Verkställande direktören och styrelsens relation

- Ur ett kontrollperspektiv
Förord

Vi vill framförallt tacka de företagsledare och styrelseordförande som ställt upp på intervjuer och gjort uppsatsen möjlig.

Vi vill även tacka våra två handledare Sven-Olof Yrjö Collin och Yuliya Ponomareva för värdefull handledning och feedback under uppsatsens gång.

Avslutningsvis vill vi tacka våra kurskamrater för de synpunkter och diskussioner som framkommit under uppsatsseminarierna och varit till hjälp för att utveckla och föra studien framåt.

Tack!

Växjö den 21 maj 2015

__________________________  _________________________
Mathilda Elmgren                 Stella Persson Lidgren


Sammanfattning

Examensarbete, Civilekonomprogrammet: Redovisning och Finansiering.
Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet.

Titel: Verkställande direktören och styrelsens relation – Ur ett kontrollperspektiv
Datum: 2015-05-21
Författare: Mathilda Elmgren och Stella Persson Lidgren
Handledare: Sven-Olof Yrjö Collin och Yuliya Ponomareva
Examinator: Anna Stafsudd


Problemformulering: Hur reagerar en verkställande direktör på styrelsens kontroll och vad kan ligga till grund för reaktionen?

Syfte: Syftet med studien är att förstå en verkställande direktörs reaktion på styrelsens kontroll genom att identifiera reaktioner och vad som kan ligga till grund för dessa.


Resultat och slutsats: Studien visar att en verkställande direktör reagerar olika på kontroll. En reaktionsskala har härletts, vilken utvecklar synen på en verkställande direktörs agerande. Reaktionerna påverkas av både kontrollform och intensiteten i kontrollen. Vidare noterades även att situationen, i form av verkställande direktörens och styrelsens relation, samt styrelsens operativa arbete kan påverka reaktionen.
Abstract

Master Thesis in Business Administration: Accounting and Corporate Finance. School of Business and Economics at the Linneaus University.

Title: The relationship between the CEO and the Board - from a perspective of control
Date: 2015-05-21
Authors: Mathilda Elmgren and Stella Persson Lidgren
Advisor: Sven-Olof Yrjö Collin and Yuliya Ponomareva
Examiner: Anna Stafsudd

Introduction: Boards are becoming more and more independent, which indicates an increased control. Earlier research has not taken into account what a CEO does consider about the Board control. This study will process the relationship between CEO and the Board from a control perspective.

Problem: How does a CEO react on the Board control and what can be the basis for the reaction?

Purpose: The purpose of the study is to understand the CEO's response to the Board control by identifying reactions and what can be the basis for these.

Method: The study is based on a qualitative research method in which empirical data consists of interviews with eleven CEO’s and two chairmen of boards. The selection of CEOs includes respondents from both private and public companies, these eight companies are listed on small- medium- or large cap. Beyond this, data was collected through corporate websites, annual reports and corporate governance reports.

Results and conclusion: The study shows that a CEO react differently to control. A reaction scale has been derived, which develops the perception of action of a CEO. The reactions are influenced by both control of the shape and the intensity of control. Also noted is that the relationship between the CEO and the Board and the Boards operational work is factors that affect the reaction.
# Innehållsförteckning

FÖRORD .................................................................................................................. 0
SAMMANFATTNING .......................................................................................... 1
ABSTRACT ............................................................................................................ 2

1 INLEDNING ........................................................................................................ 5
   1.1 BAKGRUND .................................................................................................. 5
   1.2 PROBLEMDISKUSION ............................................................................. 6
   1.3 PROBLEMFORMULERING ....................................................................... 8
   1.4 SYFTE ......................................................................................................... 8
   1.5 DISPOSITION ........................................................................................... 9

2 METOD ............................................................................................................... 11
   2.1 FORSKNINGSANSATS ............................................................................. 11
   2.2 INFORMATIONINSAMLING, TEORI OCH LITTERATURVAL ............................................................................. 12
   2.3 KÄLKRITIK ............................................................................................. 13

3 TEORETSK REFERENSRAM ............................................................................ 14
   3.1 STYRELSSENS KONTROLL ....................................................................... 15
       3.1.1 Övervakning .................................................................................... 17
       3.1.2 Incitament ....................................................................................... 20
   3.2 INDIVIDENS KARAKTÄRSDRAG ................................................................. 21
       3.2.1 Demografi ........................................................................................ 21
       3.2.2 Företagsledarens egenskaper .......................................................... 23
       3.2.3 Motivation ....................................................................................... 24
   3.3 REAKTION .................................................................................................. 26
       3.3.1 Positiv reaktion .............................................................................. 27
       3.3.2 Negativ reaktion ............................................................................ 28
       3.3.3 Sammanställning ............................................................................ 30
   3.4 FÖRETAGSLEDARENS REAKTION PÅ KONTROLL ........................................... 30
       3.4.1 Demografi ........................................................................................ 31
       3.4.2 VD-egenskaper och motivation till handling .................................... 35

4 EMPIRISK METOD ........................................................................................... 48
   4.1 UNDERSOKNINGSMETOD ....................................................................... 48
   4.2 URVAL ......................................................................................................... 50
       4.2.1 Presentation av respondenter .............................................................. 52
   4.3 DATAINSAMLING .................................................................................... 54
   4.4 OPERATIONALISERING I ........................................................................... 56
       4.4.1 Bakgrundsfrågor ............................................................................. 57
       4.4.2 Karaktärsdrag .................................................................................. 58
       4.4.3 Styrelsens och företagsledarens relation – kontroll ......................... 62
   4.5 OPERATIONALISERING II ......................................................................... 69
       4.5.1 Bakgrundsfrågor ............................................................................. 69
       4.5.2 Styrelsens och företagsledarens relation .......................................... 70
       4.5.3 Kontroll ........................................................................................... 70
   4.6 ANALYSMETOD AV INTERVIUER ................................................................. 73
       4.6.1 Sammanställning ............................................................................. 73
       4.6.2 Uppspelning ..................................................................................... 74
       4.6.3 Kategorisering ................................................................................ 74
   4.7 TILLFÖRLITLIGHET OCH ÄKTHE ................................................................ 77
       4.7.1 Tillförlitlighet.................................................................................... 77
       4.7.2 Äkthet ............................................................................................... 78
1 Inledning

Detta kapitel inleds med ett avsnitt som presenterar bakgrunden till studien och som beskriver att styrelsens kontrollfunktion har ökat. I nästa avsnitt presenteras en problemdiskussion som visar att människor regerar olika på kontroll och varför det är intressant att studera företagsledares reaktion, vilket sedan mynnar ut i en problemformulering. Avslutningsvis presenteras syftet med studien och ett avsnitt gällande arbetets disposition.

1.1 Bakgrund


Styrelsens aktivitet har ökat, framförallt beträffande aktiviteter som klassificeras som kontroll. Även styrelseengagemanget i beslutprocessen beträffande både beslutskontroll och beslutsledning har ökat. Dessa ökningar i kontrollaktiviteter indikerar på ett skifte från ägarkontrollerande bolag mot mer styrelsekontrollerande bolag. Likaså kan en

1.2 Problemdiskussion


Kontroll kan minska företagsledares övergripande arbetsinsats eftersom de underliggande psykologiska kontrakten mellan styrelse och företagsledare äventyras. Detta eftersom företagsledare kan uppfatta en ökad kontroll som misstro från styrelsen, vilket i sin tur skapar en känsla hos företagsledare att agera mer i egenintresse (Frey, 1993). Kontroll kan även, i och med en känsla av misstro, hämma positiva beteenden (Sundarmurthy och Lewis, 2003). Om relationen mellan styrelse och företagsledare är mer kontrollerad kommer även mindre information och råd att utbytas däremellan än om relationen är mer vänskaplig (Westphal, 1999).

kan resultera i en ökning av negativa oavsiktliga beteenden och minska positiva oavsiktliga beteenden, vilket dämpar den positiva effekten av kontroll och därmed företagets prestation. Oavsiktliga konsekvenser på kontroll representerar frivilliga beteenden eller oväntade handlingar som ofta faller utom räckhåll för kontrollören (Bennett och Stamper, 2002 se Knapp et al., 2011). Negativa oavsiktliga beteenden är icke önskvärda och kan uttrycka sig exempelvis genom aggressivitet, skvaller eller undanhållande av information (Giacalone och Greenberg, 1997 se Knapp et al., 2011).


Den grundläggande problematiken är att människor kan reagera olika på kontroll och därmed antas även företagsledare göra detta. Hur företagsledare reagerar på kontroll kan vara av vikt för både aktieägare och styrelsen eftersom det möjliggör en effektivare styrning. Det är intressant att studera företagsledare eftersom de är viktiga personer i företaget på grund av deras ledande position. Företagsledare sitter inne på ansvar och


Målet med studien är att få en förståelse för att företagsledare kan reagera olika på styrelsens kontroll och förstå varför. Denna förståelse vill erhållas eftersom kontroll inte alltid uppnår en önskad reaktion. Studien kan därmed bidra med litteratur inom bolagsstyrning beträffande relationen mellan företagsledare och styrelse ur ett kontrollperspektiv.

1.3 Problemformulering
På grund av ovanstående problemdiskussion formuleras följande problemformulering;

- Hur reagerar en verkställande direktör på styrelsens kontroll och vad kan ligga till grund för reaktionen?

1.4 Syfte
Syftet med studien är att förstå en verkställande direktörs reaktion på styrelsens kontroll genom att identifiera reaktioner och vad som kan ligga till grund för dessa.
1.5 Disposition
Nedan följer en kort presentation om vad respektive kapitel i studien kommer att behandla.

Kapitel 2: Metod

Kapitel 3: Teoretisk referensram

Kapitel 4: Empirisk metod

Kapitel 5: Empirisk Analys
Detta kapitel inleds med ett avsnitt om hur styrelsens kontroll, i form av övervakning och incitament, har uttryckt sig i företagen. I nästa avsnitt presenteras en övervakningsprocess som ska hjälpa till att förstå hur och varför företagsledare reagerar på kontroll. Avslutningsvis presenteras ett avsnitt om vilka reaktioner som har identifierats och hur dessa uttrycker sig hos företagsledarna.
Kapitel 6: Analys
Detta kapitel inleds med två avsnitt som presenterar exempel på hur företagsledaren reagerar på kontroll med hänsyn till dennes karaktärsdrag. Vidare kommer dessa exempel att integreras med teorin. Därefter följer ett avsnitt om de reaktioner som inte identifierats i studien. Avslutningsvis följer ett avsnitt som summerar studien och där den justerade teoretiska modellen presenteras. Även studiens hypoteser kommer att behandlas i detta avsnitt.

Kapitel 7: Resultat och slutsats
Detta kapitel inleds med ett avsnitt om de resultat och slutsatser som framkommit i studien och svarar på hur en företagsledare reagerar på styrelsens kontroll. I nästa avsnitt presenteras de implikationer som framkommit i studien. Avslutningsvis presenteras ett avsnitt om studiens begränsningar och framtida forskning.
2 Metod


2.1 Forskningsansats

Syftet med studien är att förstå en verkställande direktörs reaktion på styrelsens kontroll genom att identifiera reaktioner och vad som kan ligga till grund för dessa. För att kunna uppnå syftet behöver dels möjliga reaktioner på kontroll identifieras, dels sambandet mellan styrelsens kontroll, företagsledares karaktärsdrag samt deras reaktioner att studeras. Studier som behandlar detta undersökningsområde inom bolagsstyrning är bristfällig i både svensk och utländsk litteratur. Däremot finns en studie som berör hur styrelsens kontroll av företagsledare kan påverka företagets prestation samt att det kan uppstå dolda kostnader, dock är denna studie inte empirisk testad (Knapp et al., 2011).


2.2 Informationsinsamling, teori och litteraturval

För att undersöka problemet var studiens första steg att gå igenom tidigare forskning inom bolagsstyrning, organisationsteori samt psykologi och socialpsykologi. I samband med detta användes sökord som corporate governance, board control, board monitoring, boardwork, board incentives, incentives, motivation, behaviour, reaction of control, reactions, CEO characteristics, CEO-board relationship.

Studien har sin grund i agentteorins antagande om att människor är opportunistiska och agerar i egenintresse (Jensen och Meckling, 1976; Fama, 1980). Eftersom människor inte alltid anses egenintresserade kommer studien även att bygga på stewardshipteorin som utgår från att människor agerar i kollektivets bästa, snarare än i egenintresse (Davis och Donaldson, 1997; Knapp et al., 2011). Till dessa teoriers antagande om människan adderas sedan ett mer avancerat synsätt. Människor kan agera i andra intressen än i egenintresse eller i kollektivets bästa som exempelvis efter moraliska principer (Dunning, 2011; Collin, 2013). Detta görs för att visa att människors motivation till handling är mer komplex än vad agentteorin och stewardshipteorin förespråkar.

Vidare kommer studien att utgå från teori Y som gör antagande om människans natur och mänskliga beteenden. Teorin förespråkar att människan är driven, ambitiös samt

2.3 Källkritik

3 Teoretisk referensram


Figur 1 - Företagsledarens reaktion på kontroll (3.4)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Styrelsens kontroll (3.1)</th>
<th>Reaktion (3.3)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Övervakning</td>
<td>Positiv reaktion</td>
</tr>
<tr>
<td>Incitament</td>
<td>Samarbeta, acceptera, kompromissa</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Negativ reaktion</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Smita, ignorera, manipulera, sabotera, motmakt</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Individens karaktärsdrag (3.2)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Demografi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kön, ålder, erfarenhet</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Egenskaper</th>
</tr>
</thead>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Motivation till handling</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Egenintresse, kollektivism, plikt, tillhörighet</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 3.1

3.1 Styrelsens kontroll


företagsledare styrs i aktieägarnas riktning. Som en konsekvens av detta blir kontroll ett vidare begrepp än övervakning. Även Collin (1990) menar att kontroll är en bredare definition av övervakning.


### 3.1.1 Övervakning


Styrelsen engagemang i beslutprocessen påverkar företagsledare eftersom deras handlingsfrihet minskar då fler beslut måste lyftas upp till styrelserummet. Företagsledare anses ha mer relevant kunskap som kan vara värdefull vid
beslutsfattande (Fama och Jensen, 1983). Detta kan exempelvis vara fallet om en styrelseledamot är anställd i syfte att övervaka eller nätverka. Samtidigt kan styrelsens synpunkter vid beslutsfattande vara relevanta då bolagets mål är viktiga att väga in eftersom det är viktigt att lyfta in aktieägarnas åsikt. Styrelsens engagemang i beslutprocessen kan tänkas ske på styrelsemöten.


 Det är även rimligt att anta att företagsledaren *uppdaterar styrelsen om den operativa verksamheten* fortlöpande. Detta kan ses som en övervakningsaktivitet då styrelsen erhåller information om hur det går för företaget. Exempelvis kan detta ske genom rapporter, ovan nämnad telefon- och mailkontakt men även genom att företagsledare håller föredrag på styrelsemöten. Det kan även tänkas att denna uppdatering ligger till grund för styrelsens diskussion med företagsledaren om företagets finansiella ställning.


Nedan sammanställs ovan nämnda övervakningsaktiviteter i en tabell (se tabell 3.1), som styrelsen ägnar sig åt i syfte att kontrollera företagsledare. De tre första övervakningsaktiviteterna i tabellen avspeglar sätt för styrelsen att komma i kontakt med företagsledaren, medan resterande övervakningsaktiviteter kan ske igenom denna kontakt.
Tabell 3.1

3.1.2 Incitament


<table>
<thead>
<tr>
<th>Incitament</th>
<th>Bonus</th>
<th>Aktier</th>
<th>Optioner</th>
</tr>
</thead>
</table>

**Tabell 3.2**

### 3.2 Individens karaktärsdrag


#### 3.2.1 Demografi

bland ledare, där deras individuella demografi bland annat kan vara relevant för beslutsprocessen. Därför kan verkställande av olika variabler såsom finansiering, investeringar och strategi i företaget bero på företagsledarens specifika karaktärsdrag (Bertrand och Schoar, 2003). Demografi består i denna studie av individens kön, ålder och erfarenhet, då dessa anses ha en påverkan på företagsledarens reaktion på kontroll.

3.2.1.1 Kön

3.2.1.2 Ålder

3.2.1.3 Erfarenhet

3.2.2 Företagsledarens egenskaper
Företagsledare har en ledande position i företaget. De sitter inne på ansvar och auktoritet gentemot underanställda vilket ger uttryck genom att ge order, möjlighet att avskeda och kontrollera (Perrow, 1986). Typiska egenskaper för företagsledare är att de är motiverade, i den mening att de uppvisar passion för arbete och har en positiv inställning samt att de är proaktiva och vet vad de ska göra. En företagsledare har även hög arbetsmoral och besitter en stark vilja att arbeta både hårt och länge för att få jobbet gjort (Kaplan, Klebanov & Sorensen, 2013). Även Acher (2014) redogör för att toppen
24

av hierarkin i företag nås endast av de allra duktigaste, vilket är ytterligare ett tecken på att företagsledare är drivna och ambitiösa.


3.2.3 Motivation


innebär att en individ flyr från olika situationer, däribland stress för att maximera sin egen nytta (Dunning, 2011).


Individens samarbetsvilja beror också på dennes grund i social eller självisk orientering och där samarbetsviljan även bygger på behovet av tillhörighet (De Cremer och Leodarnelli, 2003).


<table>
<thead>
<tr>
<th>Motivation till handling</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Egenintresse</td>
</tr>
<tr>
<td>Kollektivism</td>
</tr>
<tr>
<td>Plikt</td>
</tr>
<tr>
<td>Tillhörighet</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 3.3

3.3 Reaktion

Nedan presenteras en tabell (se tabell 3.4) med åtta reaktioner på kontroll som har identifierats. En reaktion innebär att företagsledaren utför en handling, med andra ord krävs ett agerande för att en reaktion ska äga rum. Förklaring av reaktionerna kommer att göras i avsnitten efter tabellen. Reaktionerna kategoriserats in i två grupper efter hur företagsledare regerar på styrelsens kontroll i form av positiv reaktion och negativ reaktion. En positiv reaktion innebär att styrelsens kontroll får en önskad effekt, medan en negativ reaktion innebär att styrelsens kontroll inte erhåller en önskad effekt. En
önskad effekt innebär att företagsledare gör vad dessa blir ombädda att göra och på ett sätt som styrelsen vill utan att utöva motstånd. En negativ effekt innebär att företagsledare i samband med kontroll utövar ett motstånd. Ett motstånd innebär att företagsledare går emot det som styrelsen vill att de ska göra.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Positiv reaktion</th>
<th>Negativ reaktion</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Samarbeta</td>
<td>Smita</td>
</tr>
<tr>
<td>Acceptera</td>
<td>Undvika</td>
</tr>
<tr>
<td>Kompromissa</td>
<td>Manipulera</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sabotera</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Motmakt</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 3.4

3.3.1 Positiv reaktion


3.3.2 Negativ reaktion

Fem reaktioner klassificeras under kategorin negativ reaktion, vilka är smita, undvika, manipulera, sabotera och motmakt. Dessa negativa reaktioner kan i sin tur vara antingen passiva eller aktiva beroende på hur mycket motstånd individen utövar i reaktionen. Passivt motstånd innebär att reaktionerna inte är aktiva handlingar som företagsledaren utövar, utan snarare en motsättning genom icke-handlingar.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Passivt motstånd</th>
<th>Aktivt motstånd</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Smita</td>
<td>Manipulera</td>
</tr>
<tr>
<td>Undvika</td>
<td>Sabotera</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Motmakt</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 3.5


3.3.3 Sammanställning

Utöver att reaktionerna kategoriserats in under positiv reaktion eller negativ reaktion, rangordnades reaktionerna efter hur positiva dessa är för styrelsen. Därmed uppstår en skala (se figur 3.2) där de åtta reaktionerna rangordnades från samarbete, som den bästa möjliga reaktionen sett ur styrelsens perspektiv, till motmakt, som är den mest negativa reaktionen.

![Figur 3.2](image)

3.4 Företagsledarens reaktion på kontroll
När en företagsledare blir utsatt för kontroll kommer en reaktion att utlösas. Utgångspunkt är att kontrollens intensitet och form, det vill säga övervakning eller incitament, tillsammans med företagsledarens karaktärsdrag, har inverkan på vilken reaktion som skapas. Företagsledarens karaktärsdrag består i denna studie av demografi, egenskaper och motivation till handling.
3.4.1 Demografi

Nedan redogörs hur demografi i form av kön, ålder och erfarenhet kan påverka företagsledarens reaktion på styrelsens kontroll i form av övervakning och incitament.

3.4.1.1 Övervakning

**Kön**


Utöver detta ses kvinnliga företagsledare mer riskaversa än manliga företagsledare (Schubert, Brown, & Braching, 2000; Bliss och Potter, 2002), vilket kan vara ytterligare anledning till att kvinnliga företagsledare reagerar mer positivt på övervakning än manliga företagsledare. Detta då kvinnliga företagsledare inte vill riskera att komma i en konflikt med styrelsen genom att försöka bestämma och ta mer riskfulla beslut i företaget. Det kan antas att kvinnliga företagsledare därmed lägger mer vikt vid styrelsens synpunkter och åsikter, vilket kan ses som en del av övervakningen. Antaganden om hur könet påverkar företagsledarens reaktion på övervakning tar uttryck i form av hypotes ett.

\[ H_1: \text{En manlig företagsledare reagerar mer negativt än en kvinnlig företagsledare när övervakning ökar} \]
**Ålder**


\[ H_2: \text{En yngre företagsledare reagerar mer negativt än en äldre när övervakning ökar} \]

**Erfarenhet**

Mer erfarna företagsledare har en tendens att prestera bättre än mindre erfarna företagsledare (Peni, 2014). Detta eftersom mer erfarna företagsledare har mer kunskap och kompentens om företaget och arbetsuppgifterna kopplade till en företagsledarroll (Batsinger och Hoskisson, 1990 samt Finkelstein, 1992 se Peni, 2014). Det är rimligt att anta att mer erfarna företagsledare, i den mening att de tidigare haft en VD-position eller att de arbetat länge i sin roll, reagerar mer negativt än mindre erfarna företagsledare när övervakning ökar. Detta eftersom mer erfarna företagsledare kan ha mer åsikter om hur saker och ting ska göras.

Mer erfarenhet innebär också att företagsledare är mer medvetna om hur styrelsen övervakar och hur VD-rollen fungerar och har dessutom socialiserats in i företaget.
och/eller VD-roller. Därför kan det tänkas att mer erfarna företagsledare lätt sig vad som accepteras med åren och att dessa därmed reagerar sämre när styrelsens övervakning ökar. Detta för att mer erfarna företagsledare i större grad märker av när styrelsen gör något som inte tillhör deras övervakningsroll. Detta tyder på företagsledare tar med sig lärdomar från tidigare arbetslivserfarenheter (Khalid et al., 2013; Desphande, 1997). En mindre erfaren företagsledare har inte lika mycket att relatera till, vilket kan leda till att de inte har lika omfattande synpunkter på hur styrelsen genomför sin övervakning. Däremed kan en mindre erfaren företagsledare vara mer angelägen att acceptera styrelsens övervakning än en mer erfaren företagsledare. En annan anledning till att en mindre erfaren företagsledare accepterar styrelsens övervakning kan vara att de är mer osäker och därav uppskattar mer synpunkter och åsikter från styrelsen.

Kontroll kan skapa en känsla av misstro (Frey, 1993), och kan i det här fallet likställas med övervakning. Känslan av att styrelsen inte litar på företagsledaren kan tänkas påverka en mer erfaren i en större utsträckning då dennes kunskap kan ifrågasättas. Detta kan också ligga till grund till varför en yngre företagsledare reagerar mer positivt när övervakning ökar. Detta resonemang om hur åldern påverkar företagsledares reaktion på övervakning tar uttryck i form av hypotes tre.

\[ H_3: \text{En mer erfaren företagsledare reagerar mer negativt än en mindre erfaren när övervakning ökar} \]

3.4.1.2 Incitament

\textit{Kön}

kvinnliga företagsledare i större grad än män följer styrelsens direktiv samt att de värdesätter incitament i lägre grad än män då de motiveras tillräckligt mycket av att nå rollen som företagsledare. Antaganden om hur könet påverkar företagsledares reaktion på incitament tar uttryck i form av hypotes fyra.

\[ H_4: \text{En kvinnlig företagsledare reagerar mer negativt än en manlig när incitament ökar} \]

\textit{Älder}

En yngre företagsledare antas reagera mer positivt på incitament än en äldre företagsledare. Detta eftersom äldre företagsledare antas vara mer benägna att driva sina egna mål och ”njuta av det lugna livet” (Bertrand och Mullainathan 2003 se Peni, 2014) och kan därmed leda till att företaget presterar sämre (Peni, 2014). Detta kan innebära att äldre företagsledare inte motiveras eller drivs av incitament i samma utsträckning som yngre företagsledare då en äldre har andra prioriteringar. Detta kan vara en anledning till att företag med yngre företagsledare presterar bättre, då de på grund av incitament arbetar effektivare för att exempelvis nå ett högre resultat eller utvecklas med företaget.

Utöver detta lägger äldre företagsledare större vikt vid ekonomisk säkerhet än yngre företagsledare (Serwinek, 1992 se Desphande, 1997). Detta kan å ena sidan antas motivera äldre företagsledare mer än yngre att erhålla incitament. Å andra sidan kan det antas att en ekonomisk säkerhet är mer kopplad till en fast ersättning än incitament. Vidare borde en yngre företagsledare se mer positivt på incitament än en äldre företagsledare då dessa troligtvis inte har samma sparkapital och därför lägger mer vikt vid pengar. Det kan även antas att en yngre företagsledare har andra värdering vad det gäller social status och därav ser pengar som något betydande i livet. Det är även rimligt att anta att en yngre företagsledare behöver mer bekräftelse än en äldre företagsledare på grund av osäkerhet. Denna bekräftelse kan tänkas ske genom incitament och skulle innebära att en yngre företagsledare reagerar mer positivt på incitament än en äldre företagsledare. Antaganden om hur åldern påverkar företagsledarens reaktion på incitament tar uttryck i form av hypotes fem.
H₆: En äldre företagsledare reagerar mer negativt än en yngre när incitament ökar

**Erfarenhet**


H₆: En mindre erfaren företagsledare reagerar mer negativt än en mer erfaren när incitament ökar

**3.4.2 VD-egenskaper och motivation till handling**

3.4.2.1 Övervakning

Nedan sammanställs ett diagram som redogör för samband mellan företagsledares reaktion och övervakning, baserat på företagsledares VD-egenskaper och motivation till handling. På y-axel presenteras de åtta reaktioner som rangordnas från samarbete som är den mest positiva reaktionen, till motmakt som är den mest negativa reaktionen. X-axel visar kontroll i form av att intensiteten av övervakning ökar. Därefter presenteras de argument som ligger till grund för kurvorna i diagrammet. (se figur 3.3).

![Diagram](image)

**Figur 3.3**

*Egenintresse*

Acher, 2014) och därför kan det tänkas att mer detaljerade rapporter skrivs. Däremot är det mer troligt att en egenintresserad företagsledare prioriterar andra arbetsuppgifter som gynnar denne mer. När styrelsens övervakning sedan ökar kommer företagsledaren till en början acceptera denna då den i viss mån är inbyggd i företagets struktur. Övervakning är även institutionellt accepterad i samhället, vilket kan vara ytterligare en anledning till att övervakningen accepteras.


Däremot antas företagsledaren inte göra ett aktivt motstånd på styrelsens övervakning. Det vill säga att denne börjar manipulera, sabotera eller göra motmakt. Detta eftersom det kan missgynna företagsledaren eftersom styrelsen har befogenhet att avskeda denne (Fama och Jensen 1983) och en egenintresserad företagsledare tar hänsyn till

Sammanfattningsvis innebär detta ett samband där företagsledaren vid låg intensitet av övervakning kommer att acceptera övervakningen. I takt med att övervakning ökar kommer denne att reagera mer negativt men endast till reaktionen undvika, där sambandet kommer att plana ut. Detta eftersom företagsledaren inte antas reagera med aktivt negativt motstånd. Sambandet presenteras med en heldragen kurva i ovanstående diagram (se figur 3.3). Antaganden om hur en egenintresserad företagsledare reagerar på övervakning tar uttryck i form av hypotes sju.

\[ H_7: \text{En egenintresserad företagsledare reagerar mer negativt när övervakning ökar men inte mer negativ än passivt motstånd} \]

**Kollektivism**

En företagsledare som drivas av kollektivism agerar efter det som är bäst för gruppen (Dunning, 2011; Collin, 2013), i det här fallet företaget. En kollektivistisk företagsledare borde till en början, vid låg intensitet av övervakning, samarbeta i syfte att visa att övervakningen inte är nödvändig då denne redan är ambitiös och motiverad (Kaplan, Klebanov och Sorensen, 2013; Acher, 2014), men även då denne redan agerar i företagets bästa. I takt med att styrelsens övervakning ökar kommer företagsledaren acceptera denna då den i viss mån är inbyggd i företagets struktur samt för att den är institutionellt accepterad. Företagsledaren kommer även att acceptera övervakningen på grund av att denne agerar i företagets intresse och därmed lyssnar på vad styrelsen säger då dessa representerar aktieägarna.

åsikter med anledning att påverka övervakningen mer i företagets intresse då denne anser att övervakningen är olämpligt utformad för att på bästa sätt gynna företaget.


Företagsledaren som drivas av kollektivism borde inte reagera med aktivt negativt motstånd såsom manipulera, sabotera och motmekt. Detta skulle gå emot dennes grundläggande motivation, det vill säga att agera i företagets välfärd, och om en företagsledare skulle börja protestera och slösa med resurser skulle detta inte gynna företaget. En företagsledare som utsätts för mer övervakning antas även börja agera mer i egenintresse (Frey 1993; Perrow, 1963) och därmed borde en kollektivistisk företagsledare reagera mer som en egenintresserad företagsledare. Detta innebär att vid en viss nivå av övervakning kommer den kollektivistiska företagsledaren börja följa kurvan för en egenintresserad företagsledare, vilken inte heller antas reagera med aktivt negativt motstånd.

Sammanfattningsvis innebär detta ett samband där företagsledaren vid låg intensitet av övervakning kommer att samarbeta. I takt med att styrelsens övervakning ökar kommer företagsledaren att reagera mer negativt men endast till reaktionen undvika. Vid reaktionen undvika kommer sambandet att plana ut, dels på grund av att aktivt negativt
motstånd inte går i linje med företagets intresse och dels eftersom det går i linje med en egenintresserad företagsledare, vilken inte antas agera i aktivt negativt motstånd. 
Sambandet för den kollektivistiska företagsledaren presenteras med en streckad kurva i ovanstående diagram (se figur 3.3). Antaganden om hur en kollektivistisk företagsledare reagerar ligger till grund för hypotes åtta.

\textit{H}_8: \textit{En kollektivistisk företagsledare reagerar mer negativt när övervakning ökar men inte mer negativ än passivt motstånd}

\textbf{Plikt}


Sammanfattningsvis innebär detta att en plikttrogen företagsledare inte befinner sig i diagrammet. Detta eftersom denne inte reagerar på övervakning utan på grund av dennes principer. Antaganden om hur en plikttrogen företagsledare reagerar på övervakning tar uttryck i form av hypotes nio.

\textit{H}_9: \textit{En plikttrogen företagsledare reagerar inte på övervakning}

\textbf{Tillhörighet}

Företagsledare som motiveras av \textit{tillhörighet} agerar och anpassar sig efter gruppens normer på ett sätt som gör att denne passar in (Collin, 2013). Antagandet som görs är att
företagsledaren söker tillhörighet till de övriga i ledningsgruppen och inte till styrelsen. Detta eftersom de antas tillbringa mer tid med ledningsgruppen än med styrelse och annars skulle likna kollektivisten. Därmed borde reaktionen hos företagsledaren bero på vad de andra i ledningsgruppen förväntar sig.

Sammanfattningsvis kommer företagsledaren som motiveras av tillhörighet anta olika reaktioner beroende på hur de övriga i ledningsgruppen agerar samt uteft deras förväntningar. Därmed finns inget tydligt samband, utan företagsledaren kan befinna sig var som i diagrammet (se figur 3.3) och därför finns ingen utgiven kurva i diagrammet Antaganden om hur en företagsledare som motiveras av tillhörighet reagerar ligger till grund för hypotes tio.

\[ H_{10} \text{: En företagsledare som motiveras av tillhörighet reagerar på övervakning på ett sätt som resten av ledningsgruppen förväntar sig} \]

### 3.4.2.2 Incitament


Nedan sammanställs ett diagram som redogör för samband mellan företagsledarens reaktion och incitament, baserat på företagsledarens motivation till handling och VD-egenskaper. På y-axel presenteras de åtta reaktionerna som rangordnas från samarbeta som är den mest positiva reaktionen, till motmakt som är den mest negativa reaktionen. X-axel visar kontroll i form av att intensiteten av incitament ökar. Att incitament ökar kan innebära att antalen ökar och/eller värdet av dessa. Det är värt att tillägga att en ökning av incitament också innebär att företagsledaren ska erhålla uppsatta mål och
därmed innebär en ansträngning för företagsledaren. Därefter presenteras de argument som ligger till grund för kurvorna i diagrammet.

![Diagram](image.png)

**Figur 3.4**

**Egenintresse**

krävs för att erhålla ytterligare incitament samt att denne då kan lägga en extra ansträngning på något som maximerar dennes välfärd mer.


Om företagsledaren har en aktieprisbaserat incitamentprogram kan detta leda till att dessa börjar fokusera på att höja aktiekursen och därigenom erhålla högre incitament. Detta resulterar i att företagsledare kan börja manipulera resultatet och redovisa icke-realiserade intäkter för att medvetet höja aktiekursen (Coffee, 2005). På grund av detta kan det tänkas att en egenintresserad företagsledare som drivs av yttre motivationskrafter (Knapp et al., 2011) börja smita, undvika och manipulera. En annan anledning till detta är att dessa reaktioner inte är synliga för styrelsen och därmed kan dessa inte leda till att företagsledaren blir straffad. En egenintresserad företagsledare försöker undvika att bli straffad och minska obehagliga känslor (Dunning, 2011).


Sammanfattningsvis innebär detta ett samband där företagsledaren till en början samarbetar. I takt med att intensiteten i incitamenten ökar kommer företagsledaren till en början reagera mindre positivt i form av accepterande och kompromissa, men i takt
med att incitamenten ökar ytterligare kommer denne att reagerar mer negativt. Däremot kommer inte företagsledare att reagera mer negativt än manipulation. Detta samband presenteras med en heldragen kurva i ovanstående diagram (se figur 3.4). Antaganden om hur en egenintresserad företagsledare reagerar formulerar hypotes elva.

\[ H_{11}: \text{En egenintresserad företagsledare reagerar mer negativt när incitament ökar men inte mer negativt än manipulation} \]

**Kollektivism**

En företagsledare som motiveras av *kollektivism* drivas av kollektivets välfärd snarare än sin egen välfärd (Dunning, 2011) och följer de mål som kollektivet har. De mål som kollektivet har kan i detta fall likställas med företagets mål. Incitament är ett sätt att motivera, attrahera och behålla attraktiva företagsledare (Smitt et al., 2004), trots detta antas en kollektivistisk företagsledare inte påverkas av detta då denne inte ser behov av ytterligare motivation att agera i företagets intresse. Därmed antas företagsledaren inte samarbeta.


till detta kan vara att företagsledaren känner sig förödmjukad och nedvärderad. Detta kan också tänkas att företagsledaren känner sig utnyttjad av styrelsen, eller med andra ord, att denne känner sig köpt.


Ytterligare en anledning till att en kollektivistisk företagsledare börjar smita och undvika är på grund av att yttre motivationsfaktorer, såsom incitament, kan tränga ut inre motivationsfaktorer. Därmed kan företagsledaren anta ett mer egoistiskt beteende vid ökad kontroll (Perrow, 1963), vilket föreligger vid ökade incitament. En yttre motivationskraft är exempelvis en belöning medan inre motivationskraft är en inneboende viljan att göra ett bra arbete (Knapp et al., 2011). Därmed kan det antas att en företagsledare vid en viss nivå av incitament börjar likna kurvan för en egenintresserad företagsledare och därmed även börja manipulera.

Av samma anledningar som för en egenintresserad företagsledare, kommer denne inte att reagerar med negativ aktivt motstånd i form av sabotage eller motmakt. Detta eftersom att dessa reaktioner är synliga för styrelsen och därmed kan företagsledaren riskera uteblivna incitament men även riskera att bli uppsagd (Fama och Jensen, 1983).

Sammanfattningsvis innebär detta ett samband där företagsledaren till en början accepterar incitamenten. I takt med att intensiteten i incitament ökar kommer reaktion bli mer negativ och gå mot att manipulera och vid en viss grad av incitament börja lika företagsledaren som antar ett mer egenintresserat beteende. Företagsledaren kommer inte att uppnå reaktioner som sabotage och motmakt. Detta samband presenteras med en
streckad kurva i ovanstående diagram (se figur 3.4). Antaganden om hur en kollektivistisk företagsledare reagerar ligger till grund för hypotes tolv.

\[ H_{12}: \text{En kollektivistisk företagsledare reagerar mer negativt när incitament ökar, men endast till manipulation} \]

**Plikt**


Sammanfattningsvis innebär detta att en plikttrogen företagsledare inte befinner sig i diagrammet. Detta eftersom denne inte reagerar på incitament utan på grund av dennes principer. Antaganden om hur en plikttrogen företagsledare reagerar på incitament tar uttryck i form av hypotes tretton.

\[ H_{13}: \text{En plikttrogen företagsledare reagerar inte på incitament} \]

**Tillhörighet**


Sammanfattningsvis kommer företagsledaren som motiveras av tillhörighet anta olika reaktioner beroende på hur de andra i ledningsgruppen reagerar och deras förväntningar.
Därmed finns inget tydligt samband, utan företagsledaren kan befinna sig var som i diagrammet (*se figur 3.4*) och därför finns ingen utgiven kurva i diagrammet. Antaganden om hur en företagsledare som motiveras av tillhörighet reagerar ligger till grund för hypotes fjorton.

\[ H_{14}: \text{En företagsledare som motiveras av tillhörighet reagerar på incitament på ett sätt som resten av företagsledningen förväntar sig } \]
## 4 Empirisk metod


### 4.1 Undersökningsmetod


Alternativt hade en kvantitativ metod kunnat tillämpas som exempelvis strukturerade intervjuer eller enkäter. En kvantitativ metod fokuserar på siffror och mätning (Bryman och Bell, 2005). Tidigare studier som har försökt mäta reaktioner har inte hittats och därför saknas mätinstrument, vilket gör det svårt att utforma svarskategorier som ska


En nackdel med intervjuer är att undersökningen blir subjektiv. Detta innebär att resultatet kan påverkas av forskaren beträffande vad som anses betydande (Bryman och Bell, 2011). Detta kan också vara en styrka eftersom att forskarna vet vad de letar efter och kan därmed anpassa följdfrågorna för att uppnå syftet. Ytterligare nackdel med intervjuer är att det finns svårigheter med att replikera undersökningen. Att undersökningen är svår att replikera bero på att den är ostrukturerad samt på forskarnas uppfattning om vad som är relevant information (Bryman och Bell, 2005). Genom en utförlig analysmetod, vilken beskriver hur empirisk data analyseras, antas problematiken med att replikera undersökningen mildras. Trots nackdelar med kvalitativa intervjuer anses denna metod bäst kunna svara på studiens syfte.

4.2 Urval


Utöver detta kommer studiens urval även begränsas till bolag med kontor nära studieorten samt till bolag med kontor i Sveriges tre största städer och städer på sträckorna mellan dessa och studieorten. Anledningen till varför företagsledare i bolag med kontor nära studieorten väljs ut är för att det är lättare att ta sig till bolaget. Beträffande att bolag med kontor i de tre största städerna och städer på sträckorna mellan dessa och studieorten ingår i urvalet är för att en större andel publika bolag är verksamma där. Detta kan tänkas påverka studien genom en begränsad information då många andra städer bortses. Trots detta antas studien inte påverkas i alltför stor omfattning då den är kvalitativ och målet inte är att generalisera.
Det finns inget samlat register över företagsledare som är aktuella för studien vilket försvårar urvalet för populationen. På grund av detta har urvalet tagits fram genom att söka på bolag i databasen allabolag.se på utvalda städer. Eftersom det finns begränsat med publika bolag i studieorten och orterna nära denna har privata bolag sökts där och publika bolag har sökt i resterande utvalda städer. Efter detta har intervjufrågan skickats ut till företagsledarna i den ordning som bolagen och respektive företagsledare har hittats i databasen och som har uppfyllt urvalskraven. Kraven som ska uppfyllas är att bolaget ska vara ett aktiebolag samt ha en styrelse med fler än tre styrelseledamöter. Bolaget ska även vara beläget inom nära räckhåll eller i någon av de tre största städerna samt i städer på sträckorna mellan dessa och studieorten. Ytterligare förutsättning för att en intervjufråga skickades var att mailadressen till företagsledaren eller dennes assistent fanns tillgänglig. Att hitta mailadresser till företagsledare var svårt, speciellt då bolagen dessa verkade i är börsnoterade. Detta kan likställas med ett slumpmässigt urval (Bryman och Bell, 2005) inom en geografisk begränsning då alla företagsledare hade samma möjlighet att komma med i urvalet om deras mailadresser fanns tillgängliga.


Intervjufrågorna skickades ut kontinuerligt under en tvåveckorsperiod. Sammanlagt skickades 105 intervjufrågningar, antingen till företagsledaren direkt eller via deras assistent. Det var 41 företagsledare som svarade på intervjufrågan, varav 12 svarade att de ville medverka i studien. Däremot ställdes en intervju in på grund av sjukdom, vilket resulterar i 11 intervjuer med företagsledare. Anledningarna till att företagsledarna som svarade på intervjufrågan inte medverkade var antingen på
grund av att de ansåg att de hade en formell styrelse eller att de inte hade möjlighet på grund av tidsbrist. Det var 64 företagsledare som inte svarade på intervjufrågan. Även om inga svar erhölls från dessa företagsledare ringdes de inte upp, vilket stod i mailen som skickades ut. Detta på grund av tidsbrist hos forskarna.

Utöver intervjufrågningarna till företagsledarna har även intervjufrågningar skickats till två styrelseordföranden. Anledningen till detta är för att få styrelsens perspektiv på hur de kontrollerar företagsledare och om någon väsentlig kontrollaktivitet missats samt deras syn gällande hur en företagsledare reagerar på kontroll. De två styrelseordföranden som kontaktades var Claes Dinkelspiel, Nordnet AB och Jacob Wallenberg, Investor AB, vilka båda deltog i studien. Anledningen till att dessa två styrelseordförande kontaktades beror på att de har relevant kunskap och erfarenhet av styrelsearbete.

Sammanfattningsvis skickades 107 intervjufrågningar och 43 svar erhölls, varav 14 svarade att de ville medverka. Däremot ställdes en intervju in på grund av sjukdom, vilket resulterade i 13 respondenter. 11 respondenter intervjuades med utgångspunkt som företagsledare och två med utgångspunkt som styrelseordförande. I följande avsnitt presenteras respondenterna och bolagen de är verksamma i mer utförligt.

4.2.1 Presentation av respondenter
Av det 13 respondenter som medverkat i studien intervjuades 11 med utgångspunkt som företagsledare och två med utgångspunkt som styrelseordförande. Fyra respondenter är företagsledare i privata bolag och sju stycken är företagsledare i publika bolag, varav fem av dessa är börsnoterade på small cap eller mid cap. De två respondenterna som intervjuades med fokus på deras roll som styrelseordförande är båda verksamma i börsbolag, där det ena bolaget är noterat på mid cap och det andra bolaget på large cap.

Nedan presenteras två tabeller, där den första tabellen behandlar företagsledaren och den andra tabellen behandlar bolaget som företagsledaren är verksam i (Se tabell 4.1 och 4.2). Den första tabellen sammanställer företagsledarnas kön, vilket årtionde dessa är födda, om företagsledarna har en ekonomi- eller ingenjörsexamen, vilket år dessa blev företagsledare i bolaget, om företagsledarna har haft tidigare VD-positioner samt om dessa är verksamma i ett privat eller publikt bolag. Den andra tabellen
Tabellen visar sammanställer från vilket år företagsfakta är hämtad, antal styrelsemedlemmar, vilken bransch bolaget verkar i samt bolagets resultat.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kön och ålder</th>
<th>Utbildning</th>
<th>VD sedan (årtal)</th>
<th>Tidigare VD-uppdrag</th>
<th>Typ av bolag</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Man (1950-talet)</td>
<td>Ekonom</td>
<td>2006-2011</td>
<td>Ja</td>
<td>Privat</td>
</tr>
<tr>
<td>Man (1960-talet)</td>
<td>Ej ekonom eller ingenjör</td>
<td>2011</td>
<td>Ja</td>
<td>Privat</td>
</tr>
<tr>
<td>Man (1960-talet)</td>
<td>Ej ekonom eller ingenjör</td>
<td>2013</td>
<td>Ja</td>
<td>Privat</td>
</tr>
<tr>
<td>Kvinna (1960-talet)</td>
<td>Ekonom</td>
<td>2012/2013</td>
<td>Nej</td>
<td>Publikt</td>
</tr>
<tr>
<td>Man (1960-talet)</td>
<td>Ej ekonom eller ingenjör</td>
<td>2013</td>
<td>Ja</td>
<td>Publikt</td>
</tr>
<tr>
<td>Man (1950-talet)</td>
<td>Ingenjör</td>
<td>2012</td>
<td>Nej</td>
<td>Publikt</td>
</tr>
<tr>
<td>Man (1960)</td>
<td>Ingenjör</td>
<td>2010</td>
<td>Nej</td>
<td>Publikt</td>
</tr>
<tr>
<td>Man (1960-talet)</td>
<td>Ingenjör</td>
<td>2009</td>
<td>Ja</td>
<td>Publikt</td>
</tr>
<tr>
<td>Man (1950-talet)</td>
<td>Ej ekonom eller ingenjör</td>
<td>2012</td>
<td>Nej</td>
<td>Publikt</td>
</tr>
<tr>
<td>Man (1970-talet)</td>
<td>Ej ekonom eller ingenjör</td>
<td>2012</td>
<td>Nej</td>
<td>Publikt</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 4.1
Tabell 4.2

4.3 Datainsamling

Data samlades in med hjälp av två källor, dels genom olika dokument från företagen, dels genom intervjuer med respondenterna (Bryman och Bell, 2005). Dokumenten som har används som källa är företagens hemsidor samt deras årsredovisningar och bolagsstyrningsrapporter. Informationen som har samlats in från bolagens hemsidor berör respondenternas ålder, utbildning, hur länge de har arbetat i bolaget samt tidigare VD-positioner. Årsredovisningarna har använts för att samla in finansiell information om bolagen såsom resultat. Information som kommer från bolagsstyrningsrapporterna berör styrelsens sammansättning samt hur många styrelsemöten de har haft.

För att kunna samla in data genom intervjuer kontaktades respondenterna i ett första steg via mail, antingen direkt eller via deras assistenter i de fall det fanns problem att hitta kontaktuppgifter till respondenterna (se appendix 1). Detta gjordes för att se om ett intresse fanns. I samband med mailen bifogades intervjufrågorna i en separat fil (se appendix 2). Anledningen till detta var för att respondenterna skulle få en inblick i vad
de ställde upp på, kunna förbereda sig för vad de ville ha sagt samt för att visa att undersökningen är seriös.


Inledningsvis, innan en intervju startade, gjordes en kortfattad beskrivning om forskarna och varför undersökningen gjordes samt frågades respondenten om denne undrade över något i samband med intervjun. När intervjun sedan började visades hänsyn genom att vara goda lyssnare och visad förståelse genom bekräftande signaler som exempelvis en nickning eller en samtyckande mumlig ”mm” (Jacobsen, 2002).

Sju av intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplatser, en intervju ägde rum på en annan plats vald av respondenten samt genomfördes fem intervjuer via telefon. Målet var att så många intervjuer som möjligt skulle genomföras på plats i ett möte med respondenten. Anledningen till detta var möjligheten att lättare få en personlig kontakt. Detta är även en lämplig intervjuometod då det ställs öppna personliga frågor, vilket ger större möjlighet till att be om utvecklade svar (Jacobsen, 2002).


4.4 Operationalisering I

För att besvara hur företagsledaren reagerar på styrelsens kontroll operationaliseras teorin till empiriska frågor (Bryman och Bell, 2011). I intervjun ställs öppna frågor till respondenten, med anledning till att få spontan information gällande attityder och företeelse (Svensson och Starring, 2010). Öppna frågor lämnar utrymme för oförutsedda svar och reaktioner, vilket inte hade kunnat förutse vid utformningen av frågorna samt att det ger respondenten utrymme för egna tankar. Öppna frågar passar studien bra eftersom att företagsledaren får möjlighet att berätta om situationer som kan härledas till hur de reagerar på kontroll. I samband med att företagsledaren berättar om en situation kan denne blir påminde om hur denna upplevde och kände, vilket kan tänkas ge mer ärliga svar. Öppna frågor innebär också att respondentens svar öppnar upp för ny data, vilket sin tur ger en möjlighet för ett induktivt inslag i studien (Bryman och Bell, 2011).

Intervjufrågorna kommer att numreras med siffror och följdfrågorna kommer att numreras med bokstäver. Frågorna kommer att presenteras innan ett resonemang förs
om varför frågan är aktuell. Intervjuguiden kommer att bestå av tre olika teman. Inledningsvis i tema ett kommer bakgrundsfrågor att ställas som berör företagsledarens demografi och erfarenheter. I tema två kommer frågor att ställas för att identifiera företagsledarens karaktärsdrag. Avslutningsvis i tema tre ställs frågor som syftar till att observera hur företagsledare reagerar på styrelsens kontrollaktiviteter (*se appendix 2*).

### 4.4.1 Bakgrundsfrågor

De första frågorna i intervjun tillhörande tema ett ställs för att få bakgrundsinformation om företagsledaren. Detta görs för att se om företagsledarens reaktion skiljer sig åt beroende på deras bakgrund. Demografiska frågor kommer vanligtvis i början av en intervju men då de är slutna frågor kan de skapa känsla av ett förhör eller att utfrågningen kommer från en officiell myndighet. Därför kan dessa ibland vara dåliga för intervjun (Krag Jacobsen, 1997) och kommer i första hand att samlas in via företagens hemsidor eller andra internetsidor.

- **Berätta om dig själv (1)**

Den första frågan (1) innebär att företagsledaren ska berätta lite om sig själv. Fråga (1) ställs för att intervjun ska inleda med något som företagsledaren känner sig bekväm att prata om, vilket oftast är information om sig själv. I samband med att fråga (1) ställs kan företagsledaren tänkas ge svar på en del demografiska frågor trots att denna information redan samlats in.

- **Hur ur länge har du arbetat som VD i företaget? (2)**
- **Hur länge har du arbetat inom företaget? (3)**
- **Har du tidigare arbetat som VD eller i en ledande position? (4)**

Frågorna (2, 3, 4) syftar till att ta reda på företagsledarens erfarenhet vilket antas ha en påverkan på dennes reaktion på kontroll. Fråga (2) ställs för att se hur länge företagsledaren har haft sin ledande position i företaget. Detta kan vara av vikt eftersom att denne då är van vid att bli kontrollerad av styrelsen. Fråga (3) behandlar hur länge företagsledaren har arbetat inom företaget. Frågan är intressant då en företagsledare som arbetat länge i företaget är mer van vid företagskulturen och organisationsstrukturen, samt är väl insatt i företagets mål och vision. Detta innebär att företagsledaren tidigare
har socialiserats in i företaget. En företagsledare som har jobbat länge i företaget kan reagera annorlunda på kontroll gentemot en nyanställd då denne inte har socialiserats in i företagskulturen och organisationsstrukturen och antas därför vara mer osäker och försiktig då denne reagerar på kontroll. Vidare ställs fråga (4) för att se om företagsledaren tidigare har haft en ledande position. Detta kan vara relevant då en företagsledare som tidigare arbetat i denna position har en större vana av att kontrolleras av en styrelse. Därför antas denne inte reagera på ett liknande sätt som en företagsledare som precis har intagit sin första ledande position.

4.4.2 Karaktärsdrag
Tema två behandlar frågor gällande företagsledarens karaktärsdrag. Detta görs för att ge svar på företagsledarens egenskaper samt deras grundläggande motivation.

- **Hur kommer det sig att du valde en roll som VD? (5)**

Fråga (5) undersöker företagsledarens roll i företaget. Frågan syftar till att undersöka varför företagsledaren valt att inta denna position. Informationen kan vara användbar i ett senare skede för att bedöma företagsledarens egenskaper och motivation till handlande samt för att öppna upp till följdfrågor.

4.4.2.1 Egenskaper

- **Vilka av dina egenskaper anser du är viktiga i ditt arbete som VD? (6)**
  - **Varför är dessa egenskaper viktiga? (a)**
Fråga (6) syftar till att undersöka företagsledarens egenskaper, detta eftersom en individisk reaktion kan variera beroende på egenskaper (Judson, 1991; Agboola, 2011). Fråga (6) ställs för att se vilka av sina egenskaper företagsledaren anser viktiga i sin roll som företagsledare.

4.4.2.2 Motivation till handling
Utifrån teorin kan en individisk motivation till handling vara att agera i egenintresse, kollektivism, plikt eller tillhörighet (Dunning, 2011; Collin, 2013). För att undersöka vilken motivation till handling en företagsledare har kommer frågor att ställas som skapar underlag för att göra en bedömning av företagsledarens huvudsakliga motivation.

❖ Vad motiveras du av på jobbet? (7)
   ➢ Finns det något i din omgivning som motiverar dig? (a)

Fråga (7) undersöker vad företagsledaren motiveras av och för att se om dennes svar går att relatera till antingen egenintresse, kollektivism, plikt eller tillhörighet. Följdfråga (a) ställs som en ytterligare fråga som kan närmare fastställa hur pass egenintresserad, kollektivistisk, plikttragen eller tillhörighetsdriven företagsledaren är.

❖ Hur gör du för att bevara/öka din motivation? (8)
❖ Kan du se något som hindrar din motivation? (9)

Frågorna (8, 9) ställs för att se hur VD:n bevarar och ökar sin motivation samt om denne ser något som kan hindra motivationen. Fråga (8) ställs för att undersöka hur företagsledaren bevarar och ökar sin motivation. Detta är av intresse då det kan ge information som styrelser kan använda sig av framöver för att utföra aktiviteter och handlingar som kan skapa mer positiva reaktioner hos företagsledaren. Fråga (9) ställs för att se om det finns något som gör att företagsledarens motivation hämmas. Skulle företagsledaren exempelvis nämna en kontrollaktivitet från teorin kan denna antas skapa mer negativa reaktioner än övriga och bör i sådana fall undvikas eller utföras på ett annat sätt av styrelsen.

För att ytterligare undersöka huruvida företagsledaren agerar utefter egenintresse, kollektivism, plikt eller tillhörighet kommer åtta frågor att ställas som inleds med hur

- **Hur viktigt är det för dig att bli belönad för ditt jobb? (10)**
  - Vad innebär belönning för dig? (a)
  - Kan du berätta mer om varför (b)
- **Hur viktigt är det för dig att erhålla social status? (11)**
  - Kan du berätta mer om varför (a)


4.4.3 Styrelsens och företagsledarens relation – kontroll


I samband med att företagsledarens reaktion ska identifieras är det rimligt att företagsledaren kommer att beskriva hur denne upplever kontrollaktiviteten i form av att den ogillas eller gillas. Om kontrollen ogillas kan det tänkas att företagsledaren uttrycker sig genom att de undanhåller information eller blir arga och upprörda (Knapp et al, 2011). Dessa är dock inga reaktioner utan snarare ett beteende eller en känsla, vilket inte är syftet att undersöka i studien. Det kan också tänkas att även om företagsledaren ogillar en viss kontrollaktivitet, kommer denne ändå att reagera accepterande, då denne inte vill ställa till med besvär. På grund av detta kommer
följdfrågor att ställas i dessa lägen för att försöka komma fram till företagsledarens verkliga reaktion och inte dennes känsla eller beteende. Skulle företagsledaren gilla kontrollaktiviteten antas det att denne inte reagerar med motstånd och kan därmed lättare härledas till en reaktion.

- *Hur ser din relation med styrelsen ut? (18)*
- *Hur upplever du styrelsens engagemang? (19)*
  - Upplever du att styrelsen har relevant kompetens? (a)
- *Har du någon gång haft en konflikt med styrelsen? (20)*
  - Kan du berätta mer om den situationen och hur löste ni konflikten? (a)


Vidare ställs fråga (20) för att se om styrelsen och företagsledaren någon gång har haft en konflikt. Det som är intressant med denna fråga är att finna orsaken till konflikten. Om konflikten grundar sig i att företagsledaren har reagerat på ett opassande sätt eller upplevt negativa känslor möjliggör denna fråga att en reaktion kan identifieras. Detta förutsätter dock att reaktionen går att härleda till att styrelsen har kontrollerat företagsledaren.

### 4.4.3.1 Övervakning

För att undersöka hur styrelsen kontrollerar företagsledaren i form av övervakning kommer ett antal frågor att ställas som berör denna kontrollform. Detta görs dels för att se om de identifierade övervakningsaktiviteterna i teorin används, dels för att se om det
finns andra former av övervakning som inte tagits upp i teorin. Därefter kommer företagsledarens reaktioner på dessa övervakningsaktiviteter att försöka identifieras.

- **Hur ser din kontakt ut med företagets styrelse? (21)**
  - Vad är syftet med kontakten och vems initiativ sker den vanligtvis på? (a)


- **Hur uppdaterar du styrelsen om den operativa verksamheten? (22)**
  - Vad tycker du om detta? (a)

Nästa fråga (22) ställs för att se om företagsledaren uppdaterar styrelsen om vad som händer i den löpande verksamheten. Att företagsledaren uppdaterar styrelsen om den löpande verksamheten antas vara ett sätt för styrelsens att övervaka företagsledaren. Detta kan antske exempelvis genom rapporter. Om företagsledaren uppdatera styrelsen kommer en följdfråga (a) att ställas för att se vad företagsledaren anser om denna utvärdering i syfte att kunna identifiera en reaktion.

- **Hur ser du på styrelsens engagemang i beslutsprocessen? (23)**
  - Vad tycker du om detta? (a)

Jonnergård och Stafsudd (2011) studerar styrelsers engagemang i beslutsprocessen och i vilken grad de ägnar sig åt beslutshantering och/eller beslutkontroll. För att undersöka hur engagerade styrelseledamöterna är i beslutprocessen kommer fråga (23) att ställas
för att ge svar om beslutprocessen, det vill säga initiering, godkännande, implementering samt övervakning av beslut (Fama och Jensen, 1983). Detta görs för att se i vilken utsträckning styrelsens övervakar företagsledaren. För få en uppfattning om vad företagsledaren anser om styrelsens engagemang i beslutprocessen, det vill säga att styrelsen övervakar företagsledaren, kommer följdfrågan (a) att ställas. Följdfrågan ställs i syfte för att identifiera en reaktion.

- **Hur ser du på styrelsens engagemang i budgetprocessen? (24)**
  - Vad tycker du om detta? (a)
  - Var i budgetprocessen är du delaktig och på vilket sätt? (b)

Vidare kommer frågor att ställas angående budgetprocessen i företaget. Styrelsen engagemang i budgetprocessen är ett sätt för styrelsen att övervaka företagsledaren (Zona och Zattoni, 2007; Jonnergård och Stafsudd, 2011). Den första frågan (24) ställs dels för att se hur budgetprocessen ser ut i företaget och dels för att upptäcka hur stor påverkan styrelsen har på budgetprocessens olika delar. För att få ytterligare uppfattning om vad företagsledaren anser om styrelsens övervakning genom budgetprocessen och vad företagsledaren anser om styrelsens inblandning i denna, kommer följdfråga (a) att ställas i syfte att identifiera företagsledarens reaktion. Följdfråga (b) undersöker var i budgetprocessen företagsledaren att delaktig och på vilket sätt. Detta är av vikt för att se i vilken utsträckning företagsledaren kan påverka budgetprocessen och därmed hur pass övervakad företagsledaren är.

- **Hur utvärderar styrelsen dig? (25)**
  - Hur upplever du detta? (a)


- **Hur diskuterar styrelsen företagets resultat med dig? (26)**
  - Hur upplever du detta? (a)

- *Har du någon gång reagerat negativt på något som kan relateras till styrelsen? (27)*

Det kan antas att tidigare frågor, kopplade till styrelsens övervakningsaktiviteter, hjälpt till att få fram reaktioner som går under positiva reaktioner, men att det är svårare att få fram de mer negativa reaktionerna. Därför ställs fråga (27), för att se om företagsledaren någon gång reagerat negativt på något som kan relateras till styrelsen. Här gäller det att svaret går att relatera till en kontrollaktivitet utförd av styrelsen. Utöver att få fram en negativ reaktion kan svaret även ge möjligheter till nya kontrollaktiviteter som inte är framtagna i teorikapitlet.

### 4.4.3.2 Incitament

För att undersöka hur styrelsen arbetar med kontroll i form av incitament kommer ett antal frågor att ställas som berör denna kontrollform. Detta görs dels för att se om de incitament som benämns i teorin används, dels för att se om det finns andra former av incitament som inte tagits upp i teorin. Incitament som nämns i teorin är bonus, aktier och optioner (Anthony och Govindarajan, 2007; Smitt, et al., 2004). Därefter kommer företagsledarens reaktion på dessa incitament att undersökas.

**Alternativ 1**

Frågor riktade till företagsledare i företag när information om incitament hittats innan intervjuutfall:

- *Enligt årsredovisningen använder ert företag bonus, vad tycker du om detta och kan du berätta mer om varför? (28i)*
Enligt årsredovisningen har du aktier i företaget, vad tycker du om detta och kan du berätta mer om varför? (29i)
Enligt årsredovisningen har du optioner i företaget, vad tycker du om detta och kan du berätta mer om varför? (30i)

Alternativ 2
Frågor riktade till företagsledare i företag när information om incitament inte hittats innan intervjuettfälle:

- Använder ert företag sig av bonus? (28ii)
  - Vad tycker du om detta och kan du berätta mer om varför? (a)
- Äger du aktier i företaget? (29ii)
  - Vad tycker du om detta och kan du berätta mer om varför? (a)
- Har du optioner i företaget? (30ii)
  - Vad tycker du om detta och kan du berätta mer om varför? (a)


- Har du någon gång upplevt att du blivit tillräddvisad? (31)
  - Hur upplevde du detta och kan du berätta om denna situation? (a)

Företagsledaren kan även influeras av negativa incitament, vilket är en slags bestraffning (Anthony och Govindarajan, 2007), så kallad sanktion. Fråga (31) ställs för att se om detta förekommer i företaget och där följdfrågan (a) ska undersöka hur företagsledaren i sådana fall upplevde detta. För att bättre förstå företagsledarens
upplevelse kommer denne även bli omedd att berätta om situationen. Denna fråga kan även tänkas vara bra för att nå företagsledarens mer negativa reaktioner.


- **Enligt bolagsstyrningslitteratur har styrelsen tre funktioner, vilka är att agera som rådgivare, nätverka samt övervaka VD:n. Hur ser du på den sistnämnda funktionen?** (32)
- **Hur kan din relation med styrelseordförande påverka hur styrelsen övervakar dig?** (33)
- **Hur förändras styrelsens övervakning beroende på om det går dåligt eller bra för företaget?** (34)
- **Hur kan din relation med styrelsens utvecklas?** (35)

Frågan (32) ställdes för att ta reda på vad företagsledaren anser om att styrelsen har en övervakande roll och vad dem tycker om denna övervakning. Det var även av intresse att ta reda på om företagsledaren ser styrelsens kontroll som faktiskt kontroll eller om företagsledaren snarare ser det kontrollen avser som en del av sitt arbete. Frågorna (33, 34) är intressanta av den anledning att se om företagsledaren märker av en ökad intensitet i övervakningen och där följdfrågor i sådana fall ska hjälpa till att nå svar gällande vad företagsledaren anser om detta. Den sista frågan (35) behandlar hur relationen mellan företagsledare och styrelse kan utvecklas utifrån företagsledarens perspektiv. Detta för att se vad denne egentligen anser är viktigt och vad som inte fungerar så bra i deras arbete och därmed kan tänkas skapa olika positiva och negativa reaktioner.

- **Avslutningsvis, är det något som du vill säga (om er relation) som vi inte kommit in på förut?** (36)

För att lättare runda av intervjun när tiden börjar gå ut ställs en fråga (36) som visar på att det börjar bli dags att avsluta (Jacobsen, 2002). Fråga (36) ställs även på ett sätt så att
företagsledaren har chansen att uttrycka ytterligare information som denne vill få fram, men som inte belyst genom de tidigare svaren.

När intervjun med företagsledaren var över och om denne även var engagerad i styrelsearbete eller är styrelseordförande ställdes ett antal frågor då det finns tid över. Detta för att få en styrelsemedlems syn på företagsledarens reaktion i andra företag. Detta eftersom det kan tänkas att företagsledare och styrelse ser olika på företagsledarens reaktion samt eftersom dessa kan ha erfarenheter att dela med sig av gällande kontrollaktiviteter som sker i ett företag. Frågorna som användes kommer ifrån operationalisering II och anpassades till om VD:n har en roll som styrelseledamot eller som styrelseordförande (see appendix 3).

4.5 Operationalisering II

4.5.1 Bakgrundsfrågor
Även här ställs en fråga för att få bakgrundsinformation om respondenten, som nu har en roll som styrelseordförande.

- Berätta om dig själv (l)
Den första frågan (1) innebär att styrelseordförande ska berätta lite om sig själv. Denna fråga ställs med samma anledning som fråga (1) i operationalisering I.

4.5.2 Styrelsens och företagsledarens relation

- *Hur ser din relation ut med företagets VD? (2)*
- *Vad anser du är viktigt i din relation med VD:n? (3)*
- *Har du någon gång haft en meningsskiljaktighet/konflikt med en VD? (4)*
  - Kan du berätta mer om situationen och hur löste ni konflikten? (a)

Fråga (2) liknar fråga (18) i operationalisering I och är intressant då företagsledarens reaktion kan bero på hur god relationen är mellan styrelseordförande och företagsledaren. Beroende på om relationen ses positiv eller negativ kan det antas skapa positiva eller negativa reaktioner hos företagsledaren och där anledningen kan fås fram genom följdfrågor som berör hur mycket styrelsen kontrollerar denne. Nästa fråga (3) behandlar vad styrelseordförande anser viktigt i en relation med företagsledaren. Informationen är intressant eftersom det kan vara av vikt för en företagsledare att veta vilka krav styrelseordförande har på denne. Precis som i operationalisering I och fråga (20) ställs här fråga (4). Detta för att se om företagsledaren och styrelsen någon gång haft en konflikt eller meningsskiljaktigheter och där följdfrågan (a) ställs för att finna orsaken till denna. Se operationalisering I, fråga (20) för mer information.

4.5.3 Kontroll

- *Enligt teori har styrelsen tre roller vilka är att agera som rådgivare, nätverka samt att övervaka VD:n. Styrelsens roll som övervakare och kontrollör framhävs som viktig, i både teori och i koden. Vad är kontroll för er i styrelsen och hur ser kontrollen ut? (5)*

- *Har du som styrelseledamot/ordförande upptäckt positiva/negativa reaktioner från en VD i samband med att ni kontrollerar? (6)*
  - Hur upplevde du detta och kan du berätta om denna situation? (a)

Fråga (5) ställs för att komma in på styrelsens kontrollfunktion och för att få reda på hur styrelseordförande ser på kontroll samt för att få reda på hur de kontrollerar företagsledaren. Denna fråga ställs innan kontrollaktiviteterna nämns för möjligheten att
finna nya aktiviteter eller enbart för att klargöra att dessa existerar i företaget. Fråga (6) ställs med anledning att få styrelseordförandes syn på företagsledarens reaktion. Detta eftersom det kan tänkas att företagsledare och styrelse ser olika på företagsledarens reaktion. Frågan ställs direkt kopplat till kontrollaktiviteter, till skillnad från fråga (27) operationalisering I, då ordet kontroll används mer öppet i intervjuerna med styrelseordföranden.

4.5.3.1 Övervakning

Frågorna som ställs kopplat till övervakning är samma frågor som under operationalisering I men omvända så de ställs till en styrelseordförande. Till en av ordförandena sattes även de olika övervakningsaktiviteterna ihop till en fråga på grund av tidsbrist. Frågorna ställs för att se om övervakningsaktiviteterna finns i företaget, hur styrelseordförande ser på dessa och hur dessa uttrycker sig. Vidare ställs frågorna för att se vad styrelseordförande tror att företagsledaren anser om dessa övervakningsaktiviteter och därigenom få reda på hur de ser på företagsledarens reaktion. Se operationalisering I fråga (22-26) för vidare information.

Alternativ 1

- Hur uppdaterar VD er om den operativa verksamheten? (7)
  ➢ Vad tycker du om det? (a)
- Hur ser ert engagemang i beslutsprocessen ut? (8)
  ➢ Vad tror du er VD tycker om detta? (a)
- Hur ser ert engagemang i budgetprocessen ut? (9)
  ➢ Vad tror du er VD tycker om detta? (a)
- Hur utvärderar ni VD:n? (10)
  ➢ Vad tror du er VD tycker om detta? (a)
- Hur diskuterar ni företagets resultat med VD? (11)
  ➢ Vad tror du er VD tycker om detta (a)

Alternativ 2

- I teori har ett antal sätt för styrelsen att kontrollera VD:n identifierats. Några av dessa aktiviteter har hittats i er årsredovisning som exempelvis att ni får löpande rapportering beträffande bolagets finansiella ställning och att revisorn
medverkar vid ett styrelsemöte utan att VD är närvarande samt att VD:n totala ersättning beslutas av styrelsen. Utförs dessa aktiviteter i syfta att kontrollera VD:n? (7-11)

- Om inte, varför utförs dessa aktiviteter? (a)
- Vad tror du VD:n anser om dessa aktiviteter? (b)

4.5.3.2 Incitament

Frågorna som ställs kopplat till incitament är samma frågor som under operationalisering I men omvända så att frågorna ställs till en styrelseordförande. Se operationalisering I fråga (28-30) för vidare information. Frågorna ställs för att se vad styrelseordförande anser om incitamentprogrammen i företaget samt för att se hur dessa fungerar. Utöver detta ställs frågor för att se vad styrelseordförande tror att företagsledaren anser om dessa och därigenom få reda på hur de ser på företagsledarens reaktioner.

  - Kan du berätta mer om varför? (a)

- Ert företag använder xx incitamentprogram, hur tycker du att arbetet med detta fungerar? (13)
  - Hur tror du att VD:n ser på detta? (a)

4.5.3.3 Avslutning

- Hur kan din relation med VD:n påverka hur ni i styrelsen kontrollerar? (14)
- Hur förändras styrelsens kontroll beroende på om det går bra eller dåligt för företaget? (15)
- Hur skulle din relation med företagets VD kunna utvecklas? (16)

Gällande om relationen mellan styrelseordförande och företagsledaren kan påverka hur kontrollen sker är intressant då det kan tänkas att om styrelsen och företagsledaren har en närmare relation så utför styrelsen inte lika mycket kontroll. Detta undersöks genom

Avslutningsvis är det något som du vill säga som vi inte kommit in på förut? (17)

Även i intervjuerna med styrelseordförandena ställs en sista fråga (17) för att runda av intervjun (Jacobsen, 2002) och för att ge styrelseordföranden chansen att uttala sig om information denne anser viktig inom ämnesområdet.

4.6 Analysmetod av intervjuer
I detta avsnitt presenteras studiens analysmetod av de semi-strukturerade intervjuerna steg för steg, vilket antas börja efter intervjutillfället.

4.6.1 Sammanställning
4.6.2 Uppspelning
Efter att intervjuer hade ägt rum och sammanställts var näste steg i analysmetoden att lyssna igenom alla intervjuer. Detta gjordes dels för fånga sammanhanget, dels för att säkerställa att inga felaktiga tolkningar gjordes. I samband med detta kunde forskarna försöka förstå hur respondenten tänkte. I detta steg gjordes även noteringar och forskarna förde diskussioner kring det empiriska materialet.

4.6.3 Kategorisering
Steg tre i analysmetoden, efter att materialet sammanställts och intervjuerna genomlyssnats, var att kategorisera intervjuersvaren. Det som kategoriserades var kontrollaktiviteter, reaktioner och de karaktärsdrag som inte tidigare funnits genom dokumentinsamling (Se urval). Förståelsen för kontroll och reaktion var ett viktigt steg innan kategoriseringen kunde äga rum. Anledningen till detta vara att det var svårt med gränssnittet för vad som är kontroll och vad som inte är kontroll, likväl var reaktionerna svåra att urskylla.

4.6.3.1 Kontroll
har styrelsens övervakning brutits ned i en process som besår av tre steg. Där de två första stegen blir relevanta när övervakning ska identifieras. När detta gjordes erhölls en tydligare bild över hur styrelsens övervakning ser ut i företaget och därmed kunde situationer som antas vara rådgivning urskiljas lättare.

Steg ett i övervakningsprocessen (*se figur 5.1 s. 85*) är styrelsens initiering. Detta steg hjälper forskarna att utesluta situationer då övervakning, enligt styrelsens definition, sker på företagsledarens initiativ. Därmed urskiljs situationer där företagsledaren kontaktar styrelsen eftersom det då är rimligt att styrelsen snarare ses som en rådgivare eller som ett bollplank för företagsledaren.

I övervakningsprocessens andra steg, det vill säga när en interaktion sker mellan företagsledare och styrelsemedlemmar, finns en stor risk att styrelsemedlemmar agerar som rådgivare. Detta blir framförallt tydligt vid övervakning då styrelsen engagerar sig i beslutsprocessen. Om anledningen till att ett beslut diskuteras mellan företagsledaren och styrelsen beror på att styrelsen har initierat övervakning, det vill säga att styrelsen ska godkänna beslutet, anses det som övervakning. Detta eftersom det är en följd av styrelsens initiering i övervakningsprocessens första steg. Det är framförallt i interaktionssteget som det har varit svårt att skilja mellan styrelsens roll som rådgivare och övervakare. För att kunna identifiera reaktioner gjordes en avgränsning, i den mening att det är rimligt att anta att om en avvikande reaktion identifieras, det vill säga en annan reaktion än acceptera, i samband med interaktionen antas denna i större mån vara en effekt av kontroll än rådgivning.

Efter att övervakningsprocessen kartlagts observerades övervakning i det empiriska materialet. Detta gjordes dels i anslutning med att en diskussion förts gällande kontroll dels under en diskussion gällande ett annat ämne som exempelvis en konflikt. Även de incitament som förekom i företagen har fastställts, vilket gjordes i första hand med hjälp av dokumentdata men även i samband med intervjuer då en diskussion fördes angående incitamenten.

4.6.3.2 Reaktioner

När kontrollen kategoriserats var det dags att identifiera reaktioner och hur dessa uttrycks i intervjuersvaren. Efterhand som intervjuersvaren kategoriserats uppkom
svårigheter att observera reaktionen acceptera på grund av att reaktionen bara ”finns där”. Reaktionen blev tydlig framförallt vid avvikande fall. Detta innebär således att acceptera observeras på grund av frånvaro av andra reaktioner.


Vidare identifierades även en ny reaktion i samband med kategoriseringen, vilken var uppsägning. Reaktionen lyckades identifieras då företagsledare berättade om tidigare erfarenheter i tidigare bolag samt i samband med hur de kunde tänka sig reagera om styrelsen överskred sin roll. Detta innebar att uppsägning inte inträffat i de företagen företagsledaren arbetar i för tillfället.

4.6.3.3 Reaktioner och kontroll

När kontrollen och reaktionerna kategoriserats var det dags att koppla samman reaktioner och kontroll. Därmed sammanställdes en tabell för att få en överblick över vilka olika reaktioner de olika kontrollaktiviteterna kund utlösa (se appendix 4).

I samband med att kontroll och reaktion sammankopplades upptäcktes att en kontrollaktivitet kunde utlösa olika reaktioner hos samma företagsledare. Detta innebar
att det inte fanns entydighet i hur en kontrollaktivitet kunde kopplas ihop med en reaktion och gällde främst vid övervakning. Detta indikerade även på att situationen hade en betydelse. På grund av detta behövde övervakningsaktiviteterna brytas ned i tre steg, vilka är initiering, interaktion samt slutförande. Dessa steg behandlar olika skeenden i övervakningen och var ytterligare en anledning till att övervakningsprocessen utvecklades (se figur 5.1). Därmed blev en beskrivning av processen till hjälp för forskarna när reaktionerna skulle observeras och analyseras.

4.6.3.4 Karaktärsdrag

4.7 Tillförlighet och äkthet
Tillförlitlighet och äkthet är två begrepp som motsvarar validitet och reliabilitet, vilka används vanligen i kvantitativ forskning. Vidare består tillförlitlighet av fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt en möjlighet att styrka och konfirmera. Äkthet behandlar kriteriet att ge en rättvis bild (Bryman och Bell, 2005).

4.7.1 Tillförlitlighet
Studiens tillförlitlighet ligger i förmågan att göra resultatet trovärdigt genom att säkerställa att forskningen utförts i enlighet med de regler som finns samt att de som medverkat får ta del av studien (Bryman och Bell, 2005). Trovärdigheten belyses i studien genom de återkopplingar som gjorts till respondenterna när något har varit otydligt samt när citat önskas användas. Vidare önskade de respondenten som medverkat i studien ta del av resultaten när studien är klar, vilket kommer att uppfyllas.

Studiens överförbarhet innebär huruvida resultaten går att överföra till en annan miljö (Bryman och Bell, 2005). Det resultat som genererats i studien bygger på forskning på individer och de svar som framkommit från respondenterna bygger snarare på kunskap
och erfarenhet än åsikter. Därmed hävdas det att resultaten i studien kan överföras till andra miljöer.

Studiens pålitlighet går ut på att säkerställa att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser i forskningsprocessen (Bryman och Bell, 2005), vilket har gjorts. Utöver detta har studien granskats under uppsatsen gång av två handledare samt vid examination på uppsatsseminarier och som hjälpt till att bedöma kvaliteten på de procedurer som valts.

Studiens möjlighet att styrka och konfirmera innebär att forskarna inte låter egna värderingar och teoretiska inriktning påverka utförandet och slutsatserna i undersökningen (Bryman och Bell, 2005). För att undvika subjektiva bedömningar har forskarna under tidens gång reflekterat och diskuterat sina ståndpunkter. Att forskarna är två har skapat gynnsammare förutsättningar för att utförande och slutsatser inte påverkats av egna värderingar.

4.7.2 Äkthet

Inom äkthet behandlas olika kriterier där ett av dessa är rättvis bild och innebär att undersökningen ska ge en rättvis bild av de uppfattningar och åsikter som finns hos den grupp människor som studeras (Bryman och Bell, 2011). Flera perspektiv har beaktats i studien och den information som presenterats har gjorts efter relevans och inte för att passa forskarnas bild. Utöver detta har alla respondenter behandlats i studien samt har information stärkts genom att behandla både företagsledares och styrelseordförandens synsätt.

4.7.3 Etiska principer

Frågeställningar om etiska principer kan delas upp i fyra huvudsakliga kategorier, vilka är skada för deltagarnas del, brist på samtycke, intrång på privatlivet och bedrägerier, falska förespeglingar eller undanhållande av viktig information (Bryman och Bell, 2011).

Skada för deltagarnas del kan innebära då en respondents identitet avslöjas i samband med undersökningen (Bryman och Bell, 2011). Detta har beaktats genom att vara särskilt försiktiga när det gäller risken för att företagsledarna och deras organisationer

*Intrång i privatlivet* innebär i vilken utsträckning det tolereras att undersökningspersonernas privatliv studeras (Bryman och Bell, 2011). Detta har tagits hänsyn till genom att inte försöka dra slutsatser om respondenterna mer än genom den information de delgivit i studien. Detta resulterar även till att exempelvis motivation till handling inte har tagits fram för respektive respondent. *Bedrägerier, falska förespeglingar eller undanhållande av information* ska minimeras i så stor mån som möjligt och forskarna ska respektera människors värdighet (Bryman och Bell, 2011). Detta antas inte förekomma i studien.
5 Empirisk Analys

Detta kapitel inleds med ett avsnitt om hur styrelsens kontroll, i form av övervakning och incitament, har uttryckt sig i företagen. I nästa avsnitt presenteras en övervakningsprocess som ska hjälpa till att förstå hur och varför företagsledare reagerar på kontroll. Avslutningsvis presenteras ett avsnitt om vilka reaktioner som har identifierats och hur dessa uttrycker sig hos företagsledarna.

5.1 Styrelsens kontroll

I empirin har kontrollaktiviteter identifierats och kommer att beskrivas nedan angående hur dessa har uttryckt sig i företagen. Kontrollaktiviteter, i form av övervakning och incitament, kommer att beskrivas utifrån intervjuade företagsledares perspektiv.

5.1.1 Övervakning

Nedan presenteras en sammanställning över hur styrelsens övervakningsaktiviteter uttrycker sig i företagen. Först kommer företagsledarens kontakt med styrelsemedlemmarna att beskrivas. Därefter följer en beskrivning om hur företagsledaren uppdaterar styrelsen om den operativa verksamheten, styrelsens engagemang i beslut- och budgetprocessen, hur styrelsen diskuterar företagets resultat med företagsledaren samt styrelsens utvärdering av företagsledaren.

5.1.1.1 Verkställande direktörens kontakt med styrelsemedlemmar

Företagledarens kontakt med styrelsen sker bland annat på styrelsemöten. Antal styrelsemöten varierar från företag till företag och varierar mellan fyra styrelsemöten till fjorton styrelsemöten per år. Vissa styrelsemöten pågår under en halvdag medan andra styrelsemöten varar i två heldagar samt händer det att de åker iväg tillsammans på strategimöten. Utöver styrelsemöte har företagsledaren löpande kontakt med både styrelseordförande och andra styrelseledamöter, men framförallt är det styrelseordförande som deltar i denna kontakt. Kontakten med styrelseordförande sker vanligtvis på bådas initiativ och kan ske via mail, telefon och möten. Styrelseledamöter besöker även företaget, vilket är ytterligare ett kontaktsätt.

Vidare berör kontakten allt från formalia, utskottsfrågor, avstämnings gällande ett beslut eller en fråga som företagsledaren eller en styrelsemedlem vill ta upp. Frekvensen i kontakten varierar från företag till företag och kan vara allt från varje dag till någon
gång i månaden. Frekvensen beror bland annat på om det är nära till en bolagsstämma eller ett styrelsemöte, om mer omfattande beslut ska fattas samt vid en börsnotering eller innan en kvartalsrapport släpps.

5.1.1.2 Uppdaterar styrelsen om den operativa verksamheten

5.1.1.3 Styrelsens engagemang i beslutprocessen

Styrelsen har i de flesta fall inte en annan uppfattning än företagsledaren när ett förslag kommer upp i styrelserummet, vilket innebär att företagsledaren vanligtvis får igenom sina beslut. Det förekommer fall då företagsledaren och styrelsemedlemmar har olika

5.1.1.4 Styrelsens engagemang i budgetprocessen

Utöver detta har styrelsen lägre engagemang, i den mening att de inte har några synpunkter gällande budgeten, om det går bra för företaget. Ett exempel på detta är då utfallet är bättre än budgeterade värden eller då företaget lever upp till avkastningskravet. Styrelsen är mer engagerad i budgetprocessen om det går dåligt för företaget. Detta sker bland annat genom fler analyser och större krav på företagsledaren. Det finns även fall där styrelsen inte alls engagerar sig i budgetprocessen, utan detta är helt företagsledarens uppgift.

5.1.1.5 Styrelsens diskuterar företagets resultat med verkställande direktören
Företagets resultat diskuteras dels mellan styrelseordförande och företagsledaren, dels på styrelsemöten. Resultat diskuteras mer intensivt inför varje kvartalsrapport. Det som sker är att styrelsemedlemmarna och företagsledaren går igenom företagets utveckling under den senaste tiden samt analyserar resultat och avvikelser. Vidare diskuteras bland
annat vilka aktiviteter som behöver korrigeras, hur marknaden ska ta emot resultatet samt hur de ligger till gentemot konkurrenter. Går det sämre för företaget har de mer diskussioner gällande om företaget drivs på rätt sätt samt om detta beror på exempelvis marknaden eller företaget.


5.1.1.6 Styrelsens utvärdering av verkställande direktören

5.1.2 Övervakningsprocess
För att förstå hur och varför företagsledaren reagerar på styrelsens övervakning behöver övervakningsaktiviteterna brytas ned i tre steg, vilka är initiering, interaktion samt slutförande. Steg ett innebär att styrelsen initierar en övervakning som företagsledaren utför och sedan överlämnar information till styrelsemedlemmar. I steg två erhåller styrelsen informationen på styrelsemöten, via telefon- eller mailkontakt eller när styrelsemedlemmar besöker företaget, vilket innebär att en interaktion sker. I steg tre godkänner eller nekar styrelsen informationen som erhölls i steg ett eller två. Anledningen till övervakningsprocessen är att respektive övervakning kan resultera i
olika reaktioner beroende på var i övervakningsprocessen företagsledaren befinner sig. Exempel på hur fler reaktioner kan uttrycka sig i en övervakning kommer att förklaras efter att övervakningsprocessens olika steg har behandlats. (se exempel 1 på s. 89)

Genom att se övervakningen som en process blir företagsledarens reaktioner tydligare samt för att förstå när styrelsen utövar övervakning respektive väckande. Övervakningsprocessen består av tre steg vilka är initiering (1), interaktion (2), samt slutförande (3). För att tydliggöra övervakningsprocessen förklaras de tre stegen i en figur (se figur 5.1). I figuren befinner sig övervakningen att godkänna och följa upp beslut (A), godkänna och följa upp budget (B), uppdatera om den operativa verksamheten (C). Vidare befinner sig även övervakningen att styrelsen diskuterar företagets resultat med företagsledaren (D), utvecklingssamtal (E) samt att styrelsemedlemmar har kontakt med företagsledaren (F) i figuren, men dessa är inte aktuellt förrän i steg två. Pilarna som återfinns i figuren kommer att förklaras i samband med texten efter figuren.

**Figur 5.1**

5.1.2.1 Steg 1 - Initiering
Steg ett i övervakningsprocessen innebär att styrelsen initierar övervakning och erhåller information som företagsledaren överlämnar. Styrelsen kan ställa krav angående i vilken utsträckning övervakningen ska äga rum, det vill säga när, hur ofta samt vilken information som ska lämnas. Det framkommer att det är styrelsen som styr hur mycket
information som de vill erhålla men det är upp till företagsledaren att se till att de får den informationen. Övervakning styrelsen initierar är beslutfkontroll (A), godkänna och följa upp budget (B) samt bli uppdaterad om den operativa verksamheten (C). I samband med övervakning erhåller styrelsen information från företagsledaren. Denna information kan erhållas skriftlig i form av beslutsförslag, beslutsunderlag, budget och rapporter, vilka kan förmedlas till styrelsen via mail, när styrelsemedlemmar besöker företaget samt på styrelsemöten. Information kan även erhållas verbalt från företagsledaren. Denna informationsgivning kan ses som steg ett i övervakningsprocessen, det vill säga att styrelsen initierar övervakning och erhåller information.


I samband med att styrelsen ska godkänna budgeten kan styrelsen påverka hur ofta de vill att företagsledaren ska överlämna budgeten samt kan de påverka vad den ska innehålla. Vid styrelsens initiering beträffande uppdatering om den operativa verksamheten har styrelsen exempelvis möjlighet att påverka hur ofta företagsledaren ska rapportera samt rapporternas innehåll. Vid dessa övervakningar kan det även finnas en förutbestämd tid för när rapporten eller budgeten ska överlämnas till styrelsen. Vidare kan fallet också vara att företagsledaren initierar budgeten eller rapporten men är då ingen övervakning.
Att företagsledaren förmedlar information enligt ovan kan resultera i ett problem som grundar sig i företagsledarens informationsövertag. Detta eftersom företagsledaren kan styra vilken information denne vill delge styrelsen och kan därmed undanhålla väsentlig information som kan påverka senare delar i övervakningsprocessen. Detta framkommer även under intervjuer då företagsledaren påverkar att denne har ett stort informationsövertag då denne lever i verksamheten. Därför är det viktigt att företagsledaren är transparent upptåt mot styrelseordförande och resterande styrelsemedlemmar. Vidare kan styrelsen bestämma över innehållet och därmed begränsa företagsledarens möjlighet att styra informationsflödet.

5.1.2.2 Steg 2 – Interaktion
När företagsledaren utfört det styrelsen initierat som exempelvis mailat ett beslutsunderlag eller en rapport, ska styrelsen i nästa steg interagera med företagsledaren angående informationen. Om styrelsen anser att informationen är tillräcklig och inte önskar diskutera denna med företagsledaren inträffar inte steg två i processen. Detta eftersom steg två innebär att en interaktion mellan företagsledaren och styrelsemedlemmar, exempelvis under ett styrelsemöte. Det är först i detta steg som övervakningen diskutera företagets resultat med företagsledaren blir aktuell. Att styrelsen diskuterar företagets resultat med företagsledaren kan ses som en följd av övervakningen uppdatera styrelsen om den operativa verksamheten, som tar uttryck redan i steg ett. Detta eftersom när företagsledaren uppdaterar styrelsen om den operativa verksamheten erhåller styrelsen bland annat finansiella rapporter, vilket ligger till grund för diskussion om företagets resultat.

Vidare kan styrelsen i interaktionen bli uppdaterad om exempelvis en investering eller en lansering av en ny produkt och därmed kan även uppföljningen av beslut och budget tänkas ske då företagsledaren uppdaterar styrelsen om den operativa verksamheten. Det är även i detta steg som utvecklingssamtal med företagsledaren sker. Att styrelseordförande har utvecklingssamtal med företagsledaren är en följd av styrelsens övervakning att utvärdera företagsledaren, vilket sker utan företagsledarens närvaro.

Interaktionen mellan företagsledaren och styrelsemedlemmar resulterar i att en diskussion förs. företagsledaren har vid detta tillfälle möjlighet att föra fram sina
åsikter, presentera information som styrelsen tidigare erhållit eller uppdatera styrelsen om aktuella händelser i verksamheten. Detta sker vanligtvis genom att företagsledaren håller ett föredrag på styrelsemötet eller genom att styrelseordförande och företagsledaren samtalar via telefon. Även här har företagsledaren sitt informationsövertag och kan därmed bestämma över vilken information denne vill delge styrelsemedlemmarna. Vidare har företagsledaren även möjlighet att rådfråga styrelsemedlemmar beträffande olika frågor.

Styrelsen har också möjlighet att ställa frågor som exempelvis berör uppföljning angående ett beslut som företagsledaren verkställt eller angående resultatet. Att styrelsen ställer frågor kan bottna i olika saker. Styrelsemedlemmar kan ställa frågor i ett övervakningssyfte, av nyfikenhet, intresse eller för att information behövs för att fatta rätt beslut. Styrelsen har idag högre krav angående vad en styrelsemedlem ska veta om företaget när ett beslut fattas och därmed behöver de förstå verksamheten då de inte är inne i detaljerna.

Vidare framkommer det att det är kontroll när en dialog förs med företagsledaren i samband med exempelvis en resultaträkning och frågor ställs beträffande varför det gick på ett visst sätt eller vad orsaken var. Likväl är det kontroll när en styrelsemedlem ställer en fråga angående varför det finns en avvikelse från budget. Att styrelsen ställer dessa frågor kan upplevas operativt, men dessa frågor tillhör inte ovanligheten. Det kan kallas affärsdiskussioner när styrelsen diskuterar med företagsledaren men det är kontroll från styrelsens sida.

5.1.2.3 Steg 3 - Slutförande

eller beslutsunderlag samt budget att följas upp, vilket kan ske genom att företagsledaren uppdaterar styrelsen om den operativa verksamheten. Nu har övervakningsprocessens tre steg beskrivits och nedan kommer ett exempel som förklarar hur en övervakning kan resultera i fler reaktioner beroende på var i processen övervakningen befinner sig.

**Exempel 1 – Övervakning kan resultera i fler reaktioner**

Med hjälp av övervakningsprocessen kan företagsledarens reaktion förstås lättare. Detta eftersom en övervakning kan skapa olika reaktioner hos företagsledaren. För att tydliggöra hur olika reaktioner kan te sig i de tre stegen kommer ett exempel att beskrivas berörande övervakningen uppdatering om den operativa verksamheten.


### 5.1.3 Incitament

Förutom övervakning är även incitament ett sätt för styrelsen att kontrollera företagsledaren. Incitament används inte av alla företag men de företag som använder incitament har olika bonussystem samt aktiebaserade- och optionsbaserade incitamentsprogram. Bonus ses som ett kortsiktigt incitamentprogram medan aktie- och optionsbaserade incitamentsprogram ses som långsiktiga. Det förekommer att företag kombinerar dessa incitamentsprogram, främst ett kortsiktigt med ett långsiktigt, men
även att företag endast har ett incitamentprogram. Vidare är incitamentprogram vanligare i studiens publika företag än i privat företag.


Företagsledaren som har långsiktiga incitamentsprogram, aktie- eller optionsbaserade, motiveras av dessa. Detta eftersom företagsledaren anser att denne därigenom erhåller en långsiktig och god utveckling med aktieägarna. Detta skapar en samhörighet då företagsledaren tillsammans med aktieägarna arbetar för företagets bästa. Vidare om företagsledaren själv har satsat eget kapital i företaget i samband med incitamentprogrammet visar detta på engagemang.(Intervju)

5.2 Reaktion på kontroll
I detta avsnitt presenteras de reaktioner på kontroll som har identifierats i det empiriska materialet, vilka är samarbeta, acceptera, kompromissa, manipulera, motmakt och uppsägning. Den sistnämnda reaktionen är en ny identifierad reaktion som inte har beskrivits i teoriavsnittet. Vidare kommer varje identifierad reaktion att presenteras var för sig genom att beskriva hur reaktionen uttrycker sig hos en företagsledare.
Det har förekommit svårigheter vid identifiering av acceptera. En förutsättning för att reaktion ska klassificeras som acceptera är att reaktionen inte går under en annan reaktion som exempelvis om företagsledaren arbetar intensivare (samarbeta), för en diskussion (kompromissa) eller låter bli att redogöra för ett visst ämne i en rapport (undvika) i samband med kontroll. Således observeras accepterade i frånvaro av andra reaktioner.


5.2.1 Acceptera
Acceptera innebär att företagsledaren godtar styrelsens kontroll och kommer således att utföra det kontrollen omfattar och/eller godtar att kontrollen äger rum. Detta kan exempelvis visa sig genom att ett incitament tas emot utan att det upplevs motiverande.

5.2.1.1 Övervakning
Accepterande går att utläsa i samband med övervakning på grund av att inga andra reaktioner än acceptera har identifierats i samband med en övervakning. Detta uttrycker sig genom att företagsledaren godtar styrelsens övervakning och utför det övervakningen omfattar. Detta visar sig exempelvis genom att företagsledaren uppdaterar styrelsen om den operativa verksamheten via exempelvis en rapport och därmed utför steg ett i processen. Vidare kan accepterande även ske i övervakningsprocessens andra steg då styrelsen exempelvis diskuterar företagets
resultat med företagsledaren eller då det förs en diskussion på styrelsemötet. Företagsledaren accepterar således övervakningen då denne utför en övervakning initierad av styrelsen i något av stegen i övervakningsprocessen.


Det framkommer att styrelsens uppgift bland annat är att övervaka företagsledaren och se till att denne sköter sitt jobb. Detta innebär således att deras roll som övervakare är erkänd. Vidare är styrelsens och företagsledarens roller definierade i aktiebolagslagen, vilket kan vara en förklaring till varför företagsledaren accepterar styrelsens övervakning. Det framkommer i aktiebolagslagen att styrelsen är ytterst ansvarig för

5.2.1.2 Incitament

5.2.2 Samarbeta
Samarbeta innebär att företagsledaren godtar styrelsens kontroll samt att denne arbetar intensivare än att enbart acceptera kontrollen. Detta kan exempelvis visa sig genom att företagsledaren uppskattar och motiveras av kontrollen.

5.2.2.1 Övervakning
Samarbete går att utläsa i samband med övervakning exempelvis när företagsledaren servar styrelsemödessar, men framförallt styrelseordföranden, genom att komma med förslag och ta fram ämnen till diskussion inför styrelsemötorna även om det inte finns ett behov. Detta innebär samarbete eftersom företagsledaren arbetar intensivare beträffande

Anledningar till att företagsledaren väljer att samarbeta vid övervakning kan bland annat vara att denne brinner för företaget och gillar att arbeta eller för att företagsledaren tycker att ansvar ligger på denne att ta fram information och idéer. En annan anledning att företagsledaren arbetar intensivare kan vara i ett förebyggande syfte för att visa styrelsen att denne är duktig och flitig och att ytterligare kontroll inte är nödvändig. Därmed kan företagsledaren samarbeta vid övervakning innebär en strategi för företagsledaren för att hantera övervakningen och därmed ett sätt för denna att påverka kontrollen mer i sin riktning.

5.2.2.2 Incitament
Samarbete går att utläsa i samband med incitament exempelvis då detta motiverar företagsledaren att göra ett bra jobb och då dessa kan bidra till mer spännande diskussioner på möten. Detta innebär att företagsledaren lägger mer energi på att uppnå vad som krävs för att ta del av incitamenten, vilket exempelvis kan visa sig genom att företagsledaren tar fram nya idéer som förbättrar lönsamhet eller försäljning. Således indikerar detta på att företagsledaren arbetar mer energiskt i jämförelse om incitament inte skulle användas i företaget. Ytterligare anledning att företagsledaren samarbetar är eftersom denne har satsat eget kapital i företaget. På grund av att företagsledaren satsat eget kapital är denne mer engagerad och kommer därigenom i större grad ta rätt sorts beslut för att lyckas och inte se sitt kapital som bortkastat.
5.2.3 Kompromissa

5.2.3.1 Övervakning
Företagsledaren kompromisser vid övervakning i olika sammanhang. Bland annat kan detta uttrycka sig i samband med att företagsledaren känner att styrelsen fattar för mycket beslut, vilket kan resultera i att denne pratar med styrelseordförande och för fram att de inte kan ha det på detta sätt. Känner företagsledaren att styrelsen är för engagerad i den mening att någon styrelsemedlem är för operativ och därmed är inne och arbetar i företaget säger företagsledaren till styrelsen att det är denne som bedriver verksamheten. Detta indikerar på att diskussioner har fört och att ett accepterande inte görs direkt. Vidare kan detta även innebära att företagsledaren vill ha kontrollen mer i sitt intresse, det vill säga minskad kontroll och fatta mer beslut själv då företagsledaren anser att styrelsen gör företagsledarens jobb.

En kompromiss har även uttryckt sig genom att företagsledaren kräver att alla styrelsemedlemmar skulle införskaffa datorer så att denne kunde maila rapporter istället för skicka brev. En förekommande situation som kan relateras till kompromissa är att företagsledaren och styrelsen, i steg två av övervakningsprocessen, diskuterar ett beslutsförslag eller beslutsunderlag och gemensamt kommer fram till ett beslut. Vidare påverkar företagsledaren övervakning mer i sitt intresse genom att denne vill få igenom sitt beslut.

5.2.3.2 Incitament
När företagsledaren kompromisserar i samband med incitament kan detta uttrycka sig genom att företagsledaren har diskussioner med styrelsen angående att denne anse att sin bonus är för hög och/eller att denne anser att sin bonus för hög i jämförelse med övriga medarbetare eller andra företaget. Dessa diskussioner innebär att företagsledaren
har fört fram sin åsikt i syfte att påverka kontrollaktiviteten mer i sitt intresse, det vill säga lägre bonus.

5.2.4 Manipulera

5.2.4.1 Övervakning
Manipulation går att utläsa endast i samband med övervakning. Som nämndes tidigare kan manipulation från styrelsens sida ses som ett accepterande, vilket innebär att denna reaktion är svår att identifiera. Företagsledaren har i samband med en rapportering till en styrelsemedlem via telefon varje vecka informerat denne om felaktigt information och har därmed utelämnade information. Detta innebär att företagsledaren har påverkat kontrollen i en viss riktning genom att få en styrelsemedlem att känna på ett visst sätt. Företagsledaren har ansträngt sig i samband med denna rapportering då denne även medvetet har informerat om fel information. Skulle fallet endast vara att företagsledaren utelämnar information kan reaktionen likställas med att undvika då denne inte utför en ansträngning i samband med reaktionen. Händelsen kan även vara lik smita, men detta skulle i så fall visa sig genom att företagsledaren snarare är lat och därmed inte vill informera, det vill säga det finns då ingen baktanke med reaktionen.

5.2.5 Motmakt
5.2.5.1 Övervakning

Motmakt går att utföra i samband med övervakning. När företagsledaren anser att styrelsemedlemmar lägger sig i dennes arbete för mycket reagerar företagsledaren genom att protestera mot styrelsemedlemmarna. Detta uttrycker sig genom att företagsledaren säger ifrån och/eller att denne sager till styrelsemedlemmar att de får anställa en ny företagsledare. Att företagsledaren säger ifrån kan ske av olika skäl. En anledning är att denne inte gillar något beslut som styrelsen vill ta eller om denne anser att styrelsen tar för mycket beslut. I dessa fall säger företagsledaren ifrån, i första hand till styrelseordförande, och beroende på vilken typ av fråga det är låter företagsledaren sedan styrelseordförande ta tag i saken. Är det exempelvis styrelsefrågor har företagsledaren inte lika mycket beslutsrätt, på samma sätt beror det på om företagsledaren är intern eller inhyrd.

Om styrelsen däremot lägger för stort engagemang i de operativa frågorna och exempelvis gnäller för mycket så anser sig företagsledaren han mer rätt att säga ifrån, vilket är en andra anledning till negativt bemötande från företagsledarens sida. Denna anledning innebär även att företagsledaren kan känna misstro från styrelsen, exempelvis då företagsledaren inte känner att styrelsemedlemmar tror på dennes kompetens och ifrågasätter mycket. Då måste företagsledaren säga ifrån. I dessa fall har det visat sig vara lättare för företagsledaren att säga ifrån när denne känner sig mer trygg i rollen, alltså att denne har mer erfarenhet, än när denne är nyanställd. Utöver detta finns det andra fall som kan skapa motmakt i form av att säga ifrån hos företagsledaren, vilket är då bolaget har en politisk styrelse. Det som lätt inträffar då är att styrelseledamöter tar upp ämnen som rör politik och försöker exempelvis påverka bolagets beslut i samma riktning som deras politiska åskådning. Här måste företagsledaren säga ifrån och förklara att detta inte är relevant, utan beslut ska tas för bolagets bästa.

Motmakt i form av att hota med att säga till styrelsen att de får anställa en annan företagsledare sker främst när styrelsen lägger sig i detaljfrågor eller operativa frågorna. Att styrelsen lägger sig i detaljfrågor anses vara felaktigt enligt företagsledaren och kan vara ett tecken att något gått fel i relationen mellan denne och styrelsen. Att en styrelsemedlem frågar om detaljfrågor kan bland annat vara ett tecken på att denne inte skött sitt jobb med att läsa på innan styrelsemötet. Detta är även något en företagsledare märker av genom sitt informationsövertag. De operativa frågorna tillhör
företagsledarens roll och ska därför inte göras av styrelsen. Företagsledaren anser att det är viktigt att styrelsemedlemmarna och företagsledaren vet sina roller. Vet alla rollerna och inte går över gränsen uppstår inte konflikter i samma utsträckning.

5.2.6 Uppsägning

Uppsägning innebär att företagsledaren ogillar styrelsens kontroll och att företagsledaren därmed säger upp sig från sin VD-position.

5.2.6.1 Övervakning

En ny reaktion på styrelsens kontroll som har identifierats är att företagsledaren väljer att säga upp sig. Reaktionen att företagsledaren säger upp sig innebär att företagsledaren inte längre arbetar i företaget. Detta innebär att företagsledaren har refererat till tidigare VD-uppdrag i andra företag än de som medverkat i studien. Trots detta ses reaktionen relevant och tas med i studien då reaktionen även kan tänkas inträffa i nuvarande företaget. Reaktionen kan ske vid två tillfällen. Dels då företagsledaren anser att styrelsen går in i detaljfrågor för mycket eller blir operativ, dels då företagsledaren och ägarna ser olika på företagets inriktning. Att företagsledaren säger upp sig har således endast identifierats vid kontroll i form av övervakning och inte vid incitament.

Att styrelsen går in för mycket i detaljfrågor eller blir operativ är något företagsledaren ogillar och reagerar vid ett tidigare tillfälle i form av motmakt. Företagsledaren väljer att säga upp sig i de fall det inte blir någon förändring efter att denne sagt ifrån och är en reaktion på kontroll där företagsledarens handlingsfrihet minskar och styrelsen inte tar till sig företagsledarens åsikt. Därmed kan denna reaktion ses som en vidareutveckling av motmakt.


5.3 Sammanställning
6 Analys

Detta kapitel inleds med två avsnitt som presenterar exempel på hur företagsledaren reagerar på kontroll med hänsyn till dennes karaktärsdrag. Vidare kommer dessa exempel att integreras med teorin. Därefter följer ett avsnitt om de reaktioner som inte identifierats i studien. Avslutningsvis följer ett avsnitt som summerar studien och där den justerade teoretiska modellen presenteras. Även studiens hypoteser kommer att behandlas i detta avsnitt.

6.1 Övervakning

I detta avsnitt presenteras exempel på hur företagsledaren reagerar på övervakning med hänsyn till dennes karaktärsdrag. Varje exempel belyser vilken eller vilka reaktioner som förekommer och hur dessa förändras under övervakningsprocessen. Vidare kommer de framträdande orsakerna till reaktionerna att behandlas för att få en förståelse för vad det är som utlöser företagsledarens reaktion. Detta kommer vidare att göras genom att integrera teorin med det empiriska materialet samt med egna reflektioner.

6.1.1 Exempel 1

Det första exemplet kommer att visa hur reaktioner kan uttrycka sig vid initiering och interaktion genom att behandla reaktionerna acceptera och acceptera i de två stegen. Dessa reaktioner uttrycker sig i samband med att företagsledaren uppdaterar styrelsen om den operativa verksamheten.

6.1.1.1 Acceptera – Acceptera

Företagsledaren är en man i femtioårsåldern och har haft sin position i företaget i drygt fyra år och har även tidigare varit verkställande direktör (Dokumentdata). Företagsledaren uppdaterar styrelsen om den operativa verksamheten genom att hålla föredrag på varje styrelsemöte där han tillsammans med styrelseordförande sätter agendan, vilket företagsledaren anser fungerar bra (Intervju). Detta innebär att reaktionen som kunde observeras i samband med initieringen var ett accepteraande. Detta eftersom ingen annan reaktion kunde identifieras.

Eftersom styrelseordförande och företagsledaren tillsammans sätter agendan kan detta betona relationer och därmed kan ”vi och dem” känslan mellan styrelseordförande och
företagsledaren mildras (Knapp et al., 2011). Detta kan hindra negativa konsekvenser av kontroll (Knapp et al., 2011) och därmed påverka varför företagsledaren accepterar styrelsens övervakning. Ytterligare anledning till att företagsledaren accepterar styrelsens övervakning kan vara att denne anser att uppdatera styrelsen om den operativa verksamheten är en del av sitt arbete.


Styrelsen har inte mycket sakkunskap och företagsledaren berättar att detta gör det lättare för honom att driva företaget (Intervju). På grund av detta antas företagsledaren ha ett större handlingsutrymme. Detta kan i sin tur indikera på att intensiteten i övervakningen är låg. Vidare anser företagsledaren att varför han blev företagsledare
beror på att han alltid haft mål och en strävan att komma framåt i karriären (Intervju). Detta kan indikera på att företagsledaren, precis som i enlighet med teorin, är motiverad och ambitiös, och därmed ser sig som självkontrollerad (Kaplan, Klebanov och Sorensen, 2013; Acher, 2014).


6.1.2 Exempel 2
Det andra exemplet kommer att visa hur en reaktion kan uttrycka sig vid styrelsens initiiering genom att behandla reaktionen *samarbeta*. Denna reaktion uttrycker sig i samband med styrelsens engagemang i beslutprocessen.
6.1.2.1 Samarbeta


Om relationen mellan styrelse och företagsledare är vänskaplig kommer mer information och råd att utbytas däremellan än om relationen är kontrollerad (Westphal, 1999). Företagsledaren anser att hon och styrelsen har en god relation (Intervju), vilket också kan vara en anledning till varför företagsledaren samarbetar. Företagsledaren hade även en positiv inställning när denne pratade om styrelsen (Observation). Vidare visar företaget ett positivt resultat (Dokumentdata), vilket kan indikera på att styrelsen anser företagsledaren göra ett bra jobb och därmed ger de henne en större frihet att driva företaget. När frågan ställdes angående om företagsledaren vill att styrelsen ska vara mer engagerad, påpekade hon att detta var något hon inte ville (Intervju). Värt att
tillägga är också att företagsledaren kan samarbeta i syfte att undvika framtida kontroll. Detta går i så fall i linje med antaganden från teorin om att en företagsledare som drifs av företagets bästa inte vill bli kontrollerad då denne redan arbetar i företagets intresse och därför samarbetar.

Det kan även tänkas att företagsledaren, istället för att samarbeta, försöker manipulera styrelsen genom att lämna in beslutsförslag i god tid och som ska påverka dessa i en viss riktning. Detta antas dock inte vara fallet då företagsledaren och styrelsen har en god relation och där hon poängterar att det är viktigt att ge styrelsen information för att utveckla företaget (Intervju). Detta kan innebära att hon ser informationsgivning som en del av arbetet och där det är hennes ansvar är att bistå med extra information. Utöver detta tycker företagsledaren att styrelsen ibland vill ha för lite information och om hon då arbetar intensivare resulterar detta i roligare styrelsemöten (Intervju).


Företagsledaren motiveras inte av incitament, där hon påpekar att hon snarare motiveras av målet än incitamentet. Detta kan också indikera på att företagsledaren samarbetar vid övervakningen för företagets bästa, vilket även detta kan relateras till hennes kön (Watts, Messe, & Vallacher, 1982; Aldrich, 1989 se Davis, Babakus, Danskin Englis & Pett, 2010; He, Inman, & Mittal, 2008). Därmed antas även företagsledarens informationsgivning vara samarbete och inte manipulation.

6.1.3 Exempel 3
Det tredje exemplet kommer att visa hur en reaktion kan uttrycka sig vid initiering, interaktion och slutförande. Detta görs genom att behandla reaktionen acceptera vid styrelsens initiering, kompromissa och motmakt vid interactionen samt uppsägning vid
slutförandet. Dessa reaktioner uttrycker sig i samband med styrelsens engagemang i beslutsprocessen och kommer att beskrivas utifrån två företag som företagsledaren har arbetat i. Den första situationen kommer att belysa hur företagsledarens reaktion kan utvecklas över tid, där reaktionen i detta fall går mot mer negativ och den andra situationen kommer att belysa en reaktion i slutförandet.

6.1.3.1 Acceptera – Kompromissa – Motmakt


Vid ett senare tillfälle berättade företagsledaren att om relationen mellan företagsledaren och styrelsen inte fungerar och konflikter fortskrider säger han till styrelsen att de får avskeda honom (Intervju). Här reagerade företagsledaren genom motmakt då denne säger ifrån genom att tala om för styrelsen att de får säga upp honom. Motmakt innebär att företagsledaren protesterar, vilket förekom i detta fall. Detta visar på att en reaktion

6.1.3.2 Uppsägning


Anledningen till att företagsledaren slutade beror på att denne inte har rättigheten att ta ett beslut som är en ägarfråga, då dessa frågor faller utom ramen för en företagsledares befogenheter. Om företagsledaren inte kan leva med de beslut som styrelsen fattar får denne säga upp sig. Detta ses som en reaktion på kontroll eftersom om styrelsen inte fattat beslutet och istället låtit företagsledaren fatta beslutet skulle förmodligen denne stannat kvar i företaget. Detta innebär således att styrelsen minskade företagsledarens handlingsutrymme och därmed tillfaller detta ett sätt för styrelsen att kontrollera och styre företagsledaren i en viss riktning.

6.1.4 Exempel 4

6.1.4.1 Acceptera - Manipulera
Företagsledaren är en kvinna runt fyrtiofem år och detta är hennes första VD-jobb (Dokumentdata). Manipulera har identifierats hos företagsledaren i samband med rapportering till en styrelsemedlem. Företagsledaren rapporterade till styrelsemedlemmen via telefon varje vecka där hon informerade felaktigt och utelämnade information (Intervju). Detta innebär att företagsledaren accepterade styrelsens initiering då hon ringde och rapporterade men manipulerade i interaktionen, det vill säga vid diskussionen.

sin tur kan skapa negativa reaktioner. Detta innebär således att en reaktion driver en annan reaktion, i den mening att hon accepterade styrelsens initiering, men på grund av reaktionen skapades en annan reaktion, det vill säga manipulation.

Vidare är även detta ett exempel på att manipulera är en icke-synlig reaktion då styrelsemedlemmen förmodas tro på vad företagsledaren sa under rapporteringen. Utöver detta upplevdes hon uppriktig, orädd och ärlig (Observation), vilket kan vara anledning till att hon berättade om denna reaktion och därmed kunde en avvikande reaktion observeras. Vidare belyser detta exempel att det är intensiteten och inte övervakning i sig som skapar reaktionen.

Att företagsledaren valde att reagera på detta sätt kan delvis bero på hennes ålder, där yngre företagsledaren i större mån gör något som kan riskera deras position i företaget (Serwinek, 1992 se Desphande, 1997). Detta antagande kan även styrkas av att företagsledaren uttryckte att hon inte har problem att sluta om hon tycker att något inte går rätt till från styrelsen eller om de har olika grundtankar med bolaget (Intervju). Vidare finns det studier som behandlar företagsledares etiska beslutsfattande och att dennes moraliska intensitet ökar med åldern (Khalid, Wan Omar, Omar Syed Agil & Khalid, 2013). Detta går att relatera till att företagsledaren i exemplet är relativt ung i jämförelse med övriga företagsledare och därav har hon inte lika hög moralisk standard i sina val och väljer att undanhålla information.

6.1.5 Sammanställning

Ovan exempel redogör för samarbeta, acceptera, kompromissa, manipulera, motmakt samt uppsägning. Vidare visar exemplet på att en reaktion kan utvecklas med tiden och att en reaktion kan utveckla en annan reaktion. Anledningar till att en företagsledare accepterar styrelsens kontroll kan delvis bottna i att denne ser detta som styrelsens uppgift.

En faktor som anses påverka reaktionen är intensiteten i övervakningen. Detta visar sig genom både frekvensen i övervakningen och genom intensiteten i interaktionen. Anledningen till att intensiteten ökar kan bero på företagsledarens relation med styrelsen. De mer negativa reaktionerna, det vill säga reaktioner som befinner sig längre ner i reaktionsskalan, förekommer under interaktionen mellan företagsledaren och
styrelsen. En anledning till detta kan vara att det involverar företagsledaren personligen samt att styrelsemedlemmarna får utrymme att börja bestämma och göra vad företagsledaren anser är dennes jobb.

6.2 Incitament
I detta avsnitt presenteras exempel på hur företagsledaren reagerar på incitament med hänsyn till dennes karaktärsdrag. Varje exempel belyser vilken reaktion som skapas i samband med incitamentet. Vidare kommer de framträdande orsakerna till reaktionerna att behandlas för att få en förståelse för vad det är som påverkar företagsledarens reaktion. Detta kommer vidare att göras genom att integrera teorin med det empiriska materialet samt med egna reflektioner.

6.2.1 Exempel 5
Det femte exemplet kommer att visa hur en accepterande reaktion kan uttrycka sig i samband med incitament. Denna reaktion uttrycker sig i samband med bonus.

6.2.1.1 Acceptera

företaget och ser detta som en del av sitt arbete, vilket kan likställas med ett kollektivistiskt agerande (Dunning, 2011). Detta kan således vara en förklaring till varför företagsledaren reagerar genom att acceptera och inte genom att samarbeta.

Ytterligare anledning till att företagsledaren antas brinna för sitt arbete är att denne inte reagerar negativt i andra situationer då företagsledaren är medveten om att det är ägaren och styrelsen som bestämmer (Intervju). Dessutom kan det tänkas att företagsledaren på grund av att denne har haft tidigare VD-uppdrag inte värdesätter bonus. Dels på grund av att företagsledaren redan har tjänat in en stor förmögenhet, dels då han redan har en hög fast ersättning. Dessutom berättade företagsledaren att han tyckte social status var viktigare förr (Intervju), vilket kan tänkas ligga till grund för att han inte anser att en hög bonus är viktig.


6.2.2 Exempel 6
Det sjätte exemplet kommer att visa hur reaktionerna *samarbeta och kompromissa* kan uttrycka sig i samband med bonus.

6.2.2.1 Samarbeta - Kompromissa
Företagsledaren är en man i sextioårsåldern och är utbildad ekonom och har haft flera VD-positioner (Dokumentdata). Företagsledaren säger att denne motiveras av bonus (Intervju). Detta innebär att reaktionen som observeras i samband med incitamentet är samarbete. Att företagledaren motiveras av bonus innebär att han arbetar intensivare och kommer med mer förslag på hur verksamheten kan förbättras för att uppnå målen med incitamentet (Intervju). Att företagsledaren är man och motiveras av incitament kan relateras till tidigare studier som säger att manliga ledare fokuserar i större mån på sig
själva samt att manliga ledare influeras av mål som främjar den egna individen (Watts, Messe, & Vallacher, 1982; He, Inman, & Mittal, 2008). Vilket kan vara en anledning till att företagsledaren samarbetar. Andra anledningar till att företagsledaren samarbetar kan vara att denne hoppas på ytterligare incitament men även på grund av att incitament är ett sätt att motivera, attrahera och behålla attraktiva företagsledare (Smitt et al., 2004),


6.2.3 Exempel 7
Det sjunde exemplet kommer att visa hur samarbeta kan uttrycka sig i samband med incitament. Denna reaktion uttrycker sig i samband med ett incitamentprogram som är optionsbaserat.
6.2.3.1 Samarbete

Företagsledaren är en man i femtioårsåldern och är utbildad ingenjör. Han har arbetat i bolaget i cirka fem år och har ingen tidigare VD-erfarenhet (Dokumentdata). Företagsledaren erhåller optioner som incitament och tycker att optionsprogrammet är motiverande (Intervju). Detta innebär att reaktionen som observeras i samband med incitamentet är samarbete.


6.2.4 Sammanställning

Ovan exempel redogör för reaktionerna samarbete, acceptera och kompromissa. Anledningen till att dessa exempel valts ut är att de belyser olika reaktioner på incitament. Även dessa exempel visade att en reaktion kan utvecklas till en annan. Anledningar till att en företagsledare samarbeta beträffande incitament är då dessa motivera företagsledarna att arbetar hårdare, vilket går i linje med teorin (Smitt et al., 2004). Det framkommer också att företagsledaren inte motiveras av incitament, då dessa snarare motiveras av belöningar i form av bekräftelse än bonus, aktier eller optioner eller av sitt jobb. I det empiriska materialet observerades varken passivt eller aktivt motstånd i samband med incitament. Vidare har det visat på att intensiteten i incitament kan skapa mer negativa reaktioner. Däremot är det mer troligt att det snarare beror på individen.

Det har också varit svårt att få fram data angående vad företagsledaren anser om incitament, vilket har varit en begränsning. Detta eftersom det inte framkom mycket information gällande incitament ur intervjuerna. En anledning till detta var att det
upplevdes personligt att fråga ingående frågor om företagsledarnas ersättning. En annan anledning var eftersom att intervjuerna snarare fokuserades på övervakning. Detta gjordes på grund av tidsperspektivet med studien och gjorde denna prioritering.

6.3 Icke-identifierade reaktioner
I detta avsnitt presenteras reaktioner som inte identifierats empiriskt och reflektion om varför dessa inte har observerats. De reaktioner som inte observerats är smita, undvika och sabotera, vilket gäller vid både övervakning och incitament. Vidare har inte heller reaktionerna manipulera och motmåkt observerats i samband med incitament. En anledning till att dessa reaktioner inte observerats empiriskt kan vara på grund av att de är negativa reaktioner och att detta inte är något en företagsledare vill erkänna. Företagsledare är vana talespersoner och därmed korrekta i sina uttalanden, vidare kan även studiens urval vara en begränsning då det är inte är så omfattande.

6.3.1 Smita och undvika

Skillnaden mellan smita och undvika beror på företagsledarens inställning och syfte med reaktionen. Smita är således en konsekvens av att företagsledaren är lat och därför smiter från kontrollen medan undvika snarare är kopplat till att företagsledaren vill undvika att hamna i en viss situation. Anledning till undvikande kan då vara att kontrollen skapar obehagliga känslor. Däremot kan reaktionerna uttrycka sig på ett liknande sätt och anledningarna till varför reaktionerna inte lyckats observeras är densamma. På grund av detta presenteras anledningarna tillsammans i detta avsnitt.


Ytterligare anledning till att undvika inte identifierats kan vara på grund av att reaktionen kan ses som en följd av tidigare reaktioner som exempelvis samarbeta och manipulera. Detta kan förklaras genom att företagsledaren samarbetar för att visa att ytterligare kontroll inte är nödvändig exempelvis genom att lämna in fler rapporter. Detta innebär således att företagsledaren undviker att hamna i en viss situation eller undviker framtida kontroll. På grund av detta har företagsledarens reaktion lett till att denne senare kan undvika kontroll genom att förebygga att kontrollen inträffar.

### 6.3.2 Manipulera

Manipulera innebär att företagsledaren försöker påverka kontrollen i en viss riktning och får styrelsemedlemmarna att agera eller känna på ett visst sätt. Därigenom kommer


6.3.3 Sabotera

6.4 Summering


Det som kunde belysas empirisk är att både kontrollform och intensitet påverkade reaktionen. Det kunde också visas att situationen, i form av relationen mellan styrelsen och företagsledaren, samt operativt engagemang hade en påverkan. På grund av att situationen hade en påverkan på reaktionen tas den med som en empirisk faktor och graderas till en teoretisk faktor som därmed återfinns i modellen.

Vidare har det observerats att det finns en koppling mellan reaktioner, i den mening att en reaktion driver en annan reaktion men även att en reaktion över tid kan utvecklas till en annan reaktion. Därmed kan företagsledaren vid ett tillfälle skapa en reaktion som vid ett senare tillfälle utvecklas till en mer positiv eller mer negativ reaktion. Detta är en ständig pågående process eftersom styrelsen utövar kontroll fortlöpende. (Se mörkrosa pilar till höger i figuren).

För att kunna observera reaktioner på kontroll, klassificerades styrelsens kontroll antingen som övervakning eller incitament (Fama och Jensen 1983). Denna klassificering var inte tillräckligt för att kunna härleda och förstå en reaktion. På grund av detta delades styrelsens övervakning (Jonnergård och Stafsudd, 2011; Zona och Zattoni, 2007; McDonald och Westphal, 2010) in i en process i form av tre steg; initiering, interaktion och slutförande. Till följd av ovan nämnda justeringar ser den teoretiska modellen ut enligt följande (Se figur 6.1). Det som har adderats i modellen är markerat i mörkrosa färg.
Övervakning

Vidare berör styrelsens initiering inte företagsledaren personligen utan det handlar om att överlämna information till styrelsen, vilket kan vara ytterligare en förklaring till att få negativa reaktioner förekommer vid initieringen. En anledning till att negativa reaktioner förekommer i samband med styrelsens initiering är då övervakning sker mer frekvent än vad företagsledaren anser är lämpligt, vilket kan uppfattas som misstro från företagsledarens sida. Detta går även i linje med litteratur (Sundarmurthy och Lewis, 2003; Knapp et al., 2011; Frey, 1993; Westphal, 1999). Detta innebär således att mer negativa reaktioner uppstår vid initiering med styrelsen.


**Incitament**

Det har varit svårt att få fram data angående vad företagsledaren anser om incitament. Det förekom företagsledare som samarbetade beträffande incitament, av den anledning att incitamenten motiverade företagsledarna att arbetar hårdare (Intervju), vilket går i linje med litteratur (Smitt et al., 2004). Det framkommer även att företagsledare inte motiveras av incitament, då dessa snarare motiveras av bekräftelse eller sitt jobb. I det empiriska materialet observerades varken passivt eller aktivt motstånd i samband med incitament. Vidare har det visat på att intensiteten i incitament kan skapa mer negativa reaktioner. Däremot är det troligt att det beror på individen.
7 Resultat och slutsats


Beroende på vilket skede övervakningen befinner sig i skapas olika reaktioner. Befinner sig övervakningen i interaktionen skapas mer negativa reaktioner. En anledning till detta är att företagsledaren är personligt involverad. När en diskussion förs finns också en tendens att styrelsemedlemmar involverar sina åsikter om vad som ska göras och hur det ska göras. Detta kan innebära att styrelsen börjar engagera sig mer i operativa frågor. Företagsledaren känner då att dennes professionella auktoritet blir ifrågasatt. Om företagsledaren upplever att styrelsen börjar engagera sig i operativa frågor eller blir mer operativ och därmed går utöver vad företagsledaren anser är styrelsens roll, skapas

Vidare framkom att det inte enbart är formen, utan även intensiteten i kontrollen som påverkar reaktionen. Intensiteten i övervakning innebär hur ofta, när och mängden information styrelsen erhåller när övervakningen initieras samt hur intensiv information diskuteras när styrelsemedlemmar och företagsledaren interagerar. När intensiteten i övervakning ökar skapas mer negativa reaktioner hos företagsledaren, vilket innebär att reaktionen befinner sig längre ner i reaktionsskalan. Intensiteten i incitament visar sig genom hur stort belopp incitamentet omfattar och skapar mer negativa reaktioner men inte i form av passivt eller aktivt motstånd.

Vidare observerades även att situationen, i form av företagsledarens och styrelsens relation, är en faktor som påverkar förhållandet mellan kontrollform och reaktion. Det framkom att företagsledarens relation med styrelsen, men framförallt med styrelseordförande, kan påverka reaktionen. Detta genom att relationen skapar förtroende som i sin tur påverkar intensiteten i kontrollen och därmed reaktionen.

Slutligen noterades en koppling mellan företagsledarens reaktioner, vilket innebär att en reaktion kan driva en annan reaktion och likväl att en reaktion förändras över tid. Vidare finns indikationer om en reaktion befinner sig i kompromissa är det större risk att en mer negativ reaktion utvecklas.

7.1 Teoretiska implikationer


7.2 Metodologiska implikationer

7.3 Praktiska implikationer
Regelverken har krav på hur styrelsen ska kontrollera bolaget och företagsledare. Finansinspektionen har krav exempelvis på vad en styrelseledamot ska känna till om verksamheten när beslut fattas. En effekt av detta är att styrelseledamöter kommer närmare verksamheten och därmed blir gränsen mellan styrelsen och verkställande direktörens roller mer otydlig. Detta kan i sin tur skapa konflikter i företaget och leda till negativa reaktioner.

Vidare om styrelsemedlemmar överskrider vad företagsledaren anser är deras roll och blir mer operativ, enligt företagsledarens preferenser, reagerar företagsledaren mer negativt. På grund av detta kan en tydlig rollfördelning mellan styrelseledamöter och verkställande direktörer underlätta deras arbete och minimera negativa reaktioner.
7.4 Begränsningar och framtida forskning


Vidare finns det inget som indikerar på att det inte finns fler faktorer som påverkar företagsledarens reaktion. Framtida forskning kan därmed försöka gå djupare i företagsledarens karaktärsdrag och relation med styrelsen för att försöka finna ytterligare orsaker som gör att en företagsledare reagerar som den gör.


Ett sista förslag för framtida forskning är att, istället för att interviewa företagsledare, interviewa styrelsemedlemmar. Detta eftersom företagsledare och styrelsemedlemmar kan ha olika syn på reaktionen men även olika syn på kontroll. Det som kan nås då är hur styrelsen uppfattar företagsledarens reaktioner och hur om de antas förekomma i samband med kontroll.
Referenser


Appendix

Appendix 1 - Kontaktmail

Hej!

Vi inbjuder Er med anledning av Er position som företagsledare i XX till att medverka i en intervju. Vi håller på med en studie kring vad företagsledare anser om sin relation med styrelsen och vill med hjälp av Er få en djupare förståelse för vad Ni anser om denna relation.


Vi skickar detta mail till Er för att ta reda på om Ni har ett intresse av att delta i denna undersökning. Intervjun är beräknad till max 45 minuter och önskas ske på plats, vald av er och beroende på vad Ni anser är enklast. Vårt främsta syfte är att få ta del av era erfarenheter och kunskaper gällande er relation med styrelsen. Intervjusvaren kommer att användas för att finna de faktorer som påverkar vad företagsledare anser om styrelsen kontroll samt ligga till grund för det fortgående arbetet med studien.


Som tack för Ert deltagande kommer Ni att få möjlighet att ta del av resultatet av studien, vilket vi hoppas kan vara av intresse för Er. Vi är tacksamma om Ni vill delta!

Med vänliga hälsningar
Stella Persson Lidgren och Mathilda Elmgren
Civilekonomprogrammet, Linnéuniversitetet, Växjö

Kontakt:
Telefon: xxxxxxxxxx
Mail: xxxxxxxxxx

Kontaktuppgifter handledare:
Sven-Olof Collin
Telefon: xxxxxxxxxx
Mail: xxxxxxxxxx

133
Appendix 2 – Intervjuguide I

Tema 1 – Bakgrund

- Berätta om dig själv
- Hur ur länge har du arbetat som VD i företaget?
- Hur länge har du arbetat inom företaget?
- Har du tidigare arbetat som VD eller i en ledande position?
- Hur kommer det sig att du valde en roll som VD?

Tema 2 - Karaktärsdrag

Egenskaper

- Vilka av dina egenskaper anser du är viktiga i ditt arbete som VD?
  ➢ Varför är dessa egenskaper viktiga?

Motivation

- Vad motiveras du av på jobbet?
  ➢ Finns det något i din omgivning som motiverar dig?
- Hur gör du för att bevara/öka din motivation?
- Kan du se något som hindrar din motivation?

- Hur viktigt är det för dig att bli belönad för ditt jobb?
  ➢ Vad innebär belöning för dig?
  ➢ Kan du berätta mer om varför
- Hur viktigt är det för dig att erhålla social status?
  ➢ Kan du berätta mer om varför
- Hur viktigt är företaget som du jobbar i för dig?
  ➢ Kan du berätta mer om varför
- Hur viktigt är företagskultur för dig?
  ➢ Kan du berätta mer om varför
- Hur viktigt är det för dig att följa dina moraliska principer?
  ➢ Skulle du kunna ge ett exempel
- Hur viktigt är det för dig att göra något som anses rätt enligt samhällets normer?
  ➢ Skulle du kunna ge ett exempel
- Hur viktiga är dina kollegors åsikter för dig när du tar ett beslut?
➢ Vilka kollegor?
➢ Kan du berätta mer om varför

❖ Hur viktigt är relationen med dina kollegor för dig?
➢ Kan du berätta mer om varför
➢ Är det någon relation som är mer viktig?

Tema 3 – Styrelsens och företagsledarens relation

❖ Hur ser din relation med styrelsen ut?
❖ Hur upplever du styrelsens engagemang?
❖ Har du någon gång haft en konflikt med styrelsen?
  ➢ Kan du berätta mer om den situationen och hur löste ni konflikten?

Övervakning

❖ Hur ser din kontakt ut med företagets styrelse?
  ➢ Vad är syftet med kontakten och vem initiativ sker den vanligtvis på?
❖ Hur uppdaterar du styrelsen om den operativa verksamheten?
  ➢ Vad tycker du om det?
❖ Hur ser du på styrelsens engagemang i beslutsprocessen?
  ➢ Vad tycker du om detta?
❖ Hur ser du på styrelsens engagemang i budgetprocessen?
  ➢ Vad tycker du om det?
  ➢ Var är du delaktig och på vilket sätt?
❖ Hur utvärderar styrelsen dig?
  ➢ Hur upplever du detta?
❖ Hur diskuterar styrelsens företages resultat med dig?
  ➢ Hur upplever du detta?
❖ Har du någon gång reagerat negativt på något som kan relateras till styrelsen?
  ➢ Har du någon gång (reaktion, ex. ignorerat) något som styrelsen bett dig göra?

Incitament

❖ Använder ert företag sig av bonus?
  ➢ Vad tycker du om detta och kan du berätta mer om varför?
❖ Åger du aktier i företaget?
- Vad tycker du om detta och kan du berätta mer om varför?
- Har du optioner i företaget?
  - Vad tycker du om detta och kan du berätta mer om varför?
- Har du någon gång upplevt att du blivit tillrättavisad?
  - Hur upplevde du detta och kan du berätta om denna situation?

- Enligt bolagsstyrningslitteratur har styrelsen tre funktioner, vilka är att agera som rådgivare, nätverka samt övervaka VD:n. Hur ser du på den sistnämnda funktionen?
- Hur kan din relation med styrelseordförande påverka hur styrelsen övervakar dig?
- Hur förändras styrelsens övervakning beroende på om det går dåligt eller bra för företaget?
- Hur kan din relation med styrelsens utvecklas?

- Avslutningsvis är det något som du vill säga som vi inte kommit in på förut?
Appendix 3 – Intervjugeuide II

Tema 1 - Bakgrundsfrågor

❖ Berätta om dig själv

Tema 2 – Styrelsens och företagsledarens relation

❖ Hur ser din relation ut med företagets VD?
❖ Vad anser du är viktigt i din relation med VD:n?
❖ Har du någon gång haft en meningsskiljaktighet/konflikt med en VD?
   ➢ Kan du berätta mer om situationen och hur löste ni konflikten?

Tema 3 - Kontroll

❖ Enligt teori har styrelsen tre roller vilka är att agera som rådgivare, nätverka samt att övervaka VD:n. Styrelsens roll som övervakare och kontrollör framhävs som viktig, i både teori och i koden. Vad är kontroll för er i styrelsen och hur ser kontrollen ut?

❖ Har du som styrelseledamot/ordförande upptäckt positiva/negativa reaktioner från en VD i samband med att ni kontrollerar?
   ➢ Hur upplevde du detta och kan du berätta om denna situation?

Övervakning

Alternativ 1

❖ Hur uppdaterar VD er om den operativa verksamheten?
   ➢ Vad tycker du om det?
❖ Hur ser ert engagemang i beslutsprocessen ut?
   ➢ Vad tror du er VD tycker om detta?
❖ Hur ser ert engagemang i budgetprocessen ut?
   ➢ Vad tror du er VD tycker om detta?
❖ Hur utvärderar ni VD:n?
   ➢ Vad tror du er VD tycker om detta?
❖ Hur diskuterar ni företagets resultat med VD?
   ➢ Vad tror du er VD tycker om detta
Alternativ 2

❖ I teori har ett antal sätt för styrelsen att kontrollera VD:n identifierats. Några av dessa aktiviteter har hittats i en årsredovisning som exempelvis att ni får löpande rapportering beträffande bolagets finansiella ställning och att revisorn medverkar vid ett styrelsemöte utan att VD är närvarande samt att VD:n totala ersättning beslutas av styrelsen. Utförs dessa aktiviteter i syfta att kontrollera VD:n?
   ➢ Om inte, varför utförs dessa aktiviteter?
   ➢ Vad tror du VD:n anser om dessa aktiviteter?

Incitament

❖ Ert företag använder xx ersättning, som enligt teorin ses som ett sätt för styrelsen att kontrollera VD:n. Hur ser du på detta och hur tror du att VD:n ser på detta?
   ➢ Kan du berätta mer om varför?

❖ Ert företag använder xx incitamentprogram, hur tycker du att arbetet med detta fungerar?
   ➢ Hur tror du att VD:n ser på detta?

Avslutning

❖ Hur kan din relation med VD:n påverka hur ni i styrelsen kontrollerar?
❖ Hur förändras styrelsens kontroll beroende på om det går bra eller dåligt för företaget?
❖ Hur skulle din relation med företagets VD kunna utvecklas?

❖ Avslutningsvis är det något som du vill säga som vi inte kommit in på förut?
## Appendix 4 – Reaktionstabell

<table>
<thead>
<tr>
<th>Beslut</th>
<th>Budget</th>
<th>Uppdat.</th>
<th>Resultat</th>
<th>Utvärd.</th>
<th>Bonus</th>
<th>Aktier</th>
<th>Optioner</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Sam</td>
<td>Accep</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Komp</td>
<td>Komp</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Komp</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Motm</td>
<td>Motm</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Upps</td>
<td>Upps</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td>Accep</td>
<td>x</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Komp</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Motm</td>
<td>Motm</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Upps</td>
<td>Upps</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Komp</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Komp</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>F</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Sam</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Komp</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Accep</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>G</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Sam</td>
<td>Accep</td>
<td>x</td>
<td>Sam</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Komp</td>
<td></td>
<td>Accep</td>
<td></td>
<td></td>
<td>Accep</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>H</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>x</td>
<td>Sam</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Komp</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>J</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Komp</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>K</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Sam</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Komp</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Accep</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>L</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Accep</td>
<td>Sam</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Komp</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>Accep</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Motm</td>
<td>Motm</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Upps</td>
<td>Upps</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>