



Anders Gustavsson

# Mångfald måste planeras

*Mångfald i en styrelse måste planeras utifrån ledamöternas personligheter, arbetsroller, inlärningsprofiler och kompetens. Däremot spelar det ingen roll om mångfalden representeras av kvinnor, män, buddister, svenskar, advokater eller revisorer. Det skriver Anders Gustavsson, grundare av konsultföretaget Empyreal.*

Mångfald i en styrelse handlar inte bara om att blanda män och kvinnor. Verklig mångfald blir det först när olika personligheter, arbetsrutiner och kompetenser blandas.

Frågan om mångfald i styrelsearbete har diskuterats under en längre tid. Diskussionen har förts i termer av kvinnlig och manlig representation i styrelser (jämfördhet). Vissa grupper har framfört kvotering av kvinnor till styrelser. Tanken har varit att en gång för alla lösa problemet med mångfald. Att se mångfald bara som kvinnligt, manligt eller som en kombination därav är dock en grav underskattning av frågans mångfasettering och betydelse.

Faktorer att ta hänsyn till i styrelsearbete för att beskriva mångfalden är personlighetstyp, arbetsroll, varseblivning, inlärningsprofil och kompetens. Om dessa faktorer är representerade i en styrelse är grunden lagd för att den skall kunna fungera optimalt. De flesta studier leder fram till att det finns fyra distinkta personlighetstyper med sina specifika egenskaper. Vad gäller arbetsroller i en grupp finns det nio typer att ta hänsyn till. Var och en med sin funktion. En person kan bli varse sin omgivning med något eller några av sina fem sinnen. Antalet inlärningsprofiler är fyra till antalet. In- och utlärningsprofilen är oftast lika för en person. Kompetensen kan anses bestå av fem olika faktorer. Dessa är färdigheter, kunskaper, erfarenheter, kontakter och värderingar.

Kön, religion och kultur har inte valts som faktorer som beskriver mångfalden. Dessa kan nämligen uttryckas med de mångfaldsfaktorer som nämnts i föregående stycke. Att bara fokusera på kvinnligt och manligt medför en allvarlig underskattning av mångfalden och kan leda helt fel. En styrelse skall bemannas med så mycket mångfald som det är möjligt. Det spelar ingen roll om denna mångfald är repre-

senterad av till exempel kvinnor, män, buddister, svenskar, advokater eller revisorer. Mixen av mångfalden ska varieras över tiden. Det är företagets aktuella och kommande utmaningar som styr denna.

Det är lätt hänt att bara se till kompetensen hos styrelseledamöterna. Man måste dock betänka att resultatet av styrelsens arbete inte bara är beroende av vad den ska göra (kompetensberoende) utan även hur den gör det. Hur styrelsen arbetar beror på vilka medlemmarna är och hur de kommunicerar. Kommunikationen har med andra ord stor betydelse för vilket beslut som tas. Den beror av de fyra första faktorerna i mångfalden.

Det optimala antalet personer i en arbetsgrupp är ungefär sex. Valberedningen har alltså en delikat uppgift. Den ska finna en styrelse om sex personer så att en så stor mångfald som möjligt blir representerad med beaktande av kompetensbehovet. Det enda av mångfalden som alla i styrelsen måste ha gemensamt är de värderingar som företaget bygger på. Med en dylik mångfald har styrelsen möjlighet att fungera optimalt. Den måste dock ges tillfälle

att utvecklas på rätt sätt.

Ansvar för att utveckla styrelsen till ett team ligger på ordföranden. En grannlaga uppgift med hänsyn till att medlemmarna ska vara helt olika i alla avseenden utom vad gäller företagets värderingar. Denna utvecklingsprocess, som ofta glöms bort, kallas teambuilding. **PS**

*Anders Gustavsson, föreläsare, företagare samt grundare av konsultföretaget Empyreal.  
anders.gustavsson@empyreal.se*

**Jan ALPSJÖ**  
Executive Coach



## Nytt VD-uppdrag eller Ny som VD?

Du som VD har stora förväntningar på dig från styrelsen, den egna organisationen och kunder varför din förmåga att argumentera och presentera dina idéer är fundamental.

- Jag hjälper dig att stärka din argumentation och din strategiförmåga
- Jag hjälper dig att öka din professionalitet i presentationer

Diplomerad från Handelskammaren samt Styrelseakademien.

btcoach@lentos.se, tel 018-10 10 26, www.lentos.se

Jan Alpsjö – Executive Coach inom näringslivet med inriktning på kommunikation, argumentation, strategi.

”Det är en sådan kraft i dina metoder och idéer.” Helen Bornelind, Ge Healthcare.

”Alpsjö lär ut ett unikt förhållningssätt som ger verktyg i möten med andra människor.”

Tomas Nilsson, försäljningschef BSN Medical AB.