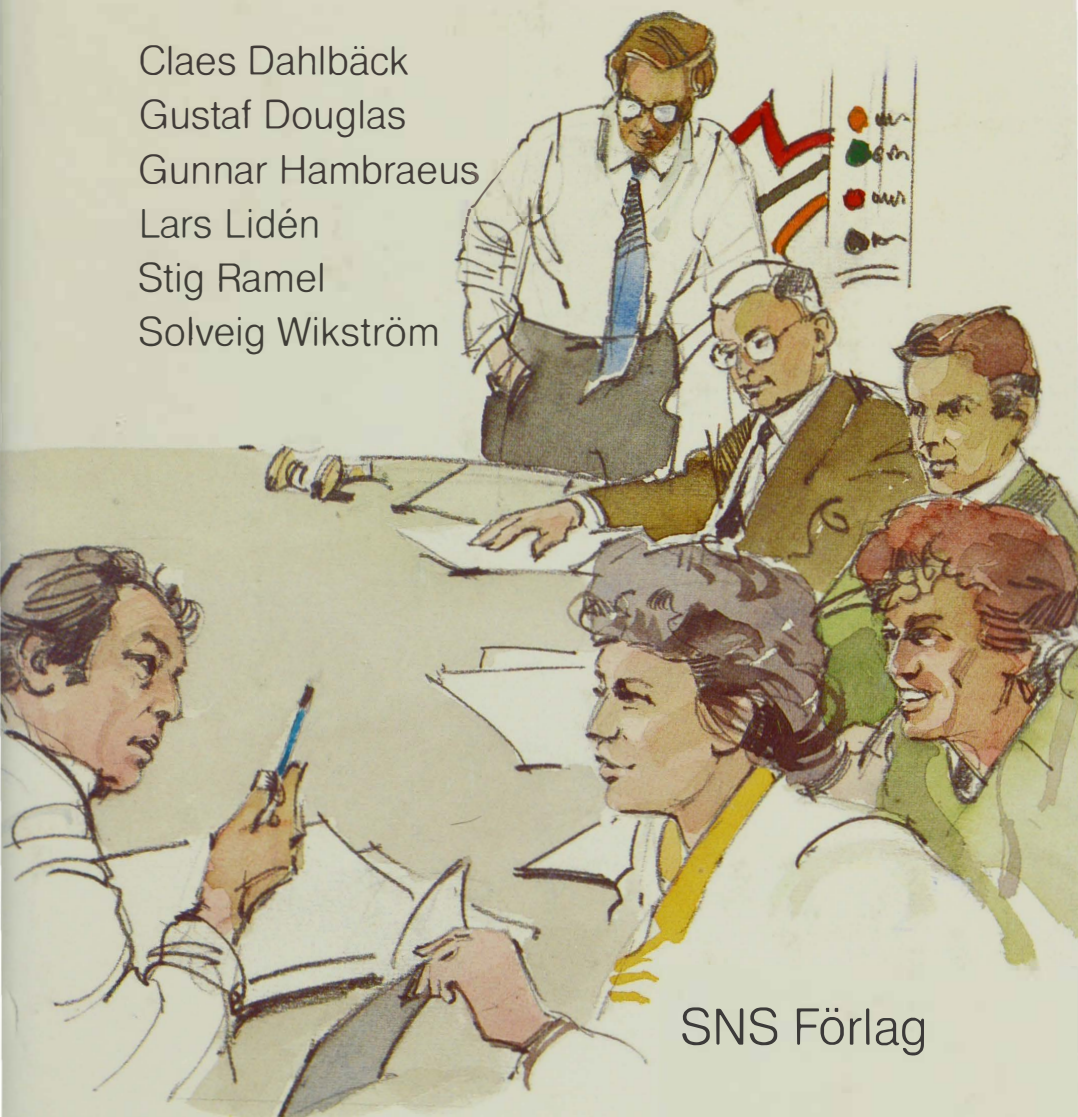


Effektivare styrelsearbete

Claes Dahlbäck
Gustaf Douglas
Gunnar Hambræus
Lars Lidén
Stig Ramel
Solveig Wikström



SNS Förlag

Effektivare styrelsearbete

Effektivare styrelsearbete

Claes Dahlbäck

Gustaf Douglas

Gunnar Hambræus

Lars Lidén

Stig Ramel

Solveig Wikström

Gunnar Eliasson (red.)

SNS Förlag

SNS Förlag
Box 5629
114 86 Stockholm

Dahlbäck m.fl.
Effektiva styrelsearbete
1:a upplagan
1:a tryckningen

© 1990 Författarna och SNS Förlag
Omslag: Kurt Netzler
Sättning: Melanders Fotosätter
Tryck: Kristianstads Boktryckeri AB 199

ISBN 91-7150-384-6

Innehåll

Utgivarens förord 7

Inledning 9
Gunnar Eliasson

Styrelser förr och nu 17
Lars Lidén

Styrelsearbete – ett samspel 33
Claes Dahlbäck

Den idealiska styrelsen 53
Gustaf Douglas

Styrelsearbetet inför 90-talet 77
Stig Ramel

Lag, praxis och verklighet 89
Gunnar Hambræus

Styrelsearbetets förändrade förutsättningar 113
Solveig Wikström

Författarna

Claes Dahlbäck. VD i Investor.

Styrelseledamot i bl.a. ASEA, Astra, Electrolux, SKF, Stockholms Optionsmarknad OM Fondkommission, STORA och Åkermans.

Gustaf Douglas. VD och delägare i Förvaltnings AB Wasatornet.

Styrelseordförande i Latour, Almedahl-Fagerhult och Securitasgruppen. Vice ordförande i Trelleborg. Styrelseledamot i bl.a. Axel Johnson AB, Piren och Nordbanken. Har suttit i följande börsnoterade företagsstyrelser: Boliden, Carnegie, Forsinvest, Herakles, Holmen, Marieberg, Skandia och STORA.

Gunnar Hambraeus. Tidigare verkställande direktör och preses i Ingenjörsvetenskapsakademien.

Ordförande i Scandinavia-Japan Sasakawa Foundation, teknisk rådgivare till Televerket, Forsheda AB, Karlshamns AB m.fl. Tidigare ledamot i styrelserna för: Televerket (vice ordf.), Storstockholms Lokaltrafik, Esselte AB, Svenska IBM, Volvo AB, Pharmacia AB (ordf.), PKbanken, Volvo Flygmotor (vice ordf.), Ångpanneföreningen (ordförande), Hasselblad AB, Asea Hafo, Bofors AB, Karlshamns AB m.fl. Revisor i Asea AB.

Lars Lidén. Vice VD i Esselte.

Styrelseuppdrag i en rad dotterbolag inom Esselte-koncernen. Dessutom innehaft styrelseuppdrag i Sporröng, Mälarskog, Avebe m.fl.

Stig Ramel. VD i Nobelstiftelsen.

Styrelseordförande i Alfax och Beijer Industries. Vice ordförande i Beijer Capital och 3M Svenska. Styrelseledamot i Hasselfors, Industrivärden, Salénia och Svenska Dagbladet. Han har tidigare innehaft styrelseuppdrag i Argentus, B&B Invest, Investmentbolaget Beijer, Beväringen, Nife, Optimus, PLM, Svenska Ford, Svenska Unilever och Ford.

Solveig Wikström. Professor i företagsekonomi vid Stockholms universitet. Arbetande vice ordförande i FARådet.

Styrelseledamot i NK AB, Philips Norden AB, Procordia Beverages, Sifo AB och Världsnaturfondens Allemansfond. Dessutom har hon och har haft styrelseuppdrag i ett stort antal forskningsorienterade stiftelser och organisationer. Hon har tidigare innehaft styrelseuppdrag i bl.a. Statsföretag, Esselte, Tibnor, Procordia, NK/Turitz, NK/Åhléns, JS Saba, Tempo Åhléns.

Utgivarens förord

I arbetet med Gunnar Hambræus lättsamma pamflett "Gott sätt vid styrelsebordet" framkom ett klart behov av en mer vittsyftande skrift, som redovisar olika styrelseledamöters erfarenheter från styrelsearbetets olika aspekter. Trots att SNS normalt inte engagerar sig i renodlade företagsledningsfrågor föll det sig naturligt för oss att medverka till en sådan skrift, bl.a. därför att SNS-kretsen omfattar ett stort antal aktiva och skrivkunniga styrelseledamöter. Vi inbjöd därför några av dessa att skriva om sina erfarenheter och att i seminarier pröva sina egna och varandras resonemang och slutsatser.

Arbetet har hållits samman av Gunnar Eliasson, chef för SNS Program. Eftersom alla författare vid sidan av upphovsmannen Gunnar Hambræus suttit i SNS styrelse är de medvetna om att de själva ensamma bär ansvaret för sina ståndpunkter i boken.

Stockholm i augusti 1990

Hans Tson Söderström
VD i SNS

Inledning

Marcus Wallenberg brukade säga till den som kom med synpunkter på makten i företagen:

— Hördudu, det där ska du tala med verkställande direktören om.

Sedan när de gick mot dörren tillade han:

— Men hördudu, kom ihåg att det är styrelsen som bestämmer.

Den här boken handlar om hur det går till — och hur det bör gå till — när styrelsen bestämmer. Sex erfarna styrelseledamöter delar med sig av sina lärdomar från ett stort antal storföretag. De tillhör eller har tillhört en anseelig del av börsföretagens styrelser. Förhoppningsvis skall deras erfarenheter initiera en välbehövlig diskussion om hur styrelser och styrelsearbetet skall kunna förbättras.

Styrelsen är enligt aktiebolagslagen företagets ledande organ och ansvarig för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Ägarna utser företagets styrelse vid bolagsstämman. Flertalet av för-

fattarna i den här boken har medverkat i SNS behandling av ägarfrågorna, ett ämne som varit en av de röda trådarna i SNS forskning under flera årtionden. Lars Lidén har varit med längst i dessa diskussioner och lade redan i slutet av 60-talet ned ett stort och betydelsefullt arbete med boken *Makten över företaget*. Stig Ramel var en av författarna till 70-talsboken *Ägarmakt på avskrivning*. Claes Dahlbäck och Gustaf Douglas medverkade häromåret i boken *Att äga stora företag* och har deltagit aktivt i SNS nuvarande ägarforskningsprogram.

Mot denna bakgrund är steget från ägarfrågor till styrelsearbete naturligt. Boken har sin upprinnelse i Gunnar Hambræus SNS-skrift *Gott sätt vid styrelsebordet*. Hans syfte med den skriften var att avbilda den seriösa verksamheten i en skrattspegel för att väcka till eftertanke om styrelsearbetets rationalitet och effektivitet. Efter en god stunds underhållande iakttagelse av skrattspegelbilden ställer han där några grundläggande frågor: Vad är egentligen styrelsen till för och vilken nytta kan den göra för företaget? Är inte styrelsen en underutnyttjad resurs i många företag?

Gunnar Hambræus ger en bild av den gängse styrelseledamoten som påminner om en stackars förvirrad individ som inte alltid vet var han befinner sig och än mindre var han varit eller vart han är på väg. Kort sagt, att sitta i ett företags styrelse är för många en förbryllande upplevelse. Hur vanlig är denna uppfattning eller ser de flesta styrelseledamöter på sin uppgift med helt andra ögon? Innebär kanske styrelsearbete för flertalet ledamöter att komma till ett bord dukat med problem som just jag är bra på att lösa och att jag vet varför just jag är den utvalde?

En stor fråga för Gunnar Hambræus var också den påtagliga bristen på utbildning för att klara jobbet som styrelseledamot. Han med många har förvånat konsta-

terat att det inte finns några bra läroböcker i ämnet. Många har kanske läst Ulf af Trolles *Effektivt styrelsearbete* från 1979, den enda svenska bok som på ett bra sätt speglar styrelsearbetets innehåll, och därtill haft en och annan amerikansk bok eller tidskriftsartikel liggande i en diger hög nattlektyr. Eftersom Ulf af Trolles bok har några år på nacken och styrelsearbetet genom de stora förändringarna i näringslivet i många avseenden skiftat karaktär, har många styrelseledamöter efterlyst ny läsning i ämnet. För de flesta har det inte funnits något alternativ till trial-and-error, d.v.s. styrelsebordet är också lektionssal. Det här är ett försök att fylla en del av tomrummet och att få till stånd en diskussion om styrelsernas verksamhet och arbetets innehåll.

Den här boken fokuserar den form ägarutövningen tar i företagsstyrelserna. Egentligen var inte syftet med boken allvarligare än att försöka samla ihop ett antal styrelseledamöter med skiftande bakgrund och ge dem en möjlighet att dra slutsatser om hur styrelser och styrelsearbete utifrån deras erfarenheter skulle kunna förbättras. Vi gjorde därför upp en lista över våra mest erfarna styrelseledamöter och inbjöd dem att samtala om möjligheterna att tillsammans åstadkomma en erfarenhetsbaserad bok för nytillträdda styrelseledamöter. Det slumpade sig så att alla som hörsammade inbjudan var genuina SNS-are, som antingen sitter i SNS styrelse eller SNS Förtroenderåd.

Claes Dahlbäck och Gustaf Douglas sitter i SNS nuvarande styrelse och kan sägas vara gruppens egentliga ägarrepresentanter. Dahlbäck är som VD för Investoren av landets mest erfarna styrelseledamöter. Douglas representerar sitt eget ägande, som är koncentrerat till investmentbolaget Latour och familjeföretaget Wasatornet. Stig Ramel har till följd av bland annat internationell erfarenhet blivit en flitigt anlitad ledamot i

Handelsbanken närstående företag. Ramel har med åren ömsat skinn från att ursprungligen varit expertrepresentanten, till att idag lika mycket förknippas med ägarintressen. Lars Lidén har som mångårig strateg i ett storföretag närmare än de flesta kunnat följa styrelsearbetets utveckling. Han har genom sitt stora intresse för makt- och inflytandefrågorna också detta perspektiv på styrelsearbetet. Solveig Wikströms och Gunnar Hambræus är forskarsamhällets kanske främsta pendlare till näringslivet och otvetydigt några av landets främsta expertrepresentanter.

Den första diskussionen, som ägde rum i skuggan av de s.k. Fermenta- och Gusumaffärerna, tog sin utgångspunkt i styrelsens ansvar inför lagen. Men vad säger lagen? Och vad vet styrelseledamöter i allmänhet om lagens innehåll. I dessa frågor fanns en konkret startpunkt. Gunnar Hambræus åtog sig att ta itu med lagfrågorna och dessutom att ge sin syn på styrelsearbetets struktur, som analys hjälpmedel för allas granskning av de egna erfarenheterna. Övriga gick igenom sina egna styrelseerfarenheter och återkom med sina personliga prioriteringar om vilka de viktigaste frågorna att diskutera borde vara. Vi har sedan träffats vid några tillfällen för att höra gruppens synpunkter på varandras uppsatser.

Trots att infallsvinklarna varierade fanns det ett antal frågor som flera av författarna gärna återkom till och som åtminstone någon skulle komma att beröra. Schematiskt kan de sammanfattas i följande punkter och bakomliggande frågeställningar:

- a) *Uppgifter och ansvar*
 - vad säger aktiebolagslagen?
 - hur har praxis tolkat lagen?

b) Storlek och sammansättning

- hur många ledamöter och vilka skall styrelsen ha?
- blandning ägare—experter?
- löntagarrepresentation?
- adjungering av företagsledningen?
- vad väntar sig aktieägarna av styrelseledamoten?
- vad väntar sig företaget av styrelseledamoten?

c) Roller

- har vi haft en utveckling från det samhällstillvända 60-talets klivna roll till 80-talets för aktieägarnas bästa?
- förhållandet ordförande—ägare/VD/ledamöter?
- är det bra med ett presidium och vilken bör dess uppgift vara?
- hur skall styrelsen hantera VDs självständighet och agerande ("direktörernas revolution")?
- avgående VD som styrelseordförande?
- bästa formerna för kompetensutnyttjandet?
- konstruktivitet eller destruktivitet i intressekonflikterna?

d) Arbetssätt

- vad kännetecknar de bästa formerna, "det goda sättet"?
- vilka ärenden skall normalt upp på styrelsens bord?
- hur hanteras krisärenden?
- vilka underlag behöver ledamoten?

e) Kontroll och utvärdering av styrelsens arbete

- hur fungerar sambandet beslutsfattande—uppföljning?
- hur utnyttjar styrelsen revisorerna?

f) Succession och förnyelse av styrelser

- när skall en ledamot lämna styrelsen?
- kräver olika faser i företagets utveckling olika styrelser?

g) Reformering av styrelsefunktionen

- har omvärldsförändringarna gjort styrelsefunktionen förlegad?
- behöver den förnyas och i så fall i vilka avseenden?
- styrelsens uppgifter i framtiden?

Resultatet har också blivit att alla dessa frågor berörts av åtminstone någon författare. Tyngdpunkten och författarnas värdering av frågornas vikt framgår av de olika inläggen. Som aptitretare för den fortsatta läsningen skall jag här tillåta mig att göra en personlig frihandsteckning av hur författarnas erfarenheter och slutsatser går i samma eller olika riktning.

Låt mig med en gång slå fast att samsynen inom författargruppen är påtaglig. Gruppens konsensusuppfattning har enligt mitt förmenande följande grundelement:

- Lagstiftningen ger ledamoten ringa vägledning om styrelsens uppgift och ansvar. Den viktigaste uppgiften är att lägga fast målen och se till så att företaget har den bästa VD:n för att nå dessa mål.
- Företagets utvecklingsstadium avgör styrelsens sammansättning. Alltför många styrelser är fortfarande alltför stora, bankstyrelserna är parad- eller snarare skräckexemplet. Grundinställningen till arbetstagarrepresentanter är positiv, men det är dags att utvärdera modellen.

- En stark ägare får inte tveka att ta ordförandeklubban. Ordföranden är styrelsens dirigent. Varning för att presidiet övertar styrelsens uppgifter. Förtroendet för VD grundlägger styrelsens framgång och avgör inriktningen på arbetet. Att VD befordras till ordförande är långtifrån självklart. Ingen styrelse har nytta av medsittare.
- Arbetssättet och stämningen i styrelsen, informell men i ordnade former, grundlägger arbetets resultat. Förtroende och respekt mellan ledamöterna måste finnas. Intressekonflikter måste kunna hanteras. Skärpt uppträdande och ökad självdisciplin behövs på många håll. Det är viktigt med någon kontakt mellan VD och styrelseledamöterna mellan styrelsens möten. Väl genomarbetade underlag måste finnas i god tid. En bra styrelse måste vara enig i viktiga frågor och skall aldrig behöva gå till omröstning.
- Utnyttja revisorerna mer i styrelsearbetet för kontroll och uppföljning.
- Styrelsen måste klara anpassningen till en värld där företagen blir större, hastigheten i förändringen ökar, internationaliseringen tilltar och besluten blir alltmer decentraliserade, annars måste styrelsemodellen omprövas.

Så långt den uppfattning som författarna tycks dela. Att finna exempel på motsatsen är t.o.m. för den uppmärksamme läsaren svårare. En sådan fråga är kanske grundinställningen till styrelseformens möjligheter, där de typiska ägarledamöterna (särskilt Claes Dahlbäck och Gustaf Douglas) är mindre kritiska till vad en styrelse kan uträtta än expertledamöterna i författargruppen. Detta framgår också av hur författarna valt att attacke-

ra ämnet, där Dahlbäck/Douglas väljer att koncentrera sig på rollerna och arbetsformerna i styrelsearbetet, medan Hambræus/Wikström i sina inlägg med forskarens utvärderande ögon ägnar större kritisk uppmärksamhet åt styrelsens möjligheter över huvud taget. Är detta, för att vidaretolka Marcus Wallenberg, möjligen också ett uttryck för att det är ägarna som bestämmer i styrelsen?

En annan fråga är om styrelsen skall koncentrera sig så mycket på beslut-kontroll-uppföljning eller om den skall ägna sig mera åt företagets utveckling med diskussion av affärsidéer, strukturaffärer och liknande. På den punkten förefaller det närmast vara gradskillnader i uppfattning mellan författarna.

Skillnaden i grundsynen är således liten. Gruppen bestämde sig tidigt för att var och en skulle stå för sina uppfattningar. Därför har inga försök gjorts att formulera något program för effektivare styrelsearbete. Sex erfarna styrelseledamöters intryck av vad som är mest angeläget att vidarebefordra till nuvarande och potentiella styrelseledamöter i det svenska näringslivet överlämnas istället till läsaren att begrunda.

Gunnar Eliasson

Styrelser förr och nu

Frågan om styrelsearbetets effektivitet är alltid aktuell. I djupare mening – som en makt- och demokratifråga – tycks intresset däremot gå i vågor. När detta ideologiska intresse är på topp tenderar det även framkalla ändringar i de praktiska spelreglerna på arbetsmarknaden, inkluderande företagsledningarnas arbetsförutsättningar. Impulserna till omprövning har huvudsakligen kommit utifrån och här i landet medverkat till att debatten skjutit fart ungefär vart tjugofemte år.

Toppar i den ideologiska debatten 1920–23, 1945–48 och 1967–70

En första debattvåg fick vi i Sverige omkring 1920. Nästa inföll vid tiden för andra världskrigets slut och resulterade bl.a. i 1946 års företagsnämndsavtal. Som en tredje period med växande intresse för makt- och demokratifrågor i näringslivet kan man peka ut den socialistiska renässansen under slutet av 1960-talet.

Intensiteten i debatten om näringslivets maktfrågor har tidigare samvarierat med perioder av internationell politisk radikaliserings – bolsjevikrevolutionära trumpetstötter och krisproblem efter första världskriget, sovjetkommunistiska framgångar 1945 i förening med en utbredd fruktan för fredskris, det olycksaliga Vietnamkriget och de därmed sammanhängande ungdomsrevolutionerna, som kulminerade 1968.

De marxistiska ideologierna verkar på sistone ha förlorat det mesta av sin internationella dragningskraft – sannolikt för gott – men det skulle ändå inte förvåna om vi får en ny debattvåg nu i början av 1990-talet, i så fall med andra förtecken än tidigare. Kapitalismen har i vissa stycken vulgariserats under det sena 80-talets framgångsår. Ropen på etik och självsanerande åtgärder ljuder allt tydligare, bl.a. i diskussioner om styrelsearbetet.

Utmärkande för vad som varit är att huvudimpulserna tenderat komma utifrån. Specifikt inhemska olyckshändelser, typ Kreuger-kraschen eller WennerGren-debaclet, tycks inte räcka för att sätta igång någon politisk process. Sannolikt räcker heller inte Fermenta- och Gussum-affärerna.

Hur som helst, en konsekvens av det cykliska förloppet är att det första intresset brukat blåsa undan efter någon tid, varvid andra frågor hamnar i blickfältet. Lagstiftaren släpar emellertid efter och brukar arbeta på ett antal år efter det att lidelserna svalnat. Åren närmast efter 1970 t.ex. fick vi därför ett stort flöde av arbetsrättslig lagstiftning. Först därefter fick allmänheten annat att tänka på och under 1980-talet blev företagsledarna hjältar igen. Konstigt nog, kan man tycka, eftersom 80-talets finanslejon framtonar som betydligt mindre allmännyttiga än det sena 60-talets utskällda företagsbyggare.

Avsatte de här intressekulminationerna några bestående spår? Både ja och nej. En konsekvens av "intressekurvans" andra topp blev t.ex. SNS – grundat 1948 lika mycket för att rida spärr mot arbetarrörelsens radikala efterkrigsprogram som för att moderera SAF:s och Industriförbundets ganska onyanserade planhushållningsmotstånd (PHM).

Företagsledarintervjuer möjliggör jämförelser i tiden

När det mer specifikt gäller synen på styrelsens arbetsformer – liksom på andra makt- och demokratifrågor i näringslivet – har vi tack vare SNS också vissa jämförande ögonblicksbilder i form av intervjuer med ledande näringslivsföreträdare. Intervjuerna går inte tillbaka så långt som till den andra av de här återopade debattperioderna, men väl till förspelet inför – och uppföljningen efter – den tredje. Åren 1964–66 intervjuade jag således ett trettiotal av dåtidens mer prominenta industri- och bankmän, alla med stor erfarenhet av styrelsearbete. Bland dem kan nämnas Marcus Wallenberg, Ernst Wehtje, Axel Enström, Wilhelm Haglund, Ragnar Söderberg, Nils Danielsen, Josef Anér, Erland Waldenström, Hadar Hallström och Bror Lagercrantz. Därtill kom flera den gången yngre företagsledare t.ex. Tore Browaldh, Rune Höglund, Carl M:son Mannerfelt, Bengt Junker, Hans Stahle och Jan Wallander. Slutligen också ett antal politiker, bland vilka främst bör nämnas Ernst Wigforss. Denne hade ju spelat en ledande roll redan i utredningen om "Den industriella demokratiens problem" åren 1920–23 och han förblev en drivande kraft i debatten kring dessa frågor nästan ända fram till sin död vid hög ålder.

Flera av de nämnda företagsledarna hade intressanta

jämförelser att göra med styrelsearbete längre tillbaka i tiden. De äldsta hade börjat sin karriär under eller t.o.m. före första världskriget. Näringspolitiskt hade åtminstone Wehtje och Danielsen spelat en framträdande roll under PHM-epoken strax efter 1945.

Inför SNS andra maktbok (1974) intervjuades somliga av de här toppfigurerna ännu en gång. Intervjumaterialet breddades och kompletterades dessutom genom den långa rad av debatter, konferenser och seminarier som SNS arrangerade. Även senare hände det inte så sällan att gamla intervjuobjekt självmant tog kontakt för att rapportera om hur det hade gått, om sina erfarenheter av t.ex. styrelserepresentation för de anställda.

Materialet har naturligtvis sina brister. Intervjupersonerna utvaldes aldrig slumpvis utan handplockades. De var svåra att styra. Intrycken redovisades dessutom i böckerna så att sagesmännens identitet inte skulle röjas. Icke desto mindre är det frestande att jämföra med dagens synpunkter på styrelsearbetets olika sidor – ägarintressentens roll, styrelsens storlek, ålderssammansättning, systemet med arbetande ordförande, styrelsens uppgift etc – med gårdagens.

Allt större styrelser

Styrelserna i svenskt näringsliv verkar ha vuxit i storlek successivt under 1900-talet. Man frestas ibland tro att deras faktiska inflytande på beslutsprocessen minskat i motsvarande mån.

Vid mitten av 1960-talet hade de börsnoterade bolagen i genomsnitt sju ledamöter, vartill kom två suppleanter.¹⁾ Från beräkningen exkluderades då banker och försäkringsföretag, som alltid haft betydligt fler ledamö-

¹⁾ Koncentrationsutredningen, SOU 1968:7.

ter. Redan vid den här tiden klagade de intervjuade företagsledarna ibland över för stora styrelser och vart femte börsbolag hade funnit det motiverat att införa arbetsutskott – eller presidium, presidiekommitté, styrelseberedning. Termerna växlade.

I början av 1980-talet hade börsbolagen i Sverige genomsnittligen 10 ordinarie ledamöter,¹⁾ fortfarande med bortseende från banker och försäkringsföretag. Liksom tidigare tenderar stora företag ha större styrelser än mindre företag, börsnoterade bolag större än de icke börsnoterade. Ökningen av antalet ledamöter under dessa drygt 20 år beror dock främst på tillkomsten av arbetstagarrepresentanterna. Med början under 1970-talet först två (ordinarie) plus två (suppleanter), sedan 1988 tre plus tre i större bolag – sådana med minst 1000 anställda och verksamhet inom skilda branscher. Det är väl sannolikt att tendensen att forma inre kabinett inom styrelserna inte har avtagit som följd av denna kvantitativa uppgång.

Åldersgräns vid 70?

Frågan om styrelseledamöternas ålder har alltid varit ett känsligt kapitel. Vi vet att styrelsernas medelålder i börsföretagen steg från 53,1 år 1915 till 58,5 år 1940 och 61,0 år 1965.²⁾ Under de senaste 25 åren har genomsnittsåldern sjunkit igen, säkerligen kraftigt. Förklaringen är även här främst arbetstagarledamöterna. De rekryteras ju regelmässigt bland personer i yrkesverksam ålder. Dessutom brukar inte deras mandatperioder vara långa. Vissa tecken tyder emellertid på att också

¹⁾ Anders Lundgren, "Handlingar och strukturer", EFI 1986.

²⁾ Lars Engwall: "Styrelsekaraktäristika samt deras påverkan av yttre faktorer", Stockholms Universitet 1967.

genomsnittsåldern bland de stämموvalda har sjunkit något – 1980 var den 57 år¹⁾ – främst beroende på att ledamöterna över 70 blivit färre. Redan under de femton-tjugo första efterkrigsåren hade en 70-årsgräns börjat vinna insteg bland svenska börsbolag. Den här utvecklingen bröts temporärt under 1960-talet, sedan de tongivande bröderna Jakob och Marcus Wallenberg passerat 70 utan att lämna sina många styrelseuppdrag. Det förefaller som om styrelseledamöter runt om i näringslivet tog detta till intäkt för att själva hålla sig kvar. Från slutet av 1970- och början av 80-talen, sedan bröderna Wallenberg gått bort, tycks utvecklingen mot ett accepterande av 70-årspraxis ha återfunnit sin ursprungliga fåra.

Det har varit intressant – och är säkert mänskligt allmängiltigt – att jämföra vad samma personer ansett om åldersgränsen vid olika intervjutillfällen. Så länge vederbörande själv var betryggande långt från 70 kunde han tala om ”gubbar som klamrar sig kvar” eller ifrågasätta det rimliga i att ha en pensionsgräns för anställda och en annan, betydligt högre – eller ingen alls – för styrelseledamöter. Längre upp i åren tryckte samma person gärna på att ”en ung VD måste ha erfarna styrelseledamöter att luta sig mot”. Chefer i Wallenberg-företagen återkom under 70-talets början ofta till att ”gubben inte orkar ha nya människor omkring sig”. I vissa familjedominerade företag, där den äldre generationen inte velat dra sig tillbaka, märktes tydliga spänningar. En av bröderna Söderberg förklarade t.ex. att han i kassaskåpet lagt ett brev till sig själv, att öppnas en viss födelsedag. Det påstods lyda: ”Kom ihåg att det nu är dags att pensionera dig och avveckla alla uppdrag, oavsett vad du själv tycker när du läser detta.”

¹⁾ Anders Lundgren, 1986.

Avgående VD blir styrelsens ordförande – omdiskuterad praxis

Ett annat område där uppfattningarna länge gått isär är synen på s.k. arbetande ordförande. Det här är en företeelse som tycks breda ut sig mer och mer trots att den principiella grundinställningen i näringslivet förblivit tveksam.

Begreppet arbetande ordförande – en direkt översättning från engelskan – är inte bra. Det borde i stället heta anställd (eller heltidsanställd) ordförande, därmed markerande att det rör sig om en insider-funktion, medan flertalet övriga styrelseledamöter vanligen är outsiders, dvs. i bolaget icke anställda chefspersoner. Där företeelsen finns, verkar det genomgående vara f.d. verkställande direktörer som blivit ordförande på heltid, chefer som vanligen lämnat VD-stolen före 65 års ålder.

Redan före mitten av 1960-talet, när den första intervjuomgången gjordes, fanns företeelsen vid några av de storföretag jag fick kontakt med. Vid ännu fler hade en tidigare VD flyttat upp som ordförande, även om han kanske inte var heltidsanställd. Ernst Wehtje, en tung och imponerande person – ”kungen av Skåne” och den ende som Marcus Wallenberg inte rådde på i Industriförbundets styrelse – var ordförande i ”sitt” Skånska Cement. Axel Enström – inte mindre myndig och ”kung av Sundsvall” – var ordförande i ”sitt” SCA. Hadar Hallström var ordförande i Trelleborg-Tretorn osv.

Märkligt nog hade de här personerna själva – med undantag kanske för Axel Enström – principiell förståelse för de invändningar som kunde riktas mot organisationsformen. Rent juridiskt hade redan då ifrågasatts om systemet med insider-ordförande passar in på den svenska ansvarsfördelningen. I USA kan antingen ordföranden eller VD vara ”chief executive officer”. Enligt

svensk lag är det VD som är "chief executive". Styrelsens ordförande kan inte ge VD order. Det kan bara styrelsen i dess helhet. Konstruktionen med "working chairman" innebär de facto att ordföranden ingår i management. Ansvarsmässigt kan det svenska sättet att tillämpa ett amerikanskt system, bädla för konflikter – som professor Knut Rodhe, nestorn bland svenska bolagsjurister – ofta framhållit.¹⁾ Styrelsen i Sverige är en kommitté där ledamöterna är kollektivt ansvariga. Har man då en heltidsanställd ordförande fungerar denne som en i företaget verksam tjänsteman. Men i motsats till funktionen VD är hans ställning i förhållande till styrelsens övriga ledamöter inte reglerad. I en konflikt-situation skulle styrelsen som helhet kunna göras ansvarig för av ordföranden vidtagna åtgärder.

I början av 1970-talet blev toppledningen i Gränges mycket diskuterad, dels därför att bolaget då alltjämt tillhörde landets största och rikaste, dels därför att Gränges alltid hade spelat rollen som spjutspetsföretag inom den administrativa utvecklingen. Tidigare VD:n Erland Waldenström gick 1971 upp som arbetande ordförande medan Johan Åkerman blev verkställande direktör. Paret Waldenström/Åkerman framträdde ofta på management-kurser och utvecklade Gränges erfarenheter. Syftet med organisationsformen uppgavs vara att bredda företagstoppen, varvid den heltidsanställda ordföranden bl.a. skulle avlasta VD i frågor rörande affärsidé och långsiktsplanering samt företagets kontakter utåt, medan VD mer skulle koncentrera sig på den löpande förvaltningen.

¹⁾ Påpekas bör att även inhemska bedömare i USA ifrågasatt om inte det amerikanska systemet borde ändras så att styrelserna genomgående fick outsiders i ordförandestolen. Det är särskilt den västtyska modellen med en insiderstyrelse (Vorstand) och en outsiderstyrelse (Aufsichtsrat) som verkar ha tilldragit sig uppmärksamhet.

Redan innan Gränges 1976/77 drev in i den kostnads-kris som ledde till koncernens undergång, riktades ofta invändningar mot sättet att där organisera toppledning-en. Flera intervjuade företagschefer ansåg det t.ex. olämpligt att skilja ansvaret för långsiktsplaneringen från den löpande förvaltningen. Antingen, resonerade man, måste den lsp-ansvarige ordföranden ha möjlighet att gå ned under VD i organisationen – alternativt bygga upp en egen sidoorganisation – eller också kommer han att planera ”i lufttomt rum”. Hans Stahle, då nybliven VD för Alfa-Laval, ifrågasatte om det i så fall inte vore bättre att ta steget fullt ut och införa det klassiska franska systemet där VD, PDG (”Président-directeur-général”), samtidigt *måste* vara styrelsens ordförande.

Så verkar diskussionen och det principiella ifrågasättandet ha fortsatt, såväl när det gäller systemet att upphöja en avgående VD till styrelseordförande som framför allt att göra honom till heltidsanställd ordförande. Formuleringar av typen ”avgående biskop lämnar stiftet” från kritikernas sida har varit legio genom åren. Icke desto mindre har företeelsen fortsatt att breda ut sig. Under 1980-talet har i stora företag dessutom begreppet koncernchef blivit allt vanligare, en språklig nyskapelse med sug av ordets makt över tanken. Ibland är det verkställande direktören som är koncernchef, ibland är det ordföranden, dock utan att begreppet har någon legal innebörd genom förankring i aktiebolagslagen.

Direktörernas revolution

I början av 1940-talet myntade amerikanen James Burnham uttrycket ”managerial revolution”. Redan tio år tidigare hade hans landsmän Berle och Means formulerat teorin att den ekonomiska makten efter hand skul-

le koncentreras till ett litet antal insiders, som utan att nödvändigtvis vara storägare representerar den faktiska ledningen i de dominerande företagen. Samma tema har sedermera kommit att utvecklas av många skarp-sinniga iakttagare – mest känd är kanske John Kenneth Galbraith. Också i vårt land framstod den här teorin tidvis som något av en bevisad sanning. Under mina intervjuer var till och med Ernst Wigforss inne på temat. Den privatkapitalistiska ekonomin höll på att bli en bolagsdirektörernas ekonomi. Och detta, sa han, kunde öppna nya utvägar när det gällde att försona företagets krav på effektivitet med de anställdas strävanden efter ökad jämlikhet. Det på sin tid (1949) mycket omskrivna Uddeholms-fallet tycktes bevisa teorin om VD:s växande makt. Där hade en stark verkställande direktör (Nils Danielsen) efter akut konflikt kastat ut styrelsen, i stället för tvärt om – ännu femton år efter dramat vrålade den avsatte Uddeholms-ordföranden Tage Cervin av vrede när han beskrev sin version av händelseförloppet.

Vad som gjorde begreppet direktörernas revolution så plausibelt var dels ägarspridningen, dels företagsledandets specialisering. Aktieägandet blev ju alltmer spritt och de individuella ägarna därmed, antog man, både maktlösa och ointresserade – i varje annan mening än för att snabbt förkovra sin egen förmögenhet. Aktiespararna förutsattes rösta med fötterna, ett uttryck som jag hörde första gången vid mitten av 60-talet och som sedermera upprepats till leda.

Vad den andra förklaringen beträffar verkade det slående att aldrig så kompetenta outsiders i längden knappast skulle kunna hävda sig mot en insider-VD, som bakom sig har hela företagets organisation. Det var ju kring verkställande direktören kugghjulen snurrade. Från styrelsens utkikspunkt representerade han allt vad bolaget hade i form av kunnande och erfarenhet. På

livets alla områden såg man ju hur amatörer kom till korta när de försökte klyva näbb med proffs. Teorin om ägarnas tilltagande maktlöshet fick något av naturlag över sig.

Omsatt på förhållandet mellan styrelse och VD har det här fött många drastiska påståenden. En av senare tiders debattörer som uttryckt sig mest tillspetsat är Harry Schein. För några år sedan skrev han i Dagens Nyheter: "En chef förutsätts veta och kunna mer än sina underlydande. Denna princip gäller upp till verkställande direktören. Därefter gäller motsatsen. Ett företag eller en organisation är hierarkiskt uppbyggd. I toppen på pyramiden finns chefen. Ovanför toppen svävar ett lätt moln. Det är styrelsen!"

Har svenska styrelser behållit makten?

Ändå frågar man sig idag om utvecklingen verkligen blivit den som James Burnham formulerade för snart femtio år sedan och som så många andra reflexmässigt instämt i. Åtminstone här i landet verkar det inte ha gått så.¹⁾ Trots det växande antalet aktiesparare har vi under 80-talet även fått många nya stora kontrollaktieägare – tack vare de säregna möjligheter att ackumulera förmögenhet som särskilt högskattelandet Sverige excellerat i. De många små aktiespararna har dessutom kopierat det en gång maktlösa proletariats metod att organisera sig – vilket reellt inflytande de därigenom förmått skaffa sig är en annan fråga.

Närmare sanningen ligger nog att de verkligt tongivande styrelseledamöterna i näringslivet aldrig någonsin abdikerade. En person som Marcus Wallenberg före-

¹⁾ Jfr också Jan Glete: *Ägandets historia – företagsägandet som tema i svensk historisk forskning*, SNS Occasional Paper 1988.

trädde endast sällan ett avgörande personligt ägande i de bolag han dominerade. Hemligheten bakom hans makt var en brygd med flera ingredienser. Ägandet fanns där, främst via de närstående investmentbolagen. Banken fanns där – syftar då närmast på gamla Stockholms Enskilda Bank. De personliga erfarenheterna fanns där från barnsben, och blev med åren allt större, liksom det vidsträckta kontaktnätet. Inte minst förfogade han emellertid också över en egen organisation, som vid behov kunde ”matcha en VD”. I den meningen var han närmast ett slags insider. När han berättade om sina duster med viljestarka verkställande direktörer framträdde tydligt den dimensionen.

I början av 70-talet väckte en känd amerikansk politiker, Arthur Goldberg, uppmärksamhet genom kravet att styrelsens outsider-ledamöter måste få bygga upp en egen specialistfunktion inom ett bolag han satt i för att, som han sa, kunna matcha VD. Goldberg förlorade dragkampen och lämnade styrelsen. Vad som kännetecknar dagens styrelseproffs, inte minst i Sverige, är nog att de ofta har egna analys- och utredningsfunktioner till sitt förfogande, inte inom ramen för de bolag vars styrelser de sitter i, utan via de investmentbolag, försäkringsbolag eller banker de representerar till vardags. I den meningen befolkas inte normalstyrelsen av huvudsakligen outsiders utan av några tongivande ”insiders” – tillika vanligen de stora ägarna – samt ett antal outsiders som bara kan spela ut sin individuella erfarenhet, sitt fackmannaskap och personliga omdöme.

Styrelsens uppgifter

Det här leder naturligen över till frågan om styrelsens uppgifter. Har styrelseledamöternas syn på uppdragets innebörd varierat över tiden?

Det kan vara vanskligt att så här långt efteråt bedöma vad enskilda styrelseledamöter lagt in i sina svar. Sättet att uttrycka sig samvarierar ofta med tidsandan. Jag skall avslutningsvis komma tillbaka till några iakttagelser av det slaget.

I alla tider har det funnits personer med fallenhet för sarkasm och tillspetsade förmleringar. En sådan från den första intervjuomgången var Josef Anér, mest känd som energisk men sparsam VD för Turitz & Co (EPA-varuhuset), på gamla dagar dessutom sanerare av Thor-dén-koncernen i Uddevalla. Enligt Anér var styrelsens uppgift att tillsätta och avskeda VD, punkt slut. Allt annat var bara prat.

Bengt Junker, som på 60-talet bl.a. satt i Volvos styrelse, var också en mästare i träffande formuleringar. Han fångade styrelsens uppgift genom att rulla upp hela sammanhanget från bolagsstämma till VD och revisor. Roligast var han vid karakteriseringen av stämman. ”Den är som en katolsk mässa, en kulthandling där ritualens ursprungliga innebörd fallit i glömska och ersatts av en egendomligt utgestaltad liturgi.” Risken med ett så invant beteende är emellertid, som han sa, att någon exeget genomskådar hemligheten och i kraft av majoritetens indifferens utnyttjar stämmans legala kraft för egna syften. Då kunde man lämna talet om styrelsens uppgifter därhän!

Ett återkommande, till synes tidlöst inslag i styrelseledamöternas egen syn på sin uppgift gäller långsiktigheten. Om och om igen har det sagts att styrelseledamoten skall ägna sig åt de långsiktigt strategiska frågorna. Kanske har vi här den verkligt stora myten be-träffande styrelsearbetet.

Övertron på långsichtsplanering i näringslivet har visserligen lagt sig. Den försvann med en generation företagsledare som tog sina livsavgörande intryck under ett

femtio- och ett sextio-år, när alla kurvor kunde extrapoleras i hoppingivande branta vinklar. Sedan kom oljekriser, valutaturbulens och ryckig, om ens någon, tillväxt. Gränges styrelse hösten 1977 var inte mycket hjälpt av att man hade laborerat med resultat- och balansräkningar på tio års sikt, sifferserier som dessutom var väl genomarbetade och kompatibla. Det fatala var att alla siffror blev fel när utvecklingen väl hunnit fram till sanningens minut 1977. Motsvarande berättades om Facits styrelse fem år tidigare, även om de oförutsedda krafterna där var av mer teknisk natur. Gränges och Facit hade på 60-talet varit de givna case-företagen när man gick på kurs i långsiktsplanering. Märkligt nog övertogs båda efter katastroferna av Electrolux, vars dynamo Hans Werthén närmast gjorde en dygd av att inte planera. Pendeln hade slagit tillbaka.

Ikke desto mindre vilar det alltjämt någonting upphöjt och förnämt över orden planering och strategi, befriade som de är från nuets många besvärigheter, befriade också från den irriterande nödvändigheten att behöva känna verksamhetens puls. Somliga styrelseledamöter har gått så långt att de rent av ansett det kunna skymma sikten om de skulle behöva tränga in i bolagets affärsidéer.

Frågan är emellertid om det går att staka ut den långsiktiga färdriktningen utan att på allvar kunna verksamheten. Kan man överhuvud taget begära att outsiders-ledamöter som träffas fem till sju gånger per år – och som däremellan har annat att tänka på – skall kunna bidra i annan mening än att dela med sig av ganska allmänna erfarenheter. Intervjuerna på 1960- och 70-talen blev mycket avslöjande på den punkten, likaså alla uppföljande genomgångar av styrelsedokumentation och protokoll. Personer i ledningen som verkligen bemödat sig om att ta fram genomarbetade planerings-

underlag vid berörda företag verkade dessutom ofta besvikna över vad som sedan kommit ut under styrelsebehandlingen. Det finns väl knappast anledning förmoda att läget under 1980-talet ändrats fundamentalt på just den punkten.

Det här dilemmat förklarar kanske tydligare än det mesta strävan att förse styrelsen med fler ledamöter av insider-karaktär, samtidigt som vi sett hur en sådan utveckling underminerar själva balansen i styrelsearbetet.¹⁾

Tidsandans förändring

Vad slutligen tidsandan beträffar så svarade 60-talets styrelsegiganter vanligen mer "samhällstillvänt" på frågan om styrelsens uppgift än dagens motsvarigheter. Även gamla ärrade kämpar, som hade namn om sig att vara pålitligt reaktionära, kunde betona att deras främsta uppgift som styrelseledamöter var att verka för bolagets bästa – inte så få brukade förtydliga: "bolagets och dess anställdas bästa", somliga inkluderade även omsorgen om de orter, ibland hela landsändar, som stod och föll med företaget ifråga. Idag uttrycker sig styrelseledamöter vanligen mer kapitalistiskt: Vår uppgift är att verka för aktieägarnas bästa.

Man kan hävda att skillnaden är härfin, att aktiebolaget i lagstiftarens mening egentligen är synonymt med sina ägare. Jag tror dock att skillnaden finns där.

Det sena 80-talets styrelseledamöter har upplevt en enastående lång högkonjunktur och på sistone även marknadshushållningens förkrossande seger över kommandoekonomierna i Öst. Kritikerna har trängts till-

¹⁾ Beträffande frågan om styrelsens roll i en krissituation, se "Fermenta – fakta och erfarenheter", Stockholms Fondbörs 1988.

baka. Det här kan ha gett aktörerna en känsla av det egna systemets osårbarhet, av att man bör anbefalla marknadsekonomi inom varje por av samhället. Här i Väst har samma styrelseledamöter t.ex. börjat vänja sig vid raider-beteende och slakt av välfungerande företag, företeelser som försvaras i marknadsekonominns namn utan att ens behöva ha det uttalade syftet att bygga upp någonting produktivt bestående.

Så skulle 60-talets Marcus Wallenberg, Ernst Wehtje eller Wilhelm Haglund knappast ha uttryckt sig.

En alltför otyglad kapitalism hotar systemets legitimitet – och då slår pendeln förr eller senare tillbaka. Ofta behövs det bara en liten vridning på synglasen, en liten ändring av perspektivet, för att bedömningen skall skifta.

Industrialismens historia – perioderna dessförinnan också för den delen – är kantad av allsköns överdrifter och "baggböleri". När utvecklingen accelererar hinner lagstiftaren inte alltid med i svängarna. Då får moral och självsanering ta vid. Kanske får vi av just den anledningen en ny debattvåg om makt och etik nu på 90-talet, kanske också om styrelsebeteende i bolagen!

Styrelsearbete – ett samspel

Styrelser består av människor. Människor är olika och uppträder ofta annorlunda i grupp än enskilt. Att få en styrelse att arbeta effektivt är därför inte bara en fråga om att utse så kompetenta ledamöter som möjligt; det gäller också att få rätt sammansättning och storlek samt skapa en atmosfär som utgör en fruktbar grogrund för beslutsfattande.

Det här låter självklart. Men alltför många styrelser fungerar inte särskilt bra. De kan vara för stora, för formella, för gamla, för unga, ha för svag ordförande – eller för stark – helt enkelt vara fel sammansatta.

Vad gäller styrelsens sammansättning är det viktigt, precis som i en symfoniorkester eller kanske snarare en kammarmusikensemble, att ha olika men samspelta och kompletterande instrument. Helt avgörande är dock dirigentens, dvs. ordförandens, karaktär. Det är han som anslår tonen och här inkluderar jag debattläge, samtalston, graden av formalism och ”takhöjd”.

Eftersom jag tror på ”brainstorming” som ett pro-

duktivt sätt för människor att arbeta, föredrar jag en styrelseordförande som uppmuntrar till allmän och fri debatt som bakgrund till beslutsfattandet. Härigenom vågar ledamöterna ogenerat framföra kanske inte alltid helt genomtänkta åsikter och genom ett bollande få fram en nyttig korsbefruktning i diskussionen. Exempel på den atmosfären är styrelsemötena i Investor och Providentia, Electrolux, OM och Papyrus samt – i styrelser jag lämnat – Forsinvest, Grycksbo, Finans Vendor, Rikskuponger och Skandigen. Motsatsen är styrelser, där en slags högmässostämning råder från det att man kommer in genom dörren. Styrelseordföranden uppträder här mer som en överstepräst som leder mötet på ett mer eller mindre rituellt sätt, där övriga i församlingen lydigt säger amen vid rätt tidpunkter. Om någon korgosse vågar höja rösten möts han av en sträng blick från predikstolen. Exempel på denna typ av styrelsesammanträden var Investor och Providentias möten på 70-talet.

Jag har aldrig studerat sociologi, men det är för mig självklart att en alltför formalistisk mötesordning med ett patriarkaliskt arbetssätt måste lägga en hämsko på debatten, och därmed vara hämmande i styrelsearbetet. Man utnyttjar helt enkelt inte styrelseledamöterna på ett optimalt sätt. Vet man att man sällan eller aldrig har möjlighet att komma till tals känner man sig inte motiverad att förbereda sig inför styrelsemötet eller engagera sig i frågorna. Det är ungefär som i skolan: om man aldrig får någon fråga på läxan finns det knappast anledning att läsa den.

Rollspelet

En intressant fråga är rollspelet i styrelsen. Ordföranden är som nämnts dirigenten med VD som första fiol. Dessutom har han i allmänhet en andra fiol, oftast vice

ordföranden. Dirigenten, första och andra fiolen är vanligtvis väl samspelta, vilket övriga i orkestern har helt klart för sig. Med ord och kroppsspråk markeras tydligt hur ett ärende skall behandlas, vilket beslut som bör fattas. I vissa styrelser är det snarast VD som är dirigent och ordföranden första fiol. I andra är det mer oklart. Ibland upplever man som styrelseledamot att en VD är närmast besvårad över styrelsens närvaro och försöker ”pusha” igenom sina ärenden. Man reagerar då instinktivt negativt och styrelsearbetet blir lätt destruktivt, i synnerhet om man genom avslag på VDs förslag eller genom kritik underminerar VDs ställning. Om en VD har tappat styrelsens förtroende blir hans ställning snart ohållbar, förutom att han genom att ha blivit desavouerad även tappar ansiktet inför sina egna underställda.

Den VD som däremot utnyttjar styrelsen som samarbetspartner eller bollplank och som är tillräckligt säker i sadeln för att kunna erkänna misstag genom att acceptera förslag till ändringar i t.ex. investeringar eller kommunicerar utan ett intensivt motstånd, kommer att uppleva en betydligt mer produktiv atmosfär.

Styrelsen består i övrigt ofta av små, mer eller mindre tydliga allianser eller kottier och man kan i allmänhet räkna med stöd från någon eller några givna styrelseledamöter för sin uppfattning.

Ordförandens roll

Som nämnts är ordföranden oftast den viktigaste personen i styrelsen. Även om aktiebolagslagen inte ger honom någon särställning, blir han i praktiken primus inter pares. Dels leder han ju sammanträdena, dels är han tillsammans med VD styrelsens ende talesman utåt

och uppfattas ofta som främste representant för företaget. Frågan är om inte ordförandens roll i ett modernt företag har utvecklats så att det borde återspeglas i en förändrad skrivning i aktiebolagslagen med större behovheter och skyldigheter.

Marcus Wallenberg brukade säga att ordförandens viktigaste uppgift är att få fram beslut. "Tänka finns det många som kan, men att orka fatta beslut och genomföra dessa är det färre som klarar!"

En intressant fråga är i vilken utsträckning det är lämpligt att en avgående ordförande ersätts av VD. Det har blivit något av kutym i svenskt näringsliv och det uppfattas nästan som en "cause célèbre" om VD inte upphöjs till ordförande som en gyllene avslutning på en lång karriär i företaget. Naturligtvis finns det mycket som talar för att utnyttja en tidigare VDs resurser i form av kunskande och kontakter samtidigt som det är avgörande för företaget, att den nye verkställande direktören får det utrymme han önskar för att kunna sköta företaget efter idéer ur sin egen fatabur. Det finns alltför många exempel på när ovanstående successionsordning inte fallit väl ut.

I många styrelser finns ett arbetsutskott (t.ex. Alfa-Laval, Skandia och SKF) bestående av ordföranden, vice ordföranden och VD samt kanske ytterligare någon tung styrelserepresentant. I och med att många styrelser har drabbats av elefantiasis under senare år, är arbetsutskottet ett praktiskt redskap i styrelsearbetet. Risken är dock att arbetsutskottet inte bara förbereder ärendena, utan i praktiken också fattar alla beslut, vilket gör att övriga i styrelsen känner sig som meniga i ett transportkompani.

Jäv och gisslan

Det är naturligtvis viktigt att styrelseledamöter inte upplever sig som gisslan, eller i jävssituation, exempelvis genom att representera en leverantör eller kund. Jag har inte mött något fall av jäv, däremot minns jag med sorgsenhet de stackars offentliga representanter regeringen utsåg till Investor och Providentias styrelser under 70-talet med hjälp av en provisorisk lagstiftning. I våra styrelser satt direktör Rune Hermansson från Systembolaget och förbundsordförande Gunnar Hallström från Kommunalarbetareförbundet. Båda två var nog trogna socialdemokrater, mycket kloka karlar, men med den hopplösa uppgiften att ”kontrollera att investimentbolagen skötte sig”. Även om de sällan uttalade sig och därför i sig inte gjorde någon skada, blev de ett slags ballast i styrelsearbetet.

Storleken är viktig

Det är min bestämda uppfattning att en styrelse inte får vara för stor. Det borde finnas något sociologiskt beräknat optimalt tal för när ett sammanträde förlorar i spänst och produktivitet. För många panelhönor vid bordet dämpar debattlusten – även om de inte deltar i diskussionen. Ett direkt ofog är när verkställande direktören tar med sig halva företagsledningen till styrelsebordet. Man får lätt ett intryck av att han känner sig osäker och behöver moraliskt stöd från de sina. Förutom styrelsens sekreterare borde inte någon annan representant från företagsledningen vara med annat än som föredragande i enskilda ärenden.

Jag tror att varje styrelse utöver 10–12 personer blir improduktiv. Eftersom arbetstagarledamöterna hittills svarat för två ordinarie representanter (med två supple-

anter), vilket nu utökats till tre (med tre suppleanter), borde man begränsa övriga ledamöter till kanske sex. Jag kan inte förstå hur bankstyrelserna med sina 30 ledamöter inklusive suppleanter kan fungera på ett vetligt sätt.

Sammansättning: olika ålder och kompetens ofta fruktbart

Vad gäller styrelsens sammansättning så är det – förutom storleken – som tidigare nämnts viktigt att man får olika kompetenser. Exempel på sådana kan vara tekniker, finanskunniga och marknadsfolk. Det räcker inte med att kunna "hyra in" sådan kompetens på konsultbasis. Den behövs i styrelsen, såväl för enskilda affärsbeslut som för strategiska överväganden.

Det är också väsentligt att man tänker på styrelsens demografiska profil, så att den inte blir för "topptung". Dels kan olika generationer ha olika syn på saker och ting, vilket är fruktbart, dels är det olyckligt för kontinuiteten om hela styrelsen pensioneras inom ett fåtal år. För många "16-taggare" kan dessutom lätt trampa på varandra.

Exempel på styrelser som av någon anledning blev befolkade med alldeles för mycket kompetens var lilla Mercator som innehöll bl.a. följande personer: Antonia Ax:son Johnson, ordf., Peder Bonde, Göran Ennerfelt, Anders Scharp, Hans Stahle, Björn Svedin och Lars Söderberg, Claes Dahlbäck och Marcus Wallenberg.

Ett annat exempel är Scanditronix med Gösta Bystedt, Torbjörn Ek, Per Lundberg, Curt Nicolin, Sven Söderberg och Lars Åsell i styrelsen.

Styrelsens sammansättning är naturligtvis en ägarfråga. Även om bolagsstämman formellt utser styrelsen, så sker det oftast underhandskontakter mellan de domi-

nerande ägarna innan förslagen läggs till bolagsstämma. Nu är det sällan en helt ny styrelse utses, utan det är snarare fråga om att utse efterträdare till enstaka ledamöter, som av någon anledning lämnar styrelsen. Diskussionerna om förändringar i styrelsen förs oftast mellan ordföranden och eventuell huvudägare, men även VDs synpunkter efterhörs. VD skall ju egentligen inte ha något inflytande över styrelsens sammansättning, men har självfallet stor glädje och hjälp av en väl fungerande styrelse och det kan därför kännas naturligt att konsultera VD innan en ny ledamot tillsättes.

Arbetsstagarledamöterna utgör en särskild grupp i styrelsen. I många fall kan dessa representanter vara ett tillskott i styrelsearbetet med praktiska kunskaper, som gör att debattnivån inte blir för teoretisk. Det kunde dock räcka med någon enstaka representant från de anställda för att slippa mastodontstyrelser. Styrelseledamöter från facket jag särskilt uppskattat har funnits i Grycksbo, ASEA och Swedish Match. Electrolux styrelse har å andra sidan haft en arbetsstagarledamot, som missuppfattat sin uppgift och använt sin styrelsepost som ett slags politisk plattform.

Styrelsens sammansättning borde även präglas av bolagets utvecklingsfas. Företag i ett tidigt utvecklingskede behöver personer med erfarenhet från mer jordnära förhållanden, ”med smuts under naglarna”, medan bolag i ett senare skede behöver mer av visionärer. Ett företag som står inför en kraftig internationalisering skall självklart ha internationell kompetens i styrelsen, inte minst för kontaktskapande utomlands. Bolag i mogna branscher med mycket förvärv och omstruktureringar behöver folk, som är vana vid affärer.

Det är således viktigt att man låter styrelsen förändra sig över tiden, men samtidigt får man inte underskatta reaktionen hos en styrelseledamot som blivit ombedd att

lämna en styrelse. Jag har sett exempel på reaktioner från djupaste förtvivlan till ilska och bitter besvikelse.

Ett sätt att få jämvikt mellan kontinuitet och förnyelse kunde vara att ha mandatperioder på t.ex. fyra år med maximalt två omval, så att uppdraget efter tolv år obönhörligen är slut.

Arbetsformer

Om vi lämnar styrelsens sammansättning och går in i styrelserummet för att se hur en effektiv styrelse bör arbeta, så återkommer jag till min favorittes om "brainstorming"-atmosfären. Ett styrelsemöte med ett minimum av "herr ordförande", formalism, monologer, filibustrande och prestigemässiga inlägg – för att visa att man läst materialet, eller visa sig på styva linan genom påpekande av stavfel och annat larv – och där det istället finns utrymme för ett provande av idéer tror jag är det rätta. Detta förutsätter engagerade, kunniga, pålästa och prestigefria deltagare, som var och en känner att de kan bidra, även utanför sitt särskilda kompetensområde. Kanske inte i varje fråga, men ofta.

Naturligtvis skall inte styrelsesammanträdena urarta till något slags exalterat tungomålstalande eller för mycket struntprat, men hellre det än hämmade ledamöter som håller inne med kloka synpunkter.

Jag tror mycket på en lättsam sammanträdeston med utrymme för skratt och skämt. Det är ingen tvekan om att humor leder till ökad effektivitet och trivsel.

Det är ordförandens uppgift att föra mötet vidare så att beslut kan fattas och mötet avslutas inom rimlig tid. Det sammanträde som sträcker sig över 2 1/2–3 timmar utan paus tror jag tappar mycket av sin produktivitet mot slutet. Det är ganska typiskt hur ledamöterna då fått syrebrist i hjärnan och ärendena kan klubbas ige-

nom i rask takt under ledning av en driven ordförande. För att motverka detta är det bra med en paus efter kanske halvannan timme samt naturligtvis att agendan behandlar de viktigaste ärendena först.

VDs föredragningar är de centrala på styrelsemötena. En idealisk föredragning görs av VD själv med så liten inblandning av hans stab som möjligt. Dragningen skall vara kort (styrelseledamöterna förutsätts ha läst materialet) och engagerad. Föredömen i dessa avseenden är Bo Berggren, Anders Scharp och Percy Barnevik, som alla i virvlande tempo med intensivt engagemang drar sina ärenden.

Det är förstås viktigt att visa övriga i styrelsen respekt genom att inte springa ut och in för mycket eller att sitta och viska med kamraten vid sidan om. Däremot må det vara förlåtet att någon gång få avvika en kort stund för ett viktigt telefonsamtal. Här talar jag kanske litet i egen sak, jag vet att det är en fråga som är kontroversiell. Precis som det i golf är viktigt att ha tid för det 19:e hålet, dvs. en öl med lite eftersnack i klubbhuset, är det väsentligt för styrelsearbetet att ledamöterna får möjlighet att vid en lunch eller middag efter mötet smälta dagens beslut samt lära känna varandra närmare. Mycket av potentiella motsättningar på grund av missförstånd kan då desarmeras.

Styrelseledamöter skall i princip delta i samtliga möten. Naturligtvis är det acceptabelt om man uteblir från något enstaka möte, men en styrelseledamot som upplever att han är förhindrad att delta i praktiskt taget samtliga möten bör inte kvarstå som ledamot. Det finns ingen möjlighet att göra ett fullgott jobb om man missar de få styrelsemöten som äger rum under året. Den ledamot som uteblir straffas dessutom ofta genom att ha missat möjligheten till inflytande över när nästa styrelsemöte äger rum.

Vad gäller kontakter mellan styrelse och företagsledning utanför styrelserummet varierar det i hög grad. Jag brukar försöka tala med VD någon gång mellan varje sammanträde för att få en uppfattning om det aktuella läget och få honom att känna att han har en styrelse som engagerar sig. Jag tror att VD ser det här som någonting positivt och för mig är det en möjlighet att följa verksamheten mer kontinuerligt än genom punktvisa insatser vid sammanträdena, dvs. kanske fyra gånger om året.

Beslutsgången kan variera

Vad gäller själva beslutsfrågorna är det emellanåt så att viktiga beslut i själva verket förankrats före styrelsesammanträdet genom informella överläggningar mellan huvudägare, styrelseordförande och vissa inflytelserika ledamöter i styrelsen. Styrelsebeslutet blir då närmast en formell bekräftelse. Exempel på detta har varit Electrolux förvärv av Zanussi, ASEAs samgående med Brown Boveri och STORAs förvärv av Feldmühle.

Skälet till att inte hela styrelsen kopplas in förrän i slutskedet är naturligtvis risken för läckage. Men självfallet fattas de flesta besluten i styrelsen. Det är då fascinerande att ibland se beslutsgången när ett ärende som sett ut att alldeles bestämt gå åt visst håll gradvis – genom ett kunnigt och engagerat inlägg från någon ledamot – kan svänga 180 grader och sluta med consensus om ett ja istället för nej. Man kan då uppleva hur samtliga tidigare nejsupporters snabbt, entusiastiskt och ogenerat stöder det nya förslaget som om det vore deras eget. Denna typ av kameleontism är naturligtvis egentligen positiv, eftersom man då undviker prestigemässiga låsningar, men förekommer inte ofta.

Det händer emellanåt – men egentligen sällan – att

beslut måste fattas så snabbt att styrelsen i sin helhet inte hinner konsulteras. Det kan t.ex. handla om företagsförvärv eller utnämningar. VD bör i dessa fall vinnlägga sig om att själv eller genom någon medarbetare informera övriga styrelseledamöter, så att de inte upplever chikanen att få ta del av nyheten genom massmedia.

Jag har för övrigt aldrig varit med om en omröstning i någon styrelse och har förstått att det är ytterligt ovanligt. Inte heller reservationer mot styrelsens beslut är särskilt ofta förekommande – tidigare möjligen med undantag för arbetstagarledamöters reservation mot utdelningsförslag.

Styrelsearvoden och tantiem

Ersättningen till styrelsen utgår oftast i form av arvoden. För ett ”16 i topp-företag” uppgår det fasta arvodet vanligtvis till ca 100 000 kr, men spännvidden är stor. Härtill kommer emellanåt tantiem baserat på bolagets resultat eller lämnad utdelning. Det är naturligtvis svårt att avgöra vad som är en rimlig nivå, men med hänsyn till den professionalism en styrelseledamot i allmänhet besitter, det ansvar som följer med styrelseuppdraget samt den tid en ansvarskännande styrelseledamot bör lägga ner på sitt styrelsearbete – ca 50 timmar om året – är ett sammanlagt arvode på ett par hundra tusen kronor rimligt. Det är antagligen mindre än vad man betalar för en motsvarande insats från en managementkonsult, som ju inte har samma ansvar för de rekommendationer han ger.

Väl genomarbetat styrelsematerial i god tid – en förutsättning

En förutsättning för ett produktivt styrelsearbete är självfallet att styrelsematerialet inte bara är tillräckligt täckande utan även pedagogiskt sammansatt. Alltför ofta syndas det mot detta och det kan – i synnerhet för den oerfarne ledamoten – vara svårt att ur det digra materialet sovra det som är viktigt.

Styrelseunderlaget skall naturligtvis sändas ut i tid, så att ledamöterna har rimliga möjligheter att gå igenom det. Om det är svårt att få fram allt material i tid kan man skicka ut det i omgångar. De flesta styrelseledamöter har ju högst ansträngda almanackor och behöver ofta en helg eller ett par kvällar för att hinna igenom materialet. Har man någon gång inte hunnit läsa materialet löper man risk att avslöjas genom att fråga något som t.ex. finns på pränt längre fram i underlaget. Sedan finns det tyvärr ledamöter som ogenerat sprättar upp det utsända kuvertet med materialet i början av sammanträdet, vilket brukar väcka viss förstämning.

Styrelseresor nyttiga

Jag tror att styrelseresor till något dotterbolag någon gång om året är ett utmärkt sätt att förbättra styrelsens effektivitet, även om VD emellanåt är måttligt road. Dels innebär styrelsebesöken många gånger en injektion för dotterbolagschefen, vare sig han finns i en landsortsstad i Sverige eller i ett fjärran land, dels får han en möjlighet att visa sina färdigheter på hemmaplan.

Att styrelsen på ort och ställe får en känsla för verkligheten är minst lika viktigt. Även för en styrelseledamot utan bakgrund i industri eller produktion, ger företags-

besöken med tiden ett slags känsla för sakernas tillstånd. Resorna ger dessutom fina tillfällen att lära känna övriga i styrelsen och företagsledningen.

Revisorernas roll

Revisorerna har ju en helt annan roll än styrelsen. Deras uppgift är att vara bolagsstämman kontrollant av styrelsens och verkställande direktörens skötsel av företaget. I praktiken blir det så att revisorerna utvecklar nära kontakter med ekonomiavdelning och företagsledning på ett sätt som kan leda till ett nästan symbiotiskt beroendeförhållande. Detta är naturligtvis inte lyckligt, eftersom huvuduppgiften – att vara kontrollant – då lätt tappas bort på vägen. För att ge styrelsen möjlighet till ordentlig insikt i bolagets skötsel, är det lämpligt att den årliga s.k. revisorspromemorian tillställs alla styrelsens ledamöter samt att styrelsen vid ett sammanträde om året får en redogörelse för revisionens resultat.

Antalet möten

Normalt har man ett bokslutssammanträde i februari/mars, ett styrelsesammanträde i samband med bolagsstämman i april/maj, ett augusti/september-sammanträde för halvårsrapporten samt ett budgetsammanträde i november. För ett normalt industriföretag utan akuta problem känns det som helt tillräckligt, i synnerhet om man kompletterar det med något eller några samtal mellan mötena. För bolag i kris eller nystartade företag är det däremot ofta nödvändigt med täta styrelsemöten – t.ex. en gång per månad – för att följa utvecklingen.

Garphyttan i början av 80-talet är exempel på ett krisföretag och OM 1984–86 på ett nystartat företag som båda krävde tätt mellan styrelsemötena.

Informella kontakter

Inom näringslivet etablissemangen träffas man ju ofta helt vid sidan av ordinarie möten; vid luncher, middagar, konferenser, resor, liksom på fritiden och får då goda tillfällen att ta upp allsköns frågor som berör ett företag. Den här typen av informella kontakter i olika sammanhang är naturligtvis mycket värdefulla, även om inte alla styrelseledamöter har dem.

Investor¹⁾ och Providentia har i sina styrelser ett antal av Sveriges ledande industrimän, vilka under decennier utvecklats i en viss industriell miljö – en del med Jakob eller Marcus Wallenberg som lärofader – och med grundläggande gemensamma värderingar. Dessa industriledare representerar i sin tur Investor och Providentia som ägare i den s.k. Wallenberggruppen, ofta som styrelsens ordförande. Kommunikationerna mellan ägarna och styrelseordföranden sker genom täta och informella kontakter med Peter Wallenberg som en diskret spindel i nätet. Även själva beslutsfattandet är ofta en informell process där Peter Wallenberg har det avgörande ordet. Besluten fattas efter en process där ärendet studsar fram och tillbaka tills det är moget.

Ett ord på vägen från Marcus Wallenberg, som jag försöker tänka på när jag möter irriterade blickar från styrelseordföranden eller VD efter ett kritiskt inlägg, är vad han sade till mig när jag fått mitt första styrelseuppdrag: "Kom ihåg, du sitter inte i styrelsen för att bli populär, du sitter där för att vara till besvär."

¹⁾ Mer detaljerad beskrivning i SNS-boken "Att äga stora företag".

Antal styrelseuppdrag kan diskuteras

Det är naturligtvis motiverat att ställa frågan hur många styrelser man som mest kan sitta i för att fungera effektivt. Att vara styrelseproffs utan förankring i verkligheten eller någon plattform att stå på blir nog i längden svårt. Om man alltså utgår ifrån att man har ett heltidsjobb samt att varje styrelseuppdrag med förberedelser, resor m.m. tar minst 50 timmar om året, är det nog olämpligt att ha fler än två-tre styrelseuppdrag, om man samtidigt skall sköta sitt ordinarie arbete. Är man VD i ett investmentbolag är saken något annorlunda, eftersom en väsentlig del i jobbet är att förvalta portföljen. Min uppfattning är att en effektiv förvaltning kräver ett aktivt ägande, vilket bl.a. inkluderar styrelsearbete på olika nivåer. Styrelsearbetet blir således en del av det ordinarie arbetet, men får naturligtvis inte bli så stor del att man tappar kontakten med den dagliga verkligheten, dvs. affärer och administration.

Exempel på styrelser

Jag har, eller har haft, styrelseuppdrag i ett trettiotal bolag vid sidan av Investor och dess dotterbolag. Samtliga har haft sin egen karaktär och själ, bemannade med högst professionella människor. Alla har varit olika, de flesta mycket stimulerande. Här följer några korta exempel på styrelsearbetet i vissa av dessa styrelser.

ASEA

Prominent styrelse med oerhörd kompetens, som dock kommit lite i bakvatten efter ABB-affären eftersom de viktigaste besluten fattas i ABB:s styrelse.

Astra

Tidigare något improduktivt styrelsearbete starkt dominerat av ordförande och VD. Med ny kraftfull och självständig VD bättre debatt. Lagom stor styrelse.

ASSA-Stenman

Spänningar ägare/företagsledning, för mycket folk, tungrott med tolkning till engelska. Plågsamt långa möten.

Beväringen

Charmfull stämning med Tore Browaldh och Stig Ramel anslående tonen. Med ny huvudägare lite dissonans i harmonin.

Broströms

Övergång från en antikverad formalism och högtidlighet i mahognyboaserade styrelserum – samtidigt som skutan höll på att sjunka – till modernt, effektivt arbete i halverad styrelse.

Diligentia

I och för sig bra styrelsekomposition vad gällde antal och professionalism. Tyvärr en ung VD som inte riktigt förstod att styrelsen kunde vara bra att samarbeta med.

Electrolux

Bra grogrund för öppen diskussion genom chosefri, informell stämning ledd av oförliknelige Hans Werthén. En arbetstagarledamot sänker temperaturen ett par grader. Utmärkt styrelsematerial.

Styrelsearbete – ett samspel

Finans Vendor

Liten styrelse, sex ledamöter. Bra diskussion, högt i tak.

Grycksbo

Utmärkt produktivt styrelsearbete, god stämning, bra relationer med facket. Härligt jordnära beslut.

HNJ Intressenter

Bra styrelsearbete under senare år i lagom liten styrelse. Mycket kompetent ny verkställande ledning som skötte styrelsen på ett förträffligt sätt.

Investor

Från 70-talets stela och delvis improduktiva formalism till nutidens stimulerande, produktiva diskussionsforum.

Mercator

Tung styrelse med många kloka ledamöter, dock kanske lite för trångt bland alla klokheter. Dessutom var det få som riktigt trodde på affärsidén.

Nordisk Fjaer

Dirigent och första fiol bildade svärgenomträngligt block. Övriga staffagefigurer. Styrelseunderlaget otillfredsställande.

OM

Bra styrelsearbete i liten styrelse. God stämning som präglades av såväl de affärsmässiga framgångarna som de latenta hoten från myndigheter och konkurrenter.

Papyrus

Utmärkt ledda möten, fina föredragningar, bra material. Styrelsens storlek lägger viss hämsko på debatten.

Rikskuponger

Liten styrelse, charmiga, glada sammanträden.

SAAB-Ana Finans

Utmärkt liten styrelse med god stämning och bra diskussion med Hans Gezelius som ordförande.

Skandigen

Sammanträdena blev lätt något av en skrattfest med Hans Werthén, Bertil Åberg och Thomas Fischer som överste muntergökar. Behövdes nog när materian var svår och resultaten lät vänta på sig.

Swedish Match

Tungt och lite dystert. För många vid bordet, i synnerhet när VD släpade in halva företagsledningen.

Transatlantic

För stor styrelse, med litet av göteborgskotteri. Svårt för nya ägare att komma in i gänget.

Åkermans Verkstad AB

Tidigare bra diskussioner, med mycket aktiva och kunniga representanter från de anställda. Dock väl många vid styrelsebordet. Nu med ny huvudägare och aggressivare fackrepresentation betydligt mindre av harmoni.

Styrelser i framtiden

Med styrelser, som ofta är för stora för att få en fruktbar diskussion, med verksamheter som blir alltmer oöverskådliga, med beslut som blir alltmer komplexa och företagsledningar som blir alltmer självständiga samt med allt färre aktiva, ansvarskännande, långsiktiga ägare, känns det väl motiverat att ifrågasätta om nuvarande styrelseformer är lämpliga organ i moderna företag.

Det måste emellertid finnas ett beslutsorgan mellan ägarna och företagsledningen som har sådan kompetens och beslutskraft att det verkligen kan både balansera och stödja den verkställande ledningen.

Ett sådant organ borde bestå av sex-åtta professionella, engagerade och kompetenta ledamöter. De skall leddas av en stark ordförande med ordentlig ägarmässig förankring som *inte* är chief executive officer, men som har en – kanske i lagen – uttaladsärställning i styrelsen.

Detta organ skall arbeta på ett modernt, oformalistiskt sätt nära verkställande ledningen, med en stark integritet och ett tydligt oberoende.

Låt oss försöka finna denna goda karamell!

Den idealiska styrelsen

En styrelse skall lägga fast företagets mål och löpande tillse att dessa mål uppnås. Styrelsen bör ange de spelregler som – utöver gällande lagstiftning – skall gälla i verksamheten. Styrelsen skall tillsätta för måluppfyllelsen lämplig VD (och avsätter på motsvarande sätt olämplig VD). Den fattar viktigare beslut på väg mot målet såsom budget- och investeringsbeslut, beslut om förvärv och avyttringar. Styrelsen skall då och då ompröva företagets mål.

Det jag fortsättningsvis skriver om styrelsearbete utgår från att ovanstående är styrelsens uppgift. Jag utgår också från att styrelsen självständigt och som en helhet arbetar på bolagsstämmans mandat. Strävan till helhet bör inte ändras av att några medlemmar utses i annan ordning eller av särintressen. Allt som inte kan relateras till huvuduppgiften innebär försvagande avvikelser. Till avvikelser hör att förväxla mål med tjocka PM om koncernens policy. De splittrar fokuseringen på målet utan att ens ge angenäm förströelse.

Min utgångspunkt är praktiska erfarenheter från drygt 15 års styrelsearbete i ett tiotal börsföretags styrelser. Dessa styrelser och företag har varit mycket varierande i alla relevanta avseenden och arbetet har följaktligen skiftat i omfattning, kvalitet och inriktning. Man kan skämta mycket om styrelsearbete. En del fantastiska situationer bekräftar att verkligheten alltid överträffar dikten. Icke desto mindre vill jag säga att styrelseledamöter som regel tar sitt jobb på allvar. Trots detta är det styrelsearbete jag sett inte på något sätt i nivå med de förväntningar man bör ställa. Endast i en styrelse har kvaliteten på arbetet varit sådant, att jag som deltagare i arbetet alltid gått hem nöjd.

De viktiga formerna

De synpunkter jag har kan möjligen bidra till en viss förbättring. Ingen kan emellertid genom allmänna principer rå på de mängder av personliga infall, nycker och påfund, som både hjälper och stjälper en grupp människors gemenskap i arbete. Det finns en påfallande brist på självinsikt bland de människor som bemannar (i dubbel mening) styrelser. Därför måste man alltid kunna stryka över och gå vidare, om man nu har sin friska syn och krav på tillvaron kvar. Trots att det är så självklart, måste jag säga att man skall kunna uppföra sig normalt vid ett sammanträdesbord för att sitta i en styrelse. Detta innefattar:

- Tag med handlingar och läs dem före styrelsesammanträdet.
- Var där i tid och stanna tiden ut.
- Stanna kvar i rummet och lyssna på den som har ordet.
- Begär ordet och respektera regler för föreningsvett.

- Var hövlig, speciellt mot personer som du ej sett tidigare.

Det är således viktigt för arbetet att slippa reta sig på att herr A alltid är en kvart för sen, herr B alltid talar med herr C, som tyvärr är ordförande, och att herr D alltid skall fråga om det som alla (inklusive herr D själv, om han tänker efter en sekund till) inser kommer omedelbart efteråt och att herrar A, C och E alltid får telefonlappar som får dem att störta ut – i herr A:s fall vid absolut fel tillfälle. För att man skall kunna koncentrera sig på det som är viktigt, måste det självklara fungera.

Låt mig här markera att det är företeelser och inte personer jag är ute efter. Allt som kritiseras har jag iakttagit hos flera personer flera gånger. Utan kritik kan dock ingen förbättring ske, varken av mitt eller andras beteende. En styrelseförsamling kan rentav ibland bli ett mycket ohyfsat sällskap, inte minst för den som inte är inne i jargongen. Just människor som är väl uppfostrade kan där fritt visa upp ganska häpnadsväckande sidor. Ett positivt undantag gäller nästan alla fackliga företrädare, vilka också som regel underkastat sig utbildning i mötesteknik.

En styrelse är i bästa fall som ett lag, där stämningsslaget spelar en stor roll. Därför blir jag lätt störd när ledamöter tar till orda på ett sätt som låter som sju sorger eller som om man just beslagit VD med förskingring. Detta sker gärna i samband med nagelfarande av detaljer. Det är rätt att ta upp allt man som ledamot oroas av men det är oacceptabelt att glömma hur man låter när man talar. Till det som förstör stämningen hör också ouppmärksamhet visad genom viskande samtal med grannar eller små giftpilar. För mig finns det inte utrymme för dessa styrelsearbetets bärfisar. De förstör genom mänsklig okänslighet det viktiga stämningsslä-

get helt i onödan. En kritisk fråga kan formuleras positivt och röstläget kan man också påverka.

Detta om "bärfisar" är inte ett inlägg mot att tala i klartext när man verkligen är starkt kritisk. Man skall absolut tala i klartext och detta blir så mycket mer verkningfullt om man normalt låter trevlig och positiv. Vill man göra ledningen dyster till sinnes, skall detta ske på förekommen anledning, inte som en sorts pennalism.

När styrelsen nu i idealfallet kommit att fungera som ett lag och därtill verksamheten går bra, uppstår den risk som ligger i att ingen är beredd att lämna godvilligt. Fina styrelseuppdrag vill alla ha och ingen lämna, ty detta känns både otrevligt och litet skamligt. Samtidigt bör uppdrag vara lagom långa och en styrelsemedlem bör också vara beredd att riskera sitt uppdrag i en huvudfråga, dvs. alltid handla efter övertygelse. Även om man sedan ytterst sällan verkligen avgår på en "kabinettsfråga", skall man mentalt ha beredskap att göra det – att bryta upp. Kanske underlättas uppbrottsberedskapen om uppdraget från början görs tidsbestämt.

Utöver det formella handlar grundprinciperna om ägarrollen, samspelet i förhandlingsarbetet, hantering av intressekonflikter och förmågan att komma till beslut. Det finns risker i samband med dessa aspekter, som jag berör i varje enskilt fall.

Huvudägaren och ordförandeskapet

Huvudägaren skall utse styrelsen och vara direkt företräd vid bordet, helst som ordförande. Ägaren är kanske inte mest kompetent som sammanträdesledare eller som industrialist (köpman, bankman etc. beroende på vad företaget ägnar sig åt). Men ägaren är den som får ta konsekvenserna av besluten och får stå till svars, hur mycket vederbörande än skulle vara förskansad bakom

företrädare. Det är min erfarenhet att detta ansvar skärper förmågan avsevärt. Bidragande till detta är att "intresset inte ljuger" som Karl Marx säger.

Det är klart, att en ägare som inte hållit i klubban tidigare lätt blir tveksam, speciellt om det finns herrar som svingat klubbor i kretsen. Därvidlag är det viktigt, att man hjälper den nye ordföranden och att denne själv lägger ner tid på att lära sig leda sammanträden. Det får varje människa som deltar i folkrörelse-Sverige göra och det är väl värt mödan. Även om sammanträdesteknik tar tid att lära sig märker man ganska snabbt att ordförande-ägarens legitimitet och klara intresse-positionering är starkt förbättrande för styrelsearbetet.

Huvudägaren skall i styrelsen ha ledamöter som han/hon/den har förtroende för. Det är genast mycket svårare om vi har två stora ägare, och dessa inte har förtroende för varandra. Då kan man nästan ge upp strävan att vid styrelsebordet utföra styrelsearbetet. Men även i ett sådant läge är det bra, om man klarar ut att man har svårt för varandra eller söker gränsa av områden där misstron finns.

Huvudägaren bör se till att andra stora ägare finns med i styrelsen, såvida det inte handlar om allvarliga konflikter ägarna emellan. Ett exempel på detta skulle vara, att den andre ägaren har ett klart annorlunda mål för verksamheten, inte accepterar nuvarande VD som ansvarig eller driver konkurrerande verksamhet. Det är emellertid en stor tillgång att i styrelsearbetet ha företrädare för en väsentlig – helst dominerande – del av kapitalet. Analogt med vad som gäller i parlamentarism, beträffande röstandelar i parlamentet som bas för en fungerande regering, bör styrelsen vila på mandat från en fungerande kapitalbas. Parentetiskt sagt, är det ett otyg när röstregler och andelar av olika aktieslag gör att företag "regeras" med bråkdelar av kapitalet. Förr

eller senare blir detta till problem för företaget.

Om huvudägaren inte känner förtroende för styrelsen aktiveras förr eller senare mer eller mindre formella grupperingar utanför styrelsen. I Marieberg ägs majoriteten av Bonnierföretagen och ett konsortium benämnt DENI. Under Albert Bonnier jr:s ordförandeskap tror jag säkert att DENI samlades för vissa överläggningar. Detta inverkade dock inte på styrelsearbetet i Marieberg, även om det för utpräglade familjeföretagare som Bonniers var svårt att i vissa lägen ta beslutet vid ett bord, där "dom där" (med varierande icke-Bonnier-adress) var med. Men Albert Bonnier jr var familjens överhuvud och Mariebergs ordförande. Ägarrollen var tydlig. Den blev däremot otydlig när Jan Wallander blev ordförande under medverkan från familjen Bonnier. Det faller utanför ramen för denna uppsats att recensera Wallanders arbetsinsats som ordförande. Men Wallanders ordförandeskap hade en uppenbar brist, nämligen den personliga legitimiteten i Albert Bonnier jr:s ögon. Detta var avgörande, ty även om Albert Bonnier inte ens skulle ha haft en majoritet på ägarsidan med sig, var han "Bonniers". Idag vet jag, att med Bonniers som huvudägare ingen annan ordförande än Albert Bonnier jr hade varit möjlig i Marieberg så länge han levde. Det är givetvis svårt att generalisera från detta exempel, men det innehåller mycket lärdomar och för min del slutsatsen, att huvudägaren skall vara på plats "for better or for worse" och vara tydlig. Alla andra lösningar är temporära.

När Erik Penser kritiserades för att inte "stå till svars" för Bofors som huvudägare, missade kritiken poängen. Erik Penser hade valt att spela en annan ägarroll under årtal och t.o.m. hållits borta från en aktivare roll. När krisen kring kanonerna kom, var det absolut orimligt att snabbt inträda som svarande. Däremot hade

det varit lättare att förstå en kritik för just en passiv ägarroll, speciellt som huvudägaren ändå står där med sitt ansvar. Således tycker jag att det är helt riktigt att Erik Penser nu tagit ordförandeklubban i Nobel. Att detta inte är så lätt att praktiskt genomdriva vet jag från Boliden, där ordförandestolen var påtagligt upptagen vid mitt inträde som huvudägare. Men jag anser nu att det hade varit till Bolidens, dess anställdas och min fördel, om jag direkt tagit ordförandeklubban. Mina incitament att få företaget på fötter låg på en helt annan nivå än dåvarande ordförandens. Det räcker en bra bit. Både i fråga om Erik Penser/Nobel och mig/Boliden skall man emellertid inte underskatta det problem som ligger i att legitimitet påverkas av opinionsläget. Erik Penser var då en ny kapitalist och jag var inte ens omstridd i den rollen. Där har ett par generationers bakgrund sitt givna behag.

Det har funnits en tendens att ge ordförandeskap till en rätt liten krets personer som anses förtjänstfulla och ofta också är det. Men litet av snöbollseffekt finns det förvisso – det tionde uppdraget vinnas lättare än det första. Två invändningar kan riktas mot detta förfaringsätt. Det finns en gräns för vad man kan behärska väl. Styrelseordföranden måste ha en mycket god kännedom om företaget, vilket ingen klarar med för många järn i elden. Den andra invändningen är att för många uppdrag skapar sidoordnade intressen. Dessa bärare av ordförandeskap blir lätt bärare av en kultur, där man inte rubbar cirklar och där till slut bärandet av det höga ämbetet blir ett mål i sig. Ingenting kan göras utan att snegla på recensionerna, inte minst från de andra ämbetsbärarna.

Styrelsens inbördes relationer och sekretess

Samspelet i styrelsen måste utgå ifrån att styrelsen inbördes har en tillfredsställande relation av förtroende och respekt. Det är självklart att personer som inte litar på eller respekterar varandra inte heller kan samverka. Man måste således kunna veta att sekretessen håller, att inte styrelsens överläggningar når utanför styrelserummet och att inte styrelseledamöter gör egna affärer baserade på förhållanden de fått reda på i styrelsen.

Beträffande tilltron till diskretion har jag aldrig funnit den på en så låg nivå som i Skandia i mitten av 70-talet. Papperen låg då på bordet vid styrelsens ankomst – de behandlades utan förberedelse och lämnades på platsen. Självklart blev styrelsearbetet därefter. Var Skandias styrelse bemannad med ovanligt lösmynsta styrelseledamöter? Nej, det var snarare gammal slentrian och institutionell ängslighet som ledde till denna behandling av styrelseledamöterna. I en del styrelser jag medverkat i visste man helt säkert vilka som skulle läcka och t.o.m. vilken väg de läckte. På börsen fanns för länge sedan en mäklare som kallades "Stenbecks kurir". Han har efterföljare på börsen och i media. I enstaka styrelser avgör dagsformen hos styrelsens "svagaste länk" – ibland håller sekretessen, ibland inte. När de anställdas fackliga företrädare inträdde i styrelsen fanns en stor oro för att de skulle spräcka sekretessen. De brister i sekretess jag kunnat iaktta beror dock ytterst sällan på de fackliga företrädarna, trots att deras situation faktiskt varit mycket besvärlig ibland.

Man kan slå fast att vissa personer inte kan hålla tyst och att de därigenom är olämpliga trots andra förtjänster. Tilltron till vederbörandes omdöme är viktigare än andra kvaliteter, bl.a. därför att ingen riktigt vågar

”öppna upp” i en osäker omgivning. Det är inte alltid lätt att hålla tyst utåt, men det går lättare om man alltid sköter sitt för sig. En del personer pratar så mycket att tystnad från deras sida nästan ekar. Därför pressas de till att tala, även när tystnad är nödvändig. Att ständigt leva med journalister som Reefat el Sayed gjorde är farligt och hans bok visar också hur det går i dylika fall.

Eftersom relationer och respekt inte utvecklas i en handvändning, måste man skapa rimliga chanser att lära känna varandra och ta del av erfarenheter. Där är studiebesök, resor och informell samvaro viktiga. Det är också nödvändigt att inte styrelsen enbart blir en beslutsinstans och forum för VD:s presentationer. Det måste finnas utrymme för någorlunda förutsättningslösa diskussioner, annars blir det svårt att arbeta sig tillsammans. Personer som känner och respekterar varandra behöver inte göra långa inlägg för att kommunicera. I Pirens styrelse räcker det t.ex. att Anders Scharp säger ”Vi gjorde så här i Lux några gånger och det gick aldrig bra”, för att stoppa ett projekt. Formuleringen är varken originell eller intellektuellt finslipad, men vi andra kring bordet vet att Anders Scharp tar allvarligt på sitt uppdrag och har stor erfarenhet bakom sina ord. I ett bra styrelsegång växlar ansvaret för frågorna nästan omärkligt över från en konstellation ledamöter till andra konstellationer beroende på ärendets art. Men man kan inte vara helt säker, för frågor är inte alltid ytterst vad de synes vara.

VD i styrelsen

Som tidigare VD i ett börsnoterat företag vet jag rätt väl hur det känns att dra ärenden i en styrelse. Det är en anspänning – och är det inte det, blir det också fel. Det fordras samtidigt såväl respekt för denna anspänning

som integritet och styrka, om man som styrelseledamot på rätt sätt skall förändra en tänkt beslutsinriktning. Det är lätt att sabotera ett beslut genom den arsenal av knep alla så småningom lär sig. Det är mycket mer konstruktivt men samtidigt väsentligt svårare att under respekt för det man gör ändå få igenom något från beslutsriktningen avvikande. En styrelse som har ledamöter med denna förmåga är ovanlig.

Erfarenheten att själv ha varit VD i en lindrigt uttryckt oförutsägbare styrelse (Marieberg) är ovärderlig, för utan den hade jag helt saknat känsla för det ofta dramatiska mänskliga spelet på sammanträdena. Tyvärr måste jag ha gått i en bättre skola än åtskilliga andra VD-ar, ty de går gladeligen åstad och gör själva i styrelseposition de mänskliga misstag de veckan innan som VD skulle kunna dra kniv för att stävja. Det var naturligtvis också synd att jag inte fick någon utbildning i problemet VD/styrelse, inte ens rådet som Thore Nydahl, Sabas skapare, gav sitt folk: "Samma lugnt, andas genom näsan och håll dig nära mig, så går det bra."

Att vara ung VD med Albert Bonnier jr som ordförande, var att svänga mellan geniförklaring och katastrof, mellan fast kurs och ett improviserat Valfrid Lindemannummer och detta i själva brännpunkten av största möjliga offentlighet. Det hade varit vansinnigt roligt, förutsatt att man hade haft något mänskligt skyddsnät. Med detta vill jag understryka att det måste finnas ett element av trygghet i styrelsen för den som har det yttersta ansvaret för firman. Ordföranden skall lägga ned tid på att tala igenom styrelsearbetet med VD, ge VD trygghet i arbetsuppgiften och en hel del feedback. En bra ordförande är för VD en mentor, chef och kamrat när helvetet fryser. Så är det också på många håll. Så var det inte i Marieberg.

Ordföranden i styrelsen

Ordföranderollen har ju behandlats tidigare i texten från flera synpunkter. Det är naturligt eftersom ordföranden är styrelsens viktigaste person och på ett avgörande sätt påverkar styrelsearbetet. Detta innebär inte att ordföranden därmed är företagets viktigaste person – det är VD som både i kraft av praxis och lag har den rollen. Detta innebär inte heller någon beskrivning av verkligheten i några företag där ordföranden är koncernchef eller där ordföranden i realiteten är VD. Dessa speciella företag kan fungera väl eller vara rena katastrofen beroende på vilka personer det handlar om. Men om all makt i styrelsen ligger i en hand, behövs inga ytterligare ledamöter för själva styrelsearbetet. Detta gäller också i de sammanhang när VD innehar all makt och ordföranden är i hans hand. Den enda lilla anvisning man kan ge är att om styrelsen nu reellt endast består av en person bör detta klargöras för alla inblandade. Vi som ser det utifrån behöver inte upplysas, ty vi vet i regel hur landet ligger.

Ordförandens viktigaste relation är den till VD. Denna relation fordrar, som tidigare påpekats, mycket omsorg. En VD som känner trygghet kan på ett helt annat sätt inbjuda till diskussion i sak. Med trygghet menar jag att VD vet att han har ett mänskligt stöd och inte behöver vara rädd för intrigspel eller någon rivalitet från ordföranden. Med trygghet menar jag också, att ordföranden är väl förberedd i sakfrågorna och har flaggat för eventuella principiella knutar i det som skall avhandlas. Med trygghet menar jag inte acceptans av ett dåligt jobb eller brister av annat slag. VD skall alltid veta hur han eller hon "ligger till" genom raka besked.

Även om det endast finns ett tänkbart beslut i en viss

fråga, kan detta beslut möjligen förbättras om styrelseledamöterna möter ärendet rätt. Detta innebär att man fått kalkyler utsända i förväg och att diskussionen börjar med principer och det större sammanhanget. Detta innebär också att affärens sifferdel anses föredragen med utsänt material och att affärens mera verbala del föredras. Slutligen kan ordföranden kosta på sig att direkt efterfråga åsikter från de ledamöter som kan ha speciell kompetens i frågan.

Av detta framgår hur viktigt det är att ordföranden och VD diskuterar igenom styrelsematerial och föredragningar i syfte att förbättra behandlingen. Detta är något helt annat än att generalrepetera inför ett blixkrieg mot styrelsen i övrigt. Ordföranden har ett ansvar för att rätt frågor kommer upp, även om VD utarbetar dagordningen. Tillsyn över *vilka* och inte endast *hur* frågor behandlas är svårt och bygger på samspel i styrelsen och en väl påläst ordförande. Även en mycket bra och insiktsfull VD behöver hjälp att se det större perspektivet och få hjälp med nya infallsvinklar. Ordföranden skall med en viss fasthet styra det formella och älskvärt stävja uppkommande distraktioner eller oanmälda inlägg. Som sammanträdesledare kan ordföranden ta ordet i alla lägen och monopolisera diskussionen. Naturligtvis skall han/hon stå emot så enkla frestelser. När man är ordförande och har lite lätt för att tala är det klokt att även notera sig själv på talarlistan. Det är också bra om man har tänkt igenom hur lång tid olika frågor tar, gärna med reserv för icke förutsedda överdrag. På detta sätt kan de viktigaste frågorna få det lugna tempo som befordrar rätt behandling. När man ser en skicklig tennisspelare eller ett bra fotbollslag röra sig på plan ser det ganska lätt och ledigt ut. Annorlunda blir det när vi vanliga dödliga ägnar oss åt spelet – det ger verkligen ett intryck av ansträngning. Skillnaden

ligger i att spelarna har tränat sig att röra sig rätt i förhållande till bollen. Det är ordförandens ansvar att styrelsen "rör" sig rätt i förhållande till frågorna.

Ordföranden bör vara den som vidtalar eventuella nya ledamöter (liksom han säger upp avgående). Därmed har han/hon ansvar för att den nye ledamoten kommer in i arbetet. Det är synd att man gör så litet när det gäller att föra in nya ledamöter och därmed kortar inlärningsstiden. Enligt min mening ingår presentationer, material från tidigare styrelsesammanträden, företagsbesök och grundliga samtal med ordförande och VD i denna introduktion. Efter introduktionen finns det endast en typ av ledamöter, nämligen fullvärdiga med rätt till åsikt och förslag.

Ordföranden får, som framgått, mycket att bestyra och skall därför ha betalt för sitt jobb. Därutöver måste ordföranden vara beredd att med mycket kort varsel rycka in i intensiva perioder, vare sig detta betingas av kriser, personfrågor eller större affärer. Av detta framgår hur fel det är att tillämpa Marcus Wallenbergs tes, att antalet uppdrag man klarade av var en fråga om kapacitet. Men så har också tiderna ändrats – våra stora företag är nu mycket större och lever i en helt annan värld.

Det finns få saker som så ofta irriterar styrelseledamöter som när ordföranden och VD kör över de övriga. Detta blir inte bättre av att VD som regel i förväg har bearbetat ärendet med facket. Det behöver inte finnas någon avsikt för att känslan av att bli överkörd ändå skall verka starkt negativt.

Det brukar alltid finnas en rad goda argument för att frågor drivs ungefär som ett blixtkrig mot styrelsen i övrigt. Om man tar dessa argument för snabbhet som de sakfrågor eller symptom de är, kan i de flesta fall blixtkriget inställas och ersättas av en ordentlig behandling

t.o.m. vid två sammanträden med mellanliggande tid för eftertanke. Laganda i styrelsen, utrensning av "säkerhetsrisker", inte alltför stora styrelser och ett klargörande av konsekvenser om någon sviker ingår bland ordförandens uppgift. När sedan (i ett fall av tio) någonting som verkligen måste behandlas mycket snabbt kommer upp, kan styrelsen medverka till detta, om den under arbetet i övrigt behandlats fullvärdigt.

Intressekonflikter – på gott och ont

I Sverige skall man utgå ifrån att man får intressekonflikter i styrelsearbetet. I detta ämne verkar många fullständigt rigida när de förnekar eller säger, att de kan byta hatt. Det är klart att man kan byta hatt, men ett styrelseuppdrag är ingen hatt utan snarare en del av ens själsliv (för att klargöra engagemangsnivån). Man kommer inte så lätt ifrån sina verkliga intressen och det förefaller klokare, att istället se dessa intressen och tänka igenom vart de leder en. Man skall också veta att ingen lyssnar på den person där det finns ett uppfattat eller verkligt jäv. På den punkten har jag sett stora män vara märkvärdigt aningslösa. Jag försöker ibland rentav övermarkera när jag märker risken för personliga intressekollisioner.

Ett öppet samtal om intressekonflikter försvåras av att det anses fult att komma i intressekonflikt. I själva verket består det fula i att segla under falsk flagg, medan intressekonflikterna närmast är varje aktiv människas lott. Om och när man kan nalkas en intressekonflikt öppet är det rentav möjligt att den jävige kan göra värdefulla insatser i kraft av sitt jäv. Nyligen var jag med när en person satt på två stolar i en fråga. Det blev konfrontation, en kraftig urladdning med sorti ur rummet och allt. Men efter detta rann vettet till hos de

berörda och facit blev en mycket god insats utan att något av de inblandade intressena behövde svikas.

En form av problem uppstår i själva bemanningen av styrelsen, genom att dess personella tyngdpunkt avgör vilka aspekter som betonas i styrelsearbetet. En tyst jurist i en styrelse gör inte avtalens formuleringar till huvudfråga, men med ett par talföra jurister vet man helt visst vad predikan handlar om, oavsett dagens evangelietext.

Frågan om leverantörer och/eller kunder skall sitta i styrelser är svår att helt entydigt besvara. I Holmen ansågs det länge, framförallt av familjen Söderberg, att inte Marieberg trots stort ägande skulle sitta. Detta hade sin upprinnelse i ett kuppförsök som Mariebergs Helge Heilborn (VD) och Tor Bonnier (ordförande) gjorde mot Holmen med klart syfte att få ett lägre pris på DN:s tidningspapper. Det var naturligt att den starten skadade relationerna. Men åtskilligt senare blev det lika naturligt att Clas Reuterskiöld samtidigt satt i Holmen och var VD i Marieberg. Det finns en intressekonflikt på prissidan men det är samtidigt av stort värde för Holmen att i sin planering ha med en intresserad och kvalificerad kund vid bordet. Intressekonflikten kunde också hanteras därför att alla såg den.

Affärsbankerna har i stor utsträckning bemannat sina styrelser med företagsledare från företag med vilka banken önskar göra affärer. Detta finner jag tveksamt av flera skäl. Om man verkligen lyckas få affärer på grund av en styrelseplats är detta diskutabelt från jävsynpunkt. Om man i banken skall behandla stora krediter i samband med affärsuppgörelser vill absolut inte det berörda företaget riskera att ha en tredjedel av näringslivet med i insider-gänget genom att de är med vid beslutet om krediter i banken eller vid "eftersnacket". Om styrelseplatsen i banken leder till att en bankdirektör

tar plats i kundföretagets styrelse, kan detta skapa ytterligare jävsproblem. Tyvärr har jag sett nog av svårigheter att hantera detta och avråder från bankdirektörer i industriföretags och andra serviceföretags styrelser. Pengar är en så stor del av företagens liv, att antalet intressekonflikter helt enkelt blir ohanterligt. I USA har lagstiftningen dragit denna slutsats.

Konflikter och meningsskillnader i styrelsen

Konflikter i styrelser är få och ännu färre är de situationer när man går till votering eller skriver reservationer. Det är bra att det är så, eftersom den existerande hänsynen till "minoritetssynpunkter" faktiskt sällan går ut över effektiviteten. Det visar sig snabbt även i heta frågor var styrelsen kommer att hamna. Det är emellertid viktigt att tveksamhet får artikuleras, därför att den kan ge ett värdefullt tillskott till beslutet och därför att denna tveksamhet rentav ibland är mera genomtänkt än vad huvudlinjens anhängare är. I många fall sopar man/ordföranden/VD alla kända meningsskiljaktigheter i sakfrågor under mattan. Där fermenterar de till någonting mycket värre än vad en aldrig så hård debatt i sakfrågan hade kunnat bli. En styrelse som börjar rösta bör bytas ut helt eller delvis. Den enda omröstning jag bevistat gällde Skandias val av handlingslinje vid Volvos bolagsstämma i Norgeaffären. Det var en viktig fråga både för Sverige och Skandia, passionerna var betydande, det gick inte att krypa undan. Alla som var med är säkert glada över att inte dylika bataljer sker oftare.

När man som styrelseledamot känner tveksamhet inför ett beslut kan man välja flera vägar. I Pirens styrelse vet jag att det är högt i tak och VD alltid orkar med en

förutsättningslös debatt och avslag på förslag. I Latours styrelse måste jag som ordförande och huvudägare anmäla vart jag lutar före sammanträdet. Ordföranden skall inte bjuda sin VD på överraskningar vid styrelsebordet. I något fall har jag tigit och samtyckt, eftersom jag ansåg mig ha förbrukat min "besvärlighetskvot" på tidigare frågor. I Boliden var jag en gång med om att fatta ett beslut, trots att förslaget och den föredragande var föga övertygande. Jag trodde nämligen inte att VD, Kjell Nilsson, skulle ha släppt fram ett förslag han själv var starkt tveksam till. Naturligtvis gjorde jag fel genom att därigenom egentligen underskatta Kjell och inte vara karl för min hatt. För övrigt hade jag kunnat fråga i förväg vad Kjell över huvud taget menade med att släppa fram ärendet. Men efteråt talade vi ut och lärde oss.

Rätt styrelse för företagets utvecklingsfas

Det är fantastiskt och positivt med styrelser där förslagen är så många, att man inte behöver ängslas för att säga nej. Att förslagstakten är hög i Trelleborg AB är ett tecken på vitalitet. Men de företag där sprången är få skall inte dömas ut. I Almedahl-Fagerhult sker det mesta i nästan omärkliga oändligt många små steg och därför blir det få tigersprång för styrelsen. Företagen har alla sina utvecklingsfaser och sin personkemi. Styrelsen måste väljas med respekt för detta. Att släppa in en på knallar och fyrverkerier tränad ledamot blir fel i en krets, där prämdragning är en bättre beskrivning.

Ett företag som i många år sköter sina affärer efter invanda mönster skapar vanor även på styrelseplanet. Dessa vanor är inte befrämjande för förändring. Jag minns min fasa, när jag som ung konsult hörde att Hus-

qvarna hade bordlagt en stor omorganisation därför att lunchen var beställd till kl 13.00. Omorganisationen fick vänta två månader till nästa ordinarie sammanträde. Exemplet är drastiskt men inte helt utan relevans. Det är svårt att ställa om sig till heldagssammanträden när man alltid har kunnat smita till lunch. Det är samtidigt svårt att ändra uppläggningsen, även om alla instämmer i att något borde göras. Men det är inte ursäktligt om det skall ta längre tid att ändra en styrelses arbetssätt än det tar att ändra en organisation. Men så är det tyvärr ganska ofta. Därför får man nog lov att vid stora förändringar även diskutera hur arbetet i styrelsen ändras med anledning av den inträffade stora förändringen. Det säger sig självt, att möjligheterna att i Trelleborg AB diskutera Sjöbo-fabrikens sjukfrånvaro är annorlunda idag än de var 1985, då Sjöbo-fabriken verkligen var en stor enhet i koncernen. Jag vet också att det är en stor och underskattad insats som krävs för att lära sig nyckeltal, personer och marknader på nya verksamhetsfält, särskilt för en styrelse som tidigare levt i en stabil tillvaro.

I regel räddas styrelsens ansikte av att några jobbar mycket mer än andra. Men kommer företaget i kris, måste lagarbetet fungera och detta bygger på nära kännedom om all verksamhet och de personer som är företaget. Tyvärr motsvaras inte det svenska näringslivets internationellt sett höga kvalitet i fråga om förnyelse och utveckling av en parallell utveckling av styrelsearbetet. Men jag kanske har haft otur . . .

Styrelsearbetet kan ibland kantra på inre eller yttre speciella situationer. Med kantring avser jag att man ägnar en viss problematik ett så stort utrymme, att man av nedlagd tid exempelvis skulle kunna skriva "Bolagets syfte är att skriva avtal (driva skatteplanering) och därmed förenlig verksamhet samt därjämte tillverka

person- och lastvagnar". Under de senaste åren har skattesystemets perversitet erkänts t.o.m. av dess tillskyndare och systemskifte sker 1/1 1991. Det skall tydligen till f.d. kommunister i Östeuropa för att byta system snabbt. Man talar ibland om de problem som denna snabba förändring i Östländerna för med sig. Men jag kan försäkra, att dessa väl motsvaras av problemen som vårt långsamma systemskifte innebar för bl.a. företagen. Under ett par år har styrelsearbetet i oproportionerlig grad ägnats detta skifte av skattesystem och hur man slår vakt om företagets ekonomiska handlingskraft. Störningen har ställt delar av styrelsen offside och minskat respekten för intjänade industriella kronor.

Det är skönt att denna speciella störning snart är över, men de irrationella och funktionella störningarna är ändå inte slut. Vi kan tänka på energifrågan t.ex. En alltför infallsstyrd omvärld är nedbrytande för ordentligt styrelsearbete och minskar skillnaden mellan dem som verkligen arbetar långsiktigt och dem som klår tillvaron på sista kronan. Men vi får nog räkna med att styrelsearbetet måste inbegripa en löpande analys av politiska frågor av typ energifrågan eller innebörden av miljöns ökande vikt vid politiska beslut. Naturligtvis ställer denna realitet krav på styrelseledamöternas vidsyn och förmåga att leva sig in i den föränderliga världen.

Att växa fast i en roll

Tidigare har jag berört svårigheten att utan problem byta ut styrelseledamöter. Även vid betydande förändringar i ägande eller inriktning eller rentav respektive ledamots förhållanden är det ovanligt att en ledamot själv ställer frågan: "Nu kanske jag borde ställa min plats till förfogande." Det borde vara så, att man skapa-

de en tradition där vid stora förändringar i företaget alla ledamöter ställde sina platser till huvudägaren/nas förfogande och att därefter några ombads kvarstanna, varefter komplettering med nya ledamöter skedde. Nu sitter alldeles för många ledamöter kvar där egentligen förutsättningarna för uppdraget helt har vittrat bort.

Det är inte befrämjande för en prestigefri attityd att de främsta av våra företag är så påtagliga i sin rikedom och härlighet. Tänk att flyga över milsvida skogar, stora kraftverk och industrier alla i bolagets ägo, betänka de 700 årens historia och smaka på meningen "Bergslagens rikedom är omätlig". Det går knappast att föreskriva någonting annat än stor karaktärsstyrka för att inte bli bergtagen.

Styrelse, VD och revisorer

De båda katastroferna Fermenta och Gusum har på ett dramatiskt sätt aktualiserat ansvarsfördelningen mellan styrelse, VD och revisorer. Utan att kunna tolka lagen och fastställa juridiskt ansvar anser jag, att alla tre instanser (styrelse, VD, revisorer) alltid måste handla som om de själva hade hela ansvaret. VD:s roll som enda tjänsteväg mellan styrelse och företag är emellertid ett hinder för styrelsens fulla ansvarsutövande. Eftersom det är till avgörande fördel att ha en person som ytterst ansvarig, önskar jag inte ha en till styrelsen direkt rapporterande intern revisor eller Audit Committee etc. Det återstår då andra vägar som dock räcker för de flesta fall. Det är kanske litet elakt att påpeka, hur långt sunt förnuft hjälper. När man inte begriper vad en person säger eller hur han betar sig, skall man uppfatta detta som en allvarlig varningssignal.

Lagstiftning är inget skydd mot ytterligheter. Men i den värld de flesta av oss befolkar och arbetar i är det en bra väg att en gång om året bereda revisorerna tillfälle att i styrelsen redovisa utfört arbete, sina iakttagelser, sin oro och sina glädjeämnen. Detta kan lämpligen ske efter påskrivet bokslut. Tiden skall medge samtal och genomgången ske under respekt för de olika rollerna man har i bolagets liv. Denna årliga revisorsgenomgång mötte jag första gången i Trelleborg AB. Det kändes genast så självklart och matnyttigt, att jag därefter arbetat för en dylik genomgång i andra sammanhang, alla med gott resultat. VD i de företag där jag föreslog revisorsgenomgång tog heller aldrig fel på förslagets avsikt.

Det känns mycket tillfredsställande att ha en ordning som innebär ytterligare ett skyddsnät. Jag kan inte längre tänka mig att sitta i styrelser, där inte revisorerna har genomgång en gång om året. Vad har då kommit upp i de olika styrelserna av nytta? Mycket som ökar känslan för uppdraget. I ett fall var revisorerna oroliga, eftersom ekonomiavdelningen verkade litet liten. Styrelsen noterade detta, liksom att ekonomichefen stod på sig. Nästa år var oron mindre. Alternativet hade varit förstärkning. Det skrivna ordet i en rapport är så definitivt, att den lätta oron inte får plats. Men det som börjar med lätt oro kan snart nog bli illa värre. I ett annat fall hörde vi att bokföringen på senare tid kommit upp till hög standard. En och annan styrelseledamot, vars miss-tankar om brister funnits tidigare, kunde nu andas ut. I ett fall var det viktigt att i en speciell verksamhet kontrollerna var idiotsäkra. Styrelsen hade där nytta av en ordentlig praktisk genomgång. I något fall har jag som ordförande frågat huvudrevisorn om han tyckte att en övervägd åtgärd brast i gott omdöme. Han ansåg faktiskt det och åtgärden inställdes. En bekymrad revisor hade en gång oroats av något han tyckt sig se på väg och

rättelse skedde. Kontakten med revisorerna skall från styrelsens sida vara begränsad, eftersom sammanblandning av roller inte får ske. Men den skall inte vara så begränsad att den då den sker betraktas som riktad mot företagsledningen eller vidtagen på förekommen anledning.

Anvisningar för styrelsearbete

Vad mina uppdrag lärt mig är att ställa krav på form och på det mänskliga samspelet. Med åren har jag blivit uppmuntrad i att stå upp för egna åsikter och arbetet har fått ett inslag av intuition och de igenkännande leendena kommer oftare. Men min länge kritiska syn på svenska styrelsans sammansättning, snedrekryteringar och oförmåga att byta ut ledamöter förstärks. När man har sett vad bra styrelsearbete kan uträtta, undrar man varför det så ofta tillåts snava redan på en elementär nivå. Prova själv frågan "Vad är det vi/jag håller på med just nu egentligen" och prova den ofta. Mina slutsatser kan uttryckas i följande punkter:

- Ställ krav på mötesdisciplin och börja med dig själv! Eftersom sakfrågorna skall dominera arbetet, gäller det att man inte snavar på formfrågor.
- Sätt huvudägaren vid klubban och ha ett ordentligt ägande representerat vid bordet!
- Alla måste ges en chans att respektera och få förtroende för varandra och skapa fungerande relationer! Detta fordrar respekt för former och utrymme för informell samvaro.

Den idealiska styrelsen

- Sekretess och moral skall vara självklar!
- Respektera VD:s jobb och visa omsorg mot VD!
- Arbeta i positiv anda och röstläge, men tala ut om problemen!
- Bearbeta öppet de oundvikliga och naturligt förekommande intressekonflikterna!
- Var inte rädd för självständiga ledamöter och avstå från små ekon!
- Byt ut och förnya i takt med företagets förnyelse!
- Det skall vara så få som möjligt i styrelsen och i rummet vid styrelsesammanträden!
- Välj inte utan exceptionella skäl konsulter, advokater eller bankmän, men anlita dem gärna vid uppkommande behov!
- Revisorerna skall närvara en gång om året och därvid redovisa sina iakttagelser!

Styrelsearbetet inför 90-talet

För svensk industri har 80-talet varit en gyllene epok. Industrin har kunnat genomföra en internationell expansion med stora investeringar och framtidssatsningar samtidigt som lönsamheten varit god och soliditeten växande.

Det har varit ett årtionde då företagarna blivit något av nationens hjältar i skarp kontrast mot hur det var på 70-talet, då de närmast var "oberörbara". Uttrycket "nothing succedes like success" täcker väl den psykologiska processen.

Framgångarna har förstärkt en redan tidigare tydlig maktförskjutning från styrelsen till VD och hans medarbetare i direktionen. Styrelserna har tacksamt surfat efter VD:s racer, men när någon gång motorn stannat har vi fått bevittna ett sorgligt skådespel. Fermenta och Gusum står som symboler för sådana katastrofer. Men de är undantagen som bekräftar regeln att 80-talet varit en gyllene epok och styrelserna och deras roll i företagen inte på allvar sats på prov.

Hårdnande klimat

Men hur kommer det att bli på 90-talet? Jag tror att företagen och styrelserna kommer att möta ett hårdare klimat och ställas inför strängare krav. Det gyllene 80-talet har säkerligen lämnat efter sig svagheter och brister som obarmhärtigt kommer att avslöjas när konjunkturen viker. Vi har under de senaste åren fått en oerhörd ökning av den massmediala bevakningen av näringslivet. I dagstidningar och facktidsskrifter, i radio och TV har det byggts upp en kapacitet för kritisk granskning som är formidabel. Och dåliga nyheter är för massmedia oftast bättre nyheter än goda! Vi har vidare fått en enorm ökning av antalet aktieägare och de är väl organiserade! Det är aktieägare som har vant sig vid att det finns bara en färdriktning för vinster och aktiekurser och det är uppåt. Det kommer att bli livliga bolagsstämmor om färdriktningen blir en annan.

90-talet ser därför ut att bli ett spännande och krävande decennium, inte minst för företagens styrelser. Det finns i hög grad anledning att begrunda huruvida de är väl rustade för sin uppgift.

Styrelsernas makt minskar

Först och främst är det bara att konstatera att styrelserna inte längre är de allenarådande beslutsorgan som de en gång var. Att styrelserna kraftigt tappat terräng under de senaste decennierna – en process som under de senaste åren accelererat – har delvis naturliga orsaker och är en följd av hur företagen och deras omvärld utvecklats. Vi har genom internationaliseringen och integrationen av det ekonomiska livet fått behov av en allt snabbare beslutsprocess i företagen. I datorernas och jetplanens värld kan man inte agera som om det

fortfarande vore räknestickan och snälltåget som gällde. Vår aktiebolagslag beskriver därför delvis en förgången värld.

Att makten i företagen glidit över från styrelserna till verkställande direktören och direktionen har emellertid enligt min uppfattning gått längre än vad som kan förklaras eller försvaras enbart med hänvisning till effektivitetsskäl. En viktig faktor i denna process var de stämningar som härskade och påverkade företagens värld under det sena 60-talet. Styrelserna skulle inte längre enbart ses som organ för ägarna, utan borde vara ett forum för företagens många intressenter. På så sätt blev det ett mode att till styrelsen knyta personer, som representerade andra intressen än ägarna. Gränges och Volvo hörde till de bolag som valde in representanter för kommuner, som hade ett intresse av företagets lokalisering och dess roll som sysselsättningsskapare. Representanter för konsumentintressena plockades in för att värna om produktionens utformning och innehåll. Sedan kom MBL och de anställdas representanter med uppdrag att vaka över sina uppdragsgivares intressen och inte företagets.

Låt mig här inskjuta att de anställdas representanter dock ofta gör positiva insatser i styrelsearbetet. Jag har varit med om situationer när de visat stort civilkurage och ställt upp för beslut, som inte varit i de anställdas kortsiktiga intresse men nödvändiga för företagets fortlevnad. Vid nedläggningen av några av PLM:s glasbruk biträdde fackets företrädare beslut som direkt berörde hans arbetsplats. När de anställdas representanter också är företrädare för delägarskap i företaget – individuellt eller genom en företagsanknuten aktiefond – får solidariteten med företaget en betydelsefull ytterligare dimension.

Den heterogena styrelsen med representanter för skil-

da intressen med olika målsättning är föga lämpad att spela en kraftfull och positiv roll i företagets liv. Svåra och känsliga frågor såsom köp av andra företag och uppköpstrevare har en tendens att informellt diskuteras av grupper inom styrelsen – framför allt av presidiet, dvs. av ordföranden, vice ordföranden och VD. Att t.ex. kritiskt granska och ifrågasätta VD och hans åtgärder är vanskligt, när representanter för de anställda sitter med vid sammanträdet. Man drar sig för att underminera VD:s ställning i företaget genom att gå hårt åt honom i styrelsen. Presidiet har därför en tendens att bli ett forum för behandling av verkligt viktiga frågor, varefter fotfolket i styrelsen en efter en underrättas per telefon och tillfrågas om de kan biträda beslutet. Under mina två år i Volvos styrelse, där jag var en besvärlig ledamot, upplevde jag detta vid åtskilliga tillfällen. Styrelsen blev på detta sätt förvandlad till ett transportkompani.

Volvo-Fermenta-affären blev aldrig föremål för behandling i styrelsen (som jag då hade lämnat), innan den offentliggjordes i TV-strålkastarnas och fotoblixtarnas ljus på Operakällaren. Jag är övertygad om att det aldrig blivit något Operakällaremöte i det fall affärsiden fått manglas genom direktion och styrelse. För tusentals småaktieägare blev det ödesdigert, när PG Gyllenhammar och Refaat El-Sayed på egen hand på några timmar skapade sin vision av hur Pharmacias, Leos, Sonessons och Gambros framtid skulle se ut.

Styrelsen som transportkompani

Det har ofta förvånat mig, med vilket saktmod styrelsens ledamöter accepterar att behandlas som medlemmar av ett transportkompani. Förklaringen kan vara att vi svenskar inte gillar bråk – det konformistiska

draget i det svenska samhället gör att vi inte gärna går emot vad som upplevs som majoritetens linje. Man gillar känslan att vara en i laget och vill inte gärna ifrågasätta vad lagkaptenen säger. Men det kan också vara så att man avstår från att "bråka", därför att man på olika sätt är uppknuten till sidointressen. Man vill inte ta strid, därför att det menligt kan inverka på det företag där man själv är VD eller är ägare. I vårt lilla samhälle, där "alla" i näringslivet känner varandra och där nätverken är täta och sammanväxta, är det extra svårt att hävda en avvikande uppfattning. Vidare befolkas styrelserna ofta med VD:ar i andra företag. De har därför kanske en benägenhet att i den latent maktkampen mellan styrelsen och VD instinktivt ta VD:s parti i enlighet med skriftens ord "Allt vad I viljen att mänskorna skola göra Eder, det gören I ock dem".

Vad som också förvånat mig är i vilken utsträckning styrelseledamöter stillatigande accepterar att hänga med i svängarna, även om de i själ eller hjärta vet att företaget är på villovägar. Mellan skål och vägg kan man vara utomordentligt kritisk, men vid styrelsemötet håller man tyst och mumlar ohörbart för att någorlunda freda sitt samvete. Jag satt en gång i styrelsen för Nife, där VD och hans familj innehade aktiemajoriteten. Jag upptäckte snart att mycket gått snett och krävde att en känd konsultfirma skulle inkallas för att genomlys företaget. Styrelsen beslöt också att så skulle ske. Det framgick så småningom att vi kunde vänta oss en mycket kritisk rapport. Döm om min häpnad då VD vid ett styrelsemöte meddelade att han funnit konsulterna så värdefulla att han anställt dem i företaget! Någon rapport till styrelsen från konsulterna blev det naturligtvis inte tal om. Jag krävde av ordföranden att styrelsen skulle reagera skarpt på det inträffade, men han ville ej ha bråk. Jag lämnade då styrelsen, medan övriga leda-

möter hängde med i svängarna ända till det bittra slutet, då en ny ägare tillträdde och rensade upp.

Den Goda Styrelsen

Hur skall då arbetet i den Goda Styrelsen bedrivas? Utgångspunkten måste naturligtvis vara att styrelsen avser att inte bara formellt utan även reellt vara företagets högsta styrande organ enligt aktiebolagslagens bestämmelser. Om en jämförelse skall göras med det politiska livet, skall styrelsen vara det lagstiftande organet, medan VD och direktionen är det verkställande. Det bör finnas en fruktbar maktbalans mellan dessa två centra, där det ena organet respekterar det andras prerogativ och inget försöker ta över det andra. Strategin skall formuleras i styrelsen på förslag av VD och taktiken hanteras av VD och direktionen.

Styrelsen är ett kollektiv och ledamöterna har ett gemensamt ansvar. De olika styrelseledamöterna skall med sina olika erfarenheter och kunskaper var och en bidra till att skapa basen för beslut. Det är styrelsens samlade uppfattning, framvuxen i en diskussion med givande och tagande, som skall gälla. Denna beslutsordning kan inte och får inte ersättas med individuella telefonsamtal med enskilda ledamöter utan att dessa fått del av styrelsekollegernas uppfattning.

VD:s roll

Styrelsens roll som balanserande maktfaktor i företaget är av stor vikt. "Makt korrumperar och absolut makt korrumperar absolut" är ett gammalt visdomsord, vars aktualitet man ständigt påminns om. VD i svenska företag har gradvis under de senaste decennierna byggt ut sin maktposition till den grad, att den på många håll

gränisar till den absoluta. När ordförandeskap och koncernchefskap förenas, som var fallet en kort tid i Electrolux och sedan länge i Volvo, har man passerat den gränsen.

Det finns en annan variant på detta tema som mer och mer har kommit att utnyttjas. Det gäller tendensen att låta utse VD till styrelseordförande efter ett framgångsrikt och mångårigt arbete. Även om det finns många skäl till ett sådant förfarande och flera exempel på att det fungerat väl, som i AGA och SCA, vill jag ändå hävda att det är principiellt fel, inte minst om det handlar om en post som arbetande styrelseordförande. Dels leder det lätt till att gränsen och ansvarsfördelningen mellan styrelse och verkställande ledning suddas ut. Då kan det medföra att den för företaget livgivande och stimulerande effekten av en personförändring på toppen dämpas eller suddas ut. Det var fallet när Lennart Johansson efterträdde Folke Lindskog som VD i SKF och Lindskog fortsatte som ordförande. Den för SKF nödvändiga omvandlingen fördröjdes ett par år.

Hur skall då VD arbeta? Den gode VD får styrelsen att diskutera långsiktig strategi och att attackera de svåra problemen. Han ger styrelsen ett solitt beslutsunderlag och selekterar inte materialet för att manipulera styrelsen. Den dålige VD sysselsätter styrelsen med formalia och struntfrågor och utnyttjar styrelsen som forum för att läsa upp sina segerrapporter och därefter nådigt mottaga dess hyllningar. Han undviker sorgfälligt att diskutera problem och svårigheter. Den gode VD:n uppmuntrar diskussion och meningsutbyte för att på detta sätt få frågeställningarna allsidigt belysta. Han håller också kontakt med styrelsemedlemmarna mellan mötena och ser till att de är väl informerade om vad som händer i företaget.

Granskning en kärnfråga

Styrelsen måste ha förtroende för VD. Den måste lita på den information han lämnar. När inte förtroendet längre finns, måste styrelsen byta ut VD. Styrelsen kan inte penetrera underlaget till den information som lämnas. Åtskillig av massmedias kritik mot Fermentas styrelse är på denna punkt orealistisk. Det är först i *efterhand* som styrelsen genom revisorerna kan få underlaget för sina beslut granskade. Man får då se i backspegeln hur vägen varit, medan företaget kanske redan är på väg ut i terrängen. Det hindrar inte att revisorernas roll är av utomordentlig vikt. Genom att granska det förflutna kan de säga åtskilligt om hur företagsledningen kan väntas handskas med framtiden. Det är viktigt att stärka kontakten mellan revisorerna och styrelsen. Det borde vara obligatoriskt att revisorerna *själva* lägger fram och presenterar sin rapport i styrelsen. Som det nu är i de flesta företag, är det VD som inför styrelsen refererar valda delar av revisorernas utlåtande.

För dem som vill slå vakt om marknadsekonomin är det av vikt att kritiskt granska hur företagen sköts och hur deras styrelser fungerar. Marknadsekonominns innersta kärna är ägareansvar; viljan och förmågan att utveckla och förbättra det ägande för vilket man fått ansvar. Styrelserna har som representant för ägareintresset till uppgift att vaka över att företagen drivs på ett sådant sätt att de långsiktigt kan förränta det riskkapital som ägarna ställt till förfogande. Utan detta hävdade ägareintresse kan ett företag lätt börja driva utan ankarfäste och bli offer för olika beslutsfattaresh ambitioner att utnyttja företaget som plattform för egna personliga ambitioner.

Det är därför av stor betydelse att vi får en pånyttfödelse av styrelsearbetet i de svenska företagen och en

ökad medvetenhet om de krav som aktieägarna har rätt att ställa på dem som tagit på sig den prestigefyllda och välbetalda uppgiften att ta tillvara deras intressen.

Utlandsägda företag i Sverige

Med tanke på det växande inslaget av utlandsägda företag i Sverige kan kanske några erfarenheter från styrelsearbetet i sådana företag vara av intresse.

Först och främst gäller en grundläggande skillnad mot helsvenska företag: de centrala policybesluten fattas inte i styrelserummet utan i moderföretagets styrelse eller direktion. Graden och arten av central styrning från moderbolagets sida växlar dock. Min personliga erfarenhet är att de amerikanska multinationella företagen har en mycket hårdare styrning än de europeiska.

Budgetarbetet, som är det generella styrmedlet, bedriver företagsledningen i nära kontakt med moderbolagets ledning och investeringsplanerna är noga avstäm-
da med de centrala instanserna innan de når den svenska styrelsens bord. För den svenska styrelsen blir det närmast att följa upp och bevaka avvikelser.

En viktig roll för styrelsen – kanske den viktigaste – är att till moderbolagets ledning förmedla kunskap om och känsla för den svenska marknaden, landets ekonomi, politik och lagstiftning. Det gäller att se till att företaget anpassar sig till de regler och beteendemönster som styr landet och att företaget uppträder som en ”god medborgare” i Sverige.

Min erfarenhet är att de anställdas representanter i styrelsen spelar en relativt sett viktigare roll än vad som är vanligt i den svenska normalstyrelsen. De kan utnyttja styrelsen som forum vid eventuella konflikter med ägarna. Däremot spelar ”vanliga meniga” ledamöter en mindre roll.

I stället blir ordförandeposten desto betydelsefullare. Vid sidan om VD är han moderbolagets viktigaste rådgivare i Sverige. Som dess lyssnareöra har ordföranden, enligt min uppfattning, både rätt och skyldighet att hålla direkt förbindelse med ägarna. Hans roll som "dörröppnare" vid kontakter på hög nivå skall särskilt understrykas.

De företag som jag har arbetat för – Alfax, 3M, Svenska Ford och Unilever – är alla mycket väl skötta, med mönstergill redovisning och med klart högre lönsamhet än genomsnittet av svenska företag. Samtidigt är dessa företag mycket särpräglade och i hög grad färgade av respektive moderföretags specifika företagskultur – på gott och ont.

Alfax har som moderföretag det franska L'Air Liquide. Det producerar och distribuerar industrigaser och är AGAs ende konkurrent, med cirka 25 procent av marknaden. Eftersom L'Air Liquide och AGA är hårda konkurrenter också på världsmarknaden har Alfax en viktig strategisk roll att spela. Min erfarenhet är att L'Air Liquide har en betydligt mindre hård central styrning än de anglosaxiska företagen. Med hänsyn till den tradition av centralism, som man gärna förknippar med Frankrike, kan detta verka förvånande.

Efter nära två decennier som ordförande har jag etablerat goda kontakter med högkvarteret i Paris. Den franska ledningen tar en aktiv del i det svenska styrelsearbetet och de viktiga strategiska besluten fattas inte över huvudet på styrelsen utan först efter ingående behandling där. När vi för några år sedan skulle tillsätta ny VD fattades beslutet både formellt och reellt av styrelsen. Det samma gäller investeringsbesluten. Naturligtvis lyssnar vi extra noga på vad våra franska ledamöter har att säga, men det är inte tal om några diktat. Styrelsearbetet får en extra färg genom att förhandling-

arna sker på franska och för ordföranden gäller det att snabböversätta inlägg i båda riktningarna. VD har nog förberett mötet med de anställdas representanter, vilket underlättar förhandlingarna.

Skillnaden är onekligen stor mot t.ex. Ford där man kör sina dotterbolag med mycket korta tyglar. Den viktiga frågan om tillsättande av VD löses i princip genom internrekrytering inom den mondiala organisationen och styrelsen ställs inför fullbordat faktum.

Överhuvudtaget har VD-posterna i de stora multinationella företagen blivit delar av en internationell karriär. Som gammal UD-man tycker jag mig känna igen diskussionen kring olika ambassader och deras grad av attraktivitet. Stockholm är en "nice place" men tillhör dock inte de mest åtråvärda för de karriärsugna. För min del anser jag att det är bäst med en svensk VD i Sverige, även om det betyder att han inte till en början har lika bra kontakter i maktens korridorer i moderbolaget.

För att återgå till Svenska Ford, hade jag periodvis det ganska besvärligt med den centrala uppgiften att se till att vi uppträdde som "goda medborgare". En del av aktierna i det svenska bolaget hade tidigare placerats på den svenska marknaden och bolaget var noterat på Stockholmsbörsen. Det gällde att se till att vi följde de svenska börsreglerna och att minoritetsintressena inte ignoreras. Från högkvarteret kom budet ett år att utdelningen skulle slopas, vilket i och för sig var motiverat av det dåliga resultatet. Men när nästa år majoritetsägaren ville höja utdelningen till cirka 70 kronor, hävdade jag energiskt att denna ryckiga utdelningspolitik stred mot den linje som följdes av svenska börsföretag. Höga potentater sändes till Stockholm för att få bukt med den besvärlige svenske ordföranden. Jag förstod att min holländske kollega hade höjt upprorsfanan på samma

sätt. Vi fick båda så småningom kapitulera men först efter vissa garantier för framtiden.

Men styrelsearbetet i Ford hade också mycket positivt att ge. Bilföretagen spelar en så central roll i vår värld att allt de gör, eller inte gör, påverkar själva kärnan i politik och ekonomi. Moderföretaget hade förstklassiga representanter i styrelsen. Fords nye högste chef satt ett tag i vår styrelse. Att vid besök i Dearborn få del av de företagspolitiska riktlinjerna av Henry Ford III och Lee Iaccoca gav naturligtvis arbetet en särskild dimension.

Med beundran och respekt tänker jag på det tidskrävande och tålamodsprövande arbete som Svenska Fords dåvarande VD Hans Larsson lade ner på att mjölka fram de rätta besluten i högkvarteret för vårt företag. För en VD i ett dotterbolag till ett multinationellt företag räcker det inte att vara skicklig tekniker, ekonom eller marknadsförare. Det gäller också att vara en slipad politiker. En grundlig studie i Machiavellis viktigaste verk, rekommenderas för den som har tänkt sig den karriären.

Mina erfarenheter från Unilever och 3M är i princip likartade dem jag fick i Ford; välskötta företag med utmärkt lönsamhet, men hårt centralstyrda. Jag känner ej närmare till hur de svenska multinationella företagen styr sina utländska dotterföretag, men jag skulle tro att man i de flesta fall följer den amerikanska modellen. Så brukar det vara här i Sverige på de flesta samhällsområden. Min erfarenhet är dock att L'Air Liquide, genom sitt sätt att arbeta, får ut mycket mer av sin styrelse än de andra.

För till sist gäller det för såväl svenska som utländska företag att det är den motiverade styrelsen, som gör den bästa insatsen – och motiveringen är oupplösligt förenad med verkligt inflytande och verkligt ansvar.

Lag, praxis och verklighet

Hur mycket tid och kraft?

Vad väntar man sig av en styrelseledamot? När ordföranden i ett företag ringer upp en tilltänkt ledamot för att efterhöra vederbörandes intresse av att ställa upp för inval på en ledig plats i styrelsen så är kandidatens första frågor: "Vad väntar du dig av mig, hur mycket tid kommer uppdraget att ta?" På detta ges sällan något mer uttömmande svar. "Med din allmänna överblick och din erfarenhet och med dina goda förbindelser och ditt sunda omdöme så kommer du att bli mycket värdefull för företaget. Vi har fyra till sex sammanträden om året, de tar en halv eller en dag vardera, mer tid behöver du egentligen ej sätta av."

Även om ordföranden i sin iver att värva en ny, värdefull ledamot till sin styrelse något överdriver nyttan och gör en knapp uppskattning av tidsåtgången så återspeglar nog uppgifterna rätt väl praxis i svenska styrelser. En ledamot deltar i de flesta av sammanträdena – frå-

gan hur många som man kan vara borta från under ett eller två år utan att äventyra sin plats är intressant och föga utredd. Till sammanträdena sänds ut ett underlag som till sin omfattning varierar starkt mellan olika bolag. Detta underlag förväntas ledamoten ha tillgodosgjort sig före sammanträdet, men – möjligen vis av erfarenheten – sammanfattar VD eller någon av hans medarbetare, under sammanträdet, sakunderlaget för varje punkt på listan så pass utförligt att påläsningen före sammanträdet ofta förefaller ha varit överflödig. En god ordförande kan, genom att förutsätta att ledamöterna är väl pålästa, spara en hel del tid.

Så länge företaget går hyggligt och styrelsen känner förtroende för VD och hans medarbetare så tar ett styrelseuppdrag – även i ett stort företag – sällan mer än en eller två arbetsveckor, sammantaget, per år. Tidsåtgången bör kanske hellre anges i timmar eftersom de personer det här är fråga om sällan har vad man kallar ordnad arbetstid. Ett genomsnittligt sammanträde varar mellan tre och tio timmar. Med lunch och restid samt med inläsning av hundratalet sidor protokoll och promemorior tar ett styrelseuppdrag mellan 50 och 100 av de ca 3 000 timmar som en aktiv person årligen avsätter för sin yrkesverksamhet.

I detta avseende har alltså ordföranden rätt. Ett styrelseuppdrag tar inte, eller förväntas inte, ta i anspråk mer än någon eller några procent av vederbörandes kapacitet. Om denna helt ägnas styrelsearbete vore det ej orimligt att samla på sig upp emot ett femtiotal uppdrag. Man skulle även kunna åberopa att sammanlagringsvinsten kan vara betydande. Dock torde det vara ovanligt, även bland styrelseproffs, att någon samtidigt är ledamot i mer än tjugo företagsstyrelser.

Vad som här har sagts om tidsåtgång gäller dock under förutsättning att inte problem och möjligheter upp-

träder som kräver en betydligt större uppmärksamhet från styrelsens sida. Men frågan är om praxis verkligen motsvarar ett optimum mellan vad en ledamot skulle kunna bidra med och vad detta i så fall skulle innebära av uppoffring av företagets resurser i form av arvode, service och tid hos ledningen. Som jag har utvecklat på sidorna 48–50 i min skrift "Gott sätt vid styrelsebordet" så borde ledamöternas kunskaper, erfarenheter och kontakter kunna utnyttjas av VD och hans medarbetare i mycket större utsträckning än vad som i allmänhet sker.

Vad säger lagen?

Aktiebolagslagen ger föga vägledning. "Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Finnes verkställande direktör, skall han handha den löpande förvaltningen enligt riktlinjer och anvisningar som styrelsen anvisar... Styrelsen skall tillse att organisationen beträffande bokföringen och medelsförvaltningen även innefattar en tillfredsställande kontroll..." (ABL åttonde kapitlet, sjätte paragrafen). "Styrelsen företräder bolaget och tecknar dess firma." ... (ibid., elfte paragrafen). I andra kapitel och paragrafer anges vad styrelsen har att iakttaga i fråga om emissioner, delårsrapporter och årsredovisning samt stämma.

Nyckelorden i lagtexten är "förvaltningen" och "riktlinjer och anvisningar" samt "kontroll". Detta betyder att styrelsen har stor frihet att utforma sitt arbete och samspelet styrelse-företagsledning på det sätt som den bäst gagnar företaget. Men det innebär också att riktlinjer och anvisningar *skall* utformas och beslutas av styrelsen, att kontroll *skall* utövas och att *varje ledamot har ansvar* för att detta sker.

Ledning och förvaltning

Frågan om ledningen av företaget har utvecklats av Carl Martin Roos i Kedner/Roos *Aktiebolagslagen* del 1, kap. 8 (3. uppl., Norstedts 1988). "Det bestämmande inflytandet över företaget ligger hos aktieägarna." ... "Bolagsstämman har positionen som det högsta beslutande organet i ett aktiebolag." ... Men, "Förvaltningen ankommer på styrelsen och verkställande direktören och inte på bolagsstämman." Stämman kan ge direktiv till bolagsledningen som är tvungen att rätta sig efter dessa. Detta är dock undantag. I praktiken finns ofta interna organ som övertar en del befogenheter från styrelsen och VD, t.ex. arbetsutskott, direktion, divisionsstyrelser eller arbetande styrelseordförande. Men ställs saken på sin spets är det styrelsen och VD som har befogenheterna och ansvaret.

Till den löpande förvaltningen hör "alla åtgärder som inte med hänsyn till arten eller omfattningen av bolagets verksamhet är av osedvanlig beskaffenhet eller stor betydelse. Den löpande förvaltningen skall VD ha hand om i enlighet med de riktlinjer och anvisningar som styrelsen meddelar. Styrelsen kan alltså ge VD bindande anvisningar om hur löpande förvaltningsåtgärder skall handläggas eller beslutas." ... "Styrelsen kan själv avgöra ärenden som ingår i den löpande förvaltningen. VD:s befogenhet ... upphör alltså om styrelsen tar sin bestämmanderätt i anspråk. Det skulle dock strida mot grundtankarna bakom lagen, om styrelsen företog så väsentliga ingrepp i VD:s rätt att sköta den löpande förvaltningen att denne i realiteten ej längre fyllde en VD:s funktioner."

"Styrelsens möjligheter att följa driften i bolaget är av naturliga skäl begränsade ... utseendet av en lämplig person till VD samt tillsynen över bolagets verksamhet

och VD:s förvaltning (kommer) att framgå som styrelsens huvuduppgifter ... Uppbyggnaden av bolagets organisation och väsentliga förändringar av denna hör i större utsträckning till styrelsens verksamhetsområde än åtgärder som har med själva rörelsen att göra. En viktig uppgift i sammanhanget är att se till att organisationen av bokföringen och medelsförvaltningen innefattar en betryggande kontroll ... Ansvaret härvidlag kan inte delegeras till revisorerna utan ankommer på styrelsen ensam.”

”Styrelsen skall utöva noggrann tillsyn över att VD fullgör sina åligganden.” VD utövar i sin tur tillsyn över övriga befattningshavare i bolaget. Om så behövs, ”skall styrelsen utfärda instruktioner för VD och andra befattningshavare i bolaget”. Inom offentliga organ är det vanligt att man har en arbetsordning för styrelse och ledning. Trots den citerade rekommendationen diskuteras dock sällan en instruktion för VD i aktiebolagens styrelser. Däremot utarbetas ibland vad man kallar företagets policy (eller policies avseende verksamhetens inriktning, omfång och bedrivande, övergripande mål, samt ansvar för personal, kunder, samhälle och miljö). VD skriver eller låter någon författa arbetsbeskrivningar för sig själv och sina närmaste medarbetare. Dessa kan även innefatta specifika mål som skall uppnås, av företaget, gruppen eller individen under en viss tidsperiod. Dessa senare dokument tas sällan upp med styrelsen även om VD diskuterar dem med sin ordförande.

Informationen till styrelsen

I kapitlet om företagets ledning berör också Roos frågan om informationen till styrelsen (ibid. s. 202). ”För att styrelsen skall kunna fullgöra sina skyldigheter är det nödvändigt att den håller sig underrättad om rörelsens

gång, om omsättningens och tillverkningens storlek, om ineliggande lager, om prisutvecklingen, om bolagets likviditet och kreditläge etc. För detta måste ett lämpligt rapportsystem till styrelsens ledamöter byggas upp under VD:s ansvar. Är bolagets organisation och den regelbundna rapporteringen ändamålsenligt ordnad, blir styrelseledamöterna endast skyldiga att ägna bolagsverksamheten personlig tillsyn om det finns särskild anledning till det.”

Budgeten och uppföljningen!

Det viktigaste dokumentet i samarbetet styrelse-företag är budgeten. I dess mest fullständiga form utgår denna från den långsiktiga policyn, anger omvärldens och framför allt marknadens förväntade utveckling och ställer upp ambitiösa men ej orealistiska mål. Dessa relateras till de resurser som företaget disponerar eller kan mobilisera. Budgeten utmynnar i ett förväntat resultat.

Budgeten byggs upp underifrån så att varje enhet själv får sätta sina egna mål och ange vad man behöver ifråga om arbetskraft och kapital för att nå dessa. Dessa delbudgeter byggs sedan samman genom hela hierarkin, som regel med itereringar mellan de olika nivåerna. I företag med resultatlönesystem knyts storleken av den rörliga delen av lönen till den grad som angivna mål uppfylls. I starkt decentraliserade koncerner med ett stort antal dotterbolag och motsvarande styrelser summeras som regel de separata enheternas resultat och ger efter internelimineringar ett mått på vad som kan förväntas av koncernen.

Budgeten är ett svårt dokument för styrelsen att hantera. Den innehåller en rad bedömningar på ett stort antal nivåer. På varje nivå förutsätter den kunskap som

i sina detaljer inte finns hos styrelseledamöterna. Värderingarna är personliga och kan, utan spår av oärlighet, växla mellan stark optimism och stor försiktighet. De spontana uppskattningarna av risker och möjligheter justeras naturligtvis under diskussionerna mellan de olika nivåerna.

VD redovisar ibland för styrelsen vilka reservationer eller uppjusteringar som han har gjort i det sista ledet. Vad som finns undanstoppat eller optimistiskt anticerat på lägre nivåer kan styrelsen bara ana sig till. Ett gott exempel är den välbekanta J-kurvan. En enhet som har gått dåligt under ett år förutses ge ett ännu sämre resultat under nästa. Men året därpå så skall utvecklingen vända som resultat av ledningens kraftfulla åtgärder. Då och framgent skall enheten uppvisa en god vinst.

En annan svårighet med budgeten är att den som regel bara omfattar ett år. Jämförelsesiffror anges naturligtvis för budget för löpande år, liksom för resultatet för året innan. För en någorlunda jämnt förlöpande verksamhet är detta tillfyllest. Styrelsen kan utgå ifrån att ekonomi, marknad och produktion inte gör några plötsliga språng. Diskontinuiteter, dvs. oväntade avvikelser från etablerade tendenser och trender, kräver förklaringar.

Många verksamheter har emellertid helt andra strukturer. Detta gäller t.ex. konsultbyråer och liknande serviceverksamhet, det gäller entreprenad- och annan byggverksamhet, försvars- och annan tung kapitalvaruindustri och liknande. Order kommer in med stora och oregelbundna tidsintervall, projekt kan sträcka sig över många år och det slutliga resultatet av projektet kan fastställas först efter garantitidens utgång. Orderstocken, som i de flesta tillverkande företag ger en god indikation på stabiliteten i verksamheten, saknas i under-

hålls- och reparationsarbete. Begreppet kapitalomsättning betyder föga när man åtnjuter stora förskott på framtida leveranser. I detta senare fall kan själva produktionen ge en obetydlig vinst medan företagets resultat i huvudsak kommer från kapitalnettot.

Lagrets storlek är i hög grad avhängigt den vertikala integrationsgraden inom koncernen. Räknar man in allt, från malmen vid gruvan till de färdiga produkterna på hyllan hos detaljisten, så blir lagret av en annan storleksordning än i det fall då man bara plockar ihop köpta komponenter till system som omedelbart levereras till och faktureras ett annat företag som sköter marknadsföringen. Lagerkostnaderna finns naturligtvis även i det senare fallet men då kanske till större delen inbakade i avräkningspriserna mot leverantörer eller grossist.

Nyckeltalen

För att en styrelse skall kunna bedöma en verksamhet utan en orimlig – eller, enligt nuvarande praxis, ovanligt stor – arbetsinsats använder man en rad nyckeltal: resultat på olika nivåer, likviditet, soliditet, kapitalomsättning, räntabilitet på sysselsatt och eget kapital, andel indirekt lön och annat. För vissa av dessa finns allmänt accepterade riktvärden medan andra kan variera starkt mellan olika företag, beroende såväl på struktur som tradition. Liksom när det gäller hälsotillståndet hos människor så är det snarare variationerna med tiden som är mer upplysande än absolutvärdena.

Många av nyckeltalen kan beräknas på olika sätt. Vid jämförelser mellan olika företag, som t.ex. aktörerna på börsen ständigt gör, och som naturligtvis aktieägarna alltid borde göra, är det viktigt att veta hur företaget definierar nyckeltalen. För styrelsen är naturligtvis de-

initionerna väsentliga men ännu viktigare är att nyckeltalen är relevanta och ger en klar bild av tillståndet i företaget. En diskussion av den frågan bör då och då föras i styrelsen. För nyinträdda ledamöter kan det vara rätt mödosamt att själva bedöma den frågan.

Med en väl strukturerad och ordentligt diskuterad budget och med därtill knutna relevanta nyckeltal som grund får styrelsen möjlighet att "hålla sig väl underlättad om rörelsens gång". VD:s rapportering till styrelsen kan ta formen av delårsrapporter som ansluter till budgeten och som tydligt markerar avvikelser från förväntningar och från normala förlopp. Man kan gå ännu längre och införa en avvikelserapportering. En sådan innebär att VD under löpande verksamhetsår till styrelsen endast rapporterar det som på ett signifikant sätt avviker från budgeten. Styrelsen måste i så fall bestämma att denna rapportering är en tvingande skyldighet. Underlåter VD att anmäla ett "onormalt förhållande av väsentlig vikt" rubbas därmed allvarligt styrelsens förtroende för VD.

Förtroendet för VD

Arbetet i ett företags ledning bygger på ett förtroende från styrelse till VD. Innan styrelsen tillsätter en VD måste den övertyga sig om — icke att man har funnit den bästa bland alla möjliga kandidater — men att man har funnit en tillräckligt kompetent och omdömesgill person så att man med förtroende kan överlämna den löpande förvaltningen av bolaget till vederbörande. Valet ställer mycket höga krav på styrelseordförandens omdöme eftersom det oftast i praktiken blir dennes uppgift att finna och inför styrelsen presentera en ny VD.

Styrelsen är mycket beroende av VD och blir det mer allt eftersom storleken och komplexiteten i företagandet

tilltar. Rapporteringen är en känslig funktion. Aktiebolagslagen säger ej något direkt om detta, men Roos har utvecklat ett resonemang. "En styrelseledamot har självfallet rätt till sådana upplysningar (om bolagets angelägenheter)... Skulle VD vägra att lämna begärd information, har styrelseledamoten alltid tillfälle att begära styrelsens beslut i frågan. Styrelsens beslut blir då avgörande, eftersom VD är skyldig att lyda styrelsen. Skulle i något fall uppgifter som är nödvändiga för en styrelseledamots utövande av sitt uppdrag undanhållas honom, är styrelseledamoten skyldig att använda de medel som står till buds för att uppnå rättelse, t.ex. reservation till styrelseprotokollet eller förvaltningsberättelsen, vädjan till bolagsstämman eller avgång ur styrelsen. Information som behövs för styrelsens beslutsfattande kan inte undanhållas styrelseledamot enligt regeln att styrelsebeslut endast får fattas på tillfredsställande beslutsunderlag."

Det fall som Roos här berör, nämligen att VD direkt skulle vägra att ge en styrelseledamot en begärd uppgift, måste vara mycket sällsynt. Däremot torde det ej vara ovanligt att händelser inom bolaget eller i dess närhet vilka borde meddelas styrelsen och som skulle kunna påverka dess beslut inte kommer till styrelsens kännedom eller rapporteras ofullständigt eller oriktigt. Informationen kan inte efterfrågas av styrelsen helt enkelt därför att ingen i styrelsen vet att den finns. Detta är naturligtvis otillfredsställande när det gäller den löpande verksamheten. Undanhållande av fakta och förhållanden som berör ett visst styrelsebeslut strider mot lagen.

Bestämmelsen om "ett tillfredsställande beslutsunderlag" är liksom mycket annat i aktiebolagslagen tämligen elastisk. Därmed måste avses att alla fakta och sammanhang av väsentlig betydelse för beslutets konse-

kvenser för bolaget skall redovisas, antingen de talar för ett föreliggande beslutsförslag eller emot. Ibland finns det på nivåerna under VD skiljaktiga uppfattningar och dessa bör då redovisas för styrelsen. I fall där det finns flera alternativ att välja mellan bör styrelsen få kännedom om de viktigaste av dessa med skäl för och emot valet av det ena och det andra. En sådan alternativredovisning har jag sällan upplevt.

Beslutsunderlag och beredning

Roos (ibid. s. 208) behandlar mer den formella utformningen av beslutsunderlaget. Bestämmelsen att det skall vara tillfredsställande gäller såväl skriftligt som muntligt underlag. Det skall vara avfattat på svenska (eller översatt) och det skall vara så lättförståeligt och informativt som möjligt. Allt som är väsentligt för ärendets behandling skall finnas med. Men materialet får ej vara så omfattande att det blir oöverskådligt. Ansvar för att materialet är tillfredsställande vilar vanligen på ordföranden eller VD.

Fråga är om styrelsen själv kan delta i beredningen av beslut, utöver det självklara och regelmässiga samrådet mellan ordförande och VD. I kommunala sammanhang är den s.k. dubbla beredningen regel. I aktiebolag torde det däremot vara undantag att en styrelse inom sig utser ett utskott för att samla och värdera ett underlag för ett beslut. Ett slags beredning är accepterad, nämligen det samråd som äger rum mellan de anställdas representanter i styrelsen och deras huvudmän och med VD. Däremot anses det, av någon underlig anledning, ej lämpligt att de förtroendevalda samlas enskilt för överläggningar före ordinarie styrelsemöte. I frågor av särskild betydelse skulle det vara till fördel för bolaget om några särskilt sakkunniga i styrelsesekretsen finge

tränga in i materialet för att identifiera huvudfaktorer och problem och därur dra slutsatser i form av förslag till beslut. VD kan deltaga eller ej deltaga i denna beredning. Den inskränker i vart fall ej på hans löpande förvaltning av företagets angelägenheter.

Kunskap och förståelse

Kan en styrelseledamot gå runt VD och inhämta information om vissa förhållanden i företaget från hans medarbetare? Svaret är "Ja", men med VD:s vetskap och helst samtycke. Normalfallet är att informationen begärs genom VD. Det förekommer att ledamöter och särskilt ordföranden formellt uppvaktas eller informellt uppsöker av anställda i företaget som vill informera om vad de uppfattar som missförhållanden. Det naturliga är att man tar emot informationen, ställer kompletterande frågor och sedan vid ett enskilt samtal med VD får hans syn på frågan. Visar det sig att informationen avser något för företaget väsentligt så anmäler man sin önskan att få frågan belyst på ett styrelsemöte efter lämplig beredning.

Styrelsen är starkt beroende av VD. Ledamöterna får allt planeringsunderlag från VD, VD rapporterar tillståndet i företaget och lägger förslag till åtgärder och beslut. Jag har sällan upplevt att styrelsen tar egna initiativ. Styrelsearbetet bedrivs ofta under tidsnöd. I börsföretagen är styrelsens fögderi mycket stort och komplicerat och därför är det svårt att urskilja överordnade problem och konsekvenserna av olika beslut. Den mesta tiden under mötena går åt för uppföljning av redan nådda resultat. Långsiktiga och strategiska frågor ägnas ej tillbörlig uppmärksamhet. Den enskilde ledamoten drar sig för att ställa frågor, både därför att det tar tid och för att man ej vill visa sin brist på kunskap.

Detta är mycket otillfredsställande. Varje ledamot har sin del av ansvaret för fattade beslut även om det ytterst sällan utkrävs. Men skulle en fråga verkligen komma upp för prövning finns det ingen ursäkt för att man inte visste eller förstod. Om underlaget ej var tillfredsställande så skulle man ha begärt komplettering eller åtminstone ha ställt frågor. Har man ej förstått vad frågan gällde eller vad den skulle få för konsekvenser har man visat dåligt omdöme och svikit aktieägarnas förtroende. Aktiebolagslagen tillåter inte någon tyst delegering ledamöterna emellan. Den mycket vanliga attityden att jag biträder ett beslut, fast jag inte kan eller begriper det, därför att jag litar på att VD eller ordföranden eller någon annan styrelseledamot vet vad vi gör, den attityden borde ej få förekomma. Ledamöterna måste, i de frågor där styrelsen har att fatta beslut, övertyga sig om att de har ett tillräckligt underlag och att de förstår både detta och beslutets konsekvenser oavsett om de därmed försinkar beslutet och drar på sig övriga ledamöters och VD:s irritation. Om detta är arbetstagarrepresentanterna mer medvetna än de stämмоvalda ledamöterna.

Förtroendekrisen

Den svåraste situation som en styrelse kan ställas inför är när förtroendet för VD sviktar. Detta kan ske på två sätt. VD misslyckas att nå de mål som han själv och styrelsen har ställt och förhållandena bättras ej inom rimlig tid. VD ger upprepat missvisande eller felaktig information eller underlåter att ge styrelsen vetskap om för företaget väsentliga förhållanden. De fall då VD direkt bryter mot lagar och förordningar kan vi lämna därhän, de är som regel enklare att hantera. Vanskötsel och verklighetsförvanskning kommer ofta smygande,

en VD kan ha fungerat väl under många år. Men sedan har bördan blivit för tung eller har VD:s personliga situation förändrats.

Jag har upplevt ett par tillfällen då en tidigare mycket initiativrik och kraftfull ledare lämnat kontakten med verkligheten. En eller flera affärer har misslyckats, stora projekt har kraftigt överskridit sina kostnadsramar eller VD har misslyckats med att få sina medarbetare med på planerade åtgärder. Det är frestande för den mycket ambitiösa person som VD ofta är att undvika att "oroa styrelsen i onödan". Han hoppas att saken skall reda upp sig. När den inte gör detta kan vederbörande börja att ge styrelsen vilseledande information. I värsta fall förfalskas siffror och dokument.

Det har i bl.a. Fermenta-affären sagts att en styrelse ej kan värja sig mot rena förfalskningar. Har man i företaget en normalt fungerande kontroll med revision är detta tillfyllest för att fria styrelsen från ansvar vid fall av bedrägeri. Det syns mig dock att ledamöter med lång erfarenhet borde kunna utveckla en intuition, en känsla för vad som är riktigt och rimligt och för vad som ligger utanför det normala. Min slutsats som utomstående, av de fall då styrelser har blivit förda bakom ljuset av sina VD:ar, är att man ej får vara rädd att ifrågasätta siffror och redogörelser som man på något sätt uppfattar som onormala. Man måste i en styrelse våga ställa obehagliga frågor och pressa fram rejäla besked.

I andra fall har jag upplevt hur en VD gradvis förlorar greppet om företaget. Det har i några av dessa varit fråga om personliga tragedier inom familjen, i något fall har det gällt den egna fysiska eller psykiska hälsan. Symptomen kommer smygande, det kan vara brist på initiativ, svagt underbyggda planer, tveksamhet att ta itu med problem, ryck av aktivitet omväxlande med perioder av överksamhet. I många fall sluter organisatio-

nen upp bakom den olycklige chefen, man undviker att besvära honom, man tar ett kollektivt ansvar och företaget fortsätter att fungera på inarbetade rutiner och lagda spår.

Detta är en mycket svår situation för en styrelse. För det första är det inte lätt att upptäcka vad som håller på att ske, för det andra måste man ställa en riktig diagnos och slutligen måste man bestämma sig för en riktig åtgärd. Skall man vänta och se? Skall man byta ut VD? Kan man hitta en tillfällig ersättare? (Från det vill jag avråda.) Det som ligger närmast till hands är att ingenting göra. Det kan ju hända att problemen löser sig för chefen eller att han tillfrisknar. Jag tror dock att vi i svenska företag ofta låter ett tillstånd av detta slag löpa för länge utan åtgärd. Resultatet har i några fall blivit ett långvarigt svaghetstillstånd i ett tidigare framgångsrikt företag.

Så finns det de fall då VD misslyckas och misslyckas gång på gång. Detta kan gälla mycket aktiva, initiativrika och ambitiösa chefer. Pehr G. Gyllenhammar torde ha svenskt rekord i detta avseende, men frågan är vem annan som skulle ha kunnat föra fram Volvo till dess nuvarande position. Björn Svedbergs stolta planer på att erövra den amerikanska kontorsdatormarknaden skakade Ericsson-koncernen i dess grundvalar. Nästan alla svenska storföretag har sett sina företagsförvärv i USA utmynna i fleråriga svåra blodflöden. Hur många gånger och hur svårt kan en styrelse tillåta att en VD misslyckas?

Det är i dessa fall som ledamöternas personliga omdöme ställs på prov. Det är nu som frågor måste sättas in och beslutsunderlag, resultatredovisning och efterkalkyler måste prövas. Även den mest kompetente företagsledare kan ju misslyckas och det kan krävas mycken tid och mycket tålamod hos en styrelse innan VD har

lyckats att få företaget på rätt kurs igen. Under dessa förhållanden kan det spontant bildas en mindre grupp i styrelsen. Kanske en dominerande ägare tar ledningen, kanske blir det ordföranden som samlar några i styrelsen till överläggning. Hur lojala och ambitiösa arbetstagarrepresentanterna än är så bör de ej få deltaga i detta rådslag. En eventuell förtroendekris får ej sprida sig i företaget. Dock händer det att det är de som först observerar situationen och slår larm.

Den inre kretsen måste nu snabbt bilda sig en uppfattning: Hur allvarlig är krisen? Krävs ett omedelbart beslut om att byta VD? Kan man låta VD få en frist? Vilka krav skall styrelsen ställa i så fall? Om hur och när skall man ta en kontakt med fackklubbar, ledningsgruppen, viktiga aktieägare osv.? När man har nått fram till en rad slutsatser skall någon ta ett samtal med VD för att efter detta återrapportera till den inre gruppen.

I situationer som denna finns det inga fasta regler att stödja sig på. Det allra viktigaste är att den eventuella krisen utlöses och löses så snabbt som möjligt, att klar och fyllig information ges de olika berörda grupperna så snart som ske kan och att alla osäkerhetstillstånd blir så korta som man förmår. Detta senaste gäller i alla krisstillstånd i ett företag, antingen det gäller ledare, ägare, neddragningar, fusioner eller omorganisationer. Det finns ingenting som så snabbt gröper ur ett företag som långa osäkerhetstillstånd då alla eller många går och oroas över sina jobb, ängsligt värnar om sina revir eller väntar på signaler om färdriktning och mål.

En krävande styrelse

Det är vid kriser som styrelsen visar vad den duger till. Frågan är emellertid om aktieägarna skall nöja sig med

en styrelse som bara arbetar när den tvingas till det. Det finns ett stort antal företag som inte alls befinner sig i kris, som förefaller välskötta, har en duktig och handlingskraftig VD men som står och stampar på en medio-ker lönsamhetsnivå år efter år och vars aktier inte gör någon ägare särskilt glad.

Hur länge skall en styrelse ge sig till tåls med fantasi-lösa prognoser och icke alltför ambitiösa budgeter? Ulf af Trolle säger i sin bok om styrelsearbete (*Effektivt styrelsearbete*, Affärsförlaget, Stockholm 1979) att de viktigaste skälen till att företag rasar samman är: styrelsens alltför låga krav på lönsamhet och soliditet, brist på genomtänkta strategier och felaktig organisation. Det har i alltför många svenska företag gått för mycket slentrian i styrelsearbetet. Man har överlåtit alltför mycket till, i och för sig, duktiga VD:ar, man vill inte vara obekväm och besvärlig och man har inte tid att ta itu med de problem som man skönjer. Uppdraget får inte ta mer än några procent av ens kapacitet.

Det finns som jag har framhållit i min skrift *Gott sätt vid styrelsebordet* (SNS, Stockholm 1989) mycket som de enskilda ledamöterna skulle kunna bidra med i ledningen för företaget utan att de för den skull inkräktar på VD:s befogenheter: råd, kontakter, information och beredning. Enligt min erfarenhet utnyttjas denna kompetens i ringa utsträckning. Felet finns på båda sidor om styrelsebordet. VD och hans medarbetare har inte mottagningskapacitet, ledamöterna har inte tid eller råd (vilket för den mycket kompetente ledamoten är samma sak). Lösningen kan eventuellt vara ett annat slags styrelser med ledamöter som avlönas efter en internationell konsulttaxa, som har ett fåtal uppdrag, men som kan gå på djupet med de strategiska problem som varje företag ställs inför. Låt oss diskutera detta!

Exempel på styrelser

Utöver föreningar, akademier, stiftelser och kommunala och landstingsorgan har jag deltagit i arbetet i ett tjugotal styrelser för verk och företag. Det har varit mycket intressant att jämföra inte bara de olika kulturer som finns i de skilda typerna av beslutande organ utan även de olika mönster som utbildats i olika företagsgrupper. Generellt kan jag konstatera att arbetet i näringslivet är väsentligt mer professionellt än i andra typer av organ. VD och ordförande spelar en avgörande roll inte bara för resultat och effektivitet utan även för den stimulans och arbetsglädje som man erfar som styrelseledamot. När ledning och miljö är som bäst är arbetet i en styrelse mer intressant och tillfredsställande än de flesta andra aktiviteter oavsett de svårigheter och problem som man ställs inför. Omvänt finns det sammanträden som man går till med motvilja. Här följer några exempel ur min erfarenhet.

Almqvist & Wiksell

Den första industristyrelse som jag deltog i. Företaget kämpade i en hård marknad och resultaten släpade efter budget. Styrelsen var starkt ägardominerad och företaget fusionerades med Esselte utan att styrelsen i stort blev informerad förrän i efterhand.

ASEA Hafo

En liten hi-tech-enhet inom en stor koncern. Företagets framgång kan tillskrivas dess kraftfulle chef och ett litet antal geniala konstruktörer. Styrelsearbetet var spännande och intressant. I kraftfältet mellan en intuitivt arbetande och kreativ företagsledning samt den stora koncernens byråkratiska styrsystem kunde de externa styrelseledamöterna någon gång finna konstruktiva spelöppningar. Man

Lag, praxis och verklighet

gavs tillfälle att följa verksamheten i detalj. Styrelsematerialet var knapphändigt men tillräckligt samt föredömligt lättillgängligt.

Esselte

Ett stort tryckeri med vidhängande skogsindustri vilket gradvis omvandlades till ett världsomspännande kontorsvaruföretag. En tidig utvecklingsplan genomfördes med konsekvens och kraft. Finansiella och strukturfrågor dominerade. Om teknik taltes föga. En pärmmekanism var hi-tech. Det skriftliga materialet som sändes ut var föredömligt klart och överskådligt. Mötet mellan två ägarkulturer i mitten av åttiotalet var ej lyckligt.

Bofors

Ett ärorikt företag som drabbades av en rad svåra problem: avtrappade försvarsbudgetar, stålkris, bristande balans mellan teknik och marknad, misslyckade företagsköp i USA, massmediakampanjer, vapenaffärer m.m. Den glada dådkraften i ledningen saknades, men lojaliteten från medarbetarna var beundransvärd. Föredragningarna var utförliga och tekniken fick stort utrymme. Styrelsen gavs god information och diskussionerna var konstruktiva.

Forsheda

Ett starkt ägardominerat företag där likväl styrelsen spelar en väsentlig roll. Företaget är lagom stort för att styrelsen skall kunna följa alla delar av verksamheten och verkligen känna att man kan göra en insats. En mer strukturerad ledning av sammanträdena skulle kunna spara en hel del tid. Å andra sidan är samarbetet i styrelsen bra.

IBM Svenska

Styrelsens roll inskränkte sig till att nicka bifall till beslut som redan fattats i New York och Paris. Men

man fick en utmärkt information och förväntades bidra med kontaktskapande och goda kundrelationer. Det var fascinerande att möta den speciella IBM-kulturen med regler för uppförande och med den systematiska stimulansen av lojalitet och entusiasm hos medarbetarna. En "conflict of interest" ansågs föreligga mellan mitt uppdrag i IBM och i Esselte. När jag valde att fortsätta i Esselte och ej i IBM så blev man förvånad.

Karlshamns AB

En stark och progressiv ledning försökte lyfta företaget ur en krympande hemmamarknad med huvudsakligen konsumtionsprodukter till en internationellt arbetande bioteknisk industri. Detta var något nytt för en styrelse som hade starka band med den traditionella Kooperationen. Företaget är mycket FoU-medvetet. Dokumentationen var utförlig men takten vid sammanträdena var släpig.

Pharmacia

Ett företag med stark dramatik och motsättningar mellan kraftfulla personligheter. Verksamheten bygger på forskning med FoU-insatser i storleksordningen en miljard per år. Försäljningen av Healon ökade från noll till 500 miljoner på fyra år. Aktierna introducerades på börserna i USA och Tokyo. Under ett år bytte företaget huvudägare, VD och två ordförande. Ett år senare fördubblades omsättningen genom stora företagsköp i Sverige och USA. I styrelsen siter: ägare, forskare och de anställdas representanter. De är ej alltid av samma uppfattning. Ledningsstilen är kollegial, vilket går ut över koncentration och slagkraft.

PKbanken

En bankstyrelse är annorlunda. Man får en mycket god översikt över vad som händer i affärs- och indu-

strivärlden. Jag fick vara med om en tid då en mängd nya kreditformer och dito institut introducerades, då staten släppte ifrån sig en del av sitt ägande och då man satsade stort på privatmarknaden. Banken hade en stark och kompetent ledning men allmänrepresentationen i styrelsen tyngde arbetet.

Storstockholms Lokaltrafik

Jag kom in i denna styrelse när Stockholms Spårvägar inkorporerade all kollektiv trafik i Stockholms län och förvandlades till SL. Chef blev förre borgarrådet från Sundbyberg, ishockeyfantasten Helge Berglund. Han hade tidigare varit ordförande i SS och var van att bestämma allt själv. Alla i styrelsen var kommunala förtroendepersoner (alla män) som hade föga uppfattning om arbete i en företagsstyrelse. Två frågor dominerade, taxor och placeringen av hållplatserna. Att företaget inte tjänade på trafiken så att det ens räckte till att täcka de rörliga kostnaderna bekymrade ingen. Landstingsskatten var låg och det fanns alltid utrymme för någon höjning som väl täckte SL:s förluster. Som i så många andra allmännyttiga företag fattades de verkliga besluten, antingen av tjänstemännen eller i den kommunala eller landstingskommunala församlingen. Styrelsematerialet bestod följaktligen av promemorier avsedda för politiker som icke förväntades kräva någon djupare ekonomisk eller teknisk inblick.

Televerket

När jag kom in i Televerket hade styrelsen inga självskrivna befogenheter. Dess uppgift var huvudsakligen att ge råd till verksledningen och att förankra verksamheten i riksdagen. Också i Televerket skedde mycket stora förändringar. Från att ha åtnjutit ett monopol med en säker ekonomi och en etablerad teknik har man hamnat i en kraftigt konkurrensutsatt värld med en helt ny teknik: datorväxlar, glasfiber-

och satellitöverföring samt mobiltelefon. En orädd och kraftfull GD gjorde arbetet i styrelsen till ett nöje. Återigen måste man konstatera hur svaga allmänrepresentanterna ter sig i dessa sammanhang.

Volvo

Styrelsen har ett ofantligt fögderi men personbilarna får huvuddelen av uppmärksamheten i styrelsen. Föredragningarna var lysande, det i förväg utsända materialet var magert. Kunskapen och erfarenheten hos ledamöterna togs ej till vara. Följsamhet uppskattades mera. Initiativkraften hos ledningen var stor men många projekt gick fel: fritidssatsningen, DAF-köpet, Norgeaffären, Saab-fusionen och Fermentaaffären. Några av de ledande medarbetarna imponerade stort.

Volvo Flygmotor

Denna styrelse var en av de mest intressanta som jag har deltagit i. Man arbetar på teknikens främsta frontlinjer. Jag fick vara med under en tid då företaget ställdes om från huvudsakligen försvarsmateriel till väsentligen civil produktion med bibehållen sysselsättning och lönsamhet. Ledningen var kraftfull och kompetent. Styrelsen fick en fullständig men ibland något svårtillgänglig dokumentation. Sammanträdena gick snabbt. Ville man verkligen lära känna företaget så fick man göra det på annan tid.

Ångpanneföreningen

I början av 1970-talet var ÅF en provnings- och certifieringsorganisation med en konsultrörelse vid sidan om. När dess huvudverksamhet fräntogs den genom ett misstag i riksdagen följde en rad svåra år under svag ledning. Då var det arbetsamt att sitta i styrelsen. Dessutom var ägaren en diffus förening av ångkraftproducenter som ej kunde ta några initiativ. Situationen ändrades först då man fann en kraftfull

VD. Under hans ledning sattes upp nya mål, ÅF introducerades på börsen och medarbetarna entusiasmerades till ett framgångsrikt arbete. Så länge som jag deltog återfick dock aldrig styrelsen någon betydande roll.

Slutord

Trots att aktiebolagslagen fastslår att varje styrelseledamot har ett totalansvar så kommer de olika personerna i en styrelse självfallet att koncentrera sig på olika slags frågor. Med min bakgrund i den tekniskt vetenskapliga världen har det varit naturligt att jag med särskilt intresse har följt just hur företagen tillvaratagit och utvecklat sin forskning, utveckling och produktion och hur man har återfört reaktionerna från marknaden till konstruktion och planering.

Min erfarenhet är att just produktionen är en försummad funktion. Dess anseende är lägre än FoU, konstruktion, marknadsföring och framförallt ekonomi. Man har svårt att rekrytera de bästa ingenjörerna till produktionen och man får ständiga problem med kvalitet och leveranstider. Ett annat underutvecklat område är produktförnyelsen på en grund av egen FoU och överföring av teknik från omvärlden. Man har uppenbart svårt att bedöma sin egen kompetens, såväl absolut som i jämförelse med konkurrenter och övrig omvärld.

De flesta företag behöver någon eller några personer som kan: a) följa och bedöma den tekniskt vetenskapliga utvecklingen i stort, b) tidigt urskilja de hot och möjligheter som denna utveckling medför för företaget, c) bedöma den tekniska kompetensen hos företagets FoU och övriga tekniska avdelningar jämfört med omvärlden och d) bedöma utvecklingsstrategin i stort och de speciella projekt som skall tillförsäkra företaget fortsatt fram-

gång i en snabbt föränderlig värld. Denna uppgift kan i vissa fall tas omhand av VD eller någon i ledningsgruppen. I andra fall tillkallar man konsulter för att få en oberoende bedömning. Jag har i flera fall deltagit i någon form av råd, sammansatt av ett par tekniker i ledningsgruppen kompletterad med utomstående. Jag har också sett hur några företag, i avsaknad av en fristående likare, har grovt övervärderat sitt egna kunnande och gått vilse i en yvig, teknikglad projektflora. Alternativt har man slagit sig till ro i övertygelsen om den egna teknikens överlägsenhet. Jag får ofta i tankarna vad den vita drottningen säger till Alice i Underlandet: "Här gäller det att springa så fort som man kan för att stanna på samma plats. Vill man komma någonstans så måste man springa ännu fortare."

Styrelsearbetets förändrade förutsättningar

Styrelserna i aktiebolag har ett långtgående och väl definierat juridiskt ansvar och väl preciserade åtaganden mot företaget. Detta finns fastslaget i 1975 års aktiebolagslag (ABL) som har sina rötter i det tidiga 1900-talets lagstiftning. Normerna för hur en styrelse förväntas arbeta och vad som skall uträttas ligger således långt tillbaka i tiden. I många väsentliga avseenden har de förutsättningar normerna byggde på förändrats. Det är lätt att se hur gapet mellan teori och praktik ökar för varje år.

När det gäller styrelsens faktiska roll instämmer jag helt med Stig Ramel; modellen är det idoga transportkompaniets. Vid en kritisk granskning är det svårt att förneka giltigheten hos den metaforen. Det är de internationella konsulterna som övertagit rollen som företagsledningens bollplank, och det är under konsulternas inflytande som strategier och strukturer formas. Jag vill hävda att detta inte alltid behöver vara till företagets nackdel. Vad jag vill invända mot är att allt detta sker

under skenet av att det fortfarande är styrelsen som upprätthåller dessa roller.

Vill man fortfarande från rättssynpunkt och med tanke på de många små aktieägarna ha en från företagsledningen fristående inriktnings- och uppföljningsinstitution måste styrelsearbetet ändras på flera väsentliga punkter.

Innan jag kommer till hur allt detta skulle kunna ske skall jag med några olika exempel visa hur den traditionella styrelserollen råkat i vanmakt. Som bakgrund till detta ställer jag styrelsens traditionella roll.

Styrelsens roll

Om man tolkar lagtexten i handlingstermer kan man grovt säga att *styrelsen har fyra uppgifter* – och här upprepar jag vad tidigare betonats men kanske med något annorlunda formuleringar.

1. *Att fastställa företagets inriktning*, dvs. vad företaget skall syssla med respektive vad man inte skall ägna sig åt samt vilka strategier som skall tillämpas. Även målen skall fastställas och vilka resultat som skall uppnås. Man kan kalla den här delen för inriktnings- och strategipreciseringsrollen.
2. *Att besluta om resursanvändning*, vilket innebär att fatta avgöranden om större investeringar och mer genomgripande strukturella och organisatoriska frågor. Här är det således resursramarna i stort och förutsättningarna som fastställs.
3. *Att följa upp och kontrollera verksamheten*, vilket innebär att styrelsen skall se till att tidigare fattade beslut följs upp. Det gäller inte enbart budget utan

alla fattade beslut. Uppföljningsrollen innefattar också en löpande tillsyn över att VD fullgör sina åligganden; att organisationen är lämplig och att verksamheten bedrivs effektivt. Det betyder att styrelsen skall hålla sig informerad om marknads- och prisutveckling, företagets försäljnings- och lagersituation, liksom hur likviditeten förhåller sig och de finansiella resurserna behandlas. Uppföljningsrollen är med andra ord omfattande. Styrelsen måste sålunda vid varje tidpunkt veta var företaget står. Liksom hos en krigsmakt måste beredskapen ständigt vara hög, även om den förhoppningsvis sällan tas i bruk.

4. Slutligen har styrelsen den strategiskt viktiga uppgiften *att utse, och när så påfordras, avsätta VD och närmaste medarbetare.*

Utövandet

Hur dessa roller skall utövas i praktiken ger lagtexten ringa vägledning om. Det får styrelsen själv avgöra, liksom hur man väljer att samarbeta med företagsledningen. Det är dock värt att uppmärksamma att det går en klar gräns mellan styrelsens och företagsledningens ansvar och befogenheter. Det är styrelsen som skall bestämma i frågor som gäller det strategiska agerandet, medan VD skall handha den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Visst kan styrelsen fatta beslut som gäller operativa frågor, men då upphävs också, betonar lagtextens kommentarer, VD:s ansvar och styrelsen får ta konsekvenserna.

Däremot finns det inga motsvarande kommentarer till vad som händer i ansvarshänseende när VD överträder de i verkligheten allt annat än tydliga gränserna till styrelsens strategiska domäner. Strategier behöver

ingalunda startas som explicita proklamationer, initierade på styrelsenivå, utan lika ofta, visar forskningen, växa fram och tydliggöras som mönster av handlingar, vilka går i en bestämd riktning – man inriktar sig på ett visst slags återförsäljare eller satsar FoU-resurserna på en särskild verksamhetsdel etc. I praktiken är det helt enkelt så att gränserna mellan styrelsens och VD:s ansvarsområden är svåra att dra, vilket gäller för båda parter del. Det är emellertid uppenbart att den gräzon som här uppstår håller på att erövrats av företagsledningen, som därmed ökar sitt inflytande på styrelsens bekostnad.

Slutligen ännu en viktig regel som begränsar styrelseledamöternas agerandemöjligheter. I viktiga beslutsfrågor och ställningstaganden som gäller uppföljningen skall styrelsen vara enig. Antingen får enskild styrelseledamot ge sig och därmed ta på sig medansvaret för beslutet, eller be att få avgå. I mindre frågor går det visserligen att foga avvikande mening till protokollet och därmed markera avvikande uppfattning, men i principfrågor går det knappast.

Vad är det då som gör att utövandet av de olika styrelseuppgifterna i realiteten blir allt svårare att utöva?

Betingelseförändringar

Som vid alla större förändringar är det också här flera faktorer som samverkar i att ändra förutsättningarna för styrelsearbetet. Det mesta har med näringslivets förändring att göra, men också ändringar i samhällets regelsystem inverkar. Jag tänker t.ex. på effekten av att styrelsen skall innehålla även ett betydande antal löntagarföreträdare konkretiserade i representation från det lokala facket. Jag återkommer till den aspekten.

Just den ökade dynamiken i näringslivet, vilken i sig

Styrelsearbetets förändrade förutsättningar

är lovvärd, höjer på olika sätt kraven på styrelsens beslutsfattarkapacitet. Kraven ackumuleras till en orimlighet i den stund besluten skall fattas.

En sådan kravhöjande dimension härrör ur den kraftiga strukturomvandlingen och koncentrationen. Företagsuppköp, sammanslagningar och fientliga bud begränsar sig ingalunda till att omfatta homogena verksamheter. Allt oftare ingår stora konglomerat som berör verksamheter i flera olika branscher och i många länder. Esseltes köp av Dymo var den första riktigt stora internationella affären från svensk sida. Electrolux köp av White och Zanussi liksom ASEA/Brown Boveri-affären bidrar till att göra den här förändringsriktningen tydlig. Storas köp av Match och Procordias av paketet Provondor/Pharmacia är två aktuella fall, som visar att även nationella omstruktureringar kan få gigantiska dimensioner.

En annan konsekvens av den ökade dynamiken är mångfalden ärenden, som regelbundet kommer upp på styrelseborden, särskilt på de stora företagens. Det är inte alls ovanligt att styrelsehandlingarna innehåller ett tiotal ärenden som har med förvärv, fusioner, allianser och avveckling att göra, alla med betydande strategiska implikationer. Läger vi därtill ett antal investeringsärenden och vissa ofrånkomliga uppföljningsfrågor säger blotta förnuftet att styrelsen knappast har förutsättningar att i alla dessa ärenden fatta välgrundade beslut baserade på egna självständiga överväganden.

Det finns ytterligare en omständighet som gör styrelsens beslutsärenden alltmer svårhanterliga. Kraven på insyn i företagen har ökat. Särskilt tydligt är det för de börsnoterade bolagen. Massmediabevakningen av affärslivet har byggts upp i motsvarande grad, och journalisternas detektivarbete är i sig beundransvärt när det gäller att spåra upp och tillkännage stora affärer som är

”på gång”. Om detta gagnar affärslivet och beslutsfattandet kan man däremot ifrågasätta.

Just risken för läckage, eller det faktum att läckage uppstått, gör att stora ärenden alltför ofta drivs igenom vid sittande styrelsebord. Visserligen är det i regel så att ärendena förberetts av den verkställande ledningen under lång tid. Framtagningen av en strategisk allians kan ligga i ”pipelinen” i årtal för att plötsligt komma till ytan. Någon utslagsgivande faktor ändras, vilket gör att affären plötsligt blir möjlig, och ärendet måste hantleras skyndsamt. Konkurrerande bud kan flyta upp, börser börjar reagera etc. Ett aktuellt exempel på den här typen av brandkårsbeslut utgör den situation som Pharmacias styrelse ställdes inför. Vid sittande bord hade den att ta ställning till Procordias uppköpsbud. En bordläggning kunde ha omöjliggjort ett välbehövligt strukturgrepp, hävdades det. Ett ja innebar att beslutet vad gäller villkoren med nödvändighet helt fick baseras på förtroende för företagsledningen och de inkopplade konsulterna och deras beräkningar.

Inte enbart de strukturella besluten växer i dignitet. I samma riktning går de s.k. investeringsärendena. Den växande kapitalintensiteten gör självklart att kostnaden för varje ny anläggning uppgår till tal som ofta flerdubblar den tidigare. Teknikutvecklingen gör dessutom att teknikbyten ingår som viktig del i nyinvesteringar. Och teknikbyten hör till de svåraste besluten. De måste alltid tas under stor osäkerhet. För mig personligen var de beslut som togs i Esseltes styrelse om investering i Film-Net och den satellitbaserade betal-TV en god illustration till den här tesen.

Uppföljningsrollen

Minst lika svårhanterlig som beslutsrollen håller uppföljningsrollen på att bli för en styrelse.

Ett väl fungerande styrelsearbete bygger på fullt förtroende för VD och hans förmåga att föra upp rätt ärenden på agendan och på övertygelsen att det material som läggs fram för styrelsen speglar verkligheten utan skönmålnings, att materialet är fullständigt, inte utelämnar detaljer som kan ändra helhetsuppfattningen och att materialet presenteras på ett gripbart sätt. Så är ofta fallet även om undantagen inte är så få. Där de uppträder leder de förr eller senare till verkligt allvarliga problem. Extremexempel har vi i Gusum- och Fermenta-fallen. Men mindre uppmärksammade exempel finns som mörka perioder i många företags historia. Skälen till att VD frestas dölja initialt till synes små problem och felsatsningar kan vara flera. För att klara en VD-funktion behövs en god portion utvecklingsoptimism – det är inte värt att dra fram små misslyckanden. Resultaten kan tas igen nästa år, är säkerligen en vanlig tanke. En annan förklaring är att man inte vill få styrelsens förtroende naggat i kanten. Det är skönare med applåder än ifrågasättanden. När man underlåter att skriva ner ett obsolet lager, orealistiska kundfordringar eller ändrar på periodiseringarna, är det med det vällovliga syftet att inte rubba de heliga nyckeltalen. Men om man nästa år inte blir just så framgångsrik som det var tänkt utan marknaden i stället sviktar, konjunkturen dalar eller nya konkurrenter kommer upp på arenan, blir fundamentet snabbt bräckligt. Framgångsspiralen byts snabbt i en brant nedförsbacke.

En erfaren styrelse känner i regel ganska tidigt att något är fel, men att agera enbart på intuition är knappast övertygande. Även om det går att be om utred-

ningar till nästa styrelsemöte dröjer diagnosen. Det är långt mellan sammanträdena. Dessutom färgas ju de begärda utredningarna av samma personers benägenhet att försköna den skamfilade verkligheten, medvetet eller omedvetet. Ju sämre resultaten blir, desto mer sviktar trovärdigheten i det beställda underlaget. Lägg därtill att det inte är bara den positiva förändringstakten som ökat. Samma sak gäller när kurvan går nedåt. När problemen börjar ge utslag i balans- och resultaträkningen och i nyckeltalen, är krisen ofta ett faktum och svängradien stor. Just den starka dynamiken gör att redovisningsdata alltmer får betydelse snarare som historiebeskrivning än som prognosunderlag. Till och med fyramånaders-bokslutet kan, om man beaktar manipulationsmöjligheterna, ge alltför sena varningssignaler. Och det är i stort vad styrelsen har som uppföljningsredskap.

En styrelses uppföljande verksamhet skall bl.a. fungera som väckarklocka inför eventuella framväxande problem. Men den väckarklockan får uppenbart allt svårare att hålla tiden.

Lägger vi samman de krav som ställs på en styrelse för att hantera de beslutsärenden som kommer upp på styrelsebordet med de krav som ställs på insatser för att fullgöra uppföljningsrollen och hålla insiktsberedskapen hög, är det lätt att se hur kraven ackumuleras till en orimlighet i den stund de stora besluten skall fattas. Just den här orimligheten blir än mer tydlig om vi beaktar vilka egna, från företagsledningen fristående resurser som står en styrelse till buds. Egen erfarenhet av företagsledande och av andra styrelseuppdrag ger visserligen en icke föraktlig analogikunskap, men det blir också av betydelse hur dessa erfarenheter förhåller sig i tiden till det aktuella styrelseuppdragets problematik. Alla jämförelser är inte lika relevanta.

Den kanske viktigaste resursbegränsningen är emellertid tiden. Ju mer prominenta ledamöter, desto mindre tid. Ofta delas den begränsade fritiden mellan ett antal styrelseuppdrag. Även om det finns synergier och även om det finns fördelar i form av rika personliga kontakter med tillgång till bollplank för att testa idéer, tillförsäkra vid sidan om-information etc., framstår resurserna likväl som mer än otillräckliga. Det är därför fullt logiskt att styrelsemakten och inflytandet glidit över till den andra sidan, till den verkställande. Till den utvecklingen bidrar helt naturligt också den omständigheten att ledningen har sin ställning att slåss för, medan styrelseledamöterna bara har ett uppdrag av flera. Det är därför inte fråga om några balanserande intressen.

Arvtagarna

Även om styrelsen har makt och förmåga att agera handlingskraftigt och snabbt, kan ta ställning i olika frågor, är det VD som sätter dagordningen och som de facto har inflytandet, är den som styr. I allt väsentligt är det företagsledningen som i de stora företagen bestämmer vilka frågor som skall tas upp och vilken information som ges. Styrelsens beslut inskränker sig alltför ofta till val mellan framlagda alternativ, och det valet kan påverkas. Genom sättet att presentera alternativen kan besluten lätt dirigeras just i den riktning företagsledningen önskar. Styrelsen har själv varken tid eller kraft att driva upp egna ärenden på agendan, och definitivt kan den inte göra det med framgång om det inte ligger en stark ägarmakt bakom, helst av allt i ordföranderollen. Här delar jag Gustaf Douglas teser. Varför har det blivit så, är en berättigad fråga.

Till viss del är svaret ganska enkelt. Decentraliseringstanken, konkretiserad i föreställningen att den

som gör jobbet också skall få välja medlen och redskapen har flyttats upp och gäller även relationen styrelse/företagsledning. Det skall mycket till innan en styrelse tvingar på företagsledningen ett handlingsalternativ, en strategi eller ett program som ledningen inte tror på eller känner för. Det gäller så länge företaget är hyggligt lönsamt.

Även om det är styrelsen som formellt fattar de strategiska besluten, är det i verkligheten så att resultaten sällan blir bra, om inte de som skall genomföra planerna tror på färdriktningen. Här gäller således precis samma lagar som på lägre nivåer i företaget. Kommandon och order fungerar dåligt i praktiken, vilket teorierna för länge sedan tagit avstånd från. När t.ex. Esseltes styrelse (och bland dem fanns dominerande ägare) ville köpa tillbaka det börsnoterade Esselte Business Systems (EBS), som omfattar över hälften av koncernens omsättning och vars aktier i storleksordningen 20 procent låg ute, hade VD och hans ledningsgrupp en annan mening. Trots att det fanns utredningar som visade att köpet var möjligt och på sikt fördelaktigt, kunde styrelsen inte övertyga ledningen och ärendet fick bordläggas.

Hade de normerade rollerna följts hade antingen ledningen bytts ut eller den majoritet inom styrelsen som drev det här ärendet avgått. Men så går det inte till i praktiken, åtminstone inte nu längre. Man entledigar inte ledningen i ett företag som är lönsamt och välfungerande, och styrelseledamöter drar sig för att lämna en styrelse om det inte gäller mycket stora motsättningar eller frågor som har tydliga ansvarskonsekvenser. I stället försöker man hitta samförståndslösningar eller man väntar. I Esselte-fallet gick EBS-affären att genomföra vid nästa VD-skifte, vilket ytterligare understryker vilken makt en framgångsrik VD har.

Ur Esseltes händelserika repertoar kan jag hämta ett

dagsfärskt exempel som på ett ännu mer drastiskt sätt belyser styrkan hos ledningsmakten. När Mobilia med hjälp av Ratos och Gamlestaden i februari 1990 lade ett bud på hela Esselte var det villkorat med att företagsledningen skulle ställa sig positiv till ägarbytet och de omstruktureringar det medförde. Finansiärerna hade nämligen ställt det kravet för att de skulle gå med på affären.

Från en annan storkoncern kan jag hämta ett exempel på hur strategisk och ytterst viktig information avsiktligt undanhålls styrelsen. ”Av sekretesskäl kan jag inte tillkännage vilka strukturärenden vi håller på att bearbeta. Riskerna för läckage är för stora”, är ett VD-uttalande som, i sig säkert var berättigat och som samtidigt på ett övertydligt sätt visar hur makten och inflytandet ompositionerats.

I vissa typer av styrelser har den här maktkantringen gått särskilt långt. Det gäller speciellt i stora företag med utspritt ägande, där det saknas en stark ordförande som kan agera på ägarmandat. Utvecklingen är mindre utpräglad i mindre och mer sammanhållna företag och där det finns en kraftig ägarrepresentation av den typ som förekommer t.ex. i NK. Men inte ens där går man alltför hårt emot VD:s idéer, åtminstone inte så länge resultatprognosen infrias.

Mot den här bakgrunden kan man naturligtvis fråga sig vad det egentligen finns kvar av den lagstadgade styrelsemakten och den inriktnings- och uppföljningsfunktion som lagstiftaren så vällovligt sökt frammana. Något drastiskt uttryckt kan man säga att den inskränker sig till att applådera framgång, någon gång hålla emot och ifrågasätta och genom bordläggning förhala alltför vidlyftiga projekt. Som den kanske viktigaste kvarvarande funktionen står att tillsätta och avskeda VD. Det händer dock att en avgående VD vill överta även den delen och tillsätta sin egen efterträdare. Vad

styrelsen därutöver har kvar är att ta konsekvenserna av att man valt olämplig VD och inte förmått åtgärda detta i tid. Styrelsen har fortfarande ensamrätt på att reda upp ett företag i kris. Det är då insiktsberedskapen kommer till full nytta och ett handfast agerande inte bara godtas utan t.o.m. efterlyses.

Nya premisser

Under de närmaste 15 år jag tillbringat i storföretags styrelserum, inte enbart som ambitiös ledamot, utan också som vetenskaplig iakttagare, har jag kunnat se hur premisserna ändrats och dynamiken ökat. Beslutsärendena har kommit i växande tempo och med allt större dimensioner. I samma snabba takt har de marknadsmässiga, institutionella och organisatoriska villkoren förändrats. Följden har blivit att styrelserollen, med det formella ansvar som fortfarande gäller, blir alltmer ogörlig att upprätthålla som bisyssla och baserad enbart på allmän erfarenhet och klokhet och den information verkställande direktören tillhandahåller.

Det är egentligen naturligt att företagsledningen under gällande premisser kommit att ta över makten. Värdeförändringarna till förmån för platta hierarkier och decentralisering av ansvar och befogenheter har ytterligare drivit på i samma riktning.

Särskilt i stora företag med en spridd ägarmakt har maktkantringen gått så långt i så många fall att vi nu antingen måste avliva myten om styrelsens makt och betydelse för företagandet och anpassa den legala strukturen därefter, eller återupprätta den där så synes befogat.

Det är naturligtvis inte möjligt att slopa styrelseinstitutionen, men det finns en hel del som talar för att krafttag bör tas för att motverka att den eroderas ytterligare.

Även en kompetent och kraftfull företagsledning kan behöva den motvikt som en fungerande styrelse utgör. Bland annat kan det vara så att ledningen har egna ambitioner och mål, som inte nödvändigtvis sammanfaller med företagets. Ledningen kan t.ex. se på verkligheten i ett alldeles speciellt perspektiv och handla därefter. Det kan vara fråga om självhävdelse och egen makt, prestige, revansch, gamla förpliktelser etc.

För de stora övergripande besluten kan det också behövas ett bollplank med erfarenhet och auktoritet och med distans till den operativa verkligheten och framför allt, ett som är oberoende av konsekvenserna av de fattade besluten.

Rekonstruktionsvägar

Frågan är hur man kan göra förutsättningarna för en sådan roll realistisk i dag. Två förhållanden vill jag ta som utgångspunkt för den diskussionen; resurser och organisation.

För det första, stora och tunga styrelseposter måste kunna dra resurser för att fungera. En sådan resurs, som är ytterst knapp är tiden, både förberedelsetiden och den som gäller styrelsemötena.

Alltför ofta kommer styrelsematerialet ut sent, ibland finns underlaget tillgängligt först vid styrelsesammanträdet. Ett sådant agerande bör naturligtvis inte accepteras utan mycket tungt vägande skäl, t.ex. att vissa stora beslut kommer plötsligt upp och inte kan vänta. Men även med en "normal" förberedelsetid kan tiden bli knapp om ärendena är många, stora och svåra. Eftersom styrelseposterna har en benägenhet att hopas kring personer som har ett krävande ordinarie jobb, finns det risk för att arbetstopparna kolliderar. Inte bara förberedelsetiden blir knapp, utan också den tid som kan avsättas för

ordinarie sammanträden och de många extra sammanträden som kan krävas i vissa situationer. För att leva upp till styrelserollen och det ansvar den för med sig, måste styrelsemötena och deras längd anpassas efter ärendenas art och repertoaren, och inte tvärtom, vilket ofta är fallet. Det här aktualiserar för mig frågan om det är rimligt att en och samma person kan inneha mer än ett mycket begränsat antal styrelseuppdrag vid sidan av ett krävande ordinarie arbete. Alternativet är att styrelsearbetet utvecklas till en egen profession, ett yrke i sig, vilket skulle ge större flexibilitet.

Information är en annan resurs som det måste till mer av, men kanske framför allt i annan tappning och från andra kanaler. Om styrelsen skall kunna fullgöra uppföljningsuppgiften kan det inte vara rimligt att informationen till styrelsen skall filtreras genom verkställande direktören. Snarare borde det vara ett krav än ett undantag att styrelsen skaffar egen objektiv "second opinion-information" precis så som Esseltes oberoende del av styrelsen gjorde, när Mobilia, Ratos och Gamlestaden lade ett bud på Esselte och verkställande ledningen presenterade en alternativ lösning. Två oberoende expertgrupper anlätades för utvärderingen. Samma ansats skulle jag vilja se även i mindre spektakulära fall. Allra helst satt i rutin. Företagsledningen har internrevisorerna som sina spejare inne i företaget, löntagarrepresentanterna i styrelsen har egna konsulter till sitt förfogande, bolagsstämman har de stämмоvalda revisorerna att luta sig emot. Den stämмоvalda delen av styrelsen förväntas klara sig helt på egen hand.

Med den dynamik och höga förändringstakt som råder behöver styrelsen någon form av "stödinstitution" för att kunna fullgöra sin roll. Det kan vara fråga om fördjupade analyser eller utvärderingar av av företagsledningen framlagda förslag. Men det kan också gälla att

följa verksamheten och ledningens agerande under en särskilt kritisk period, under vilken det krävs tillgång till både inträngande information och fortlöpande dialog som går vid sidan om företagsledningen. I krissituationer utgör VD medvetet eller omedvetet ett filter, som gör att krisens art och omfattning kan vara svår för styrelsen att få grepp om i tid. Managementorienterade revisorer skulle kunna utvecklas till en sådan stödinstitution för styrelsen. Revisorerna följer ju fortlöpande företagen inpå bara skelettet. I teorin är revisorerna visserligen utsedda av bolagsstämman och rapporterar till denna, men de har också skyldighet att vara fullt öppna mot styrelsen, vilket ger denna goda möjligheter att utnyttja revisorerna i betydligt större utsträckning än vad som nu är fallet. En grundlig hearing med revisorerna i anslutning till bokslutet men också i samband med delårsrapporten skulle kunna utgöra en konstruktiv början. Detta förutsätter emellertid att revisorerna ser sig i första hand som bolagsstämmans och styrelsens handgångne, inte som företagsledningens.

Den andra frågeställningen, den organisatoriska, har i hög grad med företagets storlek att göra. De problem jag pekat på har i huvudsak gällt stora företag. Det är framför allt i dessa företag uppläggnings- och styrelsearbetet behöver ses över. För dem finns det tankegångar att hämta från andra länder som kan tillämpas i modifierad form. En sådan är den amerikanska institutionen "Audit Committee" som framför allt koncentrerar sig på uppföljnings- och investeringsärenden. En sådan kommitté består av revisorer, större aktieägare och några enskilda representanter från styrelsen. Kontakterna med företaget är tätare och djupare än vad som gäller för styrelsen i dess helhet. En styrelsen överordnad institution finns också i de finländska traditionerna med be-teckningen förvaltningsråd. Den svenska presidieinsti-

tutionen tål också att diskutera och vad som skulle kunna uppnås genom en aktivare sådan funktion.

Den nuvarande styrelsens organisation, storlek och sammansättning kan det ävenledes finnas skäl att se över. I och med löntagarrepresentanternas inträde i styrelsen dubblerades i ett slag antalet ledamöter. Därtill gör frågornas komplexitet att allt större del av ledningen sitter med. Det börjar bli trångt i de flesta styrelserum. Men även den stämмоvalda representationen finns det skäl att se över. Vilka principer följer man i rekryteringen? Att alltid ta den bästa enligt erkända kriterier, så som man gör vid t.ex. professorstillsättningar, kan ge en uppsättning celebriteter och primadörer – kompetenta och ypperliga i sig – men omöjliga som team. Det är som i så många andra sammanhang endast det välfungerande teamet som kan agera verkligt handlingskraftigt och det bör gälla även styrelsearbete.

De problem och brister som påtalats här begränsar sig självklart inte till svenska förhållanden. Vårt näringslivs utveckling följer ett internationellt mönster. Därför kan det finnas skäl att dra lärdom av de internationella tendenser som gör sig gällande (speglade bl.a. i en aktuell USA-studie, citerad i Dagens Industri 25.1.90) och som visar att man begränsar antalet styrelseledamöter, aktiverar styrelsearbetet, höjer arvoden, premierar mer i form av aktier och dylikt. Allt i syfte att bättre hantera det ökade antalet uppköp, sammanslagningar och fientliga bud som kommer upp på styrelsebordet.

Mot bakgrund av mångåriga styrelseerfarenheter ger författarna här sin syn på styrelsearbetets karaktär och utveckling, styrelsens sammansättning, arbetsformer och ansvar. Boken ger också spännande inblickar i makt- och inflytandefrågor – inte minst i hur man får ut mera av en styrelse.



SNF
FÖRLAG

ISBN 91-7150-384-6



9 789171 503848