



Bild: ANNA VON BRÖMSSEN

NYTÄNKARE. Karina Lindgren är en av medförfattarna till boken *Samspelet i styrelserummet* – smarta drag för framtiden, som efterlyser ett förändrat sätt att arbeta i styrelser. "Många företag står i dag inför utmaningen att anpassa sig till en alltmer komplex och snabbvärdig omvärld med en ökad digitalisering och globalisering som gör att vi måste tänka nytt i många frågor."

Hon efterlyser mer mod i företagens styrelser

Styrelsearbetet behöver förändras för att möta de utmaningar som en mer snabbvärdig omvärld innebär. Det menar Karina Lindgren, organisations- och ledarskapskonsult.

Vilken roll har styrelsen i ett bolag?

– Förutom den rent formella rollen, som finns angiven i aktiebolagslagen, har styrelsen en viktig roll i att driva utvecklingen i ett bolag, och vara styrande och kontrollerande på en strategisk nivå. En kompetent styrelse kan lyfta ett helt bolag, så styrelsen har en väldigt viktig roll.

I boken *Samspelet i styrelserummet* efterlyser ni ett förändrat sätt att arbeta i styrelser. Varför behövs det?

– Många företag står i dag inför utmaningen att anpassa sig till en alltmer komplex och snabbvärdig omvärld med en ökad digitalisering och globalisering som gör att vi måste tänka nytt i många frågor. Samtidigt är styrelsearbetet ganska trögörsligt, man gör som man alltid har gjort.

– Vi har framför allt fokuserat på

Fakta: Tips för ett bättre styrelsearbete

- Öka mångfalden. Det är viktigt ur ett brett perspektiv, till exempel utifrån kön, ålder, etnicitet och yrkesbakgrund.
- Utnyttja alla medlemmars potential.
- Hitta nya arbetsformer. Anpassa mötesformen efter innehållet.
- Se över agendan. Lägg mer tid på att blicka framåt än bakåt.
- Utvärdera och reflektera. Planera in en årlig, större utvärdering samt en kortare utvärdering efter varje möte där deltagarna får reflektera kring vad man har gjort och hur arbetet kan förbättras framöver.

ägarledda bolag och vi ser att det är lätt att fastna i det operativa arbetet, när mer fokus kanske skulle behöva läggas på att utveckla företaget. Många styrelser i ägarledda bolag har ett väldigt traditionellt sätt att arbeta på. Ordföranden har till exempel ofta väldigt stor makt och många utnyttjar inte de övriga medlemmarnas fulla potential.

Vilka risker medför detta?

– Risken är att företagen inte hänger med i utvecklingen. Det är antingen utveckling eller avveckling som gäller för ett företag. Det gäller att anpassa sig till omvärlden och ligga steget före.

Hur kan styrelsearbetet förbättras?

– Det är dels viktigt att få in en större mångfald i styrelser, på flera plan: kvinnor och män, olika åldrar, olika etnicitet och olika bakgrunder. En större bredd gällande kompetens

skapar ökad lönsamhet för företaget.

– Det är också viktigt att se till att alla styrelsemedlemmar faktiskt kommer till tals. Ett sätt att göra det på är att hitta nya arbetsformer, till exempel se över hur man håller möten. Styrelsemöten hålls traditionellt ofta i ett konferensrum, runt ett ovallt bord, där alla medlemmar har sina bestämda platser. Att byta miljö, till exempel hålla mötet utomhus, och fundera över hur mötena ska se ut kan göra att man tänker lite friare. En bra tumregel är att anpassa mötena efter innehållet.

– Det kan även vara bra att se över agendan. I dag fastnar man ofta i samtal om vad man har gjort och hur det har gått, bakåt i tiden. Diskussionerna kring framtiden och de beslut som krävs för att utvecklas, får mindre tid. Man kan till exempel vända på det, lägga 20 procent på att blicka bakåt och 80 procent på att blicka framåt.

Vilken roll har ordföranden i styrelsen?

– Ordföranden har en väldigt viktig roll. En ordförande som är lyhörd och prestigelös kan göra att

fler medlemmar vågar säga vad de tycker och få utrymme att nå sin fulla potential.

Vilka hinder finns det för ett effektivt styrelsearbete?

– Rädsla för konflikter är väldigt vanligt och kan leda till att styrelsemedlemmarna inte vågar ifrågasätta eller göra sin röst hörd. Ibland måste även auktoriteter utmanas och ifrågasättas för att styrelsen ska kunna fatta bra beslut.

– En vanlig fördom är att mjuka frågor inte är styrelsefrågor, till exempel värderingsfrågor och frågor om hur vi agerar och kommunicerar gentemot varandra i styrelsen. Det finns även en del fördomar kring vilka typer av personer som passar in i styrelser, vilket gör att många

”Det finns en del fördomar kring vilka typer av personer som passar in i styrelser.”

styrelser i ägarledda bolag i dag fortfarande är väldigt homogena. När man pratar om mångfald är det lätt att man bara tänker på kvinnor och män. Men tittar vi på åldersfördelningen i styrelser i privatägda bolag är 35 procent 60-talister, 25 procent 50-talister och bara 5 procent 80-talister. I kommunala bolag är det 40- och 50-talisterna som dominerar.

Vad krävs av en styrelse för att förändra sättet att arbeta på?

– Jag tror att man behöver mod att gå före, och bra förebilder.