

STYRELSERS ARBETE OCH ROLL I ATT UTVECKLA ORGANISATIONERS INNOVATIONSFÖRMÅGA

Kamilla Kohn Rådberg





Cmb utvecklar kunskap

Cmb:s mål är att vara samhällsbyggnadssektorns främsta forum för ömsesidig kunskapsutveckling inom management och ledarskap. Inom cmb arbetar akademi, företag och offentliga aktörer tillsammans för att med forskning, kunskapsutbyte och utbildning utveckla samhällsbyggnadssektorn.

Cmb finansierar forskning och ger via temagrupper aktivt stöd till Chalmers utbildningar. Genom konferenser, lunch- och frukostmöten bidrar cmb:s starka nätverk till att göra ny kunskap tillgänglig för hela samhällsbyggnadssektorn.

CMB KORTRAPPORT OM FORSKNING

Den cmb-stödda managementforskningen har ett brett anslag inom samhällsbyggandet. Forskningen behandlar frågor om samverkan i byggprocessen, kunskapsutveckling, ledarskap och projekt- och produktionsledning, stadsutvecklingsfrågor, riskhantering, produktivitet och effektivitet.

I en serie sammanfattningar presenterar vi de forskningsstudier som cmb helt eller delvis finansierar. Kortrapporten syftar till att sprida forskningsresultat i en lättillgänglig form och fungerar som introduktion till ämnesområdet. För den som vill fördjupa sig finns en kortfattad presentation av författaren tillsammans med hänvisning till den aktuella avhandlingen eller till de artiklar som har publicerats.

Forskningsutskottet behandlar ansökningar om stöd till managementrelaterade forskningsprojekt flera gånger per år.

Mer information om ansökningsprocessen och våra prioriterade områden finns på **cmb-chalmers.se**

BILDER & LAYOUT

Layout: Wilma Johansson

Bilder: Canva

Figurer och tabeller: rapportförfattaren

cmb-chalmers.se
info@cmb-chalmers.se



ABSTRACT

Innovation har blivit en allt viktigare faktor för konkurrenskraft, långsiktig överlevnad och hållbart värdeskapande i tider av stark utveckling.

Organisationer utmanas av accelererande teknisk förändring, digital transformation, geografiska förändringar i värdeflöden, miljömässiga omställningar och förändrade förväntningar från intressenter. Dessa aspekter och många andra kräver kontinuerlig strategisk anpassning och organisatorisk förnyelse.

Under sådana förhållanden är innovation inte längre begränsad till forsknings- och utvecklingsavdelningar (FoU) utan har blivit en central strategisk fråga för ledning på högsta organisatoriska nivå.

Följaktligen har förståelsen för hur organisationer utvecklar sin strategiska förmåga att driva innovation blivit allt viktigare. Här har inte bara företagsledningen en central roll, utan även bolagets styrelse i sin funktion för att leda det strategiska ansvaret för bolaget.

Frågan om hur styrelsearbetet bidrar till organisatorisk innovationsförmåga blir alltmer central och spänner över *bolagsstyrning*, *strategisk ledning* och *innovationsledning*.



INTRODUKTION

För att kunna förstå hur vi kan utveckla styrelsearbetet inom ramen för det strategiska arbetet, behöver vi se till hur arbete och ansvar fördelas mellan de olika organen såsom ägare, styrelse och VD.

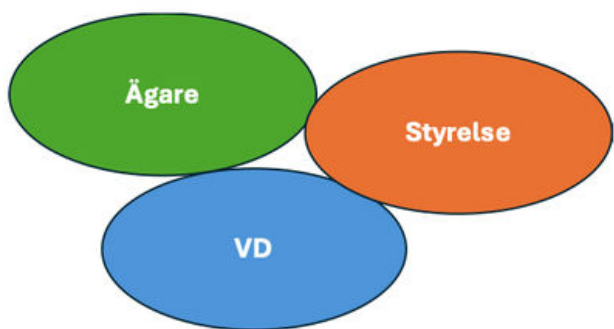
Enkelt beskrivet har VD fullt ansvar för bolagets operativa och strategiska arbete samt att leda verksamheten för bästa möjliga utveckling. Styrelsen har att överse och kontrollera att VD och ledning utför sitt uppdrag inom givna ramar. Ägarna förser styrelse och VD med ett ägardirektiv, där de uttrycker sin vilja.

Olika regelverk anger vad styrelse och VD har för ansvar och plikter kopplat till rapportering, erläggande av skatter och avgifter m.m. Mindre detaljerad är beskrivningen av hur det strategiska ansvaret ska tas. Detta kan vara en av förklaringarna till att styrelser traditionellt lägger stort fokus på uppföljning och kontroll, men mindre på strategiskt arbete. I det operativa arbetet är det ofta viktigt att ha just ansvar tydligt separerat mellan ägare, styrelse och ledning, för att på ett tydligt sätt säkerställa var ansvaret ligger gentemot myndigheter och i rapportering.

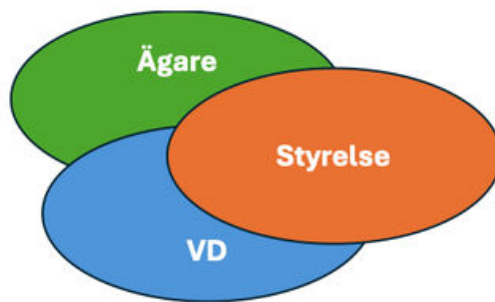
När det däremot gäller det strategiska arbetet finns inte samma tydliga ansvarsfördelning, vilket gör det möjligt att utföra arbetet på ett annat sätt som skulle kunna bidra mer till bolagets utveckling.

Av tradition är det ofta VD som tar fram en strategi som styrelsen sedan beslutar. Inte sällan har man en strategidag inlagd under styrelseåret för att gå igenom denna. Denna tradition härrör från tider när företag tog fram en strategi som sedan kom att gälla för 3-5 år framåt. Därefter togs en ny fram. Många bolag har i stället en löpande strategi för att man behöver göra strategiska omtag och förflyttningar i delar eller helhet oftare eller kontinuerligt. Detta har i sig komplicerat arbetet och framför allt har styrelsearbetet inte förändrats i takt med denna förskjutning.

Från resultatet av denna studie är det tydligt att både ledning och styrelse känner behov av ett utvecklat arbetssätt kopplat till strategi, där vi här fokuserar på att utveckla innovationskraften i bolaget. Företagsledningen kan göra mycket och ta ett stort ansvar, men det finns mycket att vinna på ett förstärkt och nära samarbete mellan ledning och styrelse. Med styrelsens förmågor, kompetens och nätverk kan frågor komma att diskuteras på nya sätt än tidigare, och man kan formulera sig samt driva strategisk utveckling skarpare tillsammans. Även ägarna har här en tydlig roll.



Figur 1. Uppdelning av ansvar och roller



Figur 2. Överlappande roller för den strategiska utvecklingen

BOLAGSSTYRNING OCH UTVECKLING AV STYRELSEFORSKNINGEN

Forskning om bolagsstyrning har genomgått en genomgripande förvandling under den senaste tiden.

Tidigare betraktades främst styrelsen som en institutionell mekanism utformad för att skydda aktieägarnas intressen genom att kontrollera ledningens beteende. Självklart finns den kontrollerade rollen kvar, men med nya behov har den utökats. Samtida forskning ser i allt högre grad styrelser som strategiska aktörer som kan påverka organisatorisk anpassning, lärande, innovation och långsiktigt värdeskapande. Denna teoretiska utveckling speglar bredare förändringar i själva organisationerna. Eftersom företag i allt högre grad konkurrerar genom kunskap, innovation och immateriella tillgångar snarare än fysiska resurser, måste styrsystemen också utvecklas bortom sina traditionella kontrollfunktioner.

Historiskt sett har forskning om bolagsstyrning i hög grad konceptualiserat styrelser som kontrollmekanismer utformade för att skydda aktieägare från opportunist hos ledningen. Med rötter i agentteorin (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983), betraktar detta perspektiv styrelsen främst som ett instrument för kontroll av bolagsledningen, ledningsersättning och ansvarsutkrävande. Även om denna styrning och kontrollmekanism är central för att säkerställa regelefterlevnad är den mindre lämpad för att stötta utveckling av organisatoriska förmågor för innovation och utveckling.

Innovation kännetecknas i sig av osäkerhet, långa investeringshorisonter, experimenterande och acceptans av misslyckanden – förhållanden som sträcker sig

långt bortom de nyckeltal och rapporter som påvisar investeringars avkastning. I stället för att bara kontrollera ledningens beteende står styrelser i allt högre grad inför utmaningen att möjliggöra strategisk utveckling samtidigt som de upprätthåller funktionen av tillsyn.

Därmed ses en förskjutning av fokus från formella styrningsstrukturer mot en förståelse om vad styrelser faktiskt gör, hur styrelseledamöter interagerar, hur strategiska beslut växer fram i styrelserummen och hur styrelseprocesser påverkar organisatoriska resultat.

Denna övergång representerar en rörelse från att se styrelser som statiska styrningsstrukturer mot att i stället förstå dem som dynamiska sociala system inbäddade i bredare organisatoriska sammanhang. I stället för att fråga om styrelser övervakar ledningen effektivt, blir det mer intressant att i allt högre grad se till hur styrelser deltar i strategiutveckling, ger råd till den verkställande ledningen, mobiliserar externa resurser, underlättar organisatoriskt lärande och bidrar till långsiktigt värdeskapande.

Denna vändning har varit särskilt viktig för att förstå hur organisationers innovationsförmåga kan utvecklas. Innovation uppstår sällan enbart genom formella kontrollmekanismer. I stället beror framgångsrik innovation på organisationers förmåga att integrera mångsidig kunskap, identifiera framväxande möjligheter, hantera osäkerhet, fördela resurser till utforskande initiativ och kontinuerligt anpassa sig till föränderliga miljöer. Dessa aktiviteter kräver strategiskt omdöme, lärande, dialog och samarbete.



Följaktligen bör styrelser ses som ett organ med ett större strategiskt ansvar med aktivt deltagande i stöttningen av utvecklingen av innovationsförmåga, utöver rollen som enbart övervakare av innovationsinvesteringar. Kvalitativ forskning har visat att styrelseledamöter engagerar sig direkt med företagsledare, forskare, innovationsledare och externa intressenter för att förstå framväxande teknologier och utvärdera strategiska möjligheter.

I stället för att enbart förlita sig på formella styrelsemöten deltar styrelseledamöter ofta genom informella interaktioner, kommittéarbete, platsbesök, expertkonsultationer och iterativa strategiska diskussioner som sträcker sig över längre perioder. Innovationsstyrning framstår därför som en kontinuerlig relationell process snarare än en enskild styrningshändelse.

Denna utveckling förändrar i grunden vår förståelse av styrelsens roll. I stället för att vara placerad utanför den organisatoriska strategin blir styrelsen i allt högre grad en integrerad deltagare i utvecklingen av organisatorisk förmåga, men fortfarande med den så viktiga rollfördelningen mellan ledning, styrelse och ägare.

Innovation förändrar i grunden de förutsättningar under vilka styrelser utför sina styrningsansvar. Traditionell bolagsstyrning utvecklades inom relativt stabila miljöer som kännetecknades av förutsägbara marknader, etablerad teknik och jämförelsevis väldefinierade organisationsgränser. Under sådana förhållanden innebar styrning främst att utvärdera ledningens prestationer mot observerbara finansiella resultat och säkerställa ett lämpligt förvaltarskap av organisationens resurser. *Innovation innebär en helt annan styrningsutmaning.*

INNOVATION OCH INNOVATIONSLEDNING

Den ökade strategiska betydelsen av en organisations förmåga att vara innovativ och starkt utvecklingsorienterad, har utmanat traditionella antaganden om bolagsstyrning.

Klassiska styrningsmodeller antar generellt relativt stabila miljöer där strategiska mål kan övervakas genom finansiell prestation och ledningsansvar. Innovation följer sällan förutsägbara banor. Innovation innebär experimenterande, osäkra resultat, fördröjd ekonomisk avkastning och betydande resursåtaganden. Innovation kännetecknas i sig av osäkerhet, ofullständig information, tvetydiga prestationsindikatorer, långa investeringshorisonter, tekniska diskontinuiteter och oförutsägbara konkurrensdynamiker. Under dessa förhållanden kräver styrning betydligt mer än att bara övervaka budgetar eller godkänna investeringsförslag.

Innovationsstyrning har följaktligen vuxit fram som ett distinkt område som undersöker hur organisationer styr långsiktiga innovationsaktiviteter samtidigt som de balanserar utforskande med ansvarsutkrävande. I stället för att fråga om företag investerar tillräckligt i innovation, blir det mer relevant att fokusera på hur styrningsstrukturer formar organisatoriska förmågor att identifiera möjligheter, mobilisera kunskap, samordna intressenter och upprätthålla innovation över tid.

Styrelser kan därför inte uteslutande förlita sig på retrospektiva finansiella mått vid utvärdering av innovationsstrategier. I stället

måste de göra strategiska bedömningar under förhållanden där tillförlitliga bevis ofta ännu inte existerar.

Denna distinktion representerar ett fundamentalt skifte i syftet med styrning. I stället för att styra det man känner till behöver man styra under hög grad av osäkerhet. Följaktligen kräver effektiv innovationsstyrning förmågor som sträcker sig långt bortom traditionell övervakning. Styrelseledamöter måste tolka svaga signaler från framväxande teknologier, utvärdera osäkra vetenskapliga möjligheter, balansera utforskande med utnyttjande och allokera resurser innan framtida marknader blir fullt synliga. Styrning blir därför progressivt mer förutseende, adaptiv och lärandeorienterad.

Tillsammans antyder dessa perspektiv att innovationsstyrning inte enbart kan förstås genom strukturella styrelseegenskaper såsom oberoende, styrelsestorlek eller direktörers demografi. Snarare beror styrningens effektivitet på hur styrelser använder sin kollektiva expertis, interagerar med ledningen, integrerar olika perspektiv och kontinuerligt förnyar sin egen strategiska förmåga.

Innovationsförmåga uppstår därför inte som en konsekvens av någon enskild styrningsmekanism utan genom samspelet mellan styrningsstrukturer, beteendeprocesser, styrelsekapital, organisatoriskt lärande och dynamisk anpassning.

Ur detta perspektiv styr effektiva styrelser inte bara innovation. De bygger de organisatoriska förutsättningar inom vilka innovation blir möjlig. Dessa förutsättningar inkluderar strategisk inriktning, kunskapsintegration, extern avkänning, resursorchestring, organisatoriskt lärande, kognitiv mångfald, konstruktiv utmaning och kontinuerlig förnyelse av själva styrningspraxis.

Innovation förändrar styrning från att utvärdera det förflutna till att forma framtiden.

MER AV STRATEGISKT VÄRDESKAPANDE

Att förstå hur styrelser bidrar till organisatorisk innovation kräver därför att man uppskattar den historiska utvecklingen av styrningsteori. I stället för att ersätta tidigare perspektiv bygger samtida styrningsforskning kumulativt vidare på dem.

Traditionell styrningsforskning skiljer ofta mellan övervakning och strategi.

Övervakning ses generellt som styrelsens primära förvaltningsansvar, medan strategi ofta anses vara ledningens domän. Denna distinktion har gradvis blivit allt svårare att upprätthålla. Strategisk tillsyn representerar ett av styrelsens centrala ansvarsområden. Styrelser bidrar inte bara genom att övervaka ledningens operativa och strategiska arbete utan också genom rådgivning, resurstillhandahållande, strategisk dialog, investeringsbeslut och långsiktig organisatorisk inriktning. Innovation introducerar dock ytterligare komplexitet.

Innovationsstrategi skiljer sig fundamentalt från många andra strategiska beslut eftersom innovation rör möjligheter som ofta inte kan utvärderas genom befintlig organisatorisk kunskap. Styrelseledamöter konfronteras därför med problem som kännetecknas av vad March (1991) berömt beskrev som utforskande snarare än utnyttjande.

Styrelser blir ansvariga för att styra möjligheter snarare än säkerheter.



OM STUDIEN

Denna studie har haft för avsikt att på ett djupare sätt förstå styrelsearbetet utifrån hur det utvecklar och driver strategi och innovation i syfte att stärka bolagets förmågor.

Studien har pågått under 2 år och har haft ett upplägg för datainsamling genom en intervjustudie samt en kompletterande enkätstudie. Inför datainsamlingen genomfördes 5 möten med styrelser från bolag i olika storlekar för att frågeställningar i intervjuer och enkät skulle koppla såväl till det praktiska som det teoretiska.

Urvalet för både intervju- och enkätstudien har inkluderat personer som arbetat i mer än 5 styrelser i privata icke börsnoterade bolag, med ambitioner att driva förnyelse och innovation.

Intervjustudien inkluderar 78 djupintervjuer med erfarna styrelseledamöter i åldersspannet 40-75 år. Bland dessa finns flera personer som utöver sin styrelseerfarenhet också har en långvarig erfarenhet av VD-rollen och/eller ägarrollen. Intervjupersoner har identifierats bland CMB:s medlemmar, handelskamrar, samt olika näringslivs nätverk och IVA. Se tabell 1 nedan för fördelning av intervjupersoner.

	Antal
Kvinnor	38
Män	40
Erfarenhet VD-rollen	52
Erfarenhet av ägarrollen	23
Erfarenhet av ordföranderollen	35

Tabell 1: Intervjupersoner

Intervjuerna genomfördes i fysiska möten eller digitalt via teams/zoom och varade i 1-1,5h. Utöver intervjuerna har även en enkät genomförts, där 120 personer med erfarenhet av styrelsearbete har deltagit. Också här var åldersspannet 40-75 år.

Frågorna var indelade kopplat till struktur på styrelsearbetet, utformning av agenda och styrelsemöten, utanför styrelserummet och mellan möten, och verksamhetsanknytning. Allt kopplat till strategiska frågor och mer uppföljande och operativa frågor. Respondenter fick också frågor som kopplade styrelsearbetet och dess upplägg till den roll styrelseordförande har, samt VD och ägare. Detta för att belysa styrelsearbetet utifrån hur tydliga eller otydliga dessa roller är för styrelsearbetet.

I intervjuer gavs möjlighet att ge fördjupande exempel i anslutning till frågorna. I enkäten fanns också möjligheten för respondenter att ge förklarande och utvecklade resonemang till sina svar. Forskningsetiska regelverk om anonymisering och sekretess följs.

	Antal
Kvinnor	48
Män	72
Erfarenhet VD-rollen	73
Erfarenhet av ägarrollen	28
Erfarenhet av ordföranderollen	51

Tabell 2: Respondenter enkät

RESULTAT OCH DISKUSSION

Från analysen framträder behovet att öka styrelsers strategiska arbete.

Styrelsens sammansättning som tidigare ansetts vara central, var inte en framträdande parameter här. I stället var det fler som påtalade att där var man väldigt stark. Det är inte svårt att hitta relevant kompetens till styrelserummet.

Svårare är att lägga resurser på att utveckla styrelsearbetet så att de strategiska frågorna och därmed innovation får utrymme i arbetet. Många nämnde att styrelsearbetet har ett väldigt traditionellt upplägg, vilket också många förklarade med att det är omfattande rapporteringskrav för många bolag, som därmed tar mycket tid i anspråk av styrelsearbetet.

I analysen framträder viljan och behovet av att styrelser, utöver den tillsyn de är ålagda att utöva för att skydda bolagets resurser, också finner vägar att skapa en miljö där experimenterande och långsiktig innovation får utrymme. Denna balans mellan ansvarsskyldighet och strategisk utveckling är ett återkommande tema från intervjuerna, vilket även kan ses i innovationslitteraturen i exempelvis ramverket om "Ambidextrous organisations".

Samtidigt var det många som lyfte att det traditionella arbetet i styrelser är för de som vill ha det mer symboliska styrelsearbetet, medan de bolag som ser styrelsen som en resurs har utvecklat sitt styrelsearbete.



I nedanstående tabell illustreras utsagor som togs upp av många som påvisar att det finns "aktiveringsmekanismer" som kan användas för att driva på ett mer utvecklande styrelsearbete.

Områden	Reflektioner på dagens styrelsearbete	Utveckling och tendenser	Aktiveringsmekanismer
Tillvaratagande av styrelsens kompetenser i det strategiska arbetet	Strategiskt arbete nedprioriteras – anses viktigt men får vänta Mer av konfirmerande karaktär VD tar fram strategin, Styrelsen beslutar. Skulle vara mer av en pågående iterativ process som involverar mer.	Vi har oftare reflektioner och diskussioner än vad vi haft tidigare. I osäkra tider krävs det också för det ordinära arbetet. Då blir det lättare att också ta upp strategiska frågor återkommande, vilket vi insett att det behövs. Det blir bra förberedelser för strategidagar.	Ordförandes arbete centralt för att få bra dynamik i styrelserummet, kopplat till ägares vilja, företagets behov och ledningens styrkor och svagheter Ledamöterna tar in det externa perspektivet till detta
Styrelsemötens agenda och innehåll	För traditionell agendahantering För lite av strategiska punkter och diskussion. Vi gör allt som ansvarsfriheten kräver, men skulle kunna göra mer, bortom kontroll och rapportering.	Beroende på hur ordförande jobbar sker agendaarbetet olika. Mer involvering av andra än ordförande och VD i agendaformulering är bra, men det får inte sväva ut. Vi försöker från tid till annan men det är svårt. Behöver träna på detta. Men i styrelserummet är man inte så experimentell! Hur skulle det se ut?!	Aktivt agendaarbete – en avvägning av strategiska punkter och operativa, eller punkter som kombinerar. Tid för diskussioner som öppnar upp men också stänger för beslut
Bolagets behov för sin strategiska utveckling	Det är inte alla ledamöter i styrelser som är insatta i bolagets verksamhet på det sätt som behövs för att aktivt kunna bidra VD:s bild är den styrelsen har – problematiskt för det är kanske inte hela bilden Rapportering och kontroll tar mycket tid och resurser i anspråk så vi kommer inte till de viktiga strategiska diskussionerna så ofta som vi skulle behöva	Ser fler arbetande styrelser där ledamöter är i verksamheten mellan styrelsemötena för att hålla en närhet till verksamheten och skapa sig en egen bild av denna för att kunna göra ett gott arbete i styrelsen Om bolaget har ordning och reda i processer och system tar detta mindre tid. Ändå blir det mycket tid på just detta Mer av att väva in det strategiska i det operativa punkterna	Brygga bolagets utmaningar med omvärldsförändringar genom ledamöters kompetenser och förmågor

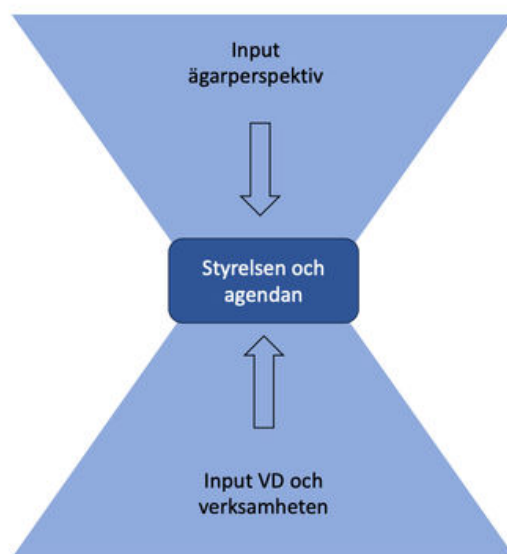
Tabell 3. Framträdande parametrar från intervju- och enkätdata



En distinktion som också finns förankrad i forskningslitteraturen är den mellan kontroll och värdeskapande, där man ser att värdeskapande och effektivitet beror på både oberoende externa ledamöter och deras expertis. Utifrån strategisk utveckling och innovation är styrelseledamöters bidrag baserat på deras professionella bakgrund, industriella referenter, vetenskaplig expertis, internationell exponering och personliga nätverk.

När heterogena perspektiv framgångsrikt kopplas samman är förutsättningarna för värdeskapande betydligt högre. Styrelser skapar alltså värde inte bara genom sin kontrollerande uppgift utan också i de perspektiv de bidrar med in i beslut och diskussioner, genom kompetens, förmågor och nätverk.

Förutom spänningen mellan kontroll och värdeskapande framkom i analysen också vikten av att balansera ägarnas perspektiv och verksamhetens.



Figur 3: Illustration av styrelsens roll i att brygga och balansera perspektiv

AVSLUTANDE KOMMENTARER

Central är insikten och förmågan att förstå när separerade roller mellan ägare, styrelse och VD är viktiga och när det är viktigt att arbeta tätt tillsammans för att stärka bolagets möjligheter till utveckling, innovation och fina resultat.

I det dagliga operationella arbetet är det viktigt att ha styrelsen som en rapporterings- och kontrollfunktion, medan den rollen har mindre relevans i det strategiska arbetet. Där krävs ett annat angreppssätt och ett arbetssätt där man i stället kan nyttja de kompetenser och insikter som finns bland ägare, ledning och styrelse för att tillsammans arbeta fram en strategi, som sedan VD har att verkställa och organisera arbetet kring i bolaget.

Därmed får VD och ledning en starkare stöttning från styrelsen som kan ingjuta mod i att lyfta fram svåra avvägningar längre fram i implementeringen av strategin.

Organisationer verkar i allt högre grad i miljöer som kännetecknas av komplexitet, tvetydighet och teknisk osäkerhet. Under sådana förhållanden besitter ingen enskild styrelseledamot tillräcklig kunskap för att förstå varje strategisk utmaning som organisationen står inför. Effektiv styrning beror därför på styrelsens kollektiva förmåga att kombinera distribuerad expertis till en delad strategisk förståelse. Innovationsstyrning kräver styrelser som är kapabla att ställa frågor som ledningen själv kanske ännu inte har formulerat.



REFERENSER FÖR FÖRDJUPANDE LÄSNING

Bobillo AM, Rodríguez-Sanz JA, Tejerina-Gaite F. (2018) Corporate governance drivers of firm innovation capacity. *Review of International Economics*, issue 26, p. 721–741. <https://doi.org/10.1111/roie.12321>

Coniglio G, Cucari N, Esposito De Falco S (2026), Board of directors and innovation efficiency: a necessary condition analysis, *Journal of Strategy and Management*, <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2026-0040>

Ferri L, Spagnuolo F, Troise C, Zampella A (2025), Strategic innovation: exploring governance drivers of FinTech investments, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 18 No. 3 pp. 521–538, doi: <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2024-0309>

Klarner, Probst och Useems (2016) The role of the board in organizational change, *Developing Leaders*, issue 22, p.10-16.

Robeson, D. and O'Connor, G.C. (2013) Boards of Directors and Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, issue 30, p. 608-625. <https://doi.org/10.1111/jpim.12018>

Sierra-Morán, J., Cabeza-García, L., González-Álvarez, N., & Botella, J. (2024). The board of directors and firm innovation: A meta-analytical review. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(2), p. 182-207. <https://doi.org/10.1177/23409444211039856>

Wiredu, I., Zhu, N., Agyemang, A. and Borgi, H. (2025), Driving Circular Economy Strategies for Sustainable Development: The Role of Board Capital and Innovation Capacity in Emerging Markets. *Business Strategy Environment*, issue 34: p. 5544-5562. <https://doi.org/10.1002/bse.4256>



CENTRUM FÖR MANAGEMENT I BYGGSEKTORN

Cmb är ett samarbete mellan de byggrelaterade institutionerna på Chalmers och cirka 75 företag och organisationer från hela samhällsbyggnadssektorn. Målet är ett hållbart och effektivt samhällsbyggande. Medlet är ökad kunskap om ledarskap och management.

cmb-chalmers.se