

Handelshögskolan i Stockholm  
Examensarbete i Management, 15 hp  
Christina Engelberth, 22369  
Julia Hellgren, 22212

## *Styrelsesammansättning i förändring*

### *- ett könsperspektiv*

---

#### **Abstract**

The absence of female directors on Swedish corporate boards is currently a hot topic for both politicians and business leaders all over the world. This thesis aims to discuss reasons for the scarcity of women on boards in Swedish publicly listed companies as well as what actions are taken to alter the composition of these boards. A rigorous selection of gender theories have been used together with data collected from in-depth interviews with mainly board members and nomination committees. Extensive analysis has led to findings that historical perceptions of differences between men and women linger as of today, which prevents women to reach top executive levels as well as board positions. The increasing use of headhunters has encouraged companies to look beyond male-dominated networks in an attempt to widen the range of potential board nominees. However, the additional work, time and money that is required by companies, individuals and society in order to achieve a higher number of women in boardrooms makes a lot of people uncertain if it is worth the efforts.

---

**Key words:** gender, women, board of directors, equality.

**Uppsatsen utgör en del i examinationen för kandidatexamen**

**vid Handelshögskolan i Stockholm**

Framläggning: maj 2013

Handledare: Annika Schilling

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1. Bakgrund.....	4
1.2. Tidigare forskning.....	6
<b>2. Syfte och forskningsfråga</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Metod</b> .....	<b>9</b>
3.1. Val av kvalitativ intervjustudie.....	9
3.2. Forskningsansats .....	9
3.3. Analysmetod.....	10
<b>4. Teoretisk referensram</b> .....	<b>12</b>
4.1. Kön och struktur .....	12
4.1.1. Könsordning och könsstruktur.....	12
4.2. Kön och kultur .....	13
4.2.1. Könsmärkning.....	13
4.2.2. Homosocialitet och nätverk .....	14
4.2.3. Glastaket .....	15
4.2.4. Norm och avvikare.....	15
4.2.5. Majoritet och minoritet .....	16
4.3. Jämställdhet i förändring .....	16
4.3.1. Jämställdhetsarbete .....	16
4.3.2. Jämställdhetsarbete och perception.....	17
4.3.3. Motstånd och stöd .....	17
<b>5. Empiri</b> .....	<b>19</b>
5.1. Jämställdhet i börsstyrelser.....	19
5.1.1. Syn på jämställdhet .....	19
5.1.2. Vikten av en jämställd styrelse .....	19
5.2. Tradition och förväntningar .....	20
5.2.1. Rollen som styrelseledamot .....	20
5.2.2. Kön och föreställningar.....	21
5.3. Andelen kvinnor i börsstyrelser .....	23
5.3.1. Färre kvinnor på höga ledande befattningar .....	23
5.3.2. Rekrytering och urval .....	23
5.3.3. Nätverk.....	25
5.4. Konsekvenser för styrelsearbetet.....	26
5.5. Arbete och förändring .....	28
5.5.1. Åtgärder i dagsläget .....	28
5.5.2. Motstånd och stöd .....	29
5.5.3. Utveckling och framtid .....	30
<b>6. Analys</b> .....	<b>32</b>
6.1. Struktur .....	32
6.1.1. Könsordning.....	32
6.1.2. Könssegregering .....	33
6.2. Kultur .....	34
6.2.1. Könsmärkning .....	34
6.2.2. Glastaket .....	35
6.2.3. Nätverk.....	36
6.2.4. Kvinnor i minoritet .....	38
6.3. Jämställdhet i förändring .....	39
6.3.1. Jämställdhet och perception .....	39
6.3.2. Jämställdhetsarbete .....	41
6.3.3. Motstånd och stöd .....	42

<b>7. Slutsats och diskussion .....</b>	<b>44</b>
7.1. Slutsats.....	44
7.2. Diskussion av slutsats.....	44
<b>8. Källförteckning.....</b>	<b>46</b>
<b>Appendix .....</b>	<b>52</b>
Intervjufrågor.....	52

# 1. Inledning

Historiskt sett har kvinnor till stor del utestängts ifrån arbetsmarknaden i Sverige och ej fått delta på samma villkor som män. Därför har vi idag en könsuppdelad arbetsmarknad. Trots att det inte finns några formella hinder kvar för kvinnor på arbetsmarknaden är skillnaderna mellan könen fortfarande stora (Wahl et al. 2011). För att definieras som jämställt brukar man utgå ifrån att vardera könet ska utgöra minst 40 procent (Wahl et al. 2011). År 2012 var 23,5 % (Statistiska centralbyrån 2012a) av styrelseledamöterna i svenska börsstyrelser kvinnor vilket är 16,5 % ifrån vad som brukar bedömas vara jämställt. Trots att Sverige har utsetts till världens mest jämställda land (Veckans affärer 2011) visar dessa siffror att det finns områden där mer arbete krävs, exempelvis i näringslivet där män fortfarande dominerar.

Debatten om kvotering är i dagsläget stor både i Sverige och internationellt. I arbetet för ett mer jämställt samhälle lyfts kvotering ofta fram som nästa steg och enda sättet att öka antalet kvinnor i styrelserna. Trots detta ställer sig många negativa till en lagstiftad kvotering. Vissa menar till och med att kvotering är något som motverkar jämställdhet och istället leder till särbehandling och orättvisa (Svenskt näringsliv 2012). I denna uppsats vill vi se bortom lagstiftade åtgärder och undersöka varför antalet kvinnor i svenska börsstyrelser är så lågt och hur man i organisationerna arbetar för att förändra detta.

## 1.1. Bakgrund

Jämställdhet innebär en jämn fördelning av inflytande och makt mellan könen och får ej förväxlas med jämlikhet som står för alla individers lika värde (Nationalencyklopedin 2013). Att män och kvinnor har samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter samt lika villkor är något som jämställdhet förutsätter (Statistiska centralbyrån 2012b).

År 1978 kom den första lagen om jämställdhet i arbetslivet och sedan 2009 regleras jämställdhet i diskrimineringslagen. Diskrimineringslagens ändamål är att motverka diskriminering av kön, könsöverskridande identitet, etnisk tillhörighet, religion, funktionshinder, sexuell läggning och ålder. Kön är alltså en av flera diskrimineringsgrunder och en av tre diskrimineringsgrunder som omfattas av proaktiva inslag. Det proaktiva inslaget innebär att arbetsgivare ska genomföra aktiva åtgärder för att lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet ska uppnås mellan könen. Har en arbetsgivare mer än 25 anställda ska en

jämställdhetsplan enligt lagen upprättas som fokuserar på att identifiera och följa upp de aktiva åtgärderna i organisationen (Regeringen 2009).

Som komplement till lagstiftning finns Svensk kod för bolagsstyrning. I Sverige finns två reglerade marknader för handel av aktier i svenska aktiebolag; NASDAQ OMX Stockholm och NGM Equity. Koden har upprättats för att stärka förtroendet för svenska börsbolag noterade på någon av dessa marknader och för att främja en positiv utveckling av bolagsstyrningen. Svensk kod för bolagsstyrning är en norm för god bolagsstyrning och ett alternativ till lagstiftning för att säkerställa att bolag sköts på ett effektivt sätt för aktieägarna. Att koden är en norm innebär att den inte är tvingande och att avvikelser från punkter får göras. Om avvikelser görs ska bolaget motivera varför en avvikelse gjorts och hur man har gjort istället. Denna mekanism brukar kallas för "följ eller förklara", enligt regel 10.1 (Kollegiet för svensk bolagsstyrning 2010).

Enligt aktiebolagslagen ska det i ett aktiebolag finnas tre beslutsorgan; bolagsstämman, styrelsen och den verkställande direktören. Styrelsens uppgift är att svara för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets intressen. En styrelse ska bestå av minst tre ledamöter där en av dessa utses till ordförande. Högst en av ledamöterna i styrelsen får arbeta i bolagets ledning och oftast brukar denna plats upptas av den verkställande direktören. Under punkt tre i den svenska koden för bolagsstyrning återfinns regler för styrelsens uppgifter: "Styrelsen ska förvalta bolagets angelägenheter i bolagets och samtliga aktieägares intresse." (Kollegiet för svensk bolagsstyrning 2010). Punkt fyra återger regler för styrelsens storlek och sammansättning där 4.1. lyder: "Styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämmovalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning ska eftersträvas." (Kollegiet för svensk bolagsstyrning 2010). Dock följer endast 10 % av börsens bolag koden när det kommer till att eftersträva en jämn könsfördelning, enligt rapporten Makten i Kulisserna. Många bolag saknar även förklaring till avvikelserna från punkt 4.1 (Allbright 2012).

I november 2012 lade EU-kommissionen fram ett direktiv med syfte att förbättra jämställdheten i börsbolagens styrelser. Direktivet innebär att de icke verkställande ledamöterna ska utgöras av 40 procent av vardera kön och är i likhet med Svensk kod för bolagsstyrning av "följ eller förklara" karaktär. Detta innebär att bolag som inte uppfyller

kravet ska kunna visa att ledamöterna har utsetts genom objektiv jämförelse utifrån tydliga, neutrala och förutbestämda kriterier. Direktivet säger också att om valet står mellan två jämbördiga kandidater ska det underrepresenterade könet väljas framför det överrepresenterade. Alla bolag måste även varje år rapportera om könsbalansen i styrelsen och vilka åtgärder som vidtagits på området (SNS 2013).

## **1.2. Tidigare forskning**

Kvinnor i börsstyrelser är ett mycket omdebatterat ämne världen över och en del tidigare forskning på området finns. I en studie över svenska och danska börsbolag visar resultatet att en jämn könsfördelning påverkar företaget positivt och i sig har ett eget syfte ur ett rättviseperspektiv (Taarup-Esbensen 2010). På marknaden finns en efterfrågan att styrelse och ledning ska vara jämställd (Wahlström 2004). Att aktivt arbeta med jämställdhet blir då ett sätt att förbättra sitt varumärke och göra sig mer attraktiv (Tufvesson 2008).

Roy D. Adler (2001) har genomfört en amerikansk studie som visar att företag med högre andel kvinnor i styrelsen genererar högre vinster, även om ingen kausalitet kan påvisas mellan dessa variabler. Frågan är om kvinnliga styrelseledamöter gör företag framgångsrika eller om framgångsrika företag har fler kvinnor i sina styrelser, då man empiriskt ej kunnat konstatera om en viss typ av företag väljer en särskild styrelse eller om det är styrelsens sammansättning som påverkar bolagets resultat. Studier visar på att fler kvinnor i styrelsen ger positiva effekter på företagets prestation. Även en positiv korrelation mellan könsbalans och bolagets sociala ansvarstagande, miljöansvar och förbättrade ledningsmetoder har påvisats (Adams och Ferreira 2009).

Framgång och antalet kvinnor i styrelsen är inte det enda som har visat sig ha ett samband. Antalet kvinnor i styrelsen har även visat sig påverka ledningens sammansättning och här har till och med kausalitet påvisats. Amerikanska företag med många kvinnor i styrelsen har även mer kvinnor i högsta ledningen. Dock gäller inte det motsatta vilket visar på att förändring i styrelsen kommer före förändring i ledningen (Matsa & Miller 2011). I en annan amerikansk studie av Adams och Ferreira (2009) har man däremot hittat ett negativt samband mellan en jämnt könsfördelad styrelse och företagets prestation. Från 2012 finns rapporten "Makten i kulisserna" där man granskat svenska börsbolags valberedningar och deras arbete. Det man kommit fram till är att en jämställd styrelse ger ett mer välmående bolag, bättre balans i

ledarskapet, större och bredare kompetens, bättre koppling till konsumenter, förbättrad bolagsstyrning och en mer diversifierad riskprofil. Man menar även att mångfald i styrelsen gör gruppen bättre i alla dessa aspekter (Allbright 2012).

## 2. Syfte och forskningsfråga

Jämställdhet i börsstyrelser är ett extremt omdebatterat ämne i Sverige för såväl politiker som i näringslivet. Då många bedömer jämställdhet i flera sammanhang som en högt prioriterad fråga ställer sig samtidigt flera negativa till kvotering. Detta har lett oss till en ambition att ta reda på vad som görs i dagsläget för att öka antalet kvinnor i börsstyrelser utan att behöva lagstifta på området. Syftet med denna studie är att undersöka varför det är färre kvinnor än män i svenska börsstyrelser och hur bolag på den svenska börsen arbetar för att öka antalet kvinnliga ledamöter i styrelserna. Målet är att från ett organisatoriskt könsperspektiv belysa jämställdhetsproblematiken i de svenska börsstyrelserna. Vi vill bidra till diskussionen och utifrån ett nytt perspektiv belysa detta viktiga ämne för att hålla debatten vid liv. Genom att ställa oss frågor kring vad som har hänt inom ämnet de senaste åren och vilka faktorer det är som driver respektive hindrar processen från att gå framåt hoppas vi kunna öppna ögonen för bolag, intressenter och andra personer som kan påverka. Detta har lett oss till den övergripande frågeställningen som vi ämnar undersöka i denna uppsats:

*“Varför är antalet kvinnor i svenska börsstyrelser färre än antalet män och vad gör börsbolagen för att öka kvinnornas representation i styrelserna?”*

### **3. Metod**

---

*Då det ämne vi valt att skriva om är hett omdebatterat har vi utfört vår studie med en metod som ska kunna belysa ämnet från en ny synvinkel och med andra insikter än vad som vanligast framkommer i diskussionen. I detta metodavsnitt kommer vårt tillvägagångssätt att förklaras.*

---

#### **3.1. Val av kvalitativ intervjustudie**

För att belysa uppsatsens syfte och besvara vår frågeställning har en kvalitativ intervjustudie genomförts. En intervjugrupp om 14 personer har valts ut för genomförandet av semistrukturerade djupintervjuer. Genom att använda en kvalitativ metod har vi fått insikt i hur våra respondenter ser på ämnet jämställdhet i svenska börsstyrelser. Att använda sig av en kvalitativ metod passar när man är intresserad av hur något är och vilka kvalitativa egenskaper något har. I kvalitativ forskning vill man studera människors uppfattningar och upplevelser och sedan tolka dessa för att nå förståelse (Backman et al. 2012). En kvalitativ studie har därför varit passande. Valet att utföra intervjuer har även gjorts för att vi vill få en djupare bild och förståelse för de uppfattningar och åsikter som föreligger när det kommer till kvinnor i börsstyrelser. Intervjuer är ett vanligt sätt att utföra en kvalitativ forskningsstudie på (Backman et al. 2012).

Utöver intervjuer har även en dokumentstudie genomförts. Då vi har representanter från fem stora institutioner i vår respondentgrupp har vi valt att studera deras ägarpolicy för att se hur de formellt tar ställning till jämställdhet och jämställdhetsarbete i styrelserna. Dessa fem institutioner är Alecta, Första AP-fonden, Andra AP-fonden, Skandia Liv och Swedbank Robur och dokumenten har hämtats från respektive institutions hemsida. Gällande Skandia Livs ägarpolicy har vi inte funnit någonting som har med jämställdhet eller mångfald att göra, varför vi inte kan inkludera ett utdrag om detta från deras ägarpolicy.

#### **3.2. Forskningsansats**

I vår uppsats har vi använt oss av en abduktiv ansats då vi utifrån vår insamlade empiri funnit teoretiska mönster. Dessa teoretiska mönster har sedan använts för att förklara de kopplingar

vi sett i empirin, samtidigt som empiri lett till teoribaserade antaganden som i sin tur stärkts med ytterligare empiri (Alvesson & Skoldberg 2008). Detta har passat då vi utfört vår studie med en explorativ metod där kvalitativa semistrukturerade djupintervjuer har genomförts för att ligga till grund för vår analys (Andersen 2012). Vi har under uppsatsens gång utvecklat det empiriska undersökningsområdet utifrån teori samtidigt som teorin har justerats och förfinats utifrån den empiri som samlats in, varför vi använt oss av en abduktiv forskningsansats.

### **3.3. Analysmetod**

Efter att ha skaffat oss en teoretisk och empirisk grund utformade vi ett frågeformulär (se appendix) vilket använts som utgångspunkt under intervjuerna. Med den teoretiska förkunskap vi haft har sedan passande följdfrågor och fördjupningar gjorts under intervjuerna. Den största delen av intervjuerna har spelats in och sedan har ordagranna referat skrivits utifrån dessa inspelningar. Referaten av intervjuerna har legat till grund för empiriavsnittet där de intervjuades svar på frågorna har sammanställts och kategoriserats utifrån fem kategorier; jämställdhet i borsstyrelser, tradition och förväntningar, andelen kvinnor i borsstyrelser, konsekvenser för styrelsearbetet och arbete och förändring. Dessa kategorier har formats utifrån våra teoretiska förkunskaper och de gemensamma mönster vi funnit under intervjuerna.

Vi har valt att intervjua personer med insikt i vår forskningsfråga och som är insatta i ämnet vilket lett till kriteriet att respondenterna ska ha varit styrelseledamot, valberedare eller ägarstyrningsansvarig. Vi har även utfört intervjuer med Bolagskollegiet och styrelseutvärderare för att få en bred bild med olika perspektiv på frågan. Åldersspannet på respondenterna sträcker sig mellan 46 och 70 år vilket visar på en erfaren och väletablerad grupp i näringslivet. En jämn könsfördelning mellan de intervjuade har även eftersträvat och uppnåtts. Oavsett roll eller befattning har vi utgått ifrån det författade frågeformuläret i intervjuerna.

Utifrån kategoriseringen av empirin har vi kunnat urskilja tre teoretiska teman; struktur, kultur och jämställdhet i förändring. Analysen har strukturerats upp och genomförts utifrån samma tre teman där teorier från respektive tema har använts för att ifrågasätta det empiriska materialet. På detta sätt har vi analyserat oss fram till slutsatser och svar på vår frågeställning.

I analysens del om kultur under avsnittet nätverk utgår vi ifrån att styrelsemedlemmar och deras nätverk spelar in vid rekryteringen trots att svenska börsstyrelser ej utser sig själva. Detta på grund av att vi har fått insikt i att styrelseledamöter har inflytande på valberedningars arbete i viss mån. De har alltid möjlighet att lämna förslag och dela med sig av synpunkter till valberedningen. Det är dessutom vanligt att styrelseordförande är en del av valberedningen. Analysen av nätverk inkluderar därför både styrelseledamöters och valberedares nätverk.

## 4. Teoretisk referensram

---

*I vår teoretiska referensram kommer vi utifrån tre perspektiv presentera teorier om organisationer och kön. Då vi vill undersöka varför antalet kvinnor är färre i børsstyrelser innehåller det första avsnittet teorier om struktur och kön i syfte i att analysera strukturella effekter. För att undersöka hur kulturen i en organisation påverkar könsfördelningen i styrelser förklaras vidare teorier om organisationskultur med ett könsperspektiv. Avslutningsvis beskrivs teorier om jämställdhet ur ett förändringsperspektiv då vi även vill studera hur man kan förändra styrelsens sammansättning med avseende på kön.*

---

### 4.1. Kön och struktur

#### 4.1.1. Könsordning och könsstruktur

När man talar om jämställdhet brukar Sverige anses ha kommit långt. Trots detta finns det fortfarande skillnader mellan könen på många områden (Wahl et al. 2011). Näringslivet är ett av de områden som kan anses ligga mest efter ur ett jämställdhetsperspektiv och framför allt näringslivets topp (Allt om jämställdhet 2010). Då män fortfarande dominerar på de höga positionerna i näringslivet och det än idag ofta är kvinnor som utför största delen av det obetalda arbetet i hemmet är det männen som har den största ekonomiska makten i Sverige (Wahl et al. 2011). Denna maktrelation mellan män och kvinnor har kommit att kallas för könsordningen. Relationen kan variera över tid men vanligast idag är en patriarkal könsordning. En patriarkal könsordning innebär att männen har mer inflytande och dominerar på maktpositioner och innehåller per definition en kvinnlig underordning och en manlig överordning (Wahl 1996). Denna över och underordning kan även tolkas som en byråkratisk diskurs där ordningen finns inbyggd i individers sätt att tänka och handla (Ferguson 1984). Max Weber som är känd för sitt arbete om byråkratin, menade att det i en organisation bör finnas en hierarkisk ordning med över- och underordnade. Befordring, makt och position i organisationens hierarki ska utgå ifrån kompetens, tydliga regler och förmågor. En organisations verksamhet ska utföras utan hänsyn till person och när tjänster tillsätts skall man ej utgå ifrån personliga relationer, menade Weber. Syftet med byråkratin är att individer ska bedömas utifrån förmågor och inte utifrån stereotyper eller fördomar (Weber 1922).

Könsordningen förklarades tidigare som något biologiskt medfött men inom den könsteoretiska forskningen är det grundläggande synsättet att det som anses vara manligt och

kvinnligt är socialt och kulturellt konstruerat (Thurén & Sundman 1997). Det finns ofta starka normer om kön och vad som anses som normalt, passande och naturligt (Aaltio & Mills 2002). Även föreställningar om kvinnan som “det andra könet” gör att män och kvinnor möter olika uppfattningar (Ferguson 1984). Könnsordningen tar sig uttryck i könsstrukturen som i sin tur består av tre uttryck för skillnader mellan könen. Det första är antalsmässig fördelning mellan kvinnor och män i en organisation. Det andra är grad av segregering mellan könen i sysslor, yrken och positioner. Det sista är hierarkisk fördelning mellan könen och grad av inflytande och makt (Wahl 2003). Då män och kvinnor historiskt sett haft olika villkor på arbetsmarknaden har en könssegregerad arbetsmarknad växt fram. Detta innebär att arbetsmarknaden blir könsuppdelad och att män och kvinnor hålls isär genom att könen prioriteras till olika typer av yrken och positioner. Två dimensioner av könssegregeringen är den horisontella och den vertikala. Den horisontella könssegregeringen beskriver hur män och kvinnor finns i olika branscher och organisationer och hur de har olika yrken och arbetsplatser (Dahlerup 1989; Walby 1990; Roman 1994). Detta beror både på hur män och kvinnor väljer och vad de erbjuds vilket leder till att de olika könen hamnar i olika näringsgrenar och arbeten. Den vertikala könssegregeringen utgår ifrån hierarkin i organisationer och visar hur mäns och kvinnors yrken och uppgifter placerar sig i denna (Kanter 1977; Rensner 1985). Kvinnor återfinns vanligast på lägre- och mellannivåer medan männen innehar mellan- och toppositioner. Ett exempel på den vertikala könssegregeringen kan vara statistik på i vilken grad kvinnor och män finns i börsstyrelser (SOU 2004:43).

## **4.2. Kön och kultur**

### **4.2.1. Könsmärkning**

Något som bygger på könssegregering är så kallad könsmärkning som innebär att man förknippar ett yrke eller en position med ett visst kön (Wahl et al. 2011). En position med manlig könsmärkning har ofta högre status och är högre värderat (Sundin 1998; Abrahamsson 2002). I en organisation blir könsmärkningen av olika positioner till en maktrelation mellan könen. På grund av att ledarpositioner könsmärkts som manliga har en maskulin etik och logik växt fram i ledarskapet. Ledarskapet präglas av kommunikation, förmåga att hantera osäkerhet och hängivelse och har kommit att reproduceras som maskulint könsmärkt. Detta gör att ledarskap utmärks av en maskulin symbolik (Kanter 1977). Som ledare är det viktigt att man kan kommunicera och uttrycka sig. Det är också viktigt att man kan hantera osäkerheten som finns i omvärlden. Genom att omge sig med andra som kommunicerar på

samma sätt minskar man osäkerhet vilket leder till att en homogen chefskultur skapas (Kanter 1977). Tillsammans med en maskulin märkning av ledarskapet och höga poster i näringslivet har en föreställning växt fram för hur man måste vara som chef eller annan högt uppsatt person. Några sådana föreställningar är till exempel att man som chef måste kunna arbeta dygnet runt och att man inte kan ha ansvar för barn och familj. Att som chef ha ansvar för hemmet kan tolkas som att man är illojal mot organisationen då det skulle kunna gå ut över arbetet (Wahl et al. 2011).

#### **4.2.2. Homosocialitet och nätverk**

Att män dominerar på maktpositioner i samhället kan förklaras av att mäns relationer präglas av homosocialitet. Män identifierar sig med andra män och då chefsarbete till en stor del innefattar osäkerhet, kommunikation och total hängivenhet, föredrar män att välja män. Manliga chefer kan känna sig osäkra på hur kvinnor kommunicerar vilket gör det lättare för dem att välja en man före en kvinna (SOU 2003:16). Homosocialitet innebär att män orienterar sig mot andra män och väljer andra män till viktiga uppdrag. Homosocialiteten handlar om ett speciellt samförstånd mellan män på arbetsplatsen och är kopplad till mannen som det överordnade könet. På en arbetsplats eller i en styrelse kan detta leda till att kvinnor utesluts ifrån maktpositioner (Lindgren 1999). Ett resultat av detta blir att den manliga könsmärkningen och könsordningen reproduceras (Göransson 2006). Något som homosocialiteten även kan leda till är att det skapas maskulina kulturer där kvinnor känner sig ovälkomna. Männen å sin sida kan känna det som att de kvinnor som kommer in i deras maskulina kultur är ett hot (Cockburn 1991). Utan att det egentligen är synligt tar man för givet att organisationskulturer är mäns kulturer. Att detta inte synliggörs leder till att mansdominerade kulturer blir normaliserade och ses som könsneutrala (Aaltio & Mills 2002). Detta är även en förklaring till att män ofta har föreställningen om att det redan är jämställt och därför kan se jämställdhetsarbete som diskriminerande (Cockburn 1991). När kulturer ses som könsneutrala osynliggörs mäns makt och dominans i organisationerna (Aaltio & Mills 2002).

Forskning visar att rekrytering till maktpositioner och högre befattningar sällan sker genom att individen själv söker tjänsten utan de som tillsätts handplockas. Detta sker ofta genom informella diskussioner om vem som ska tillsättas och genom olika nätverk (SOU 1997:135). I en undersökning gjord vid Harvard University framgår att kvinnor har ett mer differentierat nätverksmönster än män. Kvinnor använder sina nätverk på ett mer heterogent sätt medan män har ett kontaktmönster som är mer likartat och homogent. Detta innebär att män tenderar

att upprätta förbindelser med andra "jämlingar" som har samma sociala status, position, utbildning och personlighet som de själva. (Drake et al. 1996). Då män är en överordnad grupp, med mycket inflytande och dominans på höga positioner i näringslivet leder detta till ett homosocialt relationsarbete (Holgersson 2006). Då organisationens styrelse har tolkningsföreträde när kriterier formuleras för rekrytering innebär detta att styrelsen har makten över att värdera de krav och kvalitéer som ställs på kandidater som blir aktuella (SOU 1994:3). Då män besitter den överordnade positionen har de tolkningsföreträde vilket upprätthålls genom det homosociala relationsarbetet (Holgersson 2006).

#### **4.2.3. Glastaket**

Att homosocialitet leder till reproduktion av könsordningen kan vara en anledning till att det finns färre kvinnor i toppen i Sveriges näringsliv. En annan teori som används för att beskriva detta är det så kallade glastaket. Statistik visar att kvinnor inte når upp till lika höga hierarkiska nivåer som män. När kvinnor försöker möts de av begränsningar som hindrar dem från att komma vidare upp i hierarkin, det så kallade glastaket. Kvinnor är fortfarande underrepresenterade på positioner som ger makt och ansvar. De som klarar av att tränga sig igenom till mellanchefsnivån upplever att det inte går att nå ända fram till de högsta chefspositionerna (Drake et al. 1996). Detta innebär att det inte alltid är den mest kompetenta som rekryteras till en högre ledande position, utan en man som är mindre lämpad för jobbet kan slå ut en mer kompetent kvinna (Göransson 2006).

#### **4.2.4. Norm och avvikare**

Att kvinnor är färre på maktpositioner och att män är de med mest ekonomisk makt i samhället har gjort att organisationers kultur präglas av föreställningar om män och manlighet som högre värderade och att mannen är norm. Med mannen som norm blir kvinnan avvikaren som ständigt jämförs med och bedöms utifrån normen (SOU 1994:3). Det som kan anses vara privilegierande för normen är att de kan vara sinsemellan olika och tillsammans utgöra helheten. Exempelvis i en helt manlig styrelse anser sig männen vara kompletterande i förhållande till varandra och de olikheter som de trots allt har osynliggörs. Att normen ses som individ och inte representant för en kategori är också ett privilegium (Höök 2001). Avvikaren däremot, i det här fallet kvinnan, blir synlig och bedöms utifrån den kategori som denne anses representera. Denna synlighet kan vara både positiv och negativ. Att kvinnan ses som det avvikande könet leder till att hon bedöms som bristfällig både som enskild individ och som grupp. Kvinnor anses alltid sakna någon kompetens och en grupp med enbart kvinnor anses vara ofullständig (Wahl et al. 2011).

#### **4.2.5. Majoritet och minoritet**

Även om antalet kvinnor på högre poster i näringslivet har ökat så präglas ändå normen av föreställningar från mansdominerade sammanhang. Det här gör att när kvinnor finns i mansdominerade organisationskulturer blir de ofta en del av en underordnad minoritet och blir betraktade som representanter för denna. Detta innebär ofta att kvinnorna i minoritet får symbolisera alla kvinnor i organisationen (Wahl et al. 2011). Hur en grupp är sammansatt och vem/vilka som är minoritet/majoritet påverkar en individs prestationer. Kvinnor som har tagit sig in på mansdominerade områden tillhör en minoritet. Att tillhöra en minoritet menade Kanter (1977) medför tre strukturella effekter; synlighet, kontrasteffekten och assimilering. Synlighet innebär att de som är i minoritet blir mer synliga och får mer uppmärksamhet än de som är i majoritet vilket kan vara pressande och begränsande. Kontrasteffekten innebär att närvaron av en minoritet gör majoriteten mer medveten om vad de har gemensamt och uppfattar detta som hotat vilket leder till att de skillnader som finns mellan minoritet och majoritet överdrivs. Assimilering betyder att det är lättare att generalisera och bedöma utifrån stereotyper eftersom en minoritet består av få. En majoritet är flera vilket gör det svårare att generalisera om de som tillhör majoriteten (Kanter 1977). Vilket kön som är minoritet respektive majoritet har också visat sig påverka inflytandet. Män i minoritet har inflytande medan kvinnor i minoritet har mindre inflytande (Åberg 2001). Detta tyder på att könen är kopplade till olika maktpositioner som får betydelse för män och kvinnors möjligheter. En studie har visat att kvinnor i minoritet utvecklar ett antal strategier. Den första strategin kallas den konformistiska strategin och är kvinnornas heterosociala svar på männens homosocialitet. Strategin innebär att man som en del av en minoritet försöker framhålla sin likhet med majoriteten. Om kvinnan är minoritet och mannen är majoritet kan denna strategi leda till att kvinnan försöker framställa sig själv som ett undantag från andra kvinnor vilket bekräftar att det är mannen som ses som normen. En andra strategi som kan användas är den så kallade avvikarstrategin som innebär både anpassning och protest vilket kan leda till att minoriteten tar rollen som stereotyp i majoriteten (Lindgren 1985).

### **4.3. Jämställdhet i förändring**

#### **4.3.1. Jämställdhetsarbete**

I en kartläggning av privat näringsliv 1993 arbetade tre av fem organisationer med jämställdhet (SOU 1994:3). I en uppföljande kartläggning 2002 tyckte tre av fyra att jämställdhetsarbetet var lika omfattande eller mer omfattande i jämförelse med 1990-talet (SOU 2003:16). Att arbeta med jämställdhet i organisationer är ett organisatoriskt

förändringsarbete varför det handlar om att analysera organisationen och identifiera de behov av förändring som finns. Rapporter har släppts där företag jämförs och framgångsrika företag lyfts fram utifrån ett jämställdhets- och mångfaldsperspektiv. De då framgångsrika organisationerna brukar kännetecknas av ett tydligt engagemang och stöd från högsta ledningen, att man sätter upp mål för jämställdhetsarbetet som mäts och följs upp, att det finns en incitamentsstruktur, att jämställdhet beaktas i samband med rekrytering och befordran, att det finns ett fungerande mångfaldsnätverk bland annat utifrån kön och att det finns ett organiserat jämställdhetsarbete på hög nivå som erhåller tillräckligt med resurser (Wahl et al. 2011).

#### **4.3.2. Jämställdhetsarbete och perception**

Uppfattningarna om vad jämställdhetsarbete är och varför man bedriver det varierar. Man kan se jämställdhetsarbete som en icke-fråga eller något som inte rör en själv och man ser då ofta ingen mening med att aktivt arbeta med frågan. Man kan även se arbetet som en generationsfråga där man förväntar sig att nästa generation kommer att ta tag i det och att jämställdheten är en naturlig utveckling som kommer ske av sig själv med tiden. En annan uppfattning kring jämställdhetsarbete kan vara att man ser det som omvänd diskriminering eller ett sätt att hjälpa kvinnor. Om man anser det vara omvänd diskriminering ser man de rådande maktskillnaderna mellan män och kvinnor som naturliga och könsneutrala och att arbetet därför skulle medföra fördelar till kvinnorna. Ser man det som en hjälp till kvinnorna i organisationen leder det till att man uppfattar kvinnorna som problemet istället för organisationen samt att kvinnorna är bristfälliga och saknar kompetens, varför de behöver hjälp. Dessa argument är vanligast i ett tidigt skede av jämställdhetsarbetet. Om jämställdhetsarbetet i organisationen kommit en längre bit på vägen är det vanligt att argumentet för arbetet är att man vill ta till vara all tillgänglig kompetens. Det så kallade kompetensargumentet kan även kopplas till att arbetet med jämställdhet skulle göra organisationen lönsammare eller mer kvalitativ (Wahl et al. 2011).

#### **4.3.3. Motstånd och stöd**

Som vanligt förekommande vid alla typer av förändringsarbete möter jämställdhetsarbete ofta motstånd. Detta till viss del för att arbetet kan ifrågasätta för givet tagna föreställningar om kvinnor och män samt maktrelationen dem emellan. Många studier visar på att även om både män och kvinnor kan visa motstånd mot jämställdhetsarbete är det vanligare bland män (Cockburn 1991; SOU 1994:3). Att män visar mer motstånd kan förklaras ur ett maktperspektiv. Män är de som har mest att vinna på att den könsordning vi har idag bevaras

(Chafetz 1990). Tre olika strategier utifrån hur kvinnor förhåller sig till jämställdhetsarbete har identifierats. Dessa är könsneutral strategi, positiv strategi och omvärldstrategin. Den könsneutrala strategin handlar om att man förnekar att kön spelar roll. Man accepterar därför könsordningen och har en oförstående eller negativ inställning till jämställdhetsarbete. I den positiva strategin har man en komplementär syn på könen och ställer sig positiv till jämställdhetsarbete utan maktperspektiv men negativ till jämställdhetsarbete med maktperspektiv. Omvärldsstrategin handlar om att könsordningen synliggörs och kritiseras. Här är man positiv till jämställdhetsarbete med maktperspektiv medan man är negativ till jämställdhetsarbete utan maktperspektiv (Wahl et al. 2011). Det har även studerats hur män förhåller sig till jämställdhetsarbete och då har tre förhållningssätt identifierats. I det första förhållningssättet förnekas och osynliggörs mansdominansen och istället anser man att könsordningen beror på kvinnornas attityd och att de har sig själva att skylla. Det andra förhållningssättet erkänner mansdominansen men vidmakthåller den. Man kan se män som syndabockar men man ifrågasätter inte könsordningen. Det tredje förhållningssättet är det som kan öppna upp för förändring. Här tar man avstånd från konstruktionen av manlighet och den rådande könsordningen (Baude 1998). Ännu en kategorisering av mäns inställning till jämställdhet har gjorts där det finns fem olika kategorier:

- Den öppna motståndaren; anser att könets särarter ska markeras och bevaras.
- Den dolde motståndaren; anser jämställdhet vara överdriven men tar ingen öppen strid.
- Den neutrale; är passiv och lägger bevisbördan på kvinnorna. Om de kan bevisa att de är missgynnade så ska det rättas till.
- Den försiktige aktivisten; jämställdhet ses som en rättvisefråga för kvinnor även om män kan vara med och driva på.
- Jämställdhetsaktivisten; ser jämställdhetsarbete ur ett könsmaktperspektiv och vill främja jämställdhet i alla sammanhang (Hagberg Nyberg & Sundin 1995).

## 5. Empiri

---

*Empirin introduceras med en diskussion kring jämställdheten i svenska börsstyrelser i dagsläget. Vidare redogörs för de intervjuades resonemang kring tradition och förväntningar i styrelsesammanhang. Därefter framläggs åsikter rörande andelen kvinnor i börsstyrelser för att sedan kopplas till vilka konsekvenser detta har för styrelsearbetet. Avslutningsvis presenteras de tillfrågades synpunkter angående jämställdhetsarbete och förändring.*

---

### 5.1. Jämställdhet i börsstyrelser

#### 5.1.1. Syn på jämställdhet

Samtliga respondenter är överens om att det är bra att ha en jämställd styrelse i svenska börsbolag. Däremot finns det skilda uppfattningar om vad detta innebär. De allra flesta anser att den relativt låga representationen av kvinnor i svenska börsstyrelser i dagsläget tydligt visar på att styrelserna inte är jämställda. Gruppen av respondenter som instämmer i detta argument hävdar att för att en styrelse ska anses vara jämställd bör den innehålla ungefär hälften av varje kön. Å andra sidan finns det ett antal intervjuade som säger att jämställdhet kan definieras på olika sätt och att man inte bör stirra sig blind på just siffror eller kön. Alla är med andra ord inte ense om att det är ojämnt i dagens börsstyrelser. För att exemplifiera detta kan hänvisas till en kvinnlig styrelseledamots uttalande:

*”Självklart är det bra att det är jämställt men det är inte där man ska börja. Det blir inte jämställt om man har till exempel fyra män med en väldigt gedigen erfarenhet och fyra kvinnor som inte alls har den erfarenheten. Då får kvinnorna mycket mindre inflytande, inte för att de är kvinnor utan för att de inte har den bakgrunden. Det kallar inte jag jämställdhet”.*

#### 5.1.2. Vikten av en jämställd styrelse

Den övervägande delen av de tillfrågade ser många positiva effekter av en ökad representation av kvinnor i de svenska börsstyrelserna. Alla respondenter håller med om att det är gynnsamt för svenskt näringsliv med mångfald i styrelsen där kvinnor utgör en mer eller mindre viktig del av denna mångfald beroende på vem vi frågar. Bland de intervjuade finns det en allmän uppfattning om att mångfald i styrelserna leder till bättre styrelsearbete.

Olika exempel på hur styrelserna förbättras är att det bidrar till mer kreativitet och bättre problemlösning. Man ser problemen från olika håll och tar hänsyn till fler perspektiv. En gemensam perception är att man även får en större bredd av erfarenheter och kompetenser om en arbetsgrupp inte är för likartad. Eftersom det krävs en både bred och djup kompetens för styrelsearbete så är det bra om det finns en blandning av män, kvinnor, unga, gamla etcetera. Vidare förklarar respondenter värdet i att hitta personer med olika egenskaper och spridda kunskaper.

Några av de intervjuade blir mer inriktade på kvinnor när de talar om betydelsen av mångfald i styrelser. Dessa individer bedömer att kvinnor kan bidra med vissa arbetssätt och synsätt som inte män har. Ett annat delat resonemang som kan hämtas från denna grupp respondenter är att fler kvinnor måste in i styrelserna för att positiva effekter ska uppnås i styrelsearbetet. Det framgår av en ägarstyrningsansvarig att:

*“det är viktigt att man inte exkluderar en stor andel av urvalsunderlaget eftersom man naturligtvis vill få fram bästa möjliga styrelse. Då vill man ju inte med automatik välja bort en grupp människor utan då vill man ju se till alla bra tänkbara kandidater”*

I kontrast till en klar majoritet av de intervjuade så förekom respondenter som inte ansåg det vara väsentligt med jämställdhet i svenska börsstyrelser. Dock menar en del män att de förmodligen skulle tycka det var viktigare med jämställdhet om de varit av det andra könet. Andra hävdar att jämställdhet inte är något som en styrelse ska arbeta med eftersom det inte anses vara deras huvudsakliga uppgift.

## **5.2. Tradition och förväntningar**

### **5.2.1. Rollen som styrelseledamot**

Huruvida rollen som styrelseledamot förknippas med en man eller anses vara en manlig roll upptäcker vi att det finns varierande åsikter kring. En klar majoritet har ett samlat ställningstagande vad gäller historik och tradition. För bara några år sedan var det en självklarhet att en styrelseledamot var en mansroll, det är de flesta överens om. Flera respondenter anser att denna bild lever kvar än idag och att rollen som styrelseledamot fortfarande är manlig. Många inom denna kategori menar att det är helt naturligt, dels eftersom det har varit så historiskt, dels för att det fortfarande är vanligast att en

styrelseledamot är man. Flera håller med om att fördomar lever kvar om vad som anses vara manligt på grund av tradition. En del hävdar även att det skulle upplevas som konstigt om rollen som styrelseledamot inte förknippades med en man just eftersom män är absolut mest förekommande i styrelserummen. Inom samma kategori av respondenter kan ett antal sägas hålla med om att denna föreställning trots allt håller på att förändras. Däremot är det ingen som uttalar sig angående vad det är som är manligt med rollen.

Av de återstående tillfrågade har många en stark åsikt om att styrelseledamöter inte nödvändigtvis associeras med män. En del menar till och med att det kan vara tvärtom. Att det fokus i dagens debatter på betydelsen av ökad representationen av kvinnor i börsstyrelser har lett till att många förknippar rollen som styrelseledamot med en kvinna istället. Andra förklaringar inom denna grupp av respondenter tar utgångspunkt i att det inte handlar om ett visst kön när man talar om styrelser och styrelseledamöter. Det som har betydelse är kompetensen, inte kön. Det är ett jobb som ska göras och då handlar det om kunskap, erfarenhet och personlighet menar de. Vanligt är också att de tillfrågade nämner att de här föreställningarna om det manliga styrelserummet är gamla som man hade för flera år sedan. Nu har samhället och människors inställningar utvecklats och förändrats så pass mycket att den här bilden inte längre finns kvar.

### **5.2.2. Kön och föreställningar**

Det är ett faktum att det historiskt sett har varit männen som dominerat på höga ledande positioner i det svenska näringslivet. Att detta fortfarande speglar hur det ser ut i styrelser idag är det många av de intervjuade som håller med om. Nästan alla tar upp tradition och jämför dagsläget med hur det såg ut för några år sedan då det satt ännu fler män på chefspositioner i näringslivet. Somliga gör detta för att belysa att det har förändrats till det positiva idag, medan andra hänvisar till historia för att förklara varför vi inte har kommit längre i utvecklingen med att få fram fler kvinnor. Ett argument från en ägarstyrningsansvarig kan illustrera ett synsätt på situationen i dagsläget och utvecklingen inom området:

*”Många har fortfarande en perception att det inte vilar någon begåvning i en kvinnokropp [...] Vissa sfärer har mindre tilltro till kvinnors kompetens än andra och det ser man i företagets befattningsled. Det handlar inte om att något är ett dåligt företag utan sånt här ligger djupt in i kulturen [...] Anledningen till att det sitter färre kvinnor än män i börsstyrelser är att det satt 100 % män för inte så länge sedan”.*

En övervägande del av respondenterna kopplar historia och tradition till samhället i stort och att de förväntningar som ställs på olika individer beror på hur samhället är konstruerat. Det framkommer under intervjuerna att nästan alla av de tillfrågade har en allmän uppfattning om att man måste göra en avvägning mellan arbete och familj någon gång under karriären. Väljer man att göra karriär kan man inte lägga ner lika mycket tid på familjeliv och tvärtom. Inom den grupp respondenter som hävdar att man måste göra ett aktivt val mellan dessa två livsstilar påstås det att det är kvinnan som förväntas välja familjen. Det är mycket mer förekommande att kvinnor vill ta mer ansvar för familj medan männen satsar på karriären. En respondent uttrycker sig om ämnet:

*”Anledningen till att det är så få kvinnor i styrelser är ju för att urvalet görs utifrån de högsta ledande positionerna där det är så få kvinnor. Och anledningen till att det finns så få kvinnor på de här positionerna är generellt ett samhällsproblem. Det finns en ojämställdhet i familjeförhållande, hur man tar hand om familj och lönefrågor. Det ses som helt normalt att mannen gör karriär i familjen och bara det händer någon gång att kvinnan gör karriär då får det stora reaktioner och det visar ju tydligt på vad många människor har för föreställningar om vad som ska göras, vem som ska göra vad och så vidare”.*

Det som enligt somliga respondenter händer med kvinnor som försöker satsa på arbete är att de räknar med att kunna jobba deltid, vara föräldralediga, ta hand om hemmet och ändå göra karriär. En del menar att det inte går att tänka på det här sättet för att man inte har tid för båda delarna. Är man föräldraledig till exempel så tappar man för mycket kompetens och driv. Intressant är också att nämna tidpunkten då många kvinnor väljer familjeliv över nästa steg i karriären vilket ofta kom upp till diskussion i intervjuerna. Det som återkommer är att flera instämmer i att just när många kvinnor väljer att ta föräldraledigt eller minska arbetsbördan för att kunna spendera mer tid med familj och barn, det är vid den åldern man kan ta sina viktigaste steg i karriären. Kvinnor tackar alltså nej till befordringar eller högre ledningspositioner för att de istället väljer att arbeta deltid, menar en del. Då har man tappat alldeles för mycket kompetens när man väl är tillbaka och det går inte att ta igen.

Det finns även de respondenter som håller med om att det är mycket vanligare att kvinnor väljer familj över arbete men den här delen av de intervjuade anser inte att det behöver skada karriären. Flera instämmer i att man nog har tappat lite när man kommer tillbaka från att ha

varit föräldraledig men att det ligger på både individen och företagen att se till man kan ta igen detta. Detta synsätt exemplifieras av en intervjuad:

*”Män och kvinnor borde ju kunna växla så att den ena först gör karriär och sen gör den andra. Och det hänger ju på oss arbetsgivare också att göra det möjligt. Själv har jag faktiskt haft fler män som har varit barnlediga länge, än vad jag har haft kvinnor. Så uppenbarligen känns det ju som att det är mer som att man väljer utifrån vad som passar familjen bäst”.*

### **5.3. Andelen kvinnor i börsstyrelser**

#### **5.3.1. Färre kvinnor på höga ledande befattningar**

Det finns inte lika många kvinnor som män på höga ledande positioner i det svenska näringslivet. Det har varit så historiskt och det är så fortfarande, det kan siffror bevisa. Det här är någonting som samtliga respondenter är medvetna om, dock skiljer sig deras synpunkter åt gällande anledningen till varför det är så. De talar om att det blir tuffare ju högre upp i hierarkin man kommer och då orkar inte kvinnor med den högre arbetsbördan. Samtidigt är man ofta en aning ensam och utstött som chef vilket inte lockar många kvinnor. Det finns även intervjuade som påstår att kvinnor hoppar av den operativa karriären alldeles för tidigt för att de blir erbjudna styrelseuppdrag. Många olika skäl till att kvinnor hoppar av tas upp till diskussion men det helt klart övervägande argumentet är att kvinnor vill satsa på familjen. En av respondenterna uttrycker det som att:

*”Det är nästan fler kvinnor som börjar, sedan arbetar man upp till en viss nivå, och sedan när man får familj så hoppar man av. Vilket är ett naturligt val om man ser det mot bakgrund av att om man måste välja jobb eller familj så väljer man såklart familj. Men skillnaden är mannen inte behöver göra det här valet, så valet hamnar oftast på kvinnan. Då är det ju ett helt rationellt beslut om man då vill satsa på familj. Så det gäller ju att man ser till att man kan ha familj och barn och då måste företaget hjälpa till men man kan samtidigt inte lägga hela bördan på företaget.”*

#### **5.3.2. Rekrytering och urval**

Oavsett anledningen till att kvinnor är underrepresenterade på höga befattningar i många organisationer blir situationen till följd av detta avgörande för hur det ser ut i dagens börsstyrelser. Det är ifrån dessa högsta ledande positioner som man rekryterar kandidater in

till styrelserna och om kvinnor inte syns på de här posterna är det inte självklart att urvalsunderlaget är tillräckligt för att öka representationen av kvinnor i börsstyrelserna. Samtliga respondenter är överens om att man måste kunna se helheten som styrelseledamot. Styrelsen ska inte driva bolaget, utan den ska övervaka och kontrollera att VD och ledningsgrupp har tänkt på allt, är på väg åt rätt håll och har övervägt alla risker berättar flera av de intervjuade. Som styrelse ska man inte ge sig in på detaljer utan de viktigaste egenskaperna är att man har ett helikopterperspektiv och mycket erfarenhet. För att uppnå detta krävs det att man har suttit på någon hög ledningsroll, vilket i stort sett alla tillfrågade håller med om. Däremot har de intervjuade delade meningar angående huruvida urvalsunderlaget av kvinnor är tillräckligt. I svaren från respondenterna gällande de här frågeställningarna finner vi många olika uppfattningar. En grupp hävdar att det inte finns tillräckligt många kvinnor att välja mellan när man letar efter lämpliga kandidater till en styrelse. Eftersom det inte finns så många kvinnor på höga ledande positioner så resulterar det i att färre kvinnor uppfyller kraven då man måste ha erfarenhet av dessa positioner för att platsa i en styrelse, menar de.

I kontrast till de förstnämnda argumenterar en annan grupp av respondenter för att det självklart finns ett stort urval av kvinnor vid rekrytering till styrelser. Många instämmer i att det kan vara lite svårare att hitta de här kvinnorna just eftersom de inte finns på så många VD positioner eller i koncernledning. Flera respondenter menar därför att man måste lära sig att leta på lite andra ställen och öppna ögonen för att upptäcka duktiga kvinnor. Om man arbetar mer systematiskt och på ett metodiskt och ambitiöst sätt så kommer man finna att det existerar otroligt många kompetenta kvinnor. Den här gruppen av intervjuade är alla överens om att man inte måste ha varit VD för att sitta i en styrelse utan det gäller att tänka bredare och få in lite blandade kompetenser. Många är ense om att det är bra med VD erfarenhet men om alla har varit det blir gruppen ändå för homogen. Man måste lära sig att tänka nytt och utanför ramarna, förklarar de. En styrelseledamot belyser argumenten från den här gruppen av respondenter väl genom att uttala sig:

*"Man måste gå litegrann utanför den vanliga rekryteringsprocessen och det kräver mycket mera ambition. Det är kanske också mera svårigheter med det, man får ta en del beslut som inte är så roliga att ta och allt det där. Men det viktiga är ju verkligen att man får in den rätta kompetensen, det finns ju massor med duktiga kvinnor. Sedan finns det ju de som bara går ut*

*och tar första bästa bara för att få in kvinnor men det här är ju en process där man verkligen måste jobba strukturerat och ambitiöst.”*

### **5.3.3. Nätverk**

Vad gäller mindre bolag på börsen är det fortfarande så att man är mer beroende av sitt slutna nätverk vid rekrytering till styrelsen. Men för större bolag har nätverk kommit att spela en mindre roll då många använder sig av headhunters och search-firmor. Genom detta mer professionella och strukturerade sätt att söka kandidater på utgår man automatiskt från en bredare bas. Det leder till att valberedningar och styrelser kan gå utanför sina slutna nätverk och på så sätt få tillgång till fler individer att välja mellan. Flera av respondenterna ser positiva konsekvenser i att det blir allt vanligare att använda sig av headhunters. Man vidgar kretsen av styrelseledamöter och man breddar nätverken, hävdar de. Ett citat av en styrelseledamot belyser detta ställningstagande:

*“Nätverk spelar mindre och mindre roll vid rekryteringen till styrelser och det tycker jag är jättebra. Man använder nu mer professionella search-firmor och man går utanför sitt eget kontaktnät. Det blir för begränsande att bara använda sitt eget kontaktnät och det blir dessutom för många som är likadana. Däremot tror jag inte att det hjälper att det blir fler kvinnor i börsstyrelser eftersom rekryteringsbasen fortfarande är alldeles för liten. Men totalt sett är det bra eftersom man letar i en bredare krets”.*

Trots att nästan alla av respondenterna ställer sig positiva till search-bolag vid rekrytering av styrelseledamöter finner vi många olika synpunkter gällande huruvida det gynnar kvinnor eller inte. Ovan citat visar på att användningen av headhunters förmodligen inte innebär en ökning av kvinnor i börsstyrelserna men detta är det inte alla av de intervjuade som håller med om. De flesta ställer sig emot detta påstående. Vissa menar att ett syfte med användningen av en professionell rekryteringsfirma är just att hitta fler kvinnor på ett effektivt sätt. Så det är ju självklart att det ökar urvalet av kvinnor och gör de lättare att upptäcka dem, förklarar en del. Ett stort antal av de intervjuade är övertygade om att search-firmorna skyndar på utvecklingen mot mer jämställda börsstyrelser eftersom de har tillgång till ett mycket större urval och dessutom kan strukturera upp sina nätverk. En annan gemensam åsikt bland många av de intervjuade är att slutna nätverk användes mycket mer förr i tiden men att det inte förekommer lika ofta idag.

Det finns en del av de tillfrågade som ser både fördelar och nackdelar med att använda sig av headhunters. Ofta ger man rekryteringsfirmorna en kravspecifikation som de går efter och letar kandidater utifrån. Men problemet är att ingen av search-firmorna vill uppge några namn eller föreslå någon styrelseledamot som de inte är helt säkra på, berättar de. Därför, anser somliga, kan det upplevas att man ändå inte vågar gå så långt utanför redan kända nätverk. Respondenterna berättar vidare att rekrytering till styrelser handlar mycket om tillit. Även om det är ett rekryteringsbolag som har tagit fram en lista på ett antal lovande kandidater så skulle man ändå inte tillsätta någon styrelseledamot som man inte litade på eller var bekväm med. Man måste vara säker på att man nominerar en bra kandidat och det blir man genom att prata med andra och genom att folk rekommenderar varandra. Och då är vi ju tillbaka till det slutna nätverket igen är det vissa som argumenterar för. En av respondenterna uttrycker sig inom ämnet:

*”När det gäller styrelseledamöter så är det en förtroendefråga egentligen. Då handlar det för det första om att när du ska välja den som är mest kompetent så måste du också väga in vem du har störst förtroende för, det är en lika viktig fråga. Så om du har två lika kvalificerade personer skulle de i teorin vara lika duktiga och ha lika stort förtroende, men så är det ju inte eftersom det är en som väljs, och det är den som har störst förtroende”.*

Oavsett om börsbolagen använder sig av headhunters när de rekryterar in till styrelsen eller inte så kan nästan samtliga av de intervjuade hålla med om att män har flest män i sina nätverk. Förklaringen till det här varierar men huvudsakligen uppger respondenterna att man bäst förstår varandra och har mer gemensamt med någon av samma kön. För de bolag som ofta är lite mindre och därför inte använder sig av search-firmor blir nätverken ännu viktigare. Man ser då tydligare att de styrelseledamöter som väljs in är individer som någon känner, förklarar de.

#### **5.4. Konsekvenser för styrelsearbetet**

Alla intervjuade har erfarenhet av att arbeta med eller i en styrelse där männen är fler än kvinnorna. Att kvinnor ofta är minoritet är samtliga av de tillfrågade medvetna om men det finns olika uppfattningar angående vad det har för effekter på styrelsearbetet. En del menar att kön överhuvudtaget inte har någon påverkan på själva gruppen som styrelse. Det är ingen, varken män eller kvinnor, som får mindre inflytande eller mindre att säga till om som

minoritet av ett visst kön i en styrelse eftersom det handlar om kompetens. Självklart kan någon känna sig utanför eller inte ha lika lätt komma in i gruppen men då är det på grund av att man inte har lika mycket kunskap att bidra med som de andra, är det en del som påstår. Flera tar upp personlighet och egenskaper hos individer som avgörande för inflytandet i styrelsen. Rollen som styrelseledamot handlar om vem man är som person och vad man kan bidra med kunskapsmässigt. Då spelar inte kön någon roll och det kan detta citat av en respondent bekräfta:

*“Jag tror inte att minoriteten av ett visst kön påverkar inflytandet. Det handlar nog mer om vilken person man är. Man identifierar sig ju inte efter vilken majoritet eller minoritet man tillhör vid varje frågeställning, utan man arbetar som styrelse genom att utbyta varandras erfarenheter och kompetenser för att komma fram till ett gemensamt beslut. Man kompletterar varandras specialområden och varandras synpunkter och det tror jag inte har så mycket att göra med kön”.*

Andra menar att det är uppenbart att kvinnor sticker ut i en styrelse då de ofta inte är så många. Man kan lätt bli lite utsatt som enda kvinna eftersom det läggs märke till att man är just kvinna. En del menar att männen förväntar sig att man ska vara och bete sig likadant som dem och det uppfattas som konstigt om man inte gör det. Ofta kan det hjälpa att man inte är ensam kvinna utan att man har minst två kvinnor i en styrelse eftersom de tillsammans då kan visa att deras beteende inte är konstigt utan bara annorlunda. Då brukar man kunna stötta varandra och känna igen sig i varandras beteende hävdar somliga av de intervjuade. En del respondenter tar upp att det kan vara svårt att som kvinna smälta in i en styrelse där det enbart sitter män. Man vill inte driva på samtalsämnen som de andra inte har något intresse av att prata om och man kan lätt känna sig lite utanför.

Å andra sidan framkommer åsikter under intervjuerna som instämmer i att kvinnor i en styrelse ofta sticker ut och blir mer synliga men att detta kan upplevas som både positivt och negativt. Flera menar att den personen som sticker ut lägger man också märke till och kommer ihåg. Det som gör detta positivt är att om man kan bidra med nyttig information läggs det på minnet hos andra individer förklarar respondenterna. Vidare berättar de att om man istället uppfattas som oduglig av majoriteten då förknippas plötsligt andra kvinnor som odugliga eftersom en kvinna i minoritet anses representera alla kvinnor. Även denna del av de tillfrågade kommer in på att det här bevisar hur viktig kompetensen, erfarenheten och

personligheten är i styrelsearbetet eftersom det kan gå ut över och kopplas till andra människor än en själv.

## 5.5. Arbete och förändring

### 5.5.1. Åtgärder i dagsläget

En del stora institutioner som vi har haft kontakt med har angett i sina ägarpolicys hur de ställer sig till frågan om jämställdhet och andelen kvinnor i styrelsen. För att få en bild av hur institutionerna tar ställning i frågan och utvecklingen på området har vi valt att referera till utdrag från deras ägarpolicys enligt nedan. Detta för att se hur och om utdragen skiljer sig från svaren av de enskilda respondenterna samt för att belysa vad bolagen gör för att främja jämställdhet från ytterligare ett perspektiv.

Alecta:

*”Alecta stödjer, i linje med svensk kod för bolagsstyrning, initiativ för att bredda rekryteringsbasen av lämpliga kandidater till styrelseuppdrag och verkar därigenom för en jämnare könsfördelning i styrelserna.”* (Alecta 2009).

Första AP-fonden:

*”Första AP-fonden verkar för att styrelser har en jämn fördelning mellan män och kvinnor.”* (Första AP-fonden 2013).

Andra AP-fonden:

*”Andra AP-fonden betonar vikten av en ökad andel kvinnor i börsbolagens styrelser. När fonden medverkar i nomineringsarbete kommer det därför att beaktas. Fonden menar vidare att valberedningarna bör lägga fast en konkret plan för hur arbetet med att uppnå en god styrelsesammansättning bland annat avseende kön, ålder, bakgrund, erfarenhet och kompetens.”* (Andra AP-fonden 2011).

Swedbank Robur

*”Styrelsen ska inta ett ansvarsfullt förhållningssätt och arbeta aktivt med de hållbarhetsfrågor som är relevanta för bolaget, såsom frågor om miljö- och klimatpåverkan, de anställdas arbetsförhållanden, affärsetiska frågor, jämställdhet och mångfald, samt arbetsvillkor och miljöpåverkan i leverantörsledet.”* (Swedbank Robur fonder 2012).

Vidare meddelar samtliga respondenter under intervjuerna att i stort sett alla valberedningar idag arbetar för mer jämställda styrelser. Det som kan konstateras under intervjuerna är att vissa gör det mer än andra. De flesta berättar att man ofta har det som en del i agendan att ta upp jämställdhetsfrågan och diskutera denna. Man går då igenom vilka kvinnor som identifierats genom olika nätverk eller headhunters. Många berättar att det är vanligt att man som valberedning ställer krav på headhunters att komma med förslag på kandidater av båda könen. Det är flera som nämner att det faktiskt kan leda till att en kvinna väljs över en man även fast mannen är snäppet mer lämpad som styrelseledamot. Detta visar att kvotering förekommer idag trots att det inte syns i lagstiftningen, menar vissa. Det som också vanligtvis görs i arbetet med att få in fler kvinnor är att man strukturerar upp nätverk och arbetar mer organiserat. På så sätt är det lättare att identifiera och komma ihåg vilka potentiella kvinnor det finns att välja mellan. Andra går in på att berätta om tryck från ägarna. Om ägarna visar att de anser det viktigt med fler kvinnor i styrelsen så kommer valberedningarna känna av detta och göra sitt bästa för att uppfylla kraven. Även tryck från samhället i övrigt blir ofta valberedningarna medvetna om vilket kan påverka deras ambition att öka antalet kvinnor och ta upp detta till diskussion oftare.

### **5.5.2. Motstånd och stöd**

Då siffror bevisar att kvinnor är underrepresenterade i svenska börsstyrelser menar cirka hälften av de intervjuade att utvecklingen mot fler kvinnor i börsstyrelserna sker alldeles för långsamt. Inom denna grupp finns det ett antal olika uppfattningar om vad det låga antalet kvinnor beror på. En del hänvisar till att det endast blir effekter i processen genom tryck utifrån. Hot om att kvotering ska införas, både i Sverige och på EU-nivå har drivit på processen rejält, bekräftar många. Däremot när det här avlägsnades så avtog farten i utvecklingen. Här är det flera som hänvisar till siffror och statistik som tydligt visar på hur långsamt det har gått och att inte så mycket har hänt om man tittar tillbaka på de senaste åren. Ett vanligt förekommande argument för varför kvinnors representation i börsstyrelserna inte ökar snabbare är att det inte finns tillräckligt hårda krav från ägarna. Det är ju ändå de som i slutändan ska bestämma vem som kommer in till styrelsen. Det finns även en del respondenter som anser att man inte har arbetat tillräckligt hårt med jämställdhetsfrågor i styrelserna och valberedningarna. Om man vill se en förändring måste man verka för det och det är inte tillräckligt många som vill lägga ned den tid och kraft som krävs. Flera respondenter påstår sig uppleva att många människor ställer sig negativa till all sorts förändring. Ifall fler kvinnor ska in i börsstyrelserna handlar det om att bryta mönster, tänka

nytt och arbeta hårt för att en förändring ska kunna genomföras. Det gör man inte i dagsläget och det har man inte gjort de senaste åren hävdar en del. Av de intervjuade som anser att utvecklingen går alldeles för långsamt finns det således olika uppfattningar om vad anledningen är. En manlig styrelseledamot illustrerar bilden av varför han tror att utvecklingen har gått för långsamt:

*”Man är inte tillräckligt ambitiös för den som ska tillsättas. Att man verkligen jobbar och identifierar kvinnor är viktigt. Eftersom det redan från början fanns väldigt lite kvinnor så är det klart att man får jobba lite för att hitta de rätta. Att byta män mot män är svårt, det är inte bara att byta, och då att byta in kvinnor det blir också svårt. Så det krävs ju att man har ambitionen att jobba med detta på ett strukturerat sätt. Det är för dålig ambition helt enkelt, man engagerar sig för lite. Man är för bekväm. Det finns en del blockeringar när det gäller att förändra saker”.*

Trots att statistiken visar att den genomsnittliga andelen kvinnor i börsstyrelser i Sverige idag ligger under jämställdhetsmålet på minst 40 % av vardera könet så hävdar flera av de intervjuade att man egentligen inte är så långt ifrån jämställdhet som det ser ut. De delar med sig av argument som stödjer att man bör ta hänsyn till andra faktorer och omständigheter som kan bidra till att förklara varför det ser ut som det gör idag innan man kan dra slutsatsen att utvecklingen inte sker tillräckligt snabbt. Det finns även inom denna grupp olika argument för vilka förhållanden som är viktigast att ta hänsyn till. Det som ofta tas upp till diskussion är kopplingen till de höga ledande befattningarna i näringslivet. Mot bakgrund av bristen på kvinnor i höga chefspositioner anser flera att vi har kommit en lång bit på vägen mot jämställda styrelser.

### **5.5.3. Utveckling och framtid**

Vid diskussioner kring framtiden och när de intervjuade ombeds föreslå åtgärder för att öka andelen kvinnor i börsstyrelserna påstår vissa att ingenting mer kan göras än vad som görs idag. Den förändring som håller på att ske kommer att ta väldigt lång tid hävdar de. De respondenter som anser att man redan kommit en bra bit på vägen ser inga problem i den utveckling som sker idag. Det handlar om förändringar som måste ske i samhället och det får ta den tid det tar för det finns inga genvägar för att nå dit, menar de.

Samtidigt kan andra komma på en hel del insatser som skulle kunna göras för att driva på utvecklingen och öka andelen kvinnor både i börsstyrelserna och på höga ledande positioner.

Många menar att det är företagen som har ett stort ansvar när det gäller att hjälpa kvinnor att komma upp på högre positioner. Flera tar upp RUT-avdrag som en mycket positiv och viktig åtgärd. En del pratar även om att man måste se till att kvinnor förstår att man inte kan vara hemma med familj och barn för länge om man vill komma upp på de här högsta posterna. Man måste se till att de inte hoppar av för tidigt. Ett citat från en styrelseledamot belyser perspektivet:

*“Man måste köpa tjänster i hemmet och man måste prioritera och jag tror att om fler kvinnor från början hade den inställningen då skulle det kunna hända hur mycket som helst. Det är därför det inte finns fler kvinnor på de högsta toppositionerna. Det är otroligt vanligt att jag har sett att kvinnor hoppar av som hade kunnat bli hur duktiga som helst. När de får sitt andra barn och inte har någon hjälp hemma så tror de att de kan fixa allting själva. Då tycker de att det blir alldeles för mycket med privatliv och arbete och väljer att tacka nej till en befordran eller att jobba lite mindre. Det kan ju vara ett helt rationellt val utifrån deras situation men hade de haft en annan inställning från början och organiserat upp sig på ett annat sätt då skulle säkerligen en del av dessa kvinnor vara börs-VD:ar idag”.*

Diskussionen kring hur viktigt det är med hjälp i hemmet om man vill nå de högre chefsbefattningarna och så småningom styrelseuppdragen tas upp av flera respondenter. Men det finns även andra aspekter som lyfts fram. En del pratar om att det måste ställas mer krav på valberedningarna och styrelserna att lyfta fram frågorna om att öka antalet kvinnor i styrelserna. De menar att man bör öka medvetandet och ambitionen för att hitta fler kvinnor. Valberedningarna och search-firmorna letar inte tillräckligt noga och de måste bli bättre på att tänka bredare i sin rekrytering. Vidare lyfter somliga respondenter fram kvoteringsdebatten som den enda åtgärden kvar att göra eftersom det går så långsamt i dagsläget. Det behövs en debatt kring kvotering då det skulle ge ett ökat tryck på valberedningarna. Samtidigt ställer sig andra negativa till att införa kvotering och menar att det redan förekommer idag till viss del. Flera av de tillfrågade går in på att arbetet för att öka kvinnors representation i börsstyrelser är intensivt och stöd måste komma från flera olika håll. Det måste finnas tryck dels från styrelserna, dels underifrån i organisationerna. Vidare förklarar de att det är viktigt att man gör en noggrann uppföljning av vad som händer på området och arbetar på ett strukturerat sätt kring de här frågorna.

## 6. Analys

---

*Avsnittet inleds med en analys av strukturens påverkan på jämställdheten i börsstyrelser. Vi för sedan en diskussion kring kultur, värderingar och uppfattningar om män och kvinnor och hur detta tar sig uttryck i näringslivets topp. Vi avslutar med att undersöka utvecklingen och förändringen på området och de faktorer som driver samt hindrar jämställdhetsarbetet. Vi hoppas kunna dra slutsatser om vad som bidragit till dagens styrelsesammansättning och på vilka sätt denna är på väg att förändras.*

---

### 6.1. Struktur

I detta avsnitt analyserar vi vilka effekter strukturella skillnader mellan könen, exempelvis graden av segregering och fördelning av makt, får för jämställdheten i svenska börsstyrelser. Med struktur avser vi både social struktur såsom accepterade normer och informella regler samt organisationsstruktur såsom arbetsuppgifter och hur poster är formellt ordnade (Blau & Scott 1962; Jacobsen & Thorsvik 2008).

#### 6.1.1. Könsordning

Det finns en tydlig mansdominans på de höga ledande posterna i näringslivet, både i börsbolagens styrelser och ledningsgrupper (Wahl et al. 2011). Männerna har dominerat historiskt och än idag reflekteras detta i hur styrelserna i de svenska börsbolagen är sammansatta menar våra respondenter. Historiskt har vi haft en tydlig manlig majoritet på höga befattningar vilket speglas i dagens patriarkala könsordning, där könsordningen beskriver den maktrelation som finns mellan män och kvinnor i samhället (Wahl 1996). I forskning på området könsteori utgår man ifrån att könsordningen och de uppfattningar som hänger samman med denna ordning är något som är socialt och kulturellt konstruerat (Thurén & Sundman 1997). Denna konstruktion av förväntningar och uppfattningar om män och kvinnor är något som bekräftas under våra intervjuer. Våra respondenter menar bland annat att en anledning till den könsordning vi har idag och hur den speglas i de svenska styrelserna, beror på att män historiskt utgjorde hela styrelsen med all makt och kompetens detta innebar. Föreställningen om att kvinnor inte besitter den kompetens och begåvning som krävs lever kvar. Denna syn bekräftar teorin om kvinnan som "det andra könet" vilket i sin tur leder till att män och kvinnor möter olika föreställningar om vad som är passande och naturligt (Ferguson 1984). Ett exempel på en vanlig sådan föreställning är valet mellan karriär och

familj menar flera av de intervjuade. Den vanliga uppfattningen är att kvinnan förväntas välja familjen medan mannen är den som förväntas göra karriär. Det finns starka normer om vad som anses passande och naturligt för respektive kön (Aaltio & Mills 2002). Detta uttrycker en tillfrågad som menar att de föreställningar som finns i samhället om vad som förväntas av män och kvinnor måste förändras innan styrelserna kan bli mer jämställda.

---

*Delslutsats:*

*Historiska strukturella normer lever kvar vilket skapar olika förväntningar på individen beroende på ens könstillhörighet. När kvinnor vill avancera till styrelser bryter de mot dessa normer och förväntningar vilket försvårar vägen mot en jämn könsfördelning i styrelserna.*

---

### **6.1.2. Könnssegregering**

Föreställningar leder till att män och kvinnor gör olika val vilket resulterar i att de hamnar på olika grenar i näringslivet. En könsuppdelning mellan poster och sysslor är ett tecken på horisontell könssegregering (Dahlerup 1989; Walby 1990; Roman 1994). Den horisontella könssegregeringen är en av tre typer av könssegregering inom könsstrukturen. Som framkommit under våra intervjuer har en könssegregerad arbetsmarknad växt fram då män och kvinnor haft olika villkor historiskt. Då dessa historiska föreställningar fortfarande lever kvar leder det till att könsordningen och könsstrukturen förändras långsamt och reproduceras. Vissa vill dock belysa att det en gång i tiden enbart var män i styrelserna varför utvecklingen ändå får anses ha gått framåt och att det utifrån detta perspektiv skett en utjämning av den horisontella könssegregeringen.

Det är inte endast utifrån sysslor och yrken man hittar skillnader mellan män och kvinnor utan även på olika hierarkiska nivåer, vilket visar på den vertikala könssegregeringen (Kanter 1977; Rensner 1985). Att det är färre kvinnor högt upp i hierarkierna ger våra respondenter olika anledningar till. Något som återigen får stor uppmärksamhet är valet mellan karriär och familj. Många tillfrågade menar att när kvinnor väljer att ta hand om hem och familj går de miste om befordringar och högre ledningsposter. Trots att en stor del av de intervjuade ser detta som ett problem och en anledning till den segregering vi har idag så menar en annan grupp att även om man prioriterar familjen i ett stadium i livet ska karriären inte behöva ta skada. De menar att man borde kunna göra både och men inte samtidigt. Ansvaret att möjliggöra balans mellan karriär och familj ligger på både individ, företag och samhälle.

---

*Delslutsats:*

*En könssegregering föreligger vilket har en negativ effekt på en förändring mot mer jämställda börsstyrelser. Dock kan vi se att den könssegregerade arbetsmarknaden är på väg att förändras, om än långsamt.*

---

## **6.2. Kultur**

I detta avsnitt avser vi fördjupa förståelsen för föreliggande strukturer genom att analysera symboler, normer och värderingar som uttrycks i uppfattningar om könen. Genom kulturperspektivet ämnar vi skapa förståelse för dessa uttryck och relatera dem till underliggande föreställningar och antaganden.

### **6.2.1. Könsmärkning**

Genom könsordning och könssegregering har vissa yrken och poster kommit att könsmärkas, det vill säga att de förknippas med ett visst kön. Ledarpositioner har länge varit manligt könsmärkta. Då könsmärkningen ofta har med maktrelationer mellan könen att göra och män är de som innehåft mest makt i samhället har positioner med hög status och högre värderade positioner ansetts vara manliga (Sundin 1998; Abrahamsson 2002; Kanter 1977). Huruvida rollen som styrelseledamot är könsmärkt råder det skilda åsikter om hos våra respondenter. De flesta är överens om att det historiskt varit en manlig roll men ifall denna märkning finns kvar i dag råder det skilda åsikter kring. Somliga av de intervjuade menar att män förknippas med rollen och att detta beror på att det varit så under en lång tid. Idag är det fortfarande flest män i styrelserna varför den manliga könsmärkningen reproducerats. En orsak till att den manliga könsmärkningen reproducerats kan vara att etiken och logiken som växt fram med ledarskapet är en manlig sådan. Den manliga symboliken kan göra att kvinnor upplever svårigheter i att anta denna roll då de bedöms vara annorlunda, avvikande och ej passande för rollen (Kanter 1977). Att man som kvinna inte skulle passa i rollen som styrelseledamot är det däremot ingen av de tillfrågade som uttrycker. De menar på att den tydligaste förklaringen till att vi ser flest män i styrelserummen beror på tradition och hur det sett ut historiskt. En annan grupp respondenter menar att rollen som styrelseledamot fortfarande kan anses vara en något manlig roll även om detta är på väg att förändras. Dock bedömer de det vara en förändring som går långsamt. Denna uppfattning skiljer sig från andra delar av de tillfrågade som menar att diskussioner kring kvinnors representation i styrelser har lett till en motsatt inställning,

nämligen att rollen som styrelseledamot skulle förknippas med en kvinna. Teoretiskt sett är detta något vi har svårt att hitta stöd för och den slutsats vi i detta fall kan dra är att det har blivit lättare och vanligare att associera styrelserollen med kvinnor vilket man kan se som ett steg i utvecklingen mot en mer jämställd styrelsesammansättning.

Diskussionen kring könsmärkning av styrelserollen leder oss även in på teori om norm och avvikare. Den manliga könsmärkningen av rollen som styrelseledamot har gjort mannen till norm för rollen (SOU 1994:3). En del svar vi erhållit under våra intervjuer tyder på att synsättet med mannen som norm och kvinnan som avvikare är en föreställning som sakta men säkert håller på att förändras. Avvikaren bedöms ofta vara bristfällig och sakna någon kompetens (Wahl et al. 2011), men utifrån en stor andel respondenter ska könet inte ha någon betydelse när man utgår ifrån kompetens vid bedömningen av lämpliga styrelsekandidater. Ett tydligt uttalat argument för ökad andel kvinnor i styrelser är kompetensargumentet. Om man ej rekryterar fler kvinnor till styrelser mister man en stor del av den kompetens som finns tillgänglig i samhället, anser flera av de tillfrågade. Man kan därför konstatera att både män och kvinnor bedöms besitta den rätta kompetensen för styrelseuppdrag.

---

*Delslutsats:*

*Idag anses kön inte ha någon betydelse för huruvida man passar för styrelserollen eller inte, kompetensen är istället avgörande och den besitter både män och kvinnor. Att rollen fortfarande lättare associeras med män kan komplicera för kvinnor att accepteras i denna befattning. Dock har debatt och ett ökat fokus på en jämnare könsfördelning i styrelser bidragit till att man idag även kan förknippa kvinnor med rollen och den manliga normen är idag inte lika stark. Medvetandet om olikheter mellan män och kvinnor har blivit tydligare och mindre könsbundna även om kvinnor bedöms eller värderas annorlunda.*

---

### **6.2.2. Glastaket**

Statistik visar att andelen kvinnor i börsstyrelser i Sverige är lägre än andelen män (Statistiska centralbyrån 2012a) vilket överensstämmer med teori där man menar att i näringslivets topp är det män som är majoritet (Wahl et al. 2011). Generellt sett når kvinnor inte lika högt som män vilket bekräftats under våra intervjuer, även om man har olika åsikter gällande anledningen till detta. Den tidigare diskuterade avvägningen mellan karriär och familj är en av de anledningar som framhävs av våra respondenter. Något annat som lyfts fram under

intervjuerna är att det högre upp i hierarkin blir tuffare och att många kvinnor då faller bort. Vissa hävdar att detta beror på att kvinnor inte orkar med den tyngre arbetsbördan medan andra menar på att chefsrollen har sidor som avskräcker kvinnor ifrån att vilja ta den rollen. Detta tolkar vi som olika uttryck för det man brukar kalla för glastaket, den barriär som kvinnor stöter på när de försöker ta sig till de högre hierarkiska positionerna (Drake et al. 1996). Då chefskultur och chefspositioner länge varit mansdominerade är de utformade efter män vilket verkar diskriminerade för kvinnor då de ofta har andra villkor i exempelvis privatlivet än vad män har (Kanter 1977).

Oavsett om dessa uttryckta anledningar är tecken på ett glastak eller inte så får det effekten att färre kvinnor tar sig högt upp i hierarkierna till de högsta ledande befattningarna. Detta i sin tur har en påverkan på styrelsesammansättningen då rekryteringen till styrelserna till stor del görs utifrån dessa poster. När representationen av kvinnor på dessa befattningar är låg blir rekryteringsunderlaget av kvinnor till styrelser litet menar våra respondenter. Samtidigt är inte alla intervjuade överens om att det verkligen krävs att man varit VD för ett större börsbolag för att kunna bli rekryterad till en styrelse. De menar att det finns många kompetenser som är viktiga i en styrelse och att det finns många kvinnor som besitter dessa. Oavsett vilka krav som ställs vid rekryteringen till styrelser är alla av de tillfrågade överens om att kvinnor är svårare att hitta.

---

*Delslutsats:*

*Kvinnor är underrepresenterade på höga ledande positioner i svenskt näringsliv. Vid rekrytering till styrelser leder detta till att kvinnliga kandidater är svårare att hitta. Med andra ord måste man hitta metoder för att öka antalet kvinnor högre upp i hierarkierna.*

---

### **6.2.3. Nätverk**

För att finna lämpliga kandidater till styrelsen måste man leta mer för att hitta kvalificerade kvinnor än för att hitta kvalificerade män. Samtidigt är alla respondenter överens om att nätverk har en mycket mindre betydelse vid rekrytering till styrelser idag än för några år sedan. När man tillsätter nya styrelseledamöter sker detta genom att man sätter upp en kravspecifikation på vad man behöver för typ av person, kompetens och egenskaper. Man upprättat sedan en lista över tänkbara kandidater som uppfyller dessa krav. Detta leder till att

informella diskussioner och olika typer av nätverk ofta är det som avgör vilka kandidater man överväger (SOU 1997:135).

Enligt teori har män ett mer homogent nätverk där män förbinder sig med andra män (Drake et al. 1996). Då män är vanligast förekommande i styrelsesammanhang och enligt teori har en övervägande del av samma kön i sina nätverk blir effekten att kvinnor förekommer mer sällan i dessa nätverk varför de blir svårare att hitta. Dock verkar mäns homosociala nätverk vara under långsam förändring. Under intervjuerna lyfts den ökade användningen av headhunters och search-firmor fram som en viktig bidragande faktor till denna utveckling. Genom att använda sig av professionell hjälp vid rekryteringen utgår man ifrån en bredare bas, vidgar snabbt sitt nätverk och utökar antalet möjliga och tänkbara kandidater. Detta är något som i längden även bör bidra till att de idag homogena nätverken blir mer heterogena. Kvinnor har enligt Drake et al. (1996) mer heterogena nätverk. När fler kvinnor tar sig in i styrelserna bidrar även det till att nätverken blir mer heterogena och att de används på ett mer heterogent sätt. Liksom segregering är mäns homogena nätverk ett tecken på homosocialitet. Då kvinnor genom homosocialitet utesluts från vissa poster blir resultatet att könsordningen reproduceras (Lindgren 1999) och därmed saktar ner utvecklingen mot mer jämställda börsstyrelser.

Trots att man sätter upp en tydlig kravprofil lyfter flera respondenter fram att det finns andra saker som kan spela in vid rekryteringen till styrelser. De berättar vidare att en mycket viktig bidragande faktor vid rekryteringen är förtroende. Man vill välja någon som man vet kan göra ett bra jobb och vågar inte ta för stora risker. Även om man använder sig av professionell rekryteringshjälp så som headhunters och på detta sätt försöker vidga sitt nätverk blir tilliten ändå avgörande. Då individer på höga befattningar ofta känner att det finns mycket osäkerhet i deras omgivning blir det extra viktigt att kunna omge sig med personer man litar på. Enligt forskning kan män känna sig osäkra på hur kvinnor kommunicerar. Ett sätt att minska osäkerheten kan då vara genom att välja in någon till styrelsen som är lik en själv (Kanter 1977). Om man själv är av det manliga könet kanske valet faller på en annan man för att det är där man känner störst förtroende. Många av de intervjuade tror att search-firmorna har en positiv inverkan när det kommer till att öka antal kvinnor i styrelser då man som tidigare nämnts breddar nätverket. Andra menar att även headhunters påverkas av osäkerheten i omgivningen. De vill endast föreslå namn de är säkra på och känner förtroende för. En person man känner förtroende för ingår ofta redan i ens nätverk menar flera av de tillfrågade.

Respondenternas påståenden om att headhunters bidrar till att nätverk får allt mindre betydelse i dagsläget bör därför ifrågasättas.

---

*Delslutsats:*

*Informella nätverk har fått en mindre betydelse vid rekrytering till svenska börsstyrelser. Trots detta har de informella nätverken fortfarande stort inflytande vid nominering av styrelsekandidater. Förslag från search-firmor och headhunters kontrolleras och påverkas ofta genom slutna nätverk då man vill känna förtroende för den som tillsätts.*

---

#### **6.2.4. Kvinnor i minoritet**

Det vanligast förekommande i svenska börsstyrelser och i de styrelser våra intervjuade är insatta i är att kvinnor är minoritet. Enligt Kanter (1977) kan det innebära att man som tillhörande en minoritet blir mer synlig och att detta kan vara pressande och begränsande. Respondenterna bekräftar att man sticker ut mer som kvinna i en styrelse. En del upplever detta som positivt medan andra menar att de kan känna igen sig i att det kan vara pressande och begränsande. De som anser det positivt att kvinnor sticker ut mer i en styrelse förklarar att man då lättare blir ihågkommen. Om man kan bidra med kunskap och intellektuella insikter anses man vara en kompetent person. Teorin om att kvinnor i minoritet ofta får representera alla kvinnor i organisationen (Wahl et al. 2011) stöds av de tillfrågades påståenden om att man som kvinna i styrelser ofta förknippas med andra kvinnor. Detta kan leda till att man får erfara de negativa effekterna av att vara mer synlig i styrelsen. Om man delar med sig av insikter som inte anses vara bidragande eller intellektuella kan detta gå ut över fler kvinnor än endast den i styrelsen som yttrade sig. Som synlig minoritet i en styrelse kan man även bli ihågkommen som en icke kompetent person vilket kan leda till att andra kvinnor uppfattas som mindre kompetenta (Kanter 1977).

Respondenternas uttalanden talar emot teorin om att kvinnor har mindre inflytande som minoritet (Åberg 2001). Anledningen till detta uppger de vara att styrelsearbete endast har med kompetens att göra och inte vilket kön man tillhör. Vidare förklarar de att om man som minoritet har mindre inflytande beror detta endast på att man har mindre kunskap att bidra med. De som besitter mest kompetens har mest att bidra med till diskussioner och får således störst inflytande. Köns minoritet eller majoritet har därför ingen inverkan på vilket inflytande man får utan kompetensen är avgörande. Teori som menar på att män i minoritet

har inflytande medan kvinnor i minoritet har mindre inflytande (Åberg 2001) hittar vi därför inget stöd för.

En annan effekt som kan uppkomma på grund av att man är minoritet och kvinna i en styrelse är att man kan känna sig utsatt och ha svårt att smälta in, hävdar en del av de tillfrågade. Detta kan förklaras med hjälp av att män i styrelser betraktas som norm medan kvinnor anses vara avvikare som ständigt jämförs utifrån normen (SOU 1994:3). Flera av de intervjuade anser att en del män förväntar sig att kvinnor ska bete sig likadant som männen. När de inte gör det uppfattas de som konstiga och avvikande förklarar de. Detta tolkar vi som ett exempel på att kvinnors uppförande har jämförts med männens och utvärderats utifrån den manliga normen (SOU 1994:3).

---

*Delslutsats:*

*Man blir synligare och lättare ihågkommen som minoritet i en styrelse vilken kan medföra både positiva och negativa konsekvenser. Som kvinnlig minoritet jämförs man utifrån en manlig norm som kan göra det svårare att passa in i styrelsesammanhang.*

---

### **6.3. Jämställdhet i förändring**

Syftet med det här avsnittet är att ge en översikt över jämställdhet och jämställdhetsarbete i styrelsesammanhang. Vi vill även analysera och belysa vilka faktorer och förhållningssätt som hindrar respektive stöder arbetets utveckling mot en jämnare könsfördelning i de svenska börsstyrelserna.

#### **6.3.1. Jämställdhet och perception**

Under alla intervjuer framkom det att mångfald i styrelsen kan bidra till positiva effekter i styrelsearbetet. Många nämner exempel som bredare kompetens, bättre kreativitet och fler perspektiv vid problemlösning. Hur betydelsefullt det är att just andelen kvinnor ökar för att få en större mångfald och tillgång till en bredare kompetens i styrelsen finns det däremot delade meningar om. De skilda åsikterna hos respondenterna angående hur viktigt det är att fler kvinnor kommer in i styrelserna speglar hur de ställer sig till jämställdhetsarbete. Somliga respondenter menar att jämställdheten i styrelser inte bara har att göra med konkreta åtgärder utan att förändringar i samhället måste ske först, innan jämställdhetsfrågor i styrelserna kan lösas, och att det är en process som får ta den tid det tar. Det här ställningstagandet till

jämställdhetsarbete kan förklaras med teorin om att jämställdhetsarbete ses som en generationsfråga (Wahl et al. 2011). Man förväntar sig då att det är nästa generation som kommer att arbeta med den här sortens frågor och att jämställdheten kommer att lösa sig med tiden. Utifrån teorin kan man tolka den här gruppen respondenters uppfattningar som att ingen större vikt bör läggas på jämställdhetsarbete i börsstyrelser. Även om jämställdhet anses som något bra så har de accepterat att det får ta en relativt lång tid.

En del av de tillfrågade framförde även argument som betonade att det inte anses viktigt om antalet kvinnor i börsstyrelser ökar. Genom att analysera den här typen av inställning till jämställdhet i styrelser kan man uttyda att dessa respondenter inte heller ser jämställdhetsarbete som något väsentligt. Utifrån detta förhållningssätt kan det dras paralleller till teorin om att man i vissa fall inte ser någon mening i att aktivt arbeta med jämställdhetsfrågan. Detta beror på att jämställdhetsarbete anses vara något som inte berör en själv (Wahl et al. 2011). Är man kvinna och sitter i en styrelse kan en anledning till detta vara att man redan kommit in i styrelsen och därför ej känner sig berörd. Ett jämställdhetsarbete skulle då inte direkt beröra dem, varför det inte behöver bedrivas ur deras perspektiv. Som kvinna vill man få styrelseuppdrag för att man är tillräckligt kompetent och inte för att ett aktivt styrelsearbete bedrivs, bekräftar flera respondenter. Ytterligare en anledning till varför jämställdhetsarbete anses endast beröra andra än en själv kan vara att man är av det överrepresenterade könet, vilket oftast är det manliga i en styrelse. I en del av intervjuerna lyfts det fram av vissa män att jämställdhetsfrågan förmodligen skulle vara viktigare för dem om de varit kvinnor.

Den del av de tillfrågade som hävdar att det är viktigt med jämställdhet i börsstyrelser får även anses tycka att det är betydelsefullt med jämställdhetsarbete. Utifrån teori om argument som talar för jämställdhetsarbete är det vanligt att man anger hur viktigt det är att ta tillvara på all tillgänglig kompetens (Wahl et al. 2011), något som ofta återkommer i diskussioner med respondenterna kring betydelsen av en jämn könsfördelning i börsstyrelserna. Detta visar på en positiv inställning till jämställdhetsarbete och att frågan bör prioriteras. Kompetensargumentet är även ett tecken på att man har kommit en bra bit i jämställdhetsarbetet (Wahl et al. 2011). Man kan på så sätt urskilja olika inställningar till hur stor betydelse jämställdhet i börsstyrelser har och hur mycket vikt man bör lägga vid att arbeta för att få styrelserna mer jämställda. Om fler hade ansett frågan vara viktig och värd att arbeta för hade utvecklingen mot mer jämställda svenska börsstyrelser kunnat gå snabbare.

Samtidigt kan denna utveckling gå i motsatt riktning om styrelser och valberedningar inte ser att ett jämställdhetsarbete medför några positiva konsekvenser.

---

*Delslutsats:*

*Beroende på hur viktigt man bedömer att en jämn könsfördelning i styrelsen är ställer man sig olika till jämställdhetsarbete. Detta resulterar i både stöd och motstånd till förändring.*

---

### **6.3.2. Jämställdhetsarbete**

Framgångsrika företag som lyfts fram utifrån ett jämställdhets- och mångfaldsperspektiv har kännetecknats av bland annat tydligt stöd och engagemang från högsta ledningen. Det som även präglar dessa framgångsrika företag är att det finns ett fungerande mångfaldsnätverk, att det finns ett organiserat jämställdhetsarbete på hög nivå samt att mål sätts, mäts och följs upp och att det beaktas vid rekrytering och befordran (Wahl et al. 2011). Det finns liknelser med denna beskrivning och den framställning som respondenterna framhäver av det arbete som förekommer i dagsläget mot mer jämställda styrelser. Liksom denna teori, märker man hur viktigt det är att engagemang att förändra finns i toppen eftersom det är just valberedningarna som nominerar styrelseledamöter. Det är alltså valberedningarna som direkt kan påverka vilka styrelseledamöter som väljs in till styrelsen. Det som också kan kopplas till denna teori är hur flera av respondenterna förklarar att det i valberedningarna diskuteras kring jämställdhetsfrågan och man går noggrant igenom vilka alternativ som finns. Många tar upp användningen av stora strukturerade nätverk som exempel där man organiserat kan ha koll på vilka kvinnor som finns tillgängliga. Utifrån empirin verkar det alltså som att alla valberedningar arbetar med jämställdhetsfrågan men på olika nivåer och mer eller mindre ambitiöst. Något som tyder på detta är en intressant observation som kan göras utifrån Andra AP-fondens ägarpolicy. Andra AP-fondens uttalande får anses vara något mer detaljerat och starkare angående jämställdhet i styrelsen jämfört med de andra institutionerna. Detta kan tolkas som att de prioriterar jämställdhetsfrågan och har stöd från toppen av organisationen att arbeta mot en jämnare könsfördelning i styrelsen. Samtidigt kan observeras att sammansättningen i deras egen styrelse består av fem kvinnor och fyra män, vilket är att anses som jämställt och därför speglar ett starkt engagemang. Då ägarpolicyen är beslutad av styrelsen visar det att styrelsen ger ett starkt stöd i arbetet för att öka antalet kvinnor.

---

*Delslutsats:*

*Om jämställhetsfrågan är viktig högt upp i organisationen främjar det ett aktivt arbete mot en jämnare könsfördelning i styrelsen.*

---

### **6.3.3. Motstånd och stöd**

Enligt teorin är det vanligt att alla typer av förändringsarbete, liksom jämställdhetsarbete, möter motstånd. Studier visar på att motstånd mot jämställdhetsarbete är vanligare bland män även om det också förekommer hos kvinnor (Cockburn 1991; SOU 1994:3). Män är de som har mest att vinna på att den könsordning som vi har idag bevaras (Chafetz 1990). Våra respondenter bekräftar att många ställer sig negativt till all sorts förändring. Genom ett av citaten från en manlig styrelseledamot kan man urskilja att man är för bekväm i den könsordning som vi har idag och att en förändring blir för jobbig. De intervjuade berättar att engagemanget i frågan inte är tillräckligt och man tycker inte att det är nödvändigt att arbeta för. Denna typ av attityd kan förklaras utifrån identifierade förhållningssätt som män ofta använder i jämställdhetsarbete. Ett av dessa förhållningssätt innebär att man erkänner mansdominansen men vidmakthåller den (Baude 1998). En stor del av respondenterna verkar vara medvetna om den mansdominans som förekommer i børsstyrelserna idag men är trots detta inte benägna att förändra den.

En annan typ av motstånd som jämställdhetsarbeten möter kan förklaras genom att man tar för givet att organisationskulturer är mäns kulturer, utan att detta egentligen är synligt. Eftersom det inte är synligt blir mansdominerade kulturer normaliserade och ses som könsneutrala (Aaltio & Mills 2002) vilket leder till att män ofta har föreställningen om att det redan är jämställt och därför kan se jämställdhetsprojekt som diskriminerande (Cockburn 1991). Somliga respondenter hävdar att man har kommit en bra bit på vägen gällande jämställdhet i børsstyrelser och en del anser att det redan är jämställt även om siffror visar motsatsen. Då dessa intervjuade inte ser den ojämna könsfördelningen i børsstyrelser som ett problem bildar denna inställning ett motstånd till förändring.

Det finns även respondenter som belyser hur kvinnor kan förhålla sig till jämställdhetsarbete. Ett vanligt sätt är genom en könsneutral strategi vilket innebär förnekelse att kön spelar någon roll och man accepterar därför könsordningen. Till jämställdhetsarbete har man då en oförstående eller negativ inställning (Wahl et al. 2011). Somliga respondenter tar återigen upp

kompetens och erfarenhet som de viktigaste egenskaperna vid rekrytering och styrelsearbete, varför kön inte spelar någon roll. Det kan finnas olika anledningar till förnekelsen av könets betydelse. Man vill inte känna sig inkvoterad och vald på grund av att man är av ett visst kön, utan man vill att kompetensen ska avgöra. Definitionen av den rätta kompetensen för ett styrelseuppdrag är dock vid. Oavsett anledning så ställer denna grupp respondenter sig negativt till jämställdhetsarbete. Ett annat sätt att förhålla sig som kvinna är med hjälp av omvärldsstrategin. Här synliggörs könsordningen och den kritiserar samtidigt som man ställer sig positivt till jämställdhetsarbete med maktperspektiv (Wahl et al. 2011). Flera av de intervjuade menar på att det är viktigt att den könsordning som finns idag diskuteras och framhävs så att den blir synlig och kan förändras. För att få börsstyrelser mer jämställda krävs det att man ifrågasätter den könsordning som råder i dagsläget och att man aktivt arbetar med jämställdhetsfrågor i valberedningarna.

Det går även att använda sig av den andra kategoriseringen av mäns inställning till jämställdhet för att förklara de manliga respondenternas syn på detta. En av kategorierna som får anses agera som stöd i jämställdhetsarbete är den så kallade jämställdhetsaktivisten. Jämställdhetsaktivisten ser jämställdhetsarbete utifrån ett könsmaktperspektiv och vill främja jämställdhetsarbete i alla sammanhang (Hagberg Nyberg & Sundin 1995). För många av de intervjuade råder det ingen tvekan om att jämställdhet är en viktig fråga i både samhälle, organisation och styrelse varför de vill arbeta för detta och driva på utvecklingen. En del menar på att stöd i jämställdhetsarbetet kan komma från olika håll och att börsstyrelser kan dra nytta av en jämnare könsfördelning på ledande positioner eller i samhället generellt. Det blir då väsentligt att ta upp jämställdhetsfrågan och föra ett jämställdhetsarbete i alla sammanhang.

---

*Delslutsats:*

*De som kan urskilja att det föreligger ett problem gällande den ojämna könsfördelningen i styrelser är också mer benägna att aktivt arbeta för att hitta en lösning. Detta för utvecklingen mot jämställdhet framåt. Ser man däremot inte problematiken leder det till en saknad av ambition och motivation att förändra. För att uppnå en jämn könsfördelning behöver man göra problemet synligt även i ledningsgrupper och samhälle.*

---

## **7. Slutsats och diskussion**

### **7.1. Slutsats**

Med syfte att finna orsaker till varför antalet kvinnor i svenska börsstyrelser är färre än män har genom analys identifierats att den könssegregerade marknaden och den manliga normen varit ett hinder för kvinnor att ta sig upp i hierarkierna och in i styrelser. Utveckling och förändring mot meritokrati där kompetens är avgörande pågår i dagsläget. Bedömning utifrån kompetens skapar lika villkor för män och kvinnor men historiska föreställningar om skillnader dem emellan lever kvar, vilket saktar ner processen. Både män och kvinnor besitter styrelsekompetens men de kvalificerade kvinnorna är svårare att hitta. Underrepresentationen av kvinnor på höga ledande befattningar i svenskt näringsliv är en orsak till detta. En annan anledning är att kvinnor inte till lika stor del som män ingår i de nätverk som används vid rekrytering till styrelserna. Något som också kan hindra utvecklingen mot fler kvinnor i börsstyrelser är att förändringsarbete lätt möter motstånd. Även de som inte motsätter sig en förändring men som däremot saknar ambition och motivation att förändra utgör en tröskel i processen.

I syfte att belysa hur styrelsesammansättningen i svenska börsbolag kan omformas har konstaterats att valberedningarnas intresse i frågan har stor betydelse eftersom de direkt kan påverka vilka kandidater som blir nominerade till styrelseuppdrag. Att aktivt diskutera problemet och ha jämställdhetsfrågan på agendan synliggör problematiken. Detta leder till att allt fler blir medvetna om denna problematik vilket är kritiskt då även styrelse, ägare och andra intressenter måste vara delaktiga för att en förändring ska äga rum. Att göra problemet synligt kan även öka motivationen och ambitionen att förändra. Ett annat sätt att driva på processen mot jämnare könsfördelning i styrelserna är att bredda urvalsunderlag och nätverk för att lättare hitta kandidater av båda könen. Börsbolag gör detta genom att använda sig av headhunters och search-firmor som de krävställer att presentera både manliga och kvinnliga kandidater.

### **7.2. Diskussion av slutsats**

I vår frågeställning har vi utgått ifrån vad börsbolagen kan göra för att förändra antalet kvinnor men även politik och samhälle har en stor inverkan när det kommer till jämställdhet i bolagens styrelser. För att män och kvinnor ska kunna göra karriär på lika villkor gäller det att

de har samma förutsättningar och möjligheter för detta. Delad föräldraledighet och RUT avdrag är exempel på åtgärder för att främja dessa lika villkor. Kvinnliga styrelseledamöter som förebilder kan inspirera och motivera andra kvinnor och visa att möjligheterna finns.

Att arbeta för jämställdhet i styrelserna kostar tid, energi och pengar. Man kan exempelvis anses få betala ett högre pris för att hitta kvalificerade kvinnor då det krävs ett mer omfattande arbete för att finna dem. Kostnaden kan resultera i att man väljer att inte lägga ner den tid och det arbete som krävs för att öka antalet kvinnor. Dock kan man ställa sig frågan om inte valet att avstå från att aktivt arbeta för jämställdhet leder till en högre kostnad i längden. Kompetens och konkurrenskraft är bara två av de element man går miste om när man försummar arbetet för mer jämställda börsstyrelser. Är det inte en utveckling i tiden för välutvecklade industrisamhällen att förändra styrelsesammansättningen?

## 8. Källförteckning

### Tryckta källor

Aaltio, Iris & Mills, Albert J. *Gender, identity and the culture of organizations*. London: Routledge, 2002.

Abrahamsson, Lena. Just när det blev viktigt blev det manligt. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, vol. 23, nr. 1, s. 37-52, 2002.

Adams, Renée B. & Ferreira, Daniel. *Women in the boardroom and their impact on governance and performance*. *Journal of Financial Economics*, vol. 94, nr. 2, 2009.

Adler, Roy D. *Women in the executive suite correlate to high profits*. European project on equal pay, 2001.

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur AB, 2007.

Andersen, Ib. *Den uppenbara verkligheten: Om kunskapsproduktion i samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur, 2012.

Backman, Ylva et al. *Vetenskapliga tankeverktyg - Till grund för akademiska studier*. Lund: Studentlitteratur AB, 2012.

Baude, Annika. *Genus i praktiken*. Stockholm: Jämställdhetsarbetarens förening, 1998.

Blau, Peter M. & Scott, Richard W. *Formal organizations*. San Fransisco: Chandler, 1962.

Chafetz, Janet Saltzman. *Integrated Theory of Stability and Change*. Newbury Park: Sage, 1990.

Cockburn, Cynthia. *In the Way of Women*. London: Macmillan, 1991.

Dahlerup, Drude. *Kon soreterer: konsopdeling på arbejdspladsen*. Köpenhamn: Nordisk Ministerråd, 1989.

Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe. *Kvinnor och ledarskap*. Oslo: Studentlitteratur AB, 1996.

Ferguson, Kathy. *The Feminist Case against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press, 1984.

Göransson, Anita. *Maktens kön: Kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet*. Stockholm: Natur & Kultur, 2006.

Hagberg, Jan-Erik, Nyberg Anita & Sundin Elisabeth. *Att göra landet jämställt: en utvärdering av kvinnor och män i samverkan - Sveriges största satsning av jämställdhet på arbetsmarknaden*. Stockholm: Nerenius & Santérus, 1995.

Holgersson, Charlotte. Homosocialitet som könsordnande process. *Norma: Nordic Journal for Masculinity Studies*, vol. 1, nr. 1, s 24-41, 2006.

Höök, Pia. *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFI, 2001.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur, 2008.

Kanter, Rosabeth Moss. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books, 1977.

Lindgren, Gerd. *Kamrater, kollegor och kvinnor*. Umeå: Umeå universitet, 1985.

Lindgren, Gerd. *Klass, kön och kirurgi*. Malmö: Liber, 1999.

Matsa, David A. & Miller, Amalia R. *Chipping away at the glass ceiling: Gender spillovers in corporate leadership*. *American Economic Review: Papers and Proceedings*, vol. 101, nr. 3, 2011.

Ressner, Ulla. *Den dolda hierarkin*. Stockholm: Rabén & Sjögren, 1985.

Roman, Christine. *Lika på alla villkor: könssegregering i kunskapsföretag*. Uppsala: Uppsala universitet, 1994.

SOU 1994:3. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*. Stockholm: Fritzes.

SOU 1997:135. *Ledare, makt och kön*. Stockholm: Fritzes.

SOU 2003:16. *Mansdominans i förändring: om ledningsgrupper och styrelser*. Stockholm: Fritzes.

SOU 2004:43. *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*. Stockholm: Fritzes.

Sundin, Elisabeth. *Män passar alltid? Nivå- och organisations specifika processer med exempel från handeln*. Stockholm: Fritzes, 1998.

Taarup-Esbensen, Jacob. *Engendering CSR - Building a competitive advantage*. Köpenhamn: Copenhagen Business School, 2010.

Thurén, Britt-Marie & Sundman, Kerstin. *Kvinnor, män och andra sorter - genusantropologiska frågor*. Stockholm: Carlssons, 1997.

Tufvesson, Anna. *Som verktyg för ledare och medarbetare*. TUK förlag, 2008.

Wahl, Anna. Molnet - att föreläsa om feministisk forskning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, s. 3-4;31-44, 1996.

Wahl, Anna. *Könsstrukturer i organisationer*. Lund: Studentlitteratur, 2003.

Wahl, Anna et al. *Det ordnar sig - Teorier om organisation och kön*. Andra upplagan, Lund: Studentlitteratur, 2011.

Wahlström, Bengt. *Ordning & Oreda: Omvärldsanalys för beslutsfattare*. Liber AB, 2004.

Walby, Sylvia. *Theorizing patriarchy*. Oxford: Blackwell, 1990.

Weber, Max. *Wirtschaft und gesellschaft*. Tübingen: Mohr, 1922.

Åberg, Berit. *Samarbete på könsblandade arbetsplatser: en könsteoretisk analys av arbetsdelning mellan kvinnor och män i två yrken: akutsjuksköterskor och ordningspoliser*. Örebro: Örebro universitet, 2001.

## Elektroniska källor

Alecta. *Ägarpolicy för Alecta*, 2009.

[http://www.alecta.se/Global/Om\\_Alecta/Ägarpolicy/Agarpolicy\\_2009-12-08.pdf](http://www.alecta.se/Global/Om_Alecta/Ägarpolicy/Agarpolicy_2009-12-08.pdf) (Hämtad 2013-05-06)

Allbright. *Makten i kulisserna*, 2012. <http://allbright.se/wp-content/uploads/2012/09/Makten-i-Kulisserna.pdf> (Hämtad 2013-03-11)

Allt om jämställdhet. *Jämställdhet och näringslivet*, 2010.

<http://www.alltomjamstalldhet.se/jamstalldhet-och-naringslivet/> (Hämtad 2013-04-03)

Andra AP-fonden. *Andra AP-fondens ägarpolicy*, 2011.

[http://www.ap2.se/Documents/agarrapporter/ägarpolicy\\_april11-se.pdf](http://www.ap2.se/Documents/agarrapporter/ägarpolicy_april11-se.pdf) (Hämtad 2013-05-06)

Första AP-fonden. *Första AP-fondens ägarpolicy*, 2013.

<http://www.ap1.se/upload/Ägarstyrning/Första%20AP-fondens%20ägarpolicy%202013-04-19.pdf> (Hämtad 2013-05-06)

Kollegiet för svensk bolagsstyrning. *Svensk kod för bolagsstyrning*, 2010.

[http://www.bolagsstyrning.se/media/43746/svenskkodbolagsstyrn\\_2010\\_korrigerad20110321.pdf](http://www.bolagsstyrning.se/media/43746/svenskkodbolagsstyrn_2010_korrigerad20110321.pdf) (Hämtad 2013-03-12)

Nationalencyklopedin. *Jämställdhet*, 2013.

<http://www.ne.se/jamlikhet> (Hämtad 2013-04-20)

Regeringen. *Ny diskrimineringslag och ny myndighet*, 2009.

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/11/80/07/c3f58621.pdf> (Hämtad 2013-04-03)

SNS. *Könsbalans leder till mer engagerad styrelse*, 2013.

[http://www.sns.se/sites/default/files/sns\\_analys\\_nr\\_9.pdf](http://www.sns.se/sites/default/files/sns_analys_nr_9.pdf) (Hämtad 2013-04-17)

Statistiska centralbyrån. *Jämställdhetsstatistik*, 2012a.

[http://www.scb.se/Pages/ProductTables\\_\\_\\_\\_12259.aspx](http://www.scb.se/Pages/ProductTables____12259.aspx) (Hämtad 2013-03-19)

Statistiska centralbyrån. *På tal om män och kvinnor*, 2012b.  
[http://www.scb.se/statistik/\\_publikationer/LE0201\\_2012A01\\_BR\\_X10BR1201.pdf](http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0201_2012A01_BR_X10BR1201.pdf) (Hämtad 2013-03-19)

Svenskt näringsliv. *Kvotering motverkar jämställdhet*, 2012.  
[http://www.svensknaringsliv.se/fragor/kvotering/kvotering-motverkar-jamstalldhet\\_15050.html](http://www.svensknaringsliv.se/fragor/kvotering/kvotering-motverkar-jamstalldhet_15050.html) (Hämtad 2013-04-02)

Swedbank Robur. *Swedbank Robur fonder AB:s ägarpolicy*, 2012.  
[http://www.swedbankrobur.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@robur/documents/article/cid\\_245711.pdf](http://www.swedbankrobur.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@robur/documents/article/cid_245711.pdf) (Hämtad 2013-05-06)

Veckans affärer. *Sverige världs bäst på jämställdhet*, 2011. <http://www.va.se/ledarskap/va-kvinna/sverige-varldsba-st-pa-jamstalldhet-242896> (Hämtad 2013-05-02)

## **Intervjuer**

Af Ugglas, Caroline. *Aktiechef/Ägarstyrningsansvarig*, Skandia Liv. Intervju 2013-03-27.

Bennet, Carl. *Styrelseordförande*, Carl Bennet AB. Intervju 2013-04-19.

Berglund, Kjell. *Partner*, Boardment AB – professionell styrelseutvärdering. Intervju 2013-04-15.

Brufer, Ramsay. *Head of Corporate Governance*, Alecta. Intervju 2013-04-23.

Bruzelius, Peggy. *Styrelseproffs och Styrelseordförande*, Lancelot Asset Management AB. Intervju 2013-04-11.

Ekdahl, Ossian. *Chef Kommunikation och ägarstyrning*, Första AP-fonden. Intervju 2013-04-19.

Halvarsson, Eva. *VD*, Andra AP-fonden. Intervju 2013-04-11.

Kristiansson, Björn. *Kollegiets verkställande ledamot*, Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Intervju 2013-04-10.

Lemne, Carola. *VD och koncernchef*, Praktikertjänst. Intervju 2013-04-12.

Lindvall, Karl Gunnar. Ordförande (f.d.), Robur Fonder AB. Intervju 2013-04-23.

Lundstedt, Fredrik. *Partner*, Boardment AB – professionell styrelseutvärdering. Intervju 2013-04-15.

Nisell, Åsa. *Ägarstyrningsansvarig*, Swedbank Robur AB. Intervju 2013-04-17.

Strömberg, Charlotte. *Styrelseproffs och Styrelseordförande*, Castellum AB. Intervju 2013-04-19.

### **Övriga källor**

Allbright, *Så får vi fler kvinnor i näringslivets topp*, seminarium 2013-03-13.

Dahlbom-Hall, Barbro. *Konsult i chefs- och ledningsfrågor*, Barbro Dahlbom-Hall Konsult AB.

Johansson, Jan-Olof. *Styrelseordförande*, Kockums AB.

Lucander, Rebecca. *VD*, Allbright.

SEB, *Årsstämma* 2013-03-21.

## Appendix

### Intervjufrågor

- Hur ser du på jämställdheten i svenska börsstyrelser?
- För att anses som jämställt skall det vara minst 40 % män och 40 % kvinnor, år 2012 var 23,5 % av ledamöterna i svenska börsstyrelser kvinnor vilket ej är att anse som jämställt. Är detta ett problem? Om det är ett problem, på vilket sätt? Skulle du svara annorlunda om du tillhörde det andra könet?
- Är det viktigt att en styrelse är jämställd? Varför?
- Varför är det färre kvinnor i börsstyrelser?
- Hur har kvinnors representation i styrelser utvecklats under de senaste åren? Vad beror den här utvecklingen på?
  
- Arbetar ni för att öka antalet kvinnor i styrelsen? Varför/ varför inte? Och i så fall på vilket sätt?
- Vad skulle ni mer kunna göra som inte redan görs? Vad hindrar er från att göra det?
- Skiljer sig jämställdheten i de styrelser du är insatt i? Varför?
- Skiljer sig arbetet för att få fram fler kvinnor i börsstyrelser beroende på vilken styrelse det gäller?
- Vilka krav ställs på styrelseledamöter när de nomineras till styrelser? Är det lättare för män/kvinnor att uppfylla dessa krav?
- Finns det fler kvalificerade män/kvinnor att välja mellan vid nomineringarna? Varför?
- Anser du att man alltid väljer ledamöter utifrån kompetens?
- Finns det andra faktorer som spelar in när ledamöter nomineras som kan leda till att en mindre kvalificerad person väljs framför en mer kvalificerad kandidat?
- Tillfrågas lika många män/kvinnor att anta styrelseuppdrag? Varför/varför inte?
- Tackar fler kvinnor/män ja/nej när de blir tillfrågade? Varför/varför inte?
  
- Anser du att rollen som styrelseledamot förknippas med ett visst kön?
- Hur ser styrelsesammansättningen ut i de styrelser du arbetar i, vilket kön är majoritet/minoritet? Påverkar detta de olika könen inflytande i styrelsens arbete? Om det påverkar inflytandet, på vilket sätt påverkas det?
- Måste minoriteten agera på ett visst sätt eftersom de är färre än majoriteten?
- Hur påverkar nätverk rekrytering och nominering av styrelseledamöter?

- Skiljer sig mäns respektive kvinnors nätverk åt? I så fall hur? Vilka ingår och hur används kontakterna i nätverket?
- Hur reagerar kvinnor jämfört med män till förfrågningar om de vill anta styrelseuppdrag?