

Aktivt styrelse- arbete — rakt upp och ner

Hur bedriver man bäst
ett aktivt styrelsearbete?

Vi ställde frågan till



Uno Alfredeen

svenskt och internationellt
styrelseproffs med gedigen
egen företagarerfarenhet.
Det finns många invanda
beteenden i styrelser som
han gärna ställer på
huvudet.

Text: Inge Wennberg
Foto: Bosse Johansson

Han har satt upp misstagen på tillgångssidan

Uno Alfredeen är ordförande i bl a Företagskapital, Industrifonden, SwedFund, Logica Svenska AB (börsnoterat i England), skrivarföretaget Array Printers, kunskapsföretaget Celemi (som arbetar nästan helt utomlands) och Cambridge Technology Partners, CTP.

Han är styrelseledamot i bl a Back-upcentralen, ÅF Industriteknik, Jibeck, Telia Data och Mydata Automation. Han försöker hålla mängden uppdrag konstant och går ur ett par varje år för att sedan gå in i andra.

Men varför får han så många uppdrag att välja bland? Själv tror han att de flesta klienter varit ute efter det som han beskriver som sin enda riktiga kompetens:

– Jag har erkänt många egna ”diketörningar” under mina tillväxtföretagarår. Jag har då en viss erfarenhetsbas att omvandla till nytta för andra. I min balansräkning finns misstagen på tillgångssidan. Och så vill jag ha avkastning på tillgången. Det är väl ungefär därför som jag sitter i styrelser. (Han har dock aldrig gått i konkurs.)

Tidigare har han haft ett mycket stort antal uppdrag i USA, Japan och ett flertal europeiska länder. Särskilt i

samriskföretag — 25–30 stycken genom åren.

– Har jag en specialitet så skulle det vara industriellt samband: att få strategiska allianser att fungera i vitt skilda miljöer som Kina, Japan, USA och Sverige. Sånt är spännande. Det blir så bra när man gör rätt — och katastrof om man gör fel.

Otydliga mål från ägarnas sida

Är dagens styrelser tillräckligt aktiva?

– En del tenderar att vara för passiva, säger Uno Alfredeen. Företagsledningarna kör styrelserna framför sig. De har ju ett informationsövertag. Och tyvärr finns fortfarande tendenser att se styrelsearbete som ett livstids hedersuppdrag. En del styrelser förnyar sig själva inifrån. Ägarna är ibland för passiva och otydliga i sina målformuleringar. Om inte ägarna gör klart vad de har för mål för verksamheten bör det vara styrelsens första uppgift att tvinga fram ett ställningstagande.

Styrelsen kan ta fram olika scenarier som blir mål som ägarna kan solidariser sig med och bestämma sig för.

– Det blir lite grann av ”svansen som

Blev med företag redan i skolan

Uno Alfredeen blev med företag redan under skoltiden. Han blev ingenjör i gymnasiet och började rita maskiner. In på teknisk högskola kom han men färdig blev han inte. Företagandet tog över. ("Jag skriver min doktorsavhandling när jag blir pensionär.")

Under de första 15–20 åren startade han och drev en mängd företag, själv eller med kompanjoner. Företagen var service- och teknikbaserade.

Det största var ingenjörsfirman Alfredeen-Teknik. Den bestod av 280 konsulter när Uno Alfredeen och personalen (över 200 ägare) sålde till ÅF Industriteknik.

Ett annat större företag, drivet tillsammans med en kompanjon, var Besmatic i Ronneby. Det blev störst i världen i en nisch: vätskebaserad bearbetning av svåra material med hjälp av robotteknik — att skära med vatten! Numera ägs det av ABB och amerikanska Ingersoll-Rand och heter ABB IR Robotized Water Jet.

Extern ordförande

Redan på 60-talet tog Uno Alfredeen in en extern styrelseordförande i sin växande grupp av företag. Det var advokaten Hans Bagner.

– Det var inte för att han var jurist. Men han kunde sparra mig, ställa de rätta elaka frågorna och sätta mig på det hala. Jag såg rätt tidigt vad det innebar att ha externa ledamöter i en styrelse. Jag kunde förädla mina beslut. Jag fick en broms på mig som entreprenör. Det skapade eftertanke.

Var det inte slitsamt att driva så många företag?

– Åh, jag har aldrig gjort så mycket själv, påstår han blygsamt. Andra omkring mig gör det mesta. Men jag tycker om arbete. Arbete är en livsstil mer än en födkrok för mig. Jag jobbar bara med sånt som är kul. Det roliga innehåller svåra moment och trista enskildheter — det

får man ta. Men jag tycker nog att livet är en dans på rosor.

Efterhand berikade Alfredeen sina styrelser med fler externa ledamöter.

Efter 15–20 år gick han ur den aktiva ledningen av de flesta av sina företag. För första gången på länge tyckte han att han hade lite att göra.

Början på ett nytt liv

Han hade inte planerat för något nytt liv. Men det fick han. Han började sugas upp av olika institutioner och företag. Han tog sig an olika uppdrag som ledde till en mängd styrelseengagemang. Han köpte in sig i en del av de nya företagen. Han är en sådan där "business angel" — som köper in sig i företag lika mycket som han går ur. Så han har fortsatt att äga och deläga företag.

– Det är mera av lustkänsla än sug efter pengar, säger Alfredeen. Det är ett kul sätt att umgås med andra företagare utan att själv behöva starta och ta hela risken.

I början av sin styrelsebanan fick han bli i uppdrag av Mekanförbundet att leda en under några år mycket dynamisk småföretagsgruppering. Här tog man bli fram förlagan till det som i dag är OTC-marknaden. Man skapade också Verkstadsföreningens mekankalkyl och några andra "verktyglådor" för industrin. Projekten hade fokus på mindre och medelstora företag men anammades främst av de allra största.

– Det gav stora kontaktytor som jag inte haft tidigare, säger Uno Alfredeen. Det blev allt fler styrelseengagemang.

Uno Alfredeen pratar gärna om styrelsearbete. Han är ansvarig för Svenska Civilekonomföreningens intensivutbildning i aktivt styrelsearbete. Men han föreläser inte bara där. Han har t ex hållit en omfattande styrelsekurs i Kina. Till samlingarna hör ett 100-tal OH-bilder med kinesisk text.

bör vara väl omvärldsorienterad. Då kan man ställa sig de rätta frågorna om sådant som kan hända på sikt. Är man inte omvärldsorienterad kan man bara ta emot information och nicka åt den.

Uno Alfredeen tycker att alla styrelser bör ha minst 4–5 möten per år. Då underhålls kunskapen om företaget och personkemin mellan ledamöterna. Minst ett möte bör vara ett strategiskt långmöte — från lunch till lunch i två dagar. Man bör åka iväg någonstans och vara ostörd. Detta möte är viktigare ju större styrelsen är.

I en del bolag är styrelsen en släpvagn. Den bara åker med VD och ledningen som har informationsövertaget. Ordföranden formulerar inte själv agendan och tänker inte igenom vad den ska innehålla.

– Ordföranden ska lägga sig i och ta makten över agendan. Den är ett maktmedel.

En del styrelser fungerar bara som en extra ledningsgrupp. Det är vanligt i dotterbolag. Den strategiska färdriktningen bestäms i "helikoptern" hos moderföretaget. Takhöjden sätts lågt.

– Det är svårt men ändå viktigt att få in strategiskt nytänkande även i dotterföretag.

Biorytmen är viktig

Uno Alfredeen talar varmt för att styrelsemöten hålls på förmiddagen.

– Ja, jag är väldigt biorytmfixerad.

Det blev han under de år han hade väldigt många styrelseuppdrag på olika platser jorden runt.

– Det var ganska tjugigt att susa runt mellan Washington, Tokyo och Sidney.

Nu är det inte lika kul längre. Resandet frestar på.

– Men under de här åren lärde jag mig sova — stänga av mig själv — tio minuter i stöten. Det kan jag fortfarande. Och jag står på händer varje dag sedan 30 år tillbaka. Att sova 10–15 minuter och sedan stå på händer ger samma kick som 4–5 timmars vanlig sömn.

När han for som en skottspole runt klotet fick han också stor respekt för hur kroppen fungerar i förhållande till måltider. Så när han är ute och reser dricker han nästan inget och äter asketiskt.

– Men under resandet lärde jag mig också vikten av att ha styrelsemöten när hjärnan är på topp.

Börja vid halv nio eller nio och håll på längst till halv två med avbrott för