



2.2 Styrelsens umgängesformer av Karl Johan Strömberg

Form kontra innehåll

Arbetet i en styrelse täcker ett brett spektrum av frågor. Den ena ytterligheten är rena formaliaärenden och rapporteringsfrågor, där styrelsen arbetar effektivt och efter en sträng tidsram. Eftersom det här ofta handlar om frågor som har juridiska konsekvenser för bolaget och för styrelseledamöterna, är det med nödvändighet så att en väsentlig del av styrelsesammanträdet ändå får en formell karaktär.

I sämsta fall färgas hela styrelsemötet av tyngden i de formella frågorna. Styrelsen mister då sin pådrivande, stödjande och inspirerande funktion. Arbetsfördelningen mellan VD och styrelse är ju att verkställande direktören sköter den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Det är styrelsens ansvar att bolaget har en tydlig inriktning, att företagsledningen vet vad som förväntas av dem. Det är styrelsens ansvar att se till att det finns en konstruktiv och bärkraftig affärsplan och att bolaget har en ideologi och en framtidsvision. För att styrelsen skall kunna fylla den här viktiga rollen, är det viktigt att man frigör sig från den tvångströja som ett formellt och hierarkiskt arbetssätt innebär.

Ordföranden måste se till att de frågor som kräver att ledamöterna mobiliserar sin kreativitet har de rätta miljöförutsättningarna: Rätt plats och omgivning, rätt tid och en avspänd umgängeston. Möten där man har stora framtidsfrågor att ventilera kan kräva att sammanträdet flyttas från företaget till en konferensgård.

Övriga frågor

De flesta föredragningslistor har på slutet en punkt som kallas "övriga frågor". Om ordföranden hanterar sin klubba rätt kan punkten övriga frågor bli en av de mest värdefulla och vitaliserande punkterna på föredragningslistan i stället för som ofta är fallet, en programpunkt som vaskas över i brist på tid. Under sammanträdet föds idéer som det inte finns utrymme att diskutera under den programpunkt, när styrelsemedlemmen får sin idé. Umgänget mellan styrelseledamöterna under sammanträdet, de impulser som kommer, föder nya tankar och dessa tankar bör man ta vara på. Samtidigt som de inte får störa sammanträdesgången och breda ut sig till förfång för andra nödvändiga frågor.

Ett sätt att hantera problemet är att tillmäta tid och betydelse för "övriga frågor". Om alla ledamöter vet att den tiden kommer att finnas, är det inte så svårt att disciplinera ledamöterna att göra en notering och komma tillbaka till sina idéer och synpunkter under rubriken övriga frågor. Ett skickligt utnyttjande av ledamöternas idéflöde ger styrelsearbetet en vitalitet som leder till tillväxt och förnyelse. Möjlighet till "eftersnack" är ett annat sätt att tillvarata ledamöternas kreativa resurser, idéer och erfarenheter. Det är därför en fördel om sammanträdena kan tidsmässigt planeras så att det inte blir nödvändigt, att ledamöterna rusar åt var sitt håll så fort den sista punkten på dagordningen har avhandlats. En gemensam måltid efter styrelsemötet har ofta ett egenvärde som vida överskrider bolagets representationskostnad för måltiden. Styrelseledamöterna representerar ett kontaktnät och därmed affärsmöjligheter. De kopplingar som kontaktnätet möjliggör är ju inte alltid direkt uppenbara utan kommer fram igenom informella samtal och vid en eftersits med styrelseledamöterna, som en produkt av det ömsesidiga informationsutbytet och i konversation.

Startmöte - Det första raketsteget

Vissa uppdrag som styrelsen ger till VD är av så stor omfattning att ytterligare medverkan från styrelsen krävs för att få igång en effektiv process. Uppdraget får karaktären av projekt, som kräver ett första raketsteg för att komma igång. Exempel på sådana processer, som styrelsen skall initiera, är: Affärsplan/treårsplan, rationaliseringsprocess, nyetablering, nedläggning, företagsförvärv, generationsskifte. I dessa fall är det styrelsens uppgift att formulera förutsättningar för projektet och att ge VD och företagsledning tillräcklig starthjälp. Man skall bildligt talat sätta axeln till för att få rullning på den önskade verksamheten.

Ett vanligt styrelsemöte är ofta otillräckligt för att få igång en större förändringsprocess. Styrelsen behöver förbereda ärendet internt och sedan på lämpligt sätt agera som det första raketsteget, t.ex. vid ett internatmöte med företagsledningen. Det är ordförandens känsliga uppgift att på rätt sätt skapa miljö och modell för att överföra styrelsens intentioner till företagsledningen och få igång en fungerande projektverksamhet mot det angivna målet.

Ordföranden som dirigent och ordningsman

Till skillnad från orkesterdiregenten har ordföranden inte färdigskrivna noter för det verk som skall produceras. Innehållet finns som en ram med vissa färdiga partier av rapporteringskaraktär eller som färdiga förslag. Många

luckor skall fyllas ut under mötets gång och detta är avhängigt av att ordföranden styr mötet på ett effektivt sätt. Att uppmuntra idéer och kreativitet får inte innebära att den disciplin som är nödvändig för att få effektivitet i styrelsemötet går förlorad. En första regel är att starta mötet i rätt tid, kräva respekt av ledamöterna för att hålla tider. En annan är att kräva att ledamöterna har gjort sitt hemarbete, så att mötet inte nödvändigtvis belastas med information, som ledamöterna skall ha kunnat tillgodogöra sig före sammanträdet. Disciplin för att få effektivt tidsutnyttjande och frihet för att få fram intressanta synpunkter och nya idéer.

Levande kontakt mellan ordföranden och VD

Att vara VD är att ta det yttersta ansvaret i bolaget, "den sista utposten". En känsla som många har beskrivit är den ensamhet som VD ibland känner. Det kan gälla problem som tynger, oro som han inte vill smitta sina medarbetare med. Då är det väsentligt att ordföranden finns till hands. Ibland talar VD om sitt behov av en ordförande, som kan vara "bollvägg". Vad VD menar är inte att ordföranden skall vara en nolla som "aldrig serverar själv". Men för att kunna pröva sina idéer, "tänka högt", behöver VD en kunnig och pålitlig person. Den rollen faller naturligt på styrelsens ordförande. Ibland kan ha behöva ha terapeutisk talang, alla problem är inte av affärsmässig natur.

Ordföranden måste vara tillgänglig när VD behöver kontakt. Om VD inte söker kontakt kan det vara symptom på att samarbetet inte fungerar som det borde. Eller att VD har bekymmer som han inte vill eller vågar röja. En bra ordförande känner när han bör ta kontakt och ser till att en levande och frekvent kontakt med VD alltid fungerar.

Informellt styrelsearbete inrymmer risker

Informella kontakter mellan styrelseordföranden och VD inför kommande styrelsesammanträden är ett sätt att förbereda mötena, utbyta erfarenheter och åsikter så att sakbehandlingen kan bli effektivare. Materialet som skickas ut före styrelsemötet kan bli intressantare och mer komplett genom att det har befruktats av förhandsdiskussioner. Det här är något helt annat än att smyga förbi styrelsen och fatta viktiga beslut under hand. Den sortens informella styrelsearbete kan vara farligt och underminera moralen i styrelsen. Ibland dock tyvärr nödvändigt att tillgripa. Informella beslutsvägar förekommer i alla företag. Många familjeföretag, även de allra största, fattar viktiga beslut över köksbordet och ställer styrelsen inför fullbordade fakta. Detta måste ibland accepteras, men får aldrig bli regel. Om ägarna visar att man inte har respekt för styrelsens formella funktion, bör de "utanförställda ledamöterna" ta sin Mats ur skolan.

Om styrelsen skall kunna fungera som företagets samvete, som VD:s bollvägg och som idéspruta för företagsledningen, så krävs det att styrelseordföranden balanserar upp det formella styrelsearbetet med tillräckliga portioner informella avsnitt och informella kontakter.

Faror lurar i det informella styrelsearbetet, det måste i synnerhet ordföranden vara vaksam på. Det kan hända att VD orienterar ordföranden om en tilltänkt investering och att ordföranden uppfattar denna orientering som en förhandsinformation inför ett kommande styrelsmöte, där formellt beslut skall fattas. VD å sin sida uppfattar, att ordföranden har gett sitt samtycke och går igång med åtgärden i avsikt att vid nästa styrelsemöte få beslutet konfirmerat för ordningens skull. Så kommer då styrelsemötet och ordföranden upptäcker att styrelsen har ställts inför fullbordat faktum.

Misstanken gror, att här föreligger en konspiration mellan ordföranden och VD, eller att VD manipulerar sin ordförande och det här kan i sin tur skapa misstro och misstänksamhet i framtiden. Sensmoralen är att det är väldigt viktigt att båda parter i ett sådant här formellt erfarenhetsutbyte mellan sammanträdena är klara över vilken betydelse samtalen har och i tveksamma fall stämmer av med varandra om det är ett beslut eller bara en orientering som har skett. På samma sätt som ordföranden måste vara klar över att han kan ge förslag som VD uppfattar som direktiv från styrelsen, medan ordföranden uppfattar det som att han ställt en fråga eller givit en idé till VD.

I väl samkörda styrelser brukar det informella styrelsearbetet inte ställa till några större problem. I nya konstellationer skall man vara ytterst försiktig.

Att vara formell kan ibland vara lika viktigt i styrelsens arbete som det är i umgänget mellan företaget och facket. Det är ju väl känt att en informell information till en arbetstagarrepresentant exempelvis i styrelsen inte kan användas som information enligt medbestämmandelagen, utan för detta krävs ett formellt protokollfört MBL-sammanträde. På samma sätt skall man vara noga med att bli överens om att ärenden som skall beslutas av styrelsen skall protokollföras. Det informella arbetet är av informativ och kontaktskapande karaktär och inte en form för beslutsfattande.

Kontrollfrågor om styrelsearbetet

1. Styrelsens sammansättning

- Rätt storlek på styrelsen?

- Fungerar ordföranden?
- Kompletterar medlemmarna varandras och företagsledningens kompetensområden?
- Kan någon/några i styrelsen företaget så väl att de kan gå direkt in och göra en insats i krisläge?
- Hur går det till och vem fattar beslut när ny styrelsemedlem skall utses?
- När ändrades senast styrelsens sammansättning?

2. Om enskild styrelsemedlem

- Hur länge har han/hon varit medlem?
- Varför kom medlemmen in i styrelsen?
- Vilken relation till företaget?
- Ger han/hon aktivt idébidrag - tar initiativ?
- Finns särskilt värdefull kompetens?
- Skulle styrelsen göra sämre arbete om vederbörande ej var med?
- Har medlemmen utnyttjats för särskilda uppgifter på senare år?
- Händer det att VD kontaktar ledamöter för speciella råd?

3. Om styrelsens arbetsformer

- Hur ofta sammanträder styrelsen?
- Finns fast årsplan?
- Förekommer mellankontakter?
- Hur stor del av mötena går åt till rutinrapporter?
- Vilken skriftlig information får styrelsen regelbundet mellan mötena?
- Vilket material skickas ut inför mötena?
- Vem deltar normalt från företaget?
- Vem brukar föredra ärenden?
- Träffar styrelsen revisorn?

4. Om styrelsens funktion

- Är ansvarsfördelningen mellan VD, styrelseordföranden och styrelsen tydlig och dokumenterad?
- Har VD skriftligt anställningsavtal som underställts styrelsen för beslut?
- Initierar styrelsen nya insatser, analyser etc?
- Karaktäriseras mötena av aktiva diskussioner eller passiv information?
- Följs styrelsens beslut upp?
- Har VD och styrelse ofta olika uppfattning om vad som beslutats på möten?
- Har styrelsen kontinuerliga diskussioner och uppföljningar av företagets strategi?

5. Punkter på styrelsemöte

1. Uppföljning av föregående protokoll
2. Frågor kring månadsinformation, rapporter samt koncentrationspunkter
3. Huvudpunkten
4. Beslutspunkter
5. Informationsfrågor
6. Nästa sammanträdes huvudärende.

6. VD:s uppgifter

Före varje möte:

- Diskutera kallelse och dagordning med ordföranden
- Gå igenom tidigare protokoll
- Förbered eventuella föredraganden
- Läs på!
- Diskutera med personalrepresentanter, eventuellt förberedande information
- Sänd ut material och underlag tio dagar innan mötet.

Vid mötet:

- Kolla av tidtabell med föredragande
- Undvik långa dragningar
- Improvisera ej!

7. Ordförandens uppgifter

Före varje möte:

- Diskutera dagordningen med VD innan kallelse går ut
- Kolla med årsprogram
- Läs på eller kontakta innan, vid viktiga frågor.

Vid mötet:

- Sätt igång punktligt
- Utse juteringsmän, sekreterare och notera närvarande
- Gå igenom tidsdisponering
- Om tidsöverdrag - fråga om närvarande kan stanna kvar
- Aktivera tysta - dämpa för pratsamma
- Summera beslut - be VD repetera
- Vid tidsbrist - bordlägg lågprioriterade ärenden
- Vid avslutande - gå igenom kommande mötes huvudärenden.

Exempel: Instruktion för VD

Denna instruktion är ett tillägg till de lagar, anvisningar, förordningar och avtal som gäller för en verkställande direktör i svenska bolag och de avtal som tecknats mellan bolaget och dess verkställande direktör.

Denna instruktion gäller för ett år och revideras vid det konstituerande styrelsemötet. Det är styrelseordförandens uppgift att ta initiativ till att instruktionen årligen föreläggs styrelsen och revideras.

- VD ansvarar för att den målsättning som styrelsen löpande anger för bolagets lönsamhet och inriktning uppfylls.
- VD skall hålla styrelsen informerad genom månatliga VD-brev och enligt separat informations- och rapportplan om verksamhetens utveckling, månadsbokslut, likviditetsutveckling och väsentliga händelser (se bilaga om informationsordningen).
- VD skall omgående informera styrelsen om väsentliga avvikelser från beslutade affärsplaner och budgetar och om händelser som har stor inverkan på företagets verksamhet.
- VD skall hålla aktiv kontakt med styrelsens ordförande genom telefonkontakter och personliga sammanträffanden. Ordföranden genomför minst en gång per år utvärderingssamtal med VD.
- VD skall meddela ordföranden eller styrelsen innan anställningsvillkoren ändras och beslutas för personal som är direkt underställd VD.
- VD personliga utgifter skall attesteras av ekonomichefen och redovisas för styrelseordföranden kvartalsvis i efterhand.