågor som rörde företagets sociala ansvar i samhället och juridiska aspekter rankades också relativt högt. Längst ner på listan kom frågor som rörde organisationsärenden och tekniska aspekter kring företagets produkter och tjänster. Att styrelsen framförallt fungerar som rådgivare i ärenden som berör externa intressen är naturligt med tanke på ledamöternas kompetens och med tanke på styrelsens formella position visavi VD.

Graden av styrelsens engagemang som rådgivare till VD är knutet till den samlade styrelsens insikt i företagets verksamhet. Denna insikt kan delas upp i tre olika moment; verksamhetsinsikt, beslutsinsikt och handlingsinsikt. Verksamhetsinsikt i meningen att det gäller för den samlade styrelsen att ha kunskap om de ägar- och verksamhetsförhållanden som företaget verkar under. Beslutsinsikt i meningen att det är väsentligt för styrelsen att ha en förmåga att generera för företaget optimala avgöranden i de frågor som styrelsen har att hantera. Handlingsinsikt i meningen att det gäller för styrelsen att veta hur beslut växer fram i företaget. Ju mer verksamhetsinsikt, beslutsinsikt och handlingsinsikt den samlade styrelsen och dess ägarrepresentanter har desto mer betydelsefull blir dess roll som rådgivare till VD och den operativa ledningen.

Det är framförallt mot bakgrund av styrelsens rådgivarroll som vi idag har en utveckling mot allt aktivare styrelser. Styrelser som endast fungerar efter lagstiftningens minimikrav och som ett formellt beslutsorgan som i princip endast skriver under beslut som redan har fattats av den operativa ledningen blir allt ovanligare. Om inte styrelsen fungerar i

sin kontrollroll förstår den operativa ledningen med VD i spetsen att använda styrelsen som ett serviceorgan till företaget. Styrelsen kan i sin service-roll i sin tur utvidga sitt revir till att påverka sättet att driva verksamheten. Den aktiva ägarrollen i styrelsearbetet innefattar således både en service-roll och en kontrollroll. Vem som sitter på makten är en komplicerad fråga att besvara. I realiteten sitter emellertid VD på de mest väsentliga maktresurserna förutom den som har med VDs eget mandat att göra.

Så här långt har vi urskilt olika roller som styrelsen och ägarrepresentanterna i styrelsen har. Distinktionen mellan kontroll och service är väsentlig eftersom den anger två principiellt sett skilda funktioner som styrelsen har i företaget. I kontrollrollen ses företaget och dess operativa ledning som ett instrument för att förverkliga de idéer som ägarna och styrelsen har med verksamheten. I service-rollen är förhållandet det motsatta. I denna roll betonas vilka möjligheter styrelsen har för att bistå och gagna företaget och dess operativa ledning. Från teoretiska utgångspunkter representerar de sex presenterade rollerna olika perspektiv. I praktiken och på marginalen är det emellertid svårt att hålla isär dem. I det praktiska styrelsearbetet går de olika rollerna i varandra och de syften som den samlade styrelsen har med sitt agerande innefattar ofta flera av de presenterade rollerna. Av pedagogiska skäl finns det emellertid anledning att dela upp styrelsens arbete för att på det sättet öka förståelsen för vilka möjliga roller styrelsen och dess ägarrepresentanter har i företaget.

Den viktigaste slutsatsen mot bakgrund av distinktionen mellan ett traditionellt hierarkiskt synsätt på ägande och den här presenterade relationsorienterade synen har att göra med de bägge synsättens olika tolkningar av maktbegreppet. Det relationsorienterade synsättet på ägande bygger på idén att makt är en relation och inte en egenskap. I denna mening kan makt ses som en utbytesprocess mellan minst två deltagande parter. För att utöva makt måste man besitta resurser - eller kunskaper - som är kritiska för dem som man vill kontrollera. Det räcker inte med att referera till formellt givna hierarkiska regler. Ägandet i sig är således inte en tillräcklig resurs för att utöva ett aktivt styrelse- och ägararbete i företaget. Ägandet ger en rätt att delta

i ledningsarbetet. Denna möjlighet att delta i ledningsarbetet är inte nödvändigtvis kopplad till inflytande.

Den enda riktigt betydelsefulla maktbas som det traditionella hierarkiska synsättet ger vid handen är styrelsens möjlighet att till/avsätta VD. Om styrelsen och ägarrepresentanterna i styrelsen vill utöva ett aktivare och mer regelbundet inflytande i företaget – bl.a. för att göra medvetnare beslut i VD-frågan, måste deras inflytande inrymma mer än endast möjligheten att till/avsätta VD.

Det relationsorienterade synsättet presenterat i form av de olika styrelserollerna anger några praktiska exempel på hur styrelsen och ägarna kan använda sin position för att direkt eller indirekt öka sina möjligheter att påverka verksamheten. Tolkat i teoretiska termer visar det relationsorienterade synsättet att ett aktivt inflytande från ägarna och styrelsen kräver resurser, engagemang, kunskap och en utökad kontroll från dessas sida; Resurser dels i form av ett koncentrerat och uthålligt ägande men också i form av egna utredningsresurser; Engagemang i form av att ledamöterna måste lägga ned mer tid på styrelsearbetet; Kunskaper både när det gäller sakfrågor och personfrågor i företaget; En utökad kontroll i form av en utökad verksamhets-, besluts- och handlingsinsikt enligt resonemanget som fördes ovan om styrelsens rådgivningsroll. Det traditionella hierarkiska synsättet representeras av den positiva kopplingen mellan ägande, deltagande och inflytande. Det relationsorienterade synsättet på ägande omkullkastar denna koppling; ägandet säkrar deltagande, men deltagandet säkrar inte inflytande. Istället bygger det relationsorienterade synsättet på att utan resurser, engagemang och kunskap från ägarnas sida är det omöjligt att på regelbunden basis utöva ett aktivt inflytande. Att bygga upp en aktiv ägarroll och styrelseroll i företaget är således en fråga om att organisera ägarna via exempelvis styrelsen så att dessa får tillgång till resurser (eget ägande och egna utredningsmöjligheter) och centrala kunskaper samt att de får möjlighet att öka sitt engagemang i det enskilda företaget. De presenterade rollerna ger en fingervisning om inom vilka ramar styrelsen och ägarna kan agera och agerar för att öka sitt inflytande i företaget.

En viktig fråga återstår att ställa: i vilka sammanhang betonas kontrollrollen respektive servicerollen i styrelsearbetet? Frågan är svår att besvara i generella termer, men det finns anledning att lyfta fram tre faktorer av betydelse, nämligen styrelsens storlek, ägandets spridning och beroendet av finansiellt kapital. I styrelsearbete där kontrollrollen betonas är oftast styrelserna små¹⁰, ägandet koncentrerat och företaget beroende av externt kapital. I styrelser där servicerollen betonas är styrelserna stora, ägandet mera spritt och företaget mindre beroende av finansiellt kapital. Lägg märke till att det inte är frågan om antingen eller utan att det är frågan om en gradskillnad.

Sammanfattningsvis visar det relationsorienterade synsättet att styrelsen - och dess ägarrepresentanter - har mindre möjligheter att påverka företaget än vad det traditionella hierarkiska synsättet ger uttryck för. En aktiv ägarroll i styrelsearbetet och i företaget innebär att ägarna måste inse, bibehålla och utveckla de service- och kontrollfunktioner som positionen som styrelseledamot erbjuder. Inte minst viktigt i det här sammanhanget är att fråga sig vad styrelsen bidrar med för att driva verksamheten dvs att betona servicerollerna och att förstå deras roll i ett makt- och kontrollperspektiv. Ett aktivt och effektivt ägarledarskap handlar således om att organisera sig så att ägarrepresentanterna i styrelsen får tillgång till resurser, kan öka sitt engagemang och sina kunskaper om det enskilda företags verksamhet. Endast själva ägarresursen är inte tillräcklig för att utöva ett aktivt ägarinflytande, speciellt inte i komplexa och föränderliga företag.

I nästa kapitel skall vi gå vidare med detta relationsorienterade synsätt och ställa frågan hur olika ägarstrategier kan se ut i styrelsearbetet med utgångspunkt från detta synsätt.

¹⁰Med små styrelser avses sådana som har färre än sju ledamöter.

3. ÄGARSTRATEGIER I STYRELSEARBETET

Så här långt har jag argumenterat för och visat att det traditionella, hierarkiska synsättet på ägande med dess direkta koppling mellan ägande, deltagande och inflytande inte är tillräckligt för att förstå ägarinflytandet i företaget sådant som det tar sig uttryck i styrelsearbetet. Synsättet betonar kontrollrollen och bortser från maktfrågorna i företaget. Genom att komplettera och delvis kontrastera detta hierarkiska synsätt med ett relationsorienterat synsätt där utgångspunkten är det enskilda företagets verksamhet fås en bild av ägarinflytande där hänsyn tas till såväl maktfrågorna som till ägarnas möjlighet att bidra till och gagna företagets verksamhet, dvs bilden av ägarnas möjlighet att agera via styrelsen blir mer komplett. Genom att dela upp styrelsens och ägarrepresentanternas roll i företaget i en serviceroll och en kontrollroll blir diskussionen om ägarnas möjligheter till att agera inte bara en fråga om de rättigheter som följer med själva ägandet. En aktiv ägarroll handlar om så mycket mer än att utöva de rättigheter som ägandet ger. För att utöva ett inflytande måste ägarna i enlighet med förra kapitlets maktresonemang sitta på kritiska resurser vid sidan om själva ägandet. De i förra kapitlet presenterade servicerollerna visar några sådana kritiska resurser som ägarna via styrelsen kan arbeta med och arbetar med.

En fråga som är lämplig att ställa mot bakgrund av det presenterade relationsorienterade synsättet är om ägarnas sätt att agera i företagen och i styrelserna följer samma mönster. Att det finns olika ägargrupper

i det svenska näringslivet är uppenbart. Den gängse uppdelningen i SE-Banken närstående grupper, Industrivärden/Handelsbanken närstående grupper, släktdominerade grupper, kapitalförvaltande institutioner (exkl. Industrivärden) och spritt ägande (ingen "synlig" ägargrupp) är bara en av många uppdelningar som kan åberopas i detta sammanhang.

Utan att svara på frågan vilka strategier de olika ägargrupperna arbetar efter är det uppenbart att olika ägare agerar strategiskt efter delvis olika mönster. I det följande skall tre ägarstrategier i styrelsearbetet presenteras. De har alla bäring på det relationsorienterade synsättet och de visar hur olika ägare hanterar sina kontroll- respektive serviceroller. De tre strategierna, utvecklingsstrategi, finansiell strategi och kompetensstrategi är alla exempel på hur ägarrepresentanter i styrelsen kan agera och agerar. Ingen av dessa strategier är "bättre" än de andra. De är heller inte exempel på tre helt olika sätt att agera. Men det finns en nyansskillnad som är viktig att poängtera. För att göra presentationen överskådlig är den uppdelad i tre olika moment. Först diskuteras hur dessa ägarstrategier kan ta sig uttryck i en utvärderingssituation därefter hur de tar sig uttryck i en rutinsituation och slutligen hur dessa ägarstrategier tar sig uttryck i en krissituation.

Utvärderingssituationen

(1) Utvecklingsstrategi

Den för detta synsätt typiske ägarrepresentanten betonar betydelsen av att företaget med sina produkter och/eller tjänster konkurrerar på världsmarknaden. Visionen är hela tiden inriktad på att utveckla och bibehålla en stark position på världsmarknaden. Strategin är produktionsinriktad. I styrelsearbetet ägnas en hel del tid åt att resonera kring produktions- och utvecklingsfrågor. Sättet att jobba med utvärdering bygger således på att betona marknadskrafter och på att arbeta med visioner som gör det möjligt att konkurrera på olika marknader. Lönsamhetstänkande och en mer kortsiktig målstyrning är mindre framträdande när det gäller denna utvecklingsstrategi.

(2) Finansiell strategi

När det gäller den finansiella ägarstrategin så utvärderas företaget framförallt utifrån ett renodlat aktieplacerarperspektiv. Istället för visioner om ledande positioner på världsmarknaden bygger den finansiella strategin på möjligheten att för ägarna frigöra och omplacera kapitalet så att det engageras på det mest lönsamma sättet. Intresset för att ta vara på möjligheterna till ny teknik och nya marknader betonas mindre. Istället sätts lönsamhetstänkande och målstyrning i förgrunden. Överhuvudtaget betonas finanskapitalets betydelse. Ägarna är de som tillför kapital så att idéer, marknader och produktion kan utvecklas och skapas. I den mån ägarna inte får så stor andel av resultatet som önskas eller tillräckligt stort resultat så omplaceras kapitalet.

(3) Kompetensstrategi

I företag som växer och blir alltmer komplexa kommer ägarna och styrelsen allt längre ifrån den egentliga verksamheten. Deras möjligheter att utvärdera verksamheten vilar i stor utsträckning på att de har förtroende för den operativa ledningen och övriga specialister i företaget. En av ägarrepresentanterna i intervjustudien uttryckte sitt sätt att agera på följande sätt:

Den viktigaste uppgiften som ägare är att kontrollera managementkapaciteten och se till att företagets management fungerar som ett väloljat team. Har jag inte förtroende för management är det omöjligt att utöva en aktiv ägarroll och i praktiken omöjligt att sitta kvar i styrelsen.

Kompetensstrategin betonar inte som utvecklingsstrategin betydelsen av att få en ledande position på marknaden eller som den finansiella strategin betydelsen av aktieplacerarperspektivet. Istället läggs tonvikten på att utvärdera och utveckla de människor som driver den operativa verksamheten. Det är engagemanget och motivationen hos dessa människor som driver företaget framåt. Den aktiva ägarrollen handlar om att utveckla och få ut så mycket som möjligt av dessa människor.

Rutinsituationen

(1) Utvecklingsstrategi

Med utvecklingsstrategins betoning av positionering på världsmarknaden är det naturligt att ägarrepresentanternas agerande i styrelsen är flexibelt, flexibelt i meningen att det är svårt att på förhand uttala sig om i vilka situationer de aktivt griper in. Ägarrollen och företagsledningsrollen smälter ofta samman. Ägarna skiljer inte heller på finansieringsrollen och den operativa verksamhetsrollen. Så länge företaget rör sig i riktning mot den ledande visionen känner sig ägarna delaktiga i den operativa verksamheten och känner därmed ett ansvar och finner det naturligt att arbeta nära den operativa ledningen. Att intervenera i verksamheten eller att inte göra det är mer en fråga om personliga relationer och vad som för stunden uppfattas som det mest lämpliga dvs ett flexibelt agerande.

(2) Finansiell strategi

Den finansiella ägarstrategin skiljer tydligt på ägarrollen och företagsledningsrollen. Ägarna representerar en finansiell kompetens och lägger sig inte i alternativt har ingen större erfarenhet av den operativa verksamheten. Ägarnas agerande i styrelsen bygger i rutinsituationen på att man håller en distans till den operativa verksamheten. Ju mer ägarna deltar i den operativa ledningens sätt att driva verksamheten; desto svårare är det för dem att driva en egen linje i en eventuell krissituation. För att ha möjlighet att omdisponera och frigöra kapital måste ägarna agera med distans till den operativa ledningen. En ägarrepresentant från ett förvaltningsbolag sammanfattade på ett bra sätt den finansiella ägarstrategins sätt att fungera i normalfallet.

VD och koncernledningen i övrigt är de enda aktörerna som har den tillräckliga överblicken och djupet för att driva verksamheten... Som aktieägarrepresentant består 2/3 av styrelsearbetet av att representera aktieägarna. Det är inte så mycket en fråga om att bli accepterad i företaget. Jag måste se till att kapitalintresset får det skydd som aktiebolagslagen och aktieägarna kräver.

(3) Kompetensstrategi

Precis som den finansiella ägarstrategin kännetecknas kompetensstrategin av en distans och ett decentralt agerande i förhållande till den operativa

ledningen. Orsakerna till detta decentrala agerande från ägarnas sida är emellertid inte desamma. Eftersom kompetensstrategin bygger på tanken att det är människorna i den operativa ledningen och övriga specialister i företaget som bestämmer företagets framgång är det naturligt att dels kontrollera och utveckla dessa, dels att se till att dessa människor får ansvar och möjligheter att fullt ut driva verksamheten. Eller som en styrelseordförande träffande uttryckte det - "ett modernt företag kan inte ledas av ägarna och styrelsen".

Krissituationen

(1) Utvecklingsstrategi

I krissituationen kännetecknas utvecklingsstrategin av uthållighet. I och med att ägarrepresentanterna ofta jobbar ihop med den operativa ledningen skall det mycket till för att ägarna skall gripa in och ändra på sättet att driva verksamheten. Ägarna jobbar med ett långsiktigt perspektiv, där det gäller att ha kraft att även i en krissituation ta vara på möjligheterna till ny teknik och att gå in på nya marknader.

(2) Finansiell strategi

Som tidigare sagts så skiljer den finansiella ägarstrategin på ägarrollen och företagsledningsrollen. Dessutom betonar den finansiella strategin betydelsen av att ägarna skall kunna omdisponera sitt kapital. I krissituationen är det därför ofta som ägarna går ur sitt engagemang i företaget eller åtminstone kraftigt betonar möjligheterna att göra det. Kapitalet kan användas bättre någon annanstans. Detta sätt att agera är då legitimt med tanke på att ägarna har låtit den operativa ledningen sköta verksamheten och i huvudsak endast bistått ledningen inom det finansiella området.

(3) Kompetensstrategi

I analogi med tidigare resonemang är det naturligt att ägarna som agerar enligt denna strategi byter ut folk i en krissituation eller hotar med att byta ut folk i ledningen om inte situationen drastiskt förändras. Utifrån samma resonemang är det också naturligt att ägare som agerar i enlighet med denna strategi byter ut folk i ledningen när de går in i nya företag.

Dessa tre ägarstrategier - utvecklingsstrategin, den finansiella strategin och kompetensstrategin - bygger på bilder av faktiskt ägararbete i styrelser. Det är därför naturligt att koppla ihop dessa med olika ägargruppers sätt att arbeta. Utvecklingsstrategin med dess betoning av världsmarknaden och uthålligheten ligger i linje med det synsätt som representeras av familjen Wallenberg. Den finansiella strategin med dess betoning av distans till den operativa ledningen och betoning av aktieplacerarperspektivet ligger nära de institutionella ägarnas synsätt. Kompetensstrategin slutligen, ligger i linje med de synsätt som ägarna har i starkt växande företag och i konglomerat. Denna hopkoppling är naturligtvis inte felaktig, men det är väsentligt att inte dra för långtgående slutsatser. Såsom tidigare påpekats är det, i så komplexa frågeställningar som dessa, svårt att urskilja om det är reglerna eller undantagen från reglerna som styr handlandet i en faktisk situation.

4. SAMMANFATTNING

För att förstå ägandets ledarskap måste vi gå utanför de ramar som aktieägandet i företaget traditionellt sett beskrivs med. Detta traditionella hierarkiska synsätt med dess direkta koppling mellan ägande och makt leder till alltför schablonmässiga slutsatser. De argument som rapporten bygger på är att det inte räcker för en ägare att äga aktier för att utöva ett inflytande i företaget. Det relationsorienterade ägarsynsättet med dess tudelning i serviceroller och kontrollroller är en motbild i förhållande till det hierarkiska synsättet - som just bygger på tanken att ägandets ledarskap innehåller och måste innehålla så mycket mer än bara själva aktieägandet. Synsättet representerar också en teoretisk omorientering från en neoklassisk syn på företagande till ett synsätt där samspelet mellan människor betonas såväl teoretiskt som empiriskt.

Med det relationsorienterade synsättet introduceras en syn på ägandet där hänsyn tas både till vad ägarna kan erbjuda företaget och hur ägarna kan kontrollera företaget. Det relationsorienterade synsättet introducerar också en syn på makten i företaget som bygger på att makt är en relation där parter med olika tyngd och resurser positionerar sig i förhållande till varandra. Ju fler för företaget kritiska resurser någon part besitter desto större makt. Ägarna i styrelsen har utifrån detta synsätt mindre makt i företaget än vad man kan förvänta sig mot bakgrund av det hierarkiska ägarsynsättet. För att utöva ett mer aktivt inflytande måste ägarna organisera sig så att de får tillgång till kritiska

resurser för företaget samt kan öka sitt engagemang och sina kunskaper i det enskilda företaget. Det är utifrån detta perspektiv som ägarnas service- och roll till företaget blir viktigare än deras formella kontrollmöjligheter. De presenterade ägarstrategierna och de presenterade rollerna är exempel på hur ägarna kan organisera och organiserar sitt arbete i företaget och i styrelsen för att utöva ett inflytande på sättet att driva verksamheten.

Slutsatsen måste bli den att ägandets ledarskap handlar mer om ägarnas resurser, kunskaper och engagemang än om deras aktieinnehav i företaget. Även om ett ökat aktieinnehav leder till ökade resurser, ökade kunskaper och ett ökat engagemang är det väsentligt att hålla i minnet att det endast är ägarnas resurser, kunskaper och engagemang och inte själva ägandet i sig som leder till ett reellt inflytande i företaget.

LITTERATURFÖRTECKNING

- Alchian, A & Demsetz, H., 1972, Production, information cost, and economic organization. *American Economic Review*, 62.
- Coase, R.H., 1937, The nature of the firm. *Economica* vol. IV.
- Dahlgren, B. & Moberg, K., 1983, Nyckeln till styrelserummet. Lund: Studentlitteratur.
- Leavitt, T., 1983, The marketing imagination. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Lundgren, A., 1986, Handlingar och strukturer - en organisationsteoretisk studie av styrelsearbetets villkor. Stockholm: EFI
- Mintzberg, H., 1983, Power in and around organizations. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- Morgan, G., 1986, Images of organization. Beverly Hills: Sage.
- Selznick, P., 1949, TVA and the grass roots. Berkeley: University of California.
- SIND: 1980:5, Ägandet i det privata näringslivet. Stockholm: Liber.
- Sjöstrand S-E., 1987, Organisationsteori. Lund: Studentlitteratur.
- SOU 1968:7, Ägande och inflytande inom det privata näringslivet - koncentrationsutredningen V. Stockholm: Finansdepartementet.
- Vance, S., 1971, New dimensions for boards of directors. New York: The Conference Board Record.
- Williamson, O., 1975, Markets and hierarchies. New York: Free Press.





