



Fagfelleurdert artikkel

Företagspolitiker - en systematisk granskning av forskning om styrelsearbete

Louise Skoog* och Oskar Svärd

Sammanfattning

Trenden att använda styrelser som styrform inom och mellan offentliga organisationer utgör nya utmaningar för de folkvalda politiker som ofta innehar uppdragen som styrelseledamöter. De träder nu in i styrelserum och leder offentligt ägda bolag som verkar enligt en marknadsbaserad logik. I den här litteraturstudien granskar vi forskning om bolagsstyrning för att utröna vilka nya roller detta kan medföra. Tre styrelseroller diskuteras: övervakare, mentorer och länkare till externa resurser. Vi granskar även vilka metoder forskare använt för att studera bolagsstyrning och finner en påtaglig dominans av kvantitativa metoder. Vilket dels kan ha påverkat vilka teoretiska modeller som har skapats, dels pekar det på möjliga luckor som forskningen framåt kan fylla. Analysen visar även att roller som härrör från bolagsstyrning inte behöver stå i strid med klassiska politikerroller – de skulle kunna komplettera dem. Studien bygger på 129 artiklar publicerade i 4 topptidskrifter under 2010–2019.

Nyckelord: offentligt ägda bolag, styrelseledamöter, styrelseroller, politikerroller

***Louise Skoog** Filosofie doktor i offentlig förvaltning, Statsvetenskapliga institutionen, Umeå universitet. e-mail: louise.skoog@umu.se

<https://orcid.org/0000-0001-8017-8359>

Oskar Svärd, Filosofie doktor i offentlig förvaltning, Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. e-mail: oskar.svard@spa.gu.se

Denna uppsats har möjliggjorts av finansiering från Vetenskapsrådet till projektet "Konkurrensdemokrati i svenska kommuner – Hur lokala politiska konflikter formas av parlamentarism och marknadisering" (dnr 2017-02169).

1. Introduktion

Den offentliga förvaltningen utsätts ständigt för ett tryck att öka effektiviteten, där privata organisationer och företag ofta lyfts fram som förebilder. Otaliga reformer i syfte att implementera idéer från privat till offentlig sektor har genomförts, en rörelse som kallas New Public Management (NPM) (Hood, 1991). Här ingår reformer såsom decentralisering, delegering av ansvar till tjänstemän och utförande enheter, målstyrning och att en generell marknadsiering av offentlig förvaltning har genomdrivits (Funck & Karlsson, 2020). Parallellt har det även skett en förskjutning mot "bolagisering" (Andrews et al., 2019), där offentligt ägda enheter har omvandlats till bolag (ex Krause & Van Thiel, 2019; Tavares & Camões, 2010).

Här utgör styrelsen kärnan av den privata sektorns styrning av bolagen och inom offentlig förvaltning pågår nu en anmärkningsvärd och underbeforskad trend mot "boardization", det vill säga en styrelsefiering där styrelser som styrform återskapas inom såväl offentliga myndigheter (Wilks, 2007), samverkansorgan (Andersson, 2016) som i offentligt ägda bolag (Erlingsson et al., 2015; Svärd, 2016). Styrelsearbete utgör nya utmaningar för folkvalda politiker som nu inte bara träder in i styrelserum, utan också leder offentliga organisationer och offentligt ägda bolag som verkar enligt en marknadsorienterad logik (Bergh et al., 2019; Ferry et al., 2018; Grossi & Reichard, 2008; Olsen et al., 2017). Forskare har till och med kallat offentligt ägda bolag för "hybridorganisationer" (Thomasson, 2009), eftersom de består av aspekter av både offentliga och privata organisationer. Det betyder att idéer och ideal från den privata sektorn nu har tagit sig in i politiska företrädares vardag.

Såväl formella som informella strukturer styr politiska aktörers beteende (Karlsson, 2013; Searing, 1991; Strøm, 1997) och hur vi utformar politiska organisationer kan ha effekter för hur aktörer agerar (Skoog, 2021). Vi kan därför förvänta oss att årtionden av bolagisering och styrelsefiering av offentliga verksamheter har påverkat hur folkvalda politiker tolkar sin roll. Där en marknadsbaserad logik öppnar för potentiella nya rolltolkningar, med nya institutionella strukturer som kan föreskriva en annan uppsättning normer för lämpligt beteende. Särskilt som bolagsformen ger politiker möjlighet att agera som affärsmän och företagsledare – inte enbart som förtroendevalda (Bäck, 2003; Svärd, 2016).

Studier om hur politiska företrädare agerar i offentliga styrelser är få (Svärd, 2016) och har ofta utifrån ett statsvetenskapligt perspektiv fokuserat på vilka intressen ledamöterna anser sig representera – sitt partis eller bolagets (ex Berg & Erlingsson, 2020). Det finns därmed liten kunskap om vilka nya roller styrelserummet kan innebära för politiska företrädare. Men inom företagsekonomisk forskning finns det en lång tradition av att studera styrelser i privata bolag, så kallad "corporate governance" eller bolagsstyrning, som går tillbaka till

åtminstone 1930-talet. Här ägnar fältets forskare stor uppmärksamhet åt vad styrelser gör och vilka roller ledamöter intar (Machold & Farquhar, 2013). Eftersom tidigare studier har visat att NPM och överförandet av idéer från privat till offentlig sektor inte bara inneburit nya normer för förvaltningens styrning – det har även fört med sig ett tankegods om hur vi ser på politikens samhällsfunktion. Där partipolitisk konkurrens och partikonflikter inte längre anses fylla en viktig funktion (Bäck, 2003). Det innebär att en ökad kunskap om företagsstyrning har potential att ge såväl specifika bidrag om vilka roller styrelseledamöter utför – och därmed öppna upp förståelsen för hur politiker i offentliga bolag och marknadsiserade organisationer kan tänkas agera – och kan även bidra till en breddad diskussion om hur demokratin potentiellt utmanas av de senaste decenniernas marknadsiseringsreformer. Utifrån detta argumenterar vi att ny och viktig kunskap kan skapas om dessa forskningstraditioner – bolagsstyrning och statsvetenskap – närmar sig varandra.

Syftet med denna studie är således att bidra till en ökad förståelsen för politikens funktion och utövande i en tid av ökad marknadsisering av offentlig förvaltning. Detta genom att på ett systematiskt och kritiskt vis granska aktuella forskning som publicerats inom litteraturen om bolagsstyrning där fokus lagts på hur styrelseledamöter agerar. Ett delsyfte i detta är att granska vilket tillvägagångssätt forskare inom bolagsstyrning tillämpat i sina studier av bolagsstyrelser. En granskning av såväl teoretiska modeller som metodologiskt tillvägagångssätt ökar möjligheten för oss att lära av fältets styrkor men även identifiera dess svagheter, något som kan bidra till att identifiera framtida forskningsbehov. Dessa syften bidrar gemensamt till att finna lärdomar som kan öka kunskapen om styrelsearbetet som gynnar såväl forskarsamhället som yrkesverksamma. Studien vägleds av tre forskningsfrågor:

- Vilka roller menas det att styrelseledamöter intar?
- Vilka forskningsmetoder har använts för att skapa kunskap om styrelser och dess ledamöter?
- Vilka likheter och skillnader finns mellan forskning om bolagsstyrning och statsvetenskaplig forskning gällande vilka roller ledamöter kan inta?

Utifrån detta syfte och forskningsfrågor fokuserar vår granskning på 129 vetenskapliga artiklar som har publicerats inom högt rankade internationella tidskrifter under perioden 2010–2019. Genom ett sådant urval ökar våra möjligheter att lära oss av resultat från de ledande forskarna inom bolagsstyrningslitteraturen.

2. Bakgrund om offentligt ägda bolag

Bolagisering av offentlig verksamhet har över tid ökat kraftigt i Sverige och idag finns det bolag på såväl statlig, regional som kommunal nivå. På statlig nivå fanns det 45 hel- och

delägda statliga bolag vid årsskiftet 2021/2022 (Regeringskansliet, 2022), på regional nivå fanns det 144 bolag som tillsammans hade 24,795 personer anställda år 2022 och på kommunal nivå fanns det 1854 bolag med sammanlagt 63,561 anställda år 2022 (Statistiska centralbyrån, 2023). Några av de mer kända hel- eller delägda statliga bolagen är Systembolaget AB, Postnord AB och Vattenfall AB. För lokal och regional nivå finns det variation i vilka verksamheter kommuner/regioner väljer att driva i bolagsform och hur många bolag de väljer att skapa. Här är allmännyttiga bostäder, elbolag och kollektivtrafik några av de vanliga verksamheterna att driva i bolagsform. Men även bolag inom kultur, nöje och fritid förekommer.

Vanligast är att styrelser används som styrform i offentligt ägda bolag. Men styrelser förekommer idag inom flera olika typer av verksamheter – till exempel som en form av samverkansstyrning där representanter för olika organisationer ansvarar för gemensamma resurser (Andersson, 2016) samt som styrning av myndigheter, så kallade myndighetsstyrelser (Statskontoret, 2018). I många, men inte alla, av de offentliga bolagens styrelser sitter politiskt förtroendevalda som styrelseledamöterna.

Förespråkare för bolagisering hävdar att bolagsformen främjar effektivitet och sänker verksamhetens kostnader utan att tumma på kvaliteten. Det menas också öka handlingsfriheten och skapar kortare och tydligare beslutsprocesser (Hallgren & Helleryd, 2007). Organisationsformen är dock inte utan kritik. Från privat näringsliv och föreningsliv menas att de offentliga bolagen snedvrider konkurrensen på marknaden, antingen genom att det offentliga stödjer bolagen med skatteintäkter eller genom att det sätts låga avkastningskrav på bolagen (Lundbäck & Daunfeldt, 2013; Laurent, 2007). Kritiker menar också att bolagsformen försämrar transparensen och försvårar möjligheten att utkräva ansvar när något går fel – vilket också ökar risken för korruption (Bergh & Erlingsson, 2022).

3. Rollföreställningar och politiska företrädare

Forskning om hur individer förhåller sig till och utövar en roll har en lång tradition inom flera vetenskapliga discipliner, till exempel inom socialpsykologi (ex Eagly & Wood, 2012), statsvetenskap (ex Searing, 1994; Schneider & Bos, 2019), företagsekonomi (ex Zahra & Wright, 2016) och offentlig förvaltning (ex Rhodes, 2016; van der Meer, 2023). Vilken roll en aktör intar i sociala situationer formas av (1) personens mål och preferenser och (2) av kontextspecifika normer och informella regler. Detta gemensamt vägleder vårt beteende. Teorier om roller utgör ett ramverk som gör det möjligt för oss att förstå aktörers beteenden som är resultatet av sociala positioner och (in)formella normer (Searing, 1991). Strøm definierar roller som "...behavioural strategies conditioned by the institutional framework" (1997, s. 157). Detta innebär att roller är tillämpningen av en viss institutions

lämplighetslogik (March & Olsen, 1989), som individer omvandlar till handling och beteenden (Andeweg, 2014). Biddle (1986) menar att roller består av tre komponenter: (1) institutionell kontext, (2) individers sociala position och (3) individers mål och preferenser. Dessa tre komponenter samverkar och skapar en uppsättning (formella eller informella) normer och förväntningar på ageranden. Detta perspektiv på roller har sitt ursprung inom sociologin, men är välanvänt inom flertalet samhällsvetenskaper däribland statsvetenskap. Här nedan redogör vi för vad dessa komponenter innebär för folkvalda politiker.

För det första – den traditionella *institutionella kontexten* för politiska företrädare är politiska arenor inom offentliga organisationer. Hierarkin inom dessa organisationer bygger på medborgarskap och demokratiska fri- och rättigheter. Där medborgarna är ägare eller huvudmän och de utövar inflytande genom demokratiska val. Där politiska partier erbjuder individer möjligheten att vara deras representanter i politiska församlingar. Det innebär att partierna ger aktörer en *social position* – den andra komponenten inom rollteorier – som partipolitisk företrädare. Här delar visserligen folkvalda position som politisk företrädare men kan mellan sig ha olika tolkningar av vem de representerar – de politiska partierna och/eller olika sociala grupper. Politiska partier erbjuder sina väljare politiska program bestående av en sammansättning av sakfrågor, åtaganden och visioner. Dessa är mer eller mindre kopplade till politiska partiers ideologiska perspektiv på hur samhället bör organiseras och struktureras. Ofta konkurrerar partierna och deras företrädare med varandra om inflytande över politiska beslut (Strøm, 1992). Privata företag, å sin sida, vilar på en grund som utgörs av konkurrens med andra organisationer. De strävar efter att stärka sina konkurrensfördelar och uppnå sina mål. Dessa kan vara såväl monetära som icke-monetära, såsom att producera produkter eller tjänster av en viss standard eller kvalitet. Målet sätts av ägarna och, oavsett vad det specifika målet är, strävar företag efter att uppnå sina ägares mål under ledning av bolagsstyrelsens ageranden. Detta utgör den institutionella kontexten för styrelseledamöter. Ägandet utgör grunden för hierarkin mellan aktörer i företag. Det är ägaren som har rätt att tillsätta och avskeda styrelseledamöter, d.v.s. tilldela en *social position* till aktörer. En viktig distinktion mellan styrelseledamöter och politisk förtroendevalda är att deras mandat vilar på olika grunder. Då styrelseledamöters position tilldelas av företagets ägare, så kan dessa sägas agera på ägarnas mandat (Ahrne, 1994, s. 60f; Brunsson 1994, s. 325; Sjöstrand, 1985, s. 178f; Svärd, 2016). För politiker grundas det politiska mandatet ytterst på medborgarnas förtroende – de har makt att i politiska val välja och välja bort politiska partier. Men för enskilda förtroendevalda i många demokratiska stater i väst grundas mandatet oftare på tillhörighet till ett politiskt parti, då det är partiet som tillsätter sina kandidater till en position som exempelvis ledamot i ett offentligt ägt bolag. Sammantaget formar detta styrelseledamöternas och folkvalda politikernas olika institutionella kontext och sociala positioner (Holmberg, 1999).

Tabell 1*Teoretiska perspektiv på roller för politiska företrädare och styrelseledamöter*

	Statsvetenskaplig forskning			Forskning om bolagsstyrning		
<i>Institutionell kontext</i>	Parlamentarisk arena	Parlamentarisk arena	Parlamentarisk arena	Styrelserum	Styrelserum	Styrelserum
<i>Social position</i>	Politisk representant	Politisk representant	Politisk representant	Styrelseledamot	Styrelseledamot	Styrelseledamot
<i>Individens preferenser</i>	Företrädare väljare	Företrädare sina egna åsikter	Reprentera partiet			
<i>Roll</i>	Väljardelegat	Förtroendemän	Partiombud			

När det gäller valda *individuella preferenser* – den tredje komponenten i rollteori – visar tidigare forskning att det finns en oändlig uppsättning representationsroller eller stilar för folkvalda politiker (Searing, 1991). Där representation kan definieras som en person som har en annan persons samtycke att agera för deras räkning (Pitkin, 1967). Representanterna är inte oberoende av väljarna, men idén om politiska representanter som ombud och medborgare som huvudmän ger inte tillräcklig vägledning till folkvalda politiker om hur de ska tolka deras mandat (Skoog, 2011). De politiska företrädarnas roller kan delas in i *representativa* och *lagstiftande* roller, där de förstnämnda fokuserar på vilka lagstiftarna representerar och forskare konstruerar rollerna på ett deduktivt vis, vilket möjliggör jämförelse mellan kontexter. Den senare fokuserar på hur lagstiftare genomför sitt arbete, här har forskare fått förutbestämda roller. Syftet är i stället att konstruera roller som passar specifika sammanhang. Detta har lett till utvecklandet av mycket specifika roller som saknar förmåga att generaliseras, därtill kritiserats dessa ofta för att vara mer beskrivande än analytiska (Blomgren & Rozenberg, 2012, s. 211–214). Eftersom dessa har låg generaliserbarhet kommer vi inte att använda dem som kontrast till andra forskningsområden. När det gäller representationsstilar har Eulau och Wahlkes typologi länge dominerat (Andeweg, 2014; Eulau, 1962, s. 272–280). Teorin föreslår tre representationsstilar, som alla fokuserar på vad företrädare prioriterar när ett beslut ska fattas: *väljardelegaten* (som lyssnar in väljarnas vilja), *förtroendemannen* (som följer sitt eget omdöme) och *partiombudet* (som följer sitt politiska partis vilja) (Bergh & Erlingsson, 2020; Karlsson & Gilljam, 2014; Skoog, 2011).

Här vet vi dock mindre om vilja preferenser eller mål som forskningen om bolagsstyrning menar vägleder individers ageranden. Det är dessa aspekter av rollbegreppet som denna litteraturstudie syftar till att granska. I tabell 1 sammanfattas de teoretiska perspektiven.

I den här studien används dessa tre representationsstilar som en jämförelsepunkt för att illustrera vad forskning om bolagsstyrning gällande styrelseroller kan tillföra befintlig kunskap om politiska aktörers rolltolkningar. När vi genomför denna granskning kommer vi att använda begreppen från teorin om roller (individers preferenser, social position samt institutionell kontext) och använda dem för att kritiskt granska vilka roller styrelseledamöter menas ha. Detta kommer att hjälpa oss att systematisera våra resultat och förtydliga studiens bidrag till området.

4. Tillvägagångssätt

Studier om styrelsearbete och roller är ett stort fält där varje försök att sammanfatta dessa prestationer är utmanande. Det är därför av särskild vikt att ha en tydlig systematik. Inspirerat av tidigare litteraturstudier utförda av forskare som Funck och Karlsson (2020) och Voorn, van Genugten och van Thiel (2017), var vårt första steg att skapa ett urval bland oräkneliga publikationer om styrelsearbete och roller. Eftersom vårt mål är att granska artiklar från internationella toptidskrifter under perioden 2010-2019 (10 år), beslutade vi att koncentrera vår granskning på artiklar publicerade i 4 högt rankade tidskrifter där studier om styrelsearbete publicerats. Inom detta fält finns det 1 specialiserad och högt rankad tidskrift; *Corporate Governance: An International Review*. Men forskare inom fältet publicerar sig även i tidskrifter med bredare företagsekonomiskt fokus. Vi har således valt ut 1 tidskrift specialiserad på forskning om bolagsstyrning, "corporate governance", och 3 högt rankade tidskrifter inom det företagsekonomiska forskningsfältet som löpande publicerar studier om styrelsearbete. Vårt urval baserades på följande kriterier: (1) tidskriftens impact factor och (2) tidskrifter innehållande studier av styrelsearbete. Detta är en bred urvalsram vilket ger oss goda förutsättningar att fånga upp en bred uppsättning möjliga roller för styrelseledamöter.

Vårt första steg innebar att vi använde SJR-rankning (SCImago Research group 2019) för ämnesområdet "business, management and accounting" för att finna tidskrifter på fältet med hög impact factor. Efter att ha tagit del av en lista över tidskrifter inom området började vi sedan ovanifrån på listan med att söka igenom varje tidskrift efter studier om styrelsearbete. Vi använde sökorden "boards" och "board" för att finna artiklar med rätt tematik. Vi strävade efter att hitta tre tidskrifter där debatten om styrelsearbete pågått under perioden 2010–2019. För att tidskrifterna ska anses vara forum som samlar ledande forskare inom fältet för pågående debatt, menar vi att det löpande bör publiceras nya

studier på temat. Detta medför att tidskrifter med endast en eller två enstaka artiklar uteslutits ur vårt urval. Vi drog gränsen vid 9 publicerade artiklar under tioårsperioden. För att ingå i denna studie krävdes att artiklarna: (1) publicerades under perioden 2010–2019; (2) hänvisar till "boards" eller "board" i sina respektive titlar (våra sökord); och (3) att studierna fokuserar på "styrelsearbete" i vid mening. Dessa inledande gränsdragningar gjorde det möjligt för oss att kasta ett brett nät för att fånga upp forskning kring styrelsearbete.

Vår urvalsram resulterade i 129 artiklar. Se tabell 2. Därefter har vi läst och granskat varje artikel. Vi skapade en klassificering efter vilka styrelseroller de betonade och vilken forskningsmetod de använde. Dessa teman är breda och möjliggör en metaanalys av artiklar publicerade på forskningsfältet bolagsstyrning och företagsledning.

Nästa steg var att identifiera teman som kommer fram från vår närläsning av de utvalda artiklarna som kan vara till nytta för vår förståelse av styrelseroller och funktioner. Utifrån konceptet "individens preferenser" från rollteorin, sökte vi efter att identifiera aspekter som utgör mål eller preferenser för individer i styrelserna. Vi urskilde tre: (a) Autonomi, övervakning och kontroll, (b) Samarbete, lojalitet och kompetens och (c) Länkning till externa resurser. Givet studiens forskningsfrågor, så är målet att skapa en förståelse för vad varje roll innebär – inte att presentera beskrivande statistik över hur många artiklar som tillämpar varje styrelseroll. I avsnitt 5 har vi utgått från hur rollerna beskrivs i artiklarna och vi hänvisar löpande till så många av artiklarna som möjligt för att tillgängliggöra dessa för andra forskare intresserade av bolagsstyrning.

Tabell 2

Sammanfattning över inkluderade tidskrifter och artiklar

Akronym	Tidskriftens namn	SJR	Grundad	Land	Antal artiklar om styrelsearbete (2010–2019)
AMJ	Academy of Management Journal	11,190	1958	USA	24
SMJ	Strategic Management Journal	8,430	1980	USA	42
JM	Journal of Management	6,982	1975	USA	9
CG	Corporate Governance: An international Review	1,471	1993	UK	54
Totalt (N)					129

En viktig del i att förstå hur roller inom forskningen om bolagsstyrning växt fram, är att få kunskap om de metoder som forskare använder för att studera styrelsearbete. Vi kategoriserade därför de 129 artiklarna även efter den forskningsmetod som användes. När vi kategoriserade artiklar noterade vi först respektive forskningsmetoder i ett kalkylblad och därefter skapade vi kategorier över metoderna. Vi bestämde oss för fyra breda kategorier: (1) kvalitativa fallstudier/QCA/intervjuer /observationer, (2) konceptuell/litteraturöversikt, (3) enkätundersökning och (4) statistiska/öppna databaser/experiment/metastudier. Vi konstruerade sedan beskrivande statistik över hur många studier som använde respektive metod. Denna kategorisering presenteras i avsnitt 5.

5. Studier av styrelsearbete i forskning om bolagsstyrning

När det gäller styrelseledamöters individuella preferenser fann vi tre primära styrelseroller inom forskningslitteraturen om bolagsstyrning. Följande avsnitt presenterar och sammanfattar dessa resultat. De är också sammanfattade i tabell 3. Därefter presenterar vi vilka forskningsmetoder som användes i artiklarna, dessa resultat presenteras i avsnitt 5.5 och i tabell 4.

5.1 Autonomi, övervakning och kontroll

Vid genomgången av artiklar om bolagsstyrning framträder principal-agentteori (Jensen & Meckling, 1976) som den dominerande teoretiska ramen på området. Från detta perspektiv formas styrelseledamöternas roll av relationen mellan aktieägare och bolagets ledning, där ledningen (agenten) kan agera utifrån sitt egenintresse och maximera sina fördelar på bekostnad av bolagets ägare och aktieägare (principalen). Om relationen inte hanteras korrekt kan målkonflikter uppstå, där bolagets ledning döljer information och oegentligheter från ägarna (Fama & Jensen, 1983). Här är det således styrelseledamöternas roll att övervaka och kontrollera chefer och ledning för aktieägarnas räkning, och därmed säkerställa att dessa agerar i enlighet med aktieägarnas intressen (Chiang & He, 2010; Eisenhardt, 1989; Kang & Zaheer, 2018; Zattoni et al., 2015). Styrelserna utvärderar och granskar företagets utveckling gentemot affärsplanens mål, och övervakar således om företaget över- eller underpresterar. Inom detta perspektiv ligger det även i styrelseledamöternas uppdrag att ansvara för rekrytering och avskedande av ledande befattningshavare, besluta om incitamentsprogram och godkänna avtal med externa organisationer.

Tabell 3*Teoretiska perspektiv på roller för styrelseledamöter**

Exempel på studier**	Beskrivning	Teoretisk grund
Neville, Byron, Post, & Ward (2019) JM ; Nadeem (2019) CG ; Kang & Zaheer (2018) SMJ ; Lo, & Wu (2016) CG ; Zattoni, Gnan, & Huse (2015) JM ; Chiang & He (2010) CG	Styrelser är <i>oberoende övervakare</i> av den dagliga verksamheten för bolagets ledning. Detta innefattar två huvudsakliga komponenter: (1) införskaffandet av <i>information</i> om företagets högsta nivå av chefer och företagets verksamhet, (2) användandet av denna information för att <i>övervaka</i> prestationen. Det innebär att ledamöter kan använda informationen för att belöna eller bestraffa ledningen och stimulera till aktiviteter som överensstämmer med aktieägarnas intressen.	Principal-agentteori
Haynes, Zattoni, Boyd & Minichilli (2019) CG ; Oliver, Krause, Busenbark, & Kalm (2018) SMJ ; Krause (2017) SMJ ; Melkumov, Breit & Khoreva (2015) CG ; Knapp, Dalziel & Lewis (2011) CG	Styrelseledamöter sätter aktieägarnas intressen över sina egna behov och utför sina uppgifter noggrant och ansvarsfullt. Här betonas vikten av en nära relation där <i>samarbete, rådgivning och förtroende</i> är nyckeln till en fruktsam relation mellan företagets ledning och styrelseledamöterna. Endast om de samarbetar kan styrelseledamöter till fullo få användning av företagsledningens kompetens och erfarenhet. En förutsättning för att styrelseledamöter ska kunna fatta sunda beslut är att de rekryteras baserat på sin <i>kompetens</i> .	Stewardship-teori
Nadeem (2019) CG ; Withers & Fitza, 2017 SMJ ; Chen (2014) CG ; Machold & Faruqhar (2013) CG ; Barroso, Villegas & Pérez-Calero (2011) CG ; de Villiers, Naiker and van Staden (2011) JM	Styrelseledamöters viktigaste funktion är att <i>tillhandahålla resurser</i> och att <i>länka företaget till externa aktörer</i> . Ledamöter ger fyra specifika fördelar till styrelsearbete: (1) tillgång till information och expertkunskap, (2) bistå med kommunikationskanaler till framstående aktörer i branschen, (3) uppbringa stöd från viktiga aktörer och organisationer, och (4) ge legitimitet till företaget.	Resurs-beroendeteori

*Vissa forskare använder begreppen "funktion" eller "uppgift" istället för "roll" för att beskriva ledamöters aktiviteter i styrelserummen. Här använder vi begreppet "roll" eftersom vi söker skapa en sammansatt beskrivning av de ideal som utgör individers preferenser.

**Tidskriftens akronym i fetstil.

Utifrån principalagent-teori är styrelseledamöterna aktieägarnas representanter och bevakar deras intressen. Eftersom styrelseledamöter kan ha i uppdrag att bevaka olika intressen, så är det naturligt att intressekonflikter uppstår och uttrycks i styrelsearbetet. Det innebär att oenighet, konflikthantering och jämkning mellan olika intressen är en central del av

styrelsearbetet. Även om konflikter kan verka oönskade så är de i själva verket avgörande för att uppnå en effektiv granskning och övervakning av företagets ledning. Här pekas det snarare på att överdriven enighet och "grupptänkande" (Janis, 1983) är ett potentiellt hot mot styrelsens arbete då det kan leda till minskat kritiskt tänkande (Muller-Kahle & Lewellyn, 2011), vilket i sin tur kan negativt påverka kvaliteten på styrelsens arbete i att övervaka och kontrollera företagets ledning. För en effektiv övervakning och kontroll och som motverkande faktor till grupptänkande framhålls således vikten av styrelsens autonomi (Krause et al., 2017; Zorn et al., 2017) och mångfald (Post & Byron, 2015).

Men styrelseledamöter är inte fria från sociala normer och konformitet. Det finns studier som visar att det kan hämma ledamöters oberoende och förmåga att uttrycka avvikande åsikter (Ma & Khanna, 2016). I linje med detta, pågår det en debatt inom forskningen om bolagsstyrning gällande för- och nackdelarna med så kallade "interna" kontra "externa" styrelseledamöter (ex Schnatterly & Johnson, 2014). Med interna ledamöter avses de som har tidigare erfarenhet av företagets verksamhet, och med externa avses ledamöter som rekryterats utanför företaget. En fördel med interna ledamöter är att de har god kunskap om företaget och dess verksamhet, men det innebär samtidigt att styrelser som till största del består av interna förväntas vara mindre effektiva i sin övervakning och kontroll jämfört med styrelser där majoriteten är externt rekryterade (Chen, 2011; Deutsch et al., 2011). Här betonar dock vissa forskare att även oberoende styrelseledamöter kan ha varierande incitament och förmåga att övervaka (Li et al., 2018). Det innebär att enbart närvaron av externa, och därmed mer autonoma, styrelseledamöter inte behöver leda till mer effektiv övervakning utan även kontexten och ledamöters förutsättningar påverkar (Desender et al., 2016).

5.2 Samarbete, lojalitet och kompetens

Även då principal-agentteori dominerar inom studier av bolagsstyrning, så har konkurrerande teorier med alternativa perspektiv och förklaringar av hur bolag och relationer mellan ägare, styrelser och ledning uttrycks. En sådan är baserad på stewardship-teorin, som hävdar att individer (företagsledare, styrelseledamöter etcetera) är altruistiska och genuint arbetar för att uppnå ömsesidiga mål (Donaldson, 1990). Det innebär att de sätter aktieägarnas intressen över sina egna behov och tar stort ansvar för att arbeta mot detta som mål. Dessutom menar Donaldson och Davis (1994) att bolagsledningens autonomi inte är ett hot – *det är en tillgång*. Från det här perspektivet finns det inte motstridiga intressen mellan verkställande ledning och ägare, och därför liten anledning till övervakningsmekanismer. Krause (2017) understryker att där förespråkare för principal-agentteorin betonar styrelsens kontrollfunktion, menar förespråkare av stewardship-teorin

att styrelser i stället kommer att anta en kollaborativ syn på bolagsstyrning – vilket generellt kräver mindre autonomi i förhållande till VD:n och bolaget i stort. Här är fokus mindre på riskerna för opportunism och mer på de vinster som kan uppstå när det råder förtroende och ett gott samarbete mellan styrelseledamöter och bolagets ledning (Melkumov et al., 2015, s. 44). Att då införa kontroll och övervakningsmekanismer för styrelseledamöter kan fostra ett klimat av misstro och misstänksamhet mellan styrelseledamöter och bolagsledningen. Enligt stewardship-teorin, så är en förutsättning för att styrelseledamöterna ska fatta sunda beslut att dessa rekryteras utifrån sin kompetens. Här betonar en del forskare vikten av ledamöternas kompetens – vilket är deras främsta argument för att ha en hög andel internrekryterade styrelseledamöter, det vill säga ledamöter som har tidigare erfarenhet av företaget och dess verksamhet (Muth & Donaldson, 1998, s. 5f).

5.3 Länkning till externa resurser

En tredje aspekt av litteraturen baseras i sin tur på resursberoendeteori (RDT) och här är fokus på styrelsens förmåga att tillhandahålla viktiga resurser för företaget. Alla företag är till viss del beroende av externa resurser och enligt förespråkare för RDT utgör styrelsen och dess ledamöter företagets främsta länk till dessa resurser (de Villiers et al., 2011; Pfeffer & Salancik, 1978). RDT-teoretiker menar att styrelseledamöter har potential att tillhandahålla fyra fördelar till företaget: a) tillgång till information och expertkunskap, b) bistå med kommunikationskanaler till framstående aktörer i branschen, c) uppbringa stöd från viktiga aktörer och organisationer, och d) ge legitimitet till företaget (Nadeem, 2019; Pfeffer & Salancik, 1978). Här är således den främsta uppgiften för styrelseledamöter att länka bolaget till en eller flera av dessa externa resurser, som är såväl sociala som materiella och finansiella. Målet med att erbjuda externa intressen en plats i styrelsen är därför att involvera de i styrelsens arbete och på så vis säkra företagets tillgång till resurser för att skapa positiva effekter för aktieägarnas möjlighet att göra vinster. Detta gör styrelseledamöter till viktiga tillgångar i sig eftersom de kan påverka företagets utveckling i positiv riktning (Barroso et al., 2011; Cowen & Marcel, 2011; Krause et al., 2016; Withers & Fitza, 2017). Ledamöterna i styrelsen övervakar och kontrollerar inte endast föreslagna strategier för företaget, de har också en viktig rådgivande roll vid formulering och implementering av dessa strategier (Cuypers et al., 2017; Haynes & Hillman, 2010; Oehmichen et al., 2017). Detta arbete kan liknas vid en rådgivare eller mentor till företaget. Utifrån ett RDT-perspektiv på bolagsstyrelser och ledamöternas roll är överlappande styrelsemedlemskap, det vill säga att en individ är har uppdrag som ledamot i flertalet styrelser samtidigt, en positiv och potentiellt gynnsam faktor. Detta då ledamöterna kan

överföra kunskap och erfarenheter mellan de styrelser där de har uppdrag, det möjliggör även närmare kontakter och nätverksbyggande mellan styrelserna (Filatotchev et al., 2018; Jie et al., 2011; Johansen & Pettersson, 2013). Det betyder att styrelseledamöter bidrar med sin kunskap om bland annat marknadsregleringar och erfarenhet av strategiska planer till företagets utveckling framgent, vilket menas förbättra organisatoriskt lärande och öka företagets prestationer (Tuschke et al., 2014). Men, förespråkare av principal-agentteorin är mer skeptisk till överlappande styrelsemedlemskap. Detta anses främja opportunist hos företagets ledning och kan därmed försämra företagets prestationer. Det innebär att huruvida överlappande styrelsemedlemskap är positivt eller negativt varierar mellan perspektiven.

5.4 Forskningsmetoder

Eftersom vi med den här studien strävar efter att lära av styrkorna inom forskning om bolagsstyrning men även att identifiera dess svagheter, och därmed peka på framtida forskningsluckor för forskningen, har vi även granskat de inkluderade studierna utifrån vilken forskningsmetod som har använts (se tabell 4). Denna översikt skapar dels möjlighet att lära sig av hur andra som är intresserade av liknande fenomen gjort, dels ger det tillfälle att se huruvida det finns en övervikt av någon eller några metoder och därmed peka på utvecklingsmöjligheter för forskningen.

Tabell 4

Kategorisering av vetenskapliga artiklar utifrån forskningsmetod

	Tidskrift				
	AMJ	SMJ	JM	CG	Totalt %
Fallstudier/QCA/Intervjuer/Observationer	5	4	0	6	11,5%
Konceptuell/Litteraturöversikt	0	0	2	6	6,2%
Enkätundersökningar	4	3	1	8	12,3%
Statistisk/Öppna databaser/Experiment/Meta-studier	15	35	6	34	70,0%
Totalt (N)	24	42	9	54	129

Tabell 4 visar att det finns en tydlig tendens bland forskare inom bolagsstyrning att använda statistiska och kvantitativa metoder när de studerar styrelseledamöter och dess roller. Preferensen hos forskare att luta sig mer mot att använda kvantitativa metoder är

genomgående hos samtliga av de fyra tidskrifterna. Denna meta-analys är inte uttömmande för fältet som helhet, men den ger indikationer om vilka metoder som främst används för att skapa kunskap inom det aktuella forskningsfältet.

6. Analys

I detta avsnitt analyseras och problematiseras de styrelseroller som framkommit under litteraturgenomgången. Dessa kontrasteras gentemot de tre traditionella roller för folkvalda politiker som härrör från statsvetenskaplig forskning och demokratiteorier. Analysen bygger på de tre komponenterna hämtade från rollteorin (Biddle, 1986). Vi kommer även att analysera kategoriseringen av artiklar utifrån forskningsmetoder som presenterades i avsnitt 5.

Som framkom i avsnitt 5 finns det tre dominerande strömningar inom litteraturen om bolagsstyrelser. Där var och en betonar olika värden, uppgifter och preferenser för styrelseledamöter: (1) övervaka, (2) rådgivning och (3) länkning till externa resurser. Vardera av dessa strömningar fokuserar således på olika egenskaper som anses önskvärda hos styrelseledamöter.

Det finns flera intressanta likheter och skillnader mellan forskningsfälten, vilket i sin tur pekar ut potentiella nya riktningar för framtida forskning om folkvalda politiker och styrelseledamöter i offentliga bolag. För det första, när det gäller institutionell kontext, är det givet att forskningsfälten fokuserar på olika sammanhang (parlamentariska arenor vs. styrelserum i privata företag). En likhet är dock att båda typerna av organisationer är hierarkiskt uppbyggda, där hierarkier inom företag bygger på deras ägande medan medborgarskap och demokratiska rättigheter lägger grunden för hierarkin inom politiska organisationer (Ahrne, 1994, s. 60f; Brunsson, 1994, s. 325; Sjöstrand, 1985, s. 178f). Hierarkin för en politisk organisation följer den demokratiska styrkedjan. Organisationen är således inte ett mål i sig – den är ett medel för att kunna realisera medborgarnas vilja. För företag är det ägarna som strukturerar hierarkin och som har makt att utse styrelseledamöter.

En likhet mellan statsvetenskaplig forskning och bolagsstyrningslitteraturen är att intresset för principal-agent relationer kan noteras inom båda fälten. Men på grund av skillnader i den institutionella kontexten för studieobjekten så varierar uppsättningen av aktörer av naturliga skäl mellan forskningsfälten. Och det är just skillnaderna i kontexten som gör att det finns olika normer angående förväntat beteende hos aktörerna. Vilket också betyder att när förtroendevalda träder in i styrelserummen och styr offentliga bolag som agerar enligt en marknadsbaserad logik – så kan det öppna upp för nya möjliga beteenden och handlingar.

Tabell 5*Teoretiska perspektiv på roller för politiska företrädare och styrelseledamöter*

	Statsvetenskaplig forskning			Forskning om bolagsstyrning		
<i>Institutionell kontext</i>	Parlamentarisk arena	Parlamentarisk arena	Parlamentarisk arena	Styrelserum	Styrelserum	Styrelserum
<i>Social position</i>	Politisk representant	Politisk representant	Politisk representant	Styrelseledamot	Styrelseledamot	Styrelseledamot
<i>Individens preferenser</i>	Företräda väljare	Företräda sina egna åsikter	Represententer a partiet	Övervaka företagets ledning	Ge råd, information samt kunskap	Tillhandahålla resurser och nätverk med viktiga aktörer
<i>Roll</i>	Väljardelegat	Förtroendeman	Partiombud	Övervakare	Mentor	Länkare

Not. Namnen på rollerna inom bolagsstyrning är framtagna av den här artikelns författare.

För det andra, när det gäller *sociala position*, är båda forskningsfält fokuserade på att studera de elitaktörer som verkar i toppen av sina respektive organisationer. En huvudsaklig skillnad står att finna i grunden för deras positioner och vad deras mandat bygger på. Där politiska representanter väljs (direkt eller indirekt) i politiska val och utifrån sina respektive valresultat nominerar politiska partier sina kandidater till positioner på de arenor där folket har representanter, såväl parlamentariska arenor som offentliga bolag. Styrelseledamöter i privata företag väljs vanligtvis för sin expertis, professionalism eller för sin förmåga att tillhandahålla resurser. Legitimiteten för folkvalda politiker och deras arbete bygger därmed inte på deras förmåga att effektivt producera en uppsättning produkter eller tjänster som efterfrågas av deras ägare eller marknader, utan på deras förmåga att spegla sina väljares åsikter. Men då medborgare inte har en enad åsikt, utan det finns en pluralism av intressen där politiska företrädare behöver representera sina väljargrupper. Det betyder att folkvalda rekryteras utifrån ett ideal om oenighet. Häri ligger således ännu en viktig distinktion, om styrelseledamöter strävar efter att producera en uppsättning konkurrenskraftiga produkter eller tjänster, så är det lika viktigt för politiska företrädare att producera ord i form av beslut, debatter och samtal. Vi vill dock framhålla att även om grunden för uppdragen skiljer sig åt mellan företagsledare och folkvalda representanter, så finns det tillräckligt många likheter i deras positioner för att antyda att lärdomar från ett forskningsfält är relevanta för det andra och vice versa.

För det tredje, när det gäller *individens preferenser*, finns det inom båda forskningsfält ett intresse för att använda principal-agentteori för att förstå relationen mellan, å ena sidan, väljare och valda, och å andra sidan, styrelsen och företagets ägare. Det finns intressanta skillnader mellan fälten gällande vilka preferenser som tillskrivs agenter. Till exempel kan vi se att "väljardelegaten" och "övervakaren" har olika preferenser; väljardelegatens huvudsakliga mål är att representera sina väljares vilja och intressen medan övervakarens är att övervaka och granska företagets högsta ledning och verksamheten (se tabell 5 ovan). Tidigare studier har visat att forskning om politikerroller kan delas in i två breda kategorier: de som fokuserar på vem lagstiftarna *representerar* (inputvärden i det demokratiska systemet) och de som fokuserar på *hur de utför sitt arbete* (det vill säga processvärden i det demokratiska systemet), där teorier om de senare har kritiserats för bristande generaliserbarhet (Blomgren & Rozenberg, 2012). Här har emellertid företagsekonomisk forskning om styrelseledamöter varit framgångsrika i att konstruera roller om *hur arbetet utförs* som har potential att vara användbara i flertalet olika kontexter. Dessa kan således vara viktiga bidrag till forskning om politikerroller. Vidare är det teoretiskt möjligt för en aktör att representera väljarnas vilja och *samtidigt* övervaka företagets ledning och verksamhet. Det betyder att om forskare som intresserar sig för politikerroller inkluderar teman hämtade från företagsekonomisk forskning, så skulle det potentiellt öka vår förståelse för politisk verksamhet.

Vidare, som visas i tabell 4, domineras forskningen om styrelseledamöter i privata företag av kvantitativa studier. Det medför att styrelsearbetet till övervägande del har behandlats som "svarta lådor", där de i kvantitativa analyser har placerats mellan demografiska inputvariabler och företagets outputvariabler. Fokus har således varit på vilka kvantifierbara egenskaper (exempelvis ålder, kön, antal styrelseuppdrag) hos ledamöterna som ger en positiv effekt för företagets output. Tendensen att förlita sig på demografiska inputvariabler som grund för att förstå hur styrelsen utför sitt uppdrag har en grundläggande nackdel: det ger ingen möjlighet att studera vad som *faktiskt händer inne i styrelserummet*. Från ett teoretiskt perspektiv innebär det att även om fältet som helhet betonar vikten av att studera vilka uppgifter och funktioner som utförs av styrelseledamöterna så begränsas deras möjligheter att faktiskt göra detta av deras metodval. Och i förlängningen – kan sådana studier ha liten möjlighet att uttala sig om huruvida styrelseledamöter utför genuina uppgifter eller om de är rundningsmärken, eller "rubber stamps" (Mace, 1971), det vill säga symboliska och passiva styrelser med få reella funktioner. Detta betyder inte att forskare bör överge kvantitativa metoder, men det är dessvärre en tydlig brist inom fältet som troligen också har fått konsekvenser för de teoretiska modellerna.

7. Företagspolitiker - nya roller som hägrar vid horisonten?

Denna artikel har syftat till att bidra till en ökad förståelse för politikens funktion och utövande i en tid av ökad marknadsisering av offentlig förvaltning, vilket bland annat kan tänkas utmana existerande politikerroller. Vi har gjort detta genom att systematiskt granska och värdera vetenskapliga artiklar om styrelsearbete som publicerats i de högst rankade tidskrifterna inom forskningen om bolagsstyrning under en tioårsperiod. Ett sådant tillvägagångssätt har både för- och nackdelar. De tydliga fördelarna är möjligheten att följa den aktuella forskningsdebatten i fältets främsta tidskrifter och genom litteraturstudiens metaanalys få en samlad förståelse för ett fält. En nackdel är att då analysen bygger på ett begränsat antal tidskrifter och de studier som publicerats där, så är det en risk att vi har missat teoretiska modeller och begrepp som inte publicerats i dessa tidskrifter under den valda tidsperioden. Utifrån detta är det viktigt att vara ödmjuk inför att denna studie inte är uttömmande utan det kan finnas ytterligare roller för styrelseledamöter som vi inte förmått fånga i denna studie.

Forskare som studerat folkvalda representanter tenderar att anta att politiker agerar som politiker oavsett på vilken arena de är placerade. Med det avses att de ständigt söker efter att partipolitiserat sakfrågor. Men eftersom det finns begränsade empiriska studier på hur förtroendevalda politiker de facto agerar inne i styrelserum, så är det oklart till vilken grad detta stämmer. Dessutom, eftersom studier av offentliga styrelser ofta använder *antingen* företagsekonomiska teorier om bolagsstyrning *eller* statsvetenskapliga demokratiteoretiska perspektiv, finns det en risk att ett antal perspektiv och relationer förbises. Eller, blir förenklingar av verkligheten, såsom: den unika relationen mellan ett offentligt ägt bolag och det offentliga (det vill säga ägaren), mellan förtroendevalda politiker som verkar som styrelseledamöter och deras respektive politiska partier, mellan styrelsen och bolagets verkställande ledning och, inte att förglömma, deras relationer till medborgarna och deras önskemål.

Denna litteraturgenomgång visar att det finns tre huvudsakliga roller inom forskningen om styrelseledamöter i privata företag: (1) övervakare, (2) mentor eller (3) länkare till externa resurser och aktörer. Här betonar forskarna antingen vikten av autonomi för styrelseledamöterna i sin relation till företagets ledning, detta för att säkerställa effektiv granskning och kontroll, *eller* så betonar de vikten av ledamöternas möjlighet att tillhandahålla resurser såsom kunskap, nätverk och erfarenhet från uppdrag inom andra företag. Vidare har forskare inom bolagsstyrning lagt stor möda på att förstå *hur* styrelseledamöter utför sitt uppdrag, ett tema som länge utgjort en utmaning för forskare

inom studier av folkvalda politiker (Blomgren & Rozenberg, 2012). Kanske är det också just i detta som ett av de största bidragen till förvaltningsforskning och forskningen om politikerroller ligger – att inte bara förstå vem eller vilka en aktör representerar, utan även *hur* – genom vilka aktiviteter – ledamöter utför uppdraget och därmed även hur offentliga bolag styrs. Det innebär att det är möjligt för rollerna som hämtats från de olika forskningsfälten faktiskt är *komplementära* och inte i strid med varandra. För att utveckla förståelsen för offentliga styrelser kan det därför finnas anledning att inspireras av perspektiv från *såväl* statsvetenskap och demokratiteori *som* från företagsekonomisk forskning om bolagsstyrning.

Därtill så är det vanligt förekommande att ledamöter i offentliga styrelser har uppdrag i flera styrelser samtidigt. Som resultaten av denna litteraturstudie visar, kan sådana överlappningar ha positiva effekter såsom ett ökat organisatoriskt lärande, underlätta ett utbyte av erfarenheter och stärka sociala nätverk. Men bland forskare som studerar offentligt ägda företag betraktas sådana överlappningar med i huvudsak skepsis och ibland menas de till och med utgöra en ökad risk för korruption (Bergh et al., 2019). Detta hot är allvarligt och ska på inga vis tas lätt på. Men det kan finnas anledning att även ta med upptäckter från litteraturen om bolagsstyrning vid analys av överlappande medlemskap i styrelser, vilket innebär att det även finns fördelar med att nätverk utvecklas mellan organisationer.

En övergripande utmaning som det är viktigt att lyfta fram när det kommer till att överföra lärdomar från ett forskningsfält till ett annat ligger i de skilda kontexterna för studieobjekten – privata kontra offentliga organisationer. Det innebär att även om det finns relevanta teoretiska modeller att inspireras av, så är det inte säkert att dessa är direkt överförbara utan kan behöva bearbetas för att vara användbara. Vi argumenterar dock för att denna granskning visar på möjliga ingångar och riktningar för framtida studier av politikerroller. I samband med detta vill vi även peka på en ytterligare utmaning, vilken framkom i vår granskning av de inkluderade studierna. Det är att det råder en stark slagsida inom fältet mot kvantitativa studier – något som möjligen kan ha påverkat de teoretiska modellerna som har arbetats fram inom forskning om bolagsstyrning. Vi menar att det torde vara fruktbart att sträva efter en pluralism av metoder för att skapa en bred förståelse för styrelsearbete. Forskare som är intresserade av att ta detta vidare bör ha detta i åtanke i såväl användning av teoretiska modeller som i utformning av tillvägagångssätt vid sina egna studier.

Konflikter mellan politiska aktörer kan variera i såväl form som omfattning (Skoog, 2019; Skoog & Karlsson, 2022), men dessa anses inte alltid vara positiva. Tidigare forskare funnit att när partipolitik konfronteras med marknadsiseringsreformer, och idéer om hur privata

företag fungerar tränger in i politiken, betraktas ofta politiska åsiktsskillnader som hinder för lyckad styrning. Politiska konflikter ses då ofta som icke-önskvärda. Denna kritiska syn på partipolitik bygger på en bild av att privata företag styrs genom beslutsfattande i konsensus (Bäck, 2003). Men, som denna litteraturgenomgång visar, är denna bild av hur privata företag styrs helt felaktig. I stället är uttryck av olika åsikter helt avgörande för att kunna fatta bästa möjliga beslut för företag. Det betyder att konflikter mellan politiska företrädare inte bör ses som hinder för styrning av offentliga organisationer och bolag. De kan ha positiva effekter såsom att förhindra tunnelseende, sporra innovation och mobilisera grupper runt en gemensam fråga (Coser, 1956; Carnevale, 2006; Cuppen, 2011; Coppens, 2014). Men, som Mace (1971) menar, har en överdriven nivå av konflikter inte enbart positiva effekter för styrelsearbetet. Om konflikterna blir allvarliga riskerar det hämma styrelseledamöternas arbete, vilket i sin tur kan försvaga styrelsen och göra den till ett så kallat rundingsmärke som är rent symboliskt till sin funktion. Den största utmaningen är därför att finna en balanserad konfliktnivå som kan stimulera innovativt tänkande och minska risken för grupptänkande, men som inte passiviserar styrelsen.

Referenser

- Ahrne, G. (1994). *Social organizations: Interaction inside, outside and between organizations*. Sage.
- Andersson, J. (2016). *Locked-in collaboration*. Ineko.
- Andeweg, R. B. (2014). Roles in legislatures. In S. Martin, T. Saalfeld, & K. W. Strøm (Eds.), *The Oxford Handbook of Legislative Studies* (pp. 267-286). Oxford University Press.
- Andrews, R., Wegorowski, P., Ferry, L., & Skelcher, C. (2019). Corporatization in the Public Sector: Explaining the Growth of Local Government Companies. *Public Administration Review*, 80(3), 482-493. <https://doi.org/10.1111/puar.13052>
- Ararat, M., Aksu, M., & Cetin, A. T. (2015). How board diversity affects firm performance in emerging markets: Evidence on channels in controlled firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 83-103. <https://doi.org/10.1111/corg.12103>
- Barroso, C., Villegas, M. M., & Pérez-Calero, L. (2011). Board influence on a firm's internationalization. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 351-367. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00859.x>
- Bergh, A., & Erlingsson, G. Ó. (2022). *Kommunala bolag: Fler nackdelar än fördelar?* SNS förlag.

- Bergh, A., & Erlingsson, G. Ó. (2020). Kommunala bolag – i vems intresse?: Tre slutsatser om kommunpolitikernas syn på de kommunala bolagens styrelser och vad de bör representera. *Nordisk Administrativt Tidskrift*, 97(1). <https://doi.org/10.7577/nat.4107>
- Bergh, A., Erlingsson, G. Ó., Gustafsson, A., & Wittberg, E. (2019). Municipally owned enterprises as danger zones for corruption? How politicians having feet in two camps may undermine conditions for accountability. *Public Integrity*, 21(3), 320-352. <https://doi.org/10.1080/10999922.2018.1522182>
- Bianco, M., Ciavarella, A., & Signoretti, R. (2015). Women on corporate boards in Italy: The role of family connections. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 129-144. <https://doi.org/10.1111/corg.12097>
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67-92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
- Blomgren, M., & Rozenberg, O. (2012). Bringing parliamentary roles back in. In M. Blomgren & O. Rozenberg (Eds.), *Parliamentary Roles in Modern legislatures* (pp. 211-228). Routledge.
- Brunsson, N. (1994). Politicization and 'companyization': On institutional affiliation and confusion in the organizational world. *Management Accounting Research*, 5(3), 323-335. <https://doi.org/10.1006/mare.1994.1020>
- Bäck, H. (2003). Party politics and the common good in Swedish local government. *Scandinavian Political Studies*, 26(2), 93–123. <https://doi.org/10.1111/1467-9477.00081>
- Carnevale, P. J. (2006). Creativity in the outcomes of conflict. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C. Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution* (pp. 414-435). Jossey-Bass.
- Carter, D. A., F. D'Souza, B. J. Simkins, & W. G. Simpson. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x>
- Chiang, H-T., & L-J. He. (2010). Board supervision capability and information transparency. *Corporate Governance: An International Review*, 18(1), 18-31. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00779.x>
- Chen, H-L. (2014). Board capital, CEO power and R&D investment in electronics firms. *Corporate Governance: An International Review*, 22(5), 422-436. <https://doi.org/10.1111/corg.12076>

- Chen, H-L. (2011). Does board independence influence the top management team? Evidence from strategic decisions toward internationalization. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 334-350. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00850.x>
- Christensen, T., & P. Lægreid. (2008). The challenge of coordination in central government organizations: The Norwegian case. *Public Organization Review*, 8(2), 97-116. <https://doi.org/10.1007/s11115-008-0058-3>
- Coppens, T. (2014). How to turn a planning conflict into a planning success? Conditions for constructive conflict management in the case of Ruggeveld-Boterlaar-Silsburg in Antwerp, Belgium. *Planning Practice and Research*, 29, 96-111. <https://doi.org/10.1080/02697459.2013.872912>
- Coser, L. (1956). *The Functions of Social Conflict*. The Free Press.
- Cowen, A. P., & J. J. Marcel. (2011). Damaged goods: Board decisions to dismiss reputationally compromised directors. *Academy of Management Journal*, 54(3), 509-527. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967992>
- Cuppen, E. (2011). Diversity and constructive conflict in stakeholder dialogue: Considerations for design and methods. *Policy Sciences*, 45, 23-46. <https://doi.org/10.1007/s11077-011-9141-7>
- Cuyppers, I. R. P., G. Ertug, J. J. Reuer, & B. Bensaou. (2017). Board representation in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 38(4), 920-938. <https://doi.org/10.1002/smj.2529>
- Desender, K. A., R. V. Aguilera, M. Lópezpuertas-Lamy, & R. Crespi. (2016). A clash of governance logics: Foreign ownership and board monitoring. *Strategic Management Journal*, 37(2), 349-369. <https://doi.org/10.1002/smj.2344>
- Deutsch, Y., T. Keil, & T. Laamanen. (2011). A dual agency view of board compensation: The joint effects of outside director and CEO stock options on firm risk (chief executive officer). *Strategic Management Journal*, 32(2), 212-227. <https://doi.org/10.1002/smj.876>
- de Villiers, C., Naiker, V., & Van Staden, C. J. (2011). The effect of board characteristics on firm environmental performance. *Journal of Management*, 37(6), 1636-1663. <https://doi.org/10.1177/0149206311411506>
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *The Academy of Management Review*, 15(3), 369-381. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308806>

- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1994). Boards and company performance - Research challenges the conventional wisdom. *Corporate Governance: An International Review*, 2(3), 151-160. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.1994.tb00071.x>
- Dowell, G. W. S., Shackell, M. B., & Stuart, N. V. (2011). Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout. *Strategic Management Journal*, 32(10), 1025-1045. <https://doi.org/10.1002/smj.923>
- Eagly, A. H., & Wood, W. (2012). Social role theory. I P. A. A. Van Lange, E. T. Higgins, & A. W. Kruglanski (red.), *Handbook of Theories of Social Psychology* (vol. 2, pp. 458-476). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n49>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Erlingsson, G. Ó., Fogelgren, M., Olsson, F., Thomasson, A., & Öhrvall, R. (2015). Att bolagisera kommunal verksamhet: Implikationer för granskning, ansvarsutkrävande och demokrati?. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 117(4), 555-585. <https://journals.lub.lu.se/st/article/view/15577>
- Eulau, H. (1962). The legislator as representative: Representational roles. In J.C. Wahlke, H. Eulau, W. Buchanan, & L.C. Ferguson (Eds.), *The Legislative System* (pp. 267-287). John Wiley & Sons.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349. <https://doi.org/10.2139/ssrn.94032>
- Ferry, R., Andrews, R., Skelcher, C., & Wegorowski, P. (2018). New development: Corporatization of local authorities in England in the wake of austerity 2010–2016. *Public Money & Management*, 38(6), 477-480. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1486629>
- Filatovchev, I., Chahine, S., & Bruton, G. D. (2018). Board interlocks and initial public offering performance in the United States and the United Kingdom: An institutional perspective. *Journal of Management*, 44(4), 1620-1650. <https://doi.org/10.1177/0149206315621145>
- Funck, E. K., & Karlsson, T. S. (2020). Twenty-five years of studying new public management: Accomplishments and limitations. *Financial Accountability and Management*, 36(1), 1-27. <https://doi.org/10.1111/faam.12214>
- Grossi, G., & Reichard, C. (2008). Municipal corporatization in Germany and Italy. *Public Management Review*, 10(5), 597-617. <https://doi.org/10.1080/14719030802264275>

- Hallgren, T., & Helleryd, E. (2007). *Affärsmässiga, samhällsnyttiga och kommunägda*. Procredo AB.
- Haynes, K. T., & Hillman, A. J. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1145-1163.
<https://doi.org/10.1002/smj.859>
- Haynes, K. T., Zattoni, A., Boyd, B. K., & Minichilli, A. (2019). Figureheads or potentates? CEO power and board oversight in the context of Sarbanes-Oxley. *Corporate Governance: An International Review*, 27(6), 402-426. <https://doi.org/10.1111/corg.12293>
- Holmberg, S. (1999). *Representativ demokrati*. Stockholm: Elanders Gotab. SOU 1999:64, Demokratiutredningens skrift 24.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Janis, I. L. (1983). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos* (2nd ed.). Houghton Mifflin.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jie, T., Haleblan, J., & Rajagopalan, N. (2011). The effects of board human and social capital on investor reactions to new CEO selection. *Strategic Management Journal*, 32(7), 731-747. <https://doi.org/10.1002/smj.909>
- Johansen, T. R., & Pettersson, K. (2013). The impact of board interlocks on auditor choice and audit fees. *Corporate Governance: An International Review*, 21(3), 287-310.
<https://doi.org/10.1111/corg.12013>
- Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics. *Journal of Management*, 39(1), 232-262. <https://doi.org/10.1177/0149206312463938>
- Kang, R., & Zaheer, A. (2018). Determinants of alliance partner choice: Network distance, managerial incentives, and board monitoring. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2745-2769. <https://doi.org/10.1002/smj.2930>
- Karlsson, D. (2013). The hidden constitutions: How informal political institutions affect the representation style of local councils. *Local Government Studies*, 39(5), 681-702.
<https://doi.org/10.1080/03003930.2012.670748>

- Karlsson, D., & Gilljam, M. (2014). Partier, representationsprinciper och bilderna av den svenska demokratin. In D. Karlsson & M. Gilljam (Eds.), *Svenska politiker* (pp. 23-54). Santérus.
- Katz, R. S., & Mair, P. (1995). Changing models of party organization and party democracy: The emergence of the cartel party. *Party Politics*, 1(1), 5-28.
<https://doi.org/10.1177/1354068895001001001>
- Knapp, J. R., Dalziel, T., & Lewis, M. W. (2011). Governing top managers: Board control, social categorization, and their unintended influence on discretionary behaviors. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 295-310.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00845.x>
- Knippen, J. M., Shen, W., & Zhu, Q. (2019). Limited Progress? The Effect of External Pressure for Board Gender Diversity on the Increase of Female Directors. *Strategic Management Journal*, 40(7), 1123-1150. <https://doi.org/10.1002/smj.3014>
- Krause, R. (2017). Being the CEO's Boss: An Examination of Board Chair Orientations. *Strategic Management Journal*, 38(3), 697-713. <https://doi.org/10.1002/smj.2500>
- Krause, R., & Semadeni, M. (2014). Last Dance or Second Chance? Firm Performance, CEO Career Horizon, and the Separation of Board Leadership Roles. *Strategic Management Journal*, 35(6), 808-825. <https://doi.org/10.1002/smj.2139>
- Krause, R., Withers, M. C., & Semadeni, M. (2017). Compromise on the board: investigating the antecedents and consequences of lead independent director appointment. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2239-2265.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0852>
- Krause, R., Semadeni, M., & Withers, M. C. (2016). That Special Someone: When the Board Views Its Chair as a Resource. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1990-2002.
<https://doi.org/10.1002/smj.2444>
- Krause, T., & Van Thiel, S. (2019). Perceived managerial autonomy in municipally owned corporations: disentangling the impact of output control, process control, and policy-profession conflict. *Public Management Review*, 21(2), 187-211.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473472>
- Laurent, B. (2007). *Varför kommunägda bolag?* Svenskt näringsliv.
- Li, W., Krause, R., Qin, X., Zhang, J., Zhu, H., Lin, S., & Xu, Y. (2018). Under the Microscope: An Experimental Look at Board Transparency and Director Monitoring Behavior. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1216-1236. <https://doi.org/10.1002/smj.2756>

- Lundbäck, M., & Daunfeldt, S-O. (2013). Slutrapport: Kommunalt företagande som konkurrensbegränsning – företagens perspektiv. Stockholm: Ratio.
- Ma, J., & Khanna, T. (2016). Independent Directors' Dissent on Boards: Evidence from Listed Companies in China. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1547-1557. <https://doi.org/10.1002/smj.2421>
- Mace, M. L. (1971). *Directors: Myth and Reality*. Harvard Business School Press.
- Machold, S., & Farquhar, S. (2013). Board Task Evolution: A Longitudinal Field Study in the UK. *Corporate Governance: An International Review*, 21(2), 147-164. <https://doi.org/10.1111/corg.12017>
- Marquardt, C., & Wiedman, C. (2016). Can Shareholder Activism Improve Gender Diversity on Corporate Boards? *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 443-461. <https://doi.org/10.1111/corg.12170>
- Melkumov, D., Breit, E., & Khoreva, V. (2015). Directors' Social Identifications and Board Tasks: Evidence from Finland. *Corporate Governance: An International Review*, 23(1), 42-59. <https://doi.org/10.1111/corg.12088>
- Muller-Kahle, M. I., & Lewellyn, K. B. (2011). Did board configuration matter? The case of US subprime lenders. *Corporate Governance: An International Review*, 19(5), 405-417. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00871.x>
- Muth, M., & Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: a contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5-28. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00076>
- Nadeem, M. (2019). Does board gender diversity influence voluntary disclosure of intellectual capital in initial public offering prospectuses? Evidence from China. *Corporate Governance: An International Review*, 28(2), 100-118. <https://doi.org/10.1111/corg.12304>
- Neville, F., Byron, K., Post, C., & Ward, A. (2019). Board independence and corporate misconduct: A cross-national meta-analysis. *Journal of Management*, 45(6), 2538-2569. <https://doi.org/10.1177/0149206318801999>
- Oehmichen, J., Schrapp, S., & Wolf, M. (2017). Who Needs Experts Most? Board Industry Expertise and Strategic Change - a Contingency Perspective. *Strategic Management Journal*, 38(3), 645-656. <https://doi.org/10.1002/smj.2513>

- Oliver, A. G., Krause, R., Busenbark, J. R., & Kalm, M. (2018). BS in the Boardroom: Benevolent Sexism and Board Chair Orientations. *Strategic Management Journal*, 39(1), 113-130. <https://doi.org/10.1002/smj.2698>
- Olsen, T. H., Solstad, E., & Torsteinsen, H. (2017). The meaning of institutional logics for performance in boards of municipal companies. *Public Money & Management*, 37(6), 393-400. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1344015>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row.
- Pitkin, H. F. (1967). *The concept of representation*. University of California Press.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Regeringskansliet. (2022). Verksamhetsberättelse för bolag med statligt ägande 2021. Stockholm.
- Rhodes, R. A. (2016). Recovering the craft of public administration. *Public Administration Review*, 76(4), 638-647. <https://doi.org/10.1111/puar.12504>
- Rutherford, A., & Lozano, J. (2018). Top management turnover: The role of governing board structures. *Public Administration Review*, 78(1), 104-115. <https://doi.org/10.1111/puar.12838>
- Schnatterly, K., & Johnson, S. G. (2014). Independent boards and the institutional investors that prefer them: Drivers of institutional investor heterogeneity in governance preferences. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1552-1563. <https://doi.org/10.1002/smj.2166>
- Schneider, M. C., & Bos, A. L. (2019). The application of social role theory to the study of gender in politics. *Political Psychology*, 40, 173-213. <https://doi.org/10.1111/pops.12573>
- Searing, D. (1994). *Westminster's world: Understanding political roles*. Harvard University Press.
- Searing, D. (1991). Roles, rules, and rationality in the new institutionalism. *The American Political Science Review*, 85(4), 1239-1260. <https://doi.org/10.2307/1963944>
- Sjöstrand, S-E. (1985). *Samhällsorganisation - En ansats till en institutionell ekonomisk mikroteori*. Doxa.

- Skoog, L. (2021). Where did the party conflicts go? how horizontal specialization in political systems affects party conflicts. *Politics & Policy*, 49(2), 390-413.
<https://doi.org/10.1111/polp.12397>
- Skoog, L. (2019). Political conflict – dissent and antagonism among political parties in local government. Brandfactory.
- Skoog, L. (2011). Alla följer partilinjen – en studie av hur kommunpolitiker tolkar sitt mandat i praktiken. Förvaltningshögskolans rapporter 120.
- Skoog, L., & Karlsson, D. (2022). Perceptions of polarization among political representatives. *Political Research Exchange*, 4(1), 2124923.
<https://doi.org/10.1080/2474736X.2022.2124923>
- Statistiska centralbyrån (2023, 28 april). *Offentligt ägda företag*. Hämtat 28 april, 2023 från <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/offentlig-ekonomi/finanser-for-den-kommunala-sektorn/offentligt-agda-foretag/>
- Statskontoret. (2018). *Myndighetsstyrelser i praktiken*. Stockholm: Statskontoret.
- Strøm, K. (1997). Rules, reasons and routines: Legislative roles in parliamentary democracies. I W. C. Müller och T. Saalfeld (red.), *Members of Parliament in Western Europe. Roles and Behaviour* (pp. 155-174). Frank Cass.
- Strøm, K. (1992). Democracy as political competition. *American Behavioral Scientist*, 35(4-5), 375-396. <https://doi.org/10.1177/0002764292035004>
- Sun, P., Hu, H. W., & Hillman, A. J. (2016). The dark side of board political capital: Enabling blockholder rent appropriation. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1801-1822.
<https://doi.org/10.5465/amj.2014.0425>
- Sur, S., Lvina, E., & Magnan, M. (2013). Why do boards differ? Because owners do: Assessing ownership impact on board composition. *Corporate Governance: An International Review*, 21(4), 373–389. <https://doi.org/10.1111/corg.12021>
- Svärd, O. (2016). Företagare eller politiker? En studie av styrelsearbete i kommunala bostadsbolag. Ineko.
- Tavares, A. F., & Camões, P. J. (2010). New forms of local governance: A theoretical and empirical analysis of municipal corporations in Portugal. *Public Management Review*, 12(5), 587-608. <https://doi.org/10.1080/14719031003633193>
- Thomasson, A. (2009). Exploring the ambiguity of hybrid organisations: a stakeholder approach. *Financial Accountability & Management*, 25(3), 353-366.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2009.00481.x>

- Tuschke, A., Sanders, W. M. G., & Hernandez, E. (2014). Whose experience matters in the boardroom? The effects of experiential and vicarious learning on emerging market entry. *Strategic Management Journal*, 35(3), 398-418.
<https://doi.org/10.1002/smj.2100>
- van der Meer, J. (2023). Role perceptions, collaboration and performance: insights from identity theory. *Public Management Review*, 1-21.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2203167>
- Voorn, B., van Genugten, M. L., & van Thiel, S. (2017). The efficiency and effectiveness of municipally owned corporations: a systematic review. *Local Government Studies*, 43(5), 820-841. <https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1319360>
- Wilks, S. (2007). Boardization and corporate governance in the UK as a response to depoliticization and failing accountability. *Public Policy and Administration*, 22(4), 443-460. <https://doi.org/10.1177/0952076707081589>
- Withers, M. C., & Fitzg, M. A. (2017). Do board chairs matter? The influence of board chairs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 38(6), 1343-1355.
<https://doi.org/10.1002/smj.2587>
- Zahra, S. A., & Wright, M. (2016). Understanding the social role of entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 53(4), 610-629. <https://doi.org/10.1111/joms.12149>
- Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. (2015). Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of Management*, 41(4), 1214-1243. <https://doi.org/10.1177/0149206312463936>
- Zorn, M. L., Shropshire, C., Martin, J. A., Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (2017). Home alone: The effects of lone-insider boards on CEO pay, financial misconduct, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 38(13), 2623-2646.
<https://doi.org/10.1002/smj.2677>



© Författare. Detta är en Open Access-artikel publicerad enligt villkoren i CC-BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) Licensen tillåter tredje part att kopiera och distribuera materialet i alla medier och format, remixa, omvandla och bygga vidare på materialet för alla ändamål, även för kommersiella, förutsatt att originalverket är korrekt citerat, att det anges om några ändringar har gjorts och att denna licens är inställd och länkad till.