

Rätt sätt runt styrelsebordet

Att sitta i en styrelse handlar inte bara om att bestämma. Mellan idé och beslut ligger det sociala rollspel som utspelar sig i styrelserummet, som är direkt avgörande för hur dina tankar ska tas emot. Kan du spelet?

TEXT NICOLAS JÄNDEL

Ord är bokstäver, som sammansatta på rätt sätt kan ge Nobelpris, ära och berömmelse, eller på fel sätt kan starta krig. Ord kan tolkas och misstolkas, skapa missförstånd eller förbrödning. Fel ord kan förhindra ett avtal, skjuta upp en förhandling eller få ett kontrakt att rivas i bitar. Ord har helt enkelt en jädra stor betydelse.

I styrelserummen blir orden till koder som pejar in tongångar och riktlinjer, hur företaget ligger till, hur branschen står sig och åt vilket håll ens egen karriär går. Tillsammans med en rad andra uttryck som rörelser, grimaser och tonlägen är orden del i ett spel, ett rollspel runt styrelsebordet, som handlar om makt, respekt och prestige. Ett sorts gentlemännens gytjebrottning där kampen utförs med ett höjt ögonbryn i stället för en rallarsving, men där alla vet precis vem som är regerande mästare, utmanare och förlorare. Gunnar Hambræus, författare bakom boken *Gott sätt vid styrelsebordet*, vet hur spelet går och hur makt utövas inom näringslivets fin-kretsar.

"I styrelsesammanhang är språket påfallande lågmält. De burdusa och rättframme ledamöterna brukar vara i klar minoritet. Man använder inga hårda uttryck mot varann och ifrågasätter inte i onödan", säger han.

Vet din plats

Kampen i styrelserummen ligger alltså på en annan nivå. I detaljer som var man sitter runt bordet, hur tyst det är när man själv pratar, antal nickar från de andra ledamöterna och så vidare. Det hierarkiska mönstret är tydligt.

"Ofta sitter de äldsta styrelsemedlemmarna närmast ordföranden, som vanligtvis tar plats vid ena änden på bordet. Men det finns också skillnad på ledamöternas olika tyngd när de talar. En respekterad ledamots åsikter tas emot med stort intresse, tystnad och förtroende. Medan en "blindpipa", en tyst och ofta ostrukturerad person, får ett helt annat mottagande."

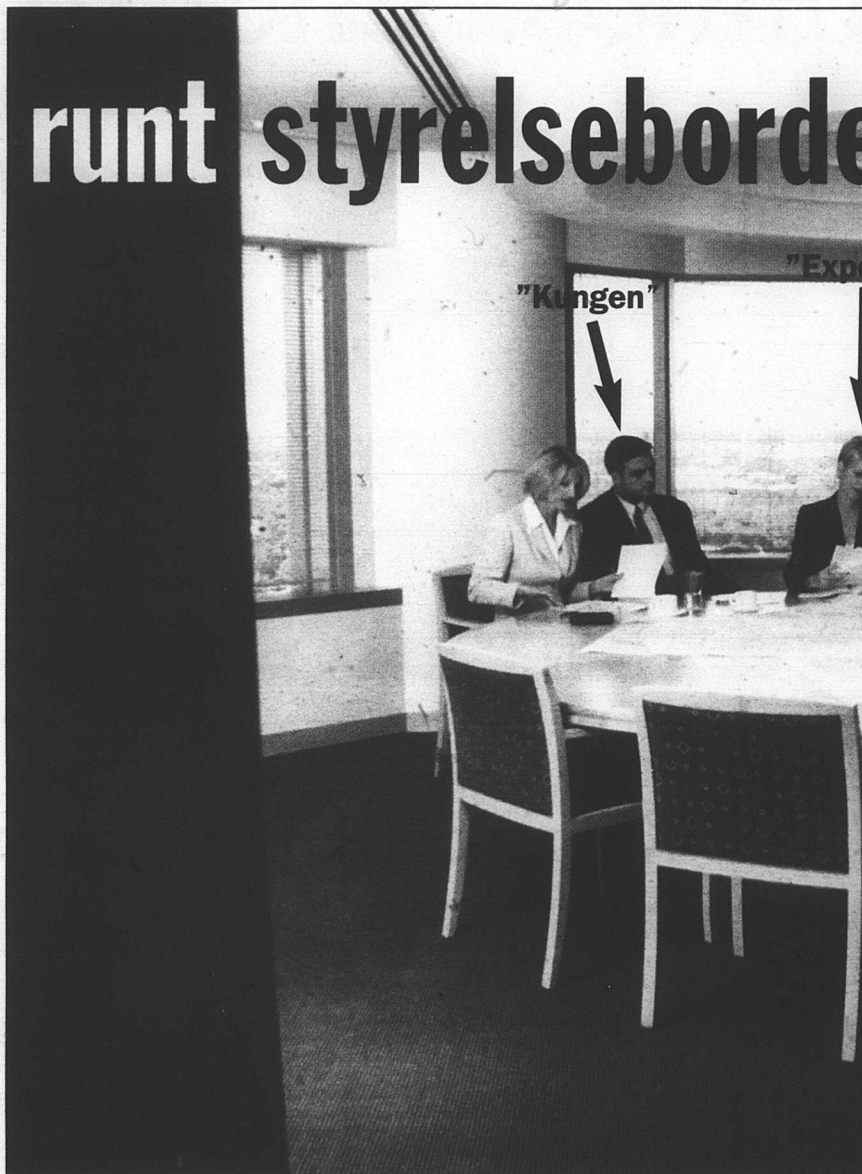
Diskussioner förs på ett inlindat och belevat sätt. En åsikt kan bemötas med orden: "jag uppskattar verkligen föregående talaras åsikt, men..."

Just ordet "men" visar att här kommer kritiken, underförstått: "det är kul att du är med grabben, men nu ska jag förklara hur det verkligen ligger till".

Man börjar finta lite beröm med vänstern för att sedan klappa till med högern. Om man vill kritisera ordförandens roll, vilket är väldigt känsligt, gör man på samma sätt: "jag vill på intet sätt ifrågasätta ordförandens sätt att agera, men..."

Krutet fyras alltid av i bisatserna, vilket är rätt obehagligt eftersom man först vaggas in i någon form av säkerhet bara för att sekunder senare känna storslaggen drämma till rakt i solar plexus.

Det är inte bara orden som visar hur stämningen är. Olika attribut, som en pennan, kan vara den förlängda armen, en symbol, som visar hur man ligger till på rang-



Vilken rang har du? I styrelserummet byts rallarsvingen till ett höjt ögonbryn eller en utebliven kommentar.

ordningsskalan. Pennan är styrelseledamotens vapen, med den kan man begära ordet, knappa på räknedosan, men även visa sin sinnesstämning. I Gunnar Hambræus bok finns följande modeller:

- Upprördhet** – pennan brytes
- Resignation** – spetsen brytes
- Ointresse** – pennan balanseras på glasets, halvfyllt med Ramlösa
- Aggressivitet** – fäktas med pennans frenetiskt
- Förakt** – pennan förs diskret i cirklar vid tinningen, i förtroelighet inför bordsgrannen.

Manlig bastion

Styrelserummen är i högsta grad manliga bastioner, men då och då tar en kvinna plats i någon av de högyggade stolarna. Hur spelar de med i rollspelet, hur uppfattar de styrelserummens inre hierarki, köper de konceptet eller gör de revolt och skapar ett eget språk?

"Kvinnor har ingen erfarenhet av de osynliga koderna och trillar därför lätt i olika fällor. Det finns skillnader mellan män och kvinnor. Läkarvetenskapen kan mäta olikheter i våra hjärnor, men båda sidor tror att alla är som de själva, vilket skapar en del missförstånd mellan könen", säger Gunilla Arhén, VD och initiativtagare för utbildningsprogrammet Ruter Dam för kvinnliga chefer.

I styrelsesammanhang kan det handla om att sätta sig på fel plats, kvinnan tänker "åh, va bra, här var det ledigt", när männens hierarkiska mönster bygger på att den stolen var avsedd för en annan, någon som suttit där i ti år.

Eller att man går in i fel ordning, kvinnan som ofta å smidigare smiter förbi någon av de mer överviktiga herrarna, vilket också kan uppfattas som helt fel i det manligt färgade kodlandskapet. En annan skillnad är att männen ofta redan före styrelsemötet förankrat tankar och strategier hos många av ledamöterna, så att sammankomsten bara blir ett principiellt beslutsmöte.

Kvinnorna tror ofta att mötestiden är till för att diskutera för- och nackdelar kring beslutet. Färsk kvinnliga ledamöter glömmar ofta att begära ordet med "herr ordförande", de för bara spontant fram sina åsikter. De kommer ofta på idéer och andra infallsvinklar under mötets gång, medan männen i större utsträckning redan vet exakt vad de vill och ogärna omprövar sina beslut.

"Vi har precis suttit i tre dagar och diskuterat kring de här skillnaderna. Eftersom kvinnorna är i klar minoritet i styrelserummen så har de svårare att hävda sig inom de gruppen. De blir ofta tysta och osäkra och när hon yttrar sig kan det framstå som rörigt och oönmänt. Men det bygger på att vi gärna vill resonera oss fram till en lösning, inte köpa redan färdiga åsikter", säger Gunilla Arhén.