



## 1.2 Etik och moral i styrelsearbetet av Karl-Johan Strömberg

### Skall jag åtaga mig?

Vi människor vill gärna känna oss betydelsefulla. Ett sätt att bli mer betydelsefull är att bli utsedd till styrelseledamot. Det här är ett av skälen till att det är lättare att säga ja än att säga nej till ett erbjudande om en styrelsepost.

Tradition och lojalitet mot släkt och vänner är fina hedersbegrepp. Inte sällan används de som motiv för att utse personer till styrelseledamöter. Goda skäl för den som ger erbjudandet men är de tillräckliga motiv för att tacka ja till erbjudandet?

Blinkomster och extraknäck är eftersökta i vårt skattetyngda samhälle. I familjebolag kan styrelsearvodet vara ett tillåtet sätt att fördela familjebolagets frukter på närstående. I andra fall kan styrelseuppdragen ingå i ett mönster av ömsesidig hjälp bröder emellan till ekonomisk fördel för både den som ger uppdraget och den som tar uppdraget. Ofta med regeln, ju större bolag desto större arvode. Tjänster och gentjänster.

Vi menar att den som blir erbjuden ett styrelseuppdrag skall ställa frågan: "Vad väntar sig bolaget och dess ägare av mig? Kan jag och vill jag infria de här förväntningarna? Vilka är mina motiv att ta uppdraget?" Därför blir vår första etiska regel:

**1: Tacka nej till styrelseuppdrag, som Du inte har godtagbara skäl att åtaga Dig.**

### Styrelsearbete tar tid

Om Du går in i en styrelse, så måste Du göra det med föresatsen att delta i alla styrelsesammanträden. I Din almanacka skall Du reservera tid för de dagar då styrelsesammanträden är utsatta och Du skall reservera lika mycket tid därutöver för att förbereda Dig för sammanträdena. För att Du skall klara det, har Du självfallet rätt att begära att tiderna för styrelsesammanträden är planerade långt i förväg.

Ibland hör man att personer med viss tvekan tar på sig ett styrelseuppdrag och säger "Jag hoppas att jag kommer att kunna delta men jag har nog svårt att vara med på alla sammanträden". En sådan person bör tacka nej. Det betyder inte att ett uteblivande från enstaka styrelsesammanträden är någon dödssynd. Det finns ju faktiskt ibland giltiga skäl. När man inte kan delta i ett styrelsesammanträde, har man ändå skyldigheten att ta del av styrelsematerialet och i tid före sammanträdet både meddela sitt förhinder, men också berätta för ordföranden vad man anser om de frågor som skall behandlas, så att ordföranden ändå kan väga in det Du tycker i styrelsens beslut och också meddela övriga styrelseledamöter, vad Du har sagt.

När man börjar ett nytt styrelseuppdrag anser vi, att det skall finnas tillräcklig tid för "inskolning". Att läsa in företaget, att besöka företaget och träffa nyckelpersonerna samt lära känna produkterna, så att man redan från början kan arbeta aktivt när sammanträdet kommer.

Eftersom styrelseuppdraget inte innebär primärt att sitta vid styrelsebordet vissa fastställda timmar, utan att bidra med sitt kunnande, sin erfarenhet och sitt förstånd, så måste den ansvars-kännande styrelseledamoten ge sin hjärna tid att arbeta med bolagets problem. Tankearbete tar tid och ju längre tid hjärnan har att bearbeta ett problem, desto bättre lösning levererar den. Därför skall man suga i sig informationen i så god tid som möjligt, så att det går några dagar då hjärnan arbetar i det undermedvetna. Därför blir vår regel nummer två:

**2: Ägna tillräcklig tid till deltagande och förberedelser.**

### Det känner jag inte till

Det är mycket man behöver veta för att vara nyttig styrelseledamot. En del får man veta genom att VD skickar ut styrelsematerial före sammanträdena. En del får man veta genom att man läser tidningar och facktidsskrifter och ibland får man informationer om bolaget genom kontakter som man har i andra sammanhang med företag eller affärsrelationer.

Men det finns också informationer som man borde ha men inte har fått. Ibland finns det luckor i det material som styrelsemedlem får från bolaget och det här kan vara luckor som är av vital betydelse. När bolaget går över styr, får man ibland höra att styrelseledamöter skyller på att de inte var informerade. Det är som regel inte någon godtagbar ursäkt. Är man intresserad av ett bolag, så följer man det noga och noterar vad som

fattas i den information man har fått.

Vissa delar av den här kringinformationen är så självklara att bolagets tjänstemän inte tänker på att styrelseledamöterna behöver den. Den kan t ex gälla lagar, förordningar och föreskrifter, som bolaget är skyldigt att följa. Det kan finnas branschnormer, tradition och sedvänja.

Nästa viktiga regel blir:

### **3: Informera Dig aktivt.**

## **Att vara till lags kan vara bekvämt**

"Den som tiger samtycker" brukar det heta. Men är det alltid så säkert? Ibland vill vi människor inte vara obekväma eller stöta oss med andra vid sammanträdesbordet. Kanske är vi ibland för självkritiska och tycker att vår egen åsikt inte är tillräckligt betydelsefull för att framföras, utan vi sitter och tiger.

Ofta blir det så på ett sammanträde, att den som först uttalar en åsikt lägger en hämsko på de andra och den först uttalade åsikten blir gällande som gruppens. Det här är farligt i styrelsearbete, eftersom varje ledamot som deltar i ett styrelsemöte blir medansvarig för gruppens beslut. Om ett styrelsebeslut får skadliga följder för bolaget eller andra dåliga följder, så blir alla styrelseledamöter ansvariga för att så har skett. Detsamma gäller om en styrelse har underlåtit att ta beslut i en fråga som man borde ha befattat sig med.

Om Du inte tycker att Du har fått tillräcklig information för att bilda Dig en egen uppfattning, så ställ frågor tills Du vet tillräckligt. Kan Du inte få tillräcklig information för att våga ta ett beslut, så meddela detta och begär att ärendet bordäggs till dess att kompletteringar har gjorts.

Om styrelsen vill fatta ett beslut som Du tycker är felaktigt, så skall Du reservera Dig klart och tydligt och se till att Din reservation tas till protokollet. Skulle Du i något fall med rätta anse Dig inte kompetent att delta i ett beslut, så meddela detta och lägg ned Din röst. Viktigast av allt om Du har en avvikande åsikt, framför den klart och tydligt. En central regel i styrelsearbetet är:

### **4: Ge klara besked om Din åsikt. Ta Ditt ansvar.**

## **Vad får man berätta?**

Kunskap är makt och kunskapskapitalet i ett företag är en tillgång som är många gånger minst lika värdefull som de materiella tillgångarna. I en effektiv styrelse får man som ledamot ta del av mycket som inte angår yttervärlden. Material som kan skada företaget, om det kommer till konkurrenternas kännedom t ex. Det här kunskapskapitalet består inte bara av kalkyler och recept, utan det kan också gälla utvecklingsplaner, organisationsplaner, interna PM osv. Det kan också vara nyheter som måste presenteras på rätt tidpunkt och i rätt sammanhang för att inte vålla bolaget skada.

Det här är en fråga som inte bara gäller börsföretag, där en liten antydning om exempelvis resultat, tilltänkta försäljningar av företagsenheter eller tilltänkta förvärv kan påverka börskurserna. Även icke börsnoterade bolag har typer av information som måste hanteras med stor försiktighet och inte får spridas till fel personer eller vid fel tidpunkt. Att en styrelseledamot inte utnyttjar konfidentiell information för egen fördel är en självklarhet.

Att hantera information på rätt sätt betyder inte bara att vara tyst vid rätt tillfälle utan också att se till att de personer som bör få veta en sak verkligen delges informationen och inte hålls utanför. Ibland kan det vara problem att avgöra hur man skall förfara. Då bör man rådgöra med styrelseordföranden.

Vår sekretessregel lyder:

### **5: Respektera sekretess. Informera rätt personer i rätt tid.**

## **Styrelsen har ansvar**

Det är VD och styrelsen som genom sitt etiska eller oetiska beteende visar vilken nivå som gäller i företaget. Underskatta inte exempletets makt. Den som t ex skaffar sig otillbörliga förmåner genom sin position, måste inse att han är en "smittorisk".

"Ett allt vanligare alibi för allsköns verksamheter är: Annars gör någon annan det och vi halkar efter. Detta argument accepteras och betraktas som rumsrent. Men det är inget argument, det betyder bara att moral saknas." (Eva Moberg.)

Alla vi som arbetar i styrelser och företagsledningar måste vara medvetna om att ett ja eller nej i en fråga kan

ha moraliska konsekvenser eller skapa prejudikat. Det gäller därför att tänka efter före. Vilka etiska signaler ger VD och styrelsen till personalen och företagets affärskontakter? Och hur väntar man sig att personalen och affärskontakterna skall agera gentemot vårt företag? Regel:

**6: Håll reda på lagar och spelregler.**

## **Intressekonflikter**

En människa har flera lojaliteter, ibland kan det bli en konflikt mellan dem. Vissa intressekonflikter kan man förutse på förhand. Om man känner att sannolikheten är hög för att man skall få intressekonflikter genom att åta sig ett styrelseuppdrag i ett visst bolag, så bör man från början avstå från att gå med.

Inom ett bolag finns det också intressen av olika natur, som inte alltid pekar i samma riktning. En styrelseledamot måste identifiera sig med bolaget och dess ägare och göra sin avvägning utifrån den utgångspunkten. Klarar han inte detta, bör han inte vara kvar i styrelsen. Vår regel:

**7: Prioritera företagets intresse.**

## **Extrauppdrag**

Eftersom styrelsen är överordnad verkställande direktören i ett aktiebolag, så uppstår problem om en styrelseledamot åtar sig uppdrag för bolagets räkning. Det kan vara följden av att vederbörande tidigare varit anställd i företaget och har vissa specialkunskaper som bolaget gärna vill dra nytta av genom ett konsultarrangemang. Det kan också gälla en professionell styrelseledamot som är verksam som konsult och åtar sig organisationsutredningsarbete, marknadsundersökningar eller annat för bolaget. Vi menar att sådana här dubbelroller bör behandlas med stor försiktighet och den klokaste åtgärden är att se till att alla uppdrag som en styrelseledamot åtar sig för bolaget sker formellt som uppdrag från styrelsen och alltid med styrelsens vetskap och goda minne. Regeln formulerar vi så här:

**8: Extrauppdrag till extern styrelseledamot skall komma från eller vara godkända av styrelsen.**

## **När skall man avgå?**

Den styrelseledamot som inte är aktieägare har inga andra maktmedel i styrelsen än att ställa kabinetsfråga dvs hota med sin avgång om han inte får gehör för sina åsikter. Det här är det yttersta maktmedlet och skall naturligtvis inte användas annat än i trängt läge. Normalt så får varje styrelseledamot det gehör för sina åsikter som han förtjänar genom sitt uppträdande, sin integritet och sin kunskap och erfarenhet.

När den situationen uppkommer att en styrelseledamot känner att, får jag inte gehör för min uppfattning nu, så bör jag avgå, då får man överväga att ta det steget. Man bör dock väl tänka igenom vilka konsekvenser ett avhopp ur styrelsen kommer att få, hur det kan ses från utomstående och hur det kan påverka bolagets rykte och anseende.

Ett avhopp från en styrelseledamot kan t ex av kreditgivare tolkas på samma sätt, som när en stor aktieägare säljer ut hela sitt innehav i ett bolag - bolaget håller på att gå över styr. En annan tolkning kan vara att styrelseledamoten inte har förtroende för företagsledningen. En tredje kan vara att styrelseledamoten inte duger för sitt jobb och inte längre har ägarnas förtroende. Risken för felaktiga tolkningar gör att det blir mycket viktigt, att den styrelseledamot som lämnar ett uppdrag har goda skäl för detta och att dessa skäl blir kända för dem som behöver veta sanningen.

Ålder eller vacklande hälsa är självklara skäl att lämna styrelseuppdrag. Om man inte själv är tillräckligt medveten om hur dessa förändringar och svagheter sätter ner förmågan att vara effektiv som styrelseledamot, så är det omgivningens skyldighet att förklara detta. Härmed inte sagt att styrelseledamöter måste avgå vid en viss ålder. Det kan dock vara praktiskt för att komma ifrån en ömtålig individuell bedömning att sätta en maxålder för styrelseledamöter. 70 år är t ex en vanlig åldersgräns i många företag. Vår sista regel lyder:

**9: Avgå från Ditt styrelseuppdrag i rätt tid och av rätt anledning. Betänk konsekvenserna för bolaget och dess ägare.**