



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats
FEK 591
Januari 2007

Könskvotering i bolagsstyrelser

Författare:

Alexandra Klemedsson 800618
Victoria Klemedsson 830714

Handledare:

Anne Loft

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	Könskvotering i bolagsstyrelser
Seminariedatum:	31 januari, 2007
Ämne/kurs:	FEK 591 Magisteruppsats, 10 poäng
Författare:	Alexandra Klemedsson och Victoria Klemedsson
Handledare:	Anne Loft
Fem nyckelord:	Könskvotering, bolagsstyrelse, lagstadgad könskvotering, styrelsemedlem och kvinnlig underrepresentation.
Syfte:	Syftet med vår uppsats är att beskriva och utifrån relevant litteratur analysera bolagsstyrelsemedlemmars åsikter och inställningar till könskvotering i bolagsstyrelser.
Metod:	Vi har valt att utgå ifrån ett induktivt angreppssätt och gjort en kvalitativ undersökning bestående av semistrukturerade intervjuer med 6 bolagsstyrelsemedlemmar.
Teoretiska perspektiv:	Den teoretiska referensramen utgörs av relevanta lagar och litteratur inom området. Denna används som underlag för vår analys och slutdiskussion.
Empiri:	Vår empiri består av det material som insamlats genom de 6 intervjuerna med bolagsstyrelsemedlemmarna.
Slutsatser:	Vår slutsats är att respondenterna anser att det inte är lämpligt att lagstadga om könskvotering i bolagsstyrelser i Sverige men trots detta kan de identifiera både positiva och negativa effekter utav det för styrelsen och dess arbete. Vår andra slutsats är att de viktigaste åtgärderna som företagen kan vidta för att minska underrepresentationen av kvinnor i bolagsstyrelser är att erbjuda dem utbildning för att höja sin kompetensnivå och uppmuntra dem att söka till styrelsepositioner.

ABSTRACT

Titel:	Quota allocation by sex in boards of directors
Seminar date:	January 31 th 2007
Course:	Master thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS). Major: Accounting.
Authors:	Alexandra Klemedsson och Victoria Klemedsson
Advisor:	Anne Loft
Key words:	Quota allocation by sex, board of directors, statutory quota allocation by sex, member of the board and female underrepresentation.
Purpose:	The purpose in our essay is to describe and from relevant literature analyze members of the boards opinions and attitudes towards quota allocation by sex.
Methodology:	Our approach throughout the investigation is an inductive course of action and we carried out a qualitative investigation that consist of semi-structured interviews with six members of the boards.
Theoretical perspectives:	The frame of references consist of relevant laws and literature within this domain. This is used to support our analysis and discussion.
Empirical foundation:	Our empirical information consist of the collected material from the six interviews with members of the boards.
Conclusions:	Our main conclusion is that the respondents do not think that it is appropriate to legislate on quota allocation by sex in Sweden but in spite of this they identify both positive and negative effects on the board of direktors and its work. Our other conclusion is that the most important measures the companies can take is to offer the women more education so they can raise their competence level and to encourage them to apply for positions on boards of directors to reduce the underrepresentation of women.

Förord

Framförallt vill vi tacka intervjupersonerna för ett vänligt mottagande och trevligt sätt och för att de deltagit och avsatt tid för att medverka i vår undersökning.

Vi vill avslutningsvis rikta ett tack till vår handledare och till de personer som hjälpt oss med vårt uppsatsarbete.

Lund, 2007-01-23

Alexandra Klemedsson Victoria Klemedsson

Förkortningslista

ABL	Aktiebolagslagen
Ds	Departementsserien
EU	Europeiska Unionen
JämL	Jämställdhetslagen
SOU	Statens offentliga utredningar
VD	Verkställande direktör

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Syfte	11
1.4 Avgränsningar.....	11
1.5 Positionering	11
1.6 Disposition	12
2. Metod	13
2.1 Ämnesval	13
2.2 Den personliga referensramen	13
2.3 Metodval	14
2.3.1 Vetenskapligt förhållningssätt	14
2.3.2 Abduktiv ansats.....	14
2.3.3 Deskriptiv ansats.....	15
2.3.4 Intensiv utformning.....	15
2.3.5 Kvalitativ ansats.....	16
2.4 Datainsamling	17
2.4.1 Primärdata.....	17
2.4.2 Litteratur	17
2.4.3 Intervjuer.....	18
2.5 Källkritik.....	19
2.5.1 Kritik mot primär- och sekundärdata.....	20
2.5.2 Kritik mot litteratur.....	20
2.5.3 Intervjukritik	21
2.6 Total giltighet.....	21
2.6.1 Intern giltighet.....	21
2.6.2 Extern giltighet	22
2.6.3 Tillförlitlighet.....	22
3. Gällande rätt, lagförslag och debatt	23
3.1 Aktiebolagslagen (2005:551).....	23
3.2 Jämställdhetslagen (1991:433)	24
3.2.1 Positiv särbehandling och kvotering.....	26
3.3 Lagförslag angående könskvotering i ABL.....	26
3.3.1 Åsikter om kvoteringsförslaget.....	28
3.4 Den aktuella debatten.....	29
3.5 Situationen i Norge	31
3.4.1 Den norska lagtexten	33
4. Litteratur	35
4.1 Styrelse.....	35
4.1.1 Styrelseundersökningar.....	39
4.2 Könsskillnader	42
4.2.1 Skillnader mellan män och kvinnor.....	42
4.2.2 Kvinnor på högre positioner i arbetslivet	44
4.2.3 Organisationer och arbetsgrupper.....	48
4.2.4 Möjliga åtgärder som företag kan vidta för att förbättra kvinnors situation.....	51
4.2.5 Arbetsmarknaden	53

4.3 Fyra ståndpunkter	56
4.4 Glastak	58
4.5 Urval av litteratur	60
5. Empiri	62
5.1 Intervju med Rolf B Andersson	62
5.2 Intervju med Bengt Blonér	63
5.3 Intervju med Jörgen Fick	65
5.4 Intervju med Carl Groth	66
5.5 Intervju med Lillemor Groth	68
5.6 Intervju med Lis Löfgren	70
6. Analys	73
6.1 Könsskillnader och jämställdhet	73
6.1.1 Feminint och maskulint	73
6.1.2 Diskriminering	74
6.1.3 Jämställdhet	74
6.1.4 Ståndpunkter	74
6.2 Kvinnor och styrelser	75
6.2.1 Hinder	75
6.2.2 Underrepresentation	76
6.2.3 Företagsinsatser	76
6.3 Lagstadgande om könskvotering	76
6.4 Sverige jämfört med andra länder	77
6.5 Åsikter om könskvotering	78
7. Slutdiskussion	80
7.1 Effekter	80
7.2 Åtgärder	82
7.3 Vårt bidrag	83
7.4 Reflektioner kring studien	83
7.5 Förslag till fortsatt forskning	83
8. Källförteckning	85
8.1 Publicerade källor	85
8.2 Muntliga källor	88
8.2.1 Personliga intervjuer	88
8.2.2 Telefonintervju	88
8.3 Elektroniska källor	88

1. Inledning

Inledningsvis kommer vi i detta kapitel att presentera en historisk bakgrund. Därefter följer problemdiskussion, syfte, avgränsningar och positionering. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatskapitlens innehåll.

Vår uppsats kommer att handla om könskvotering i bolagsstyrelser, ett ämne som väckte ett intresse hos oss då vi läste en mindre artikel i tidningen Balans. När vi fick upp ögonen för detta ämne växte vårt intresse ytterligare genom att vi tog del av den aktuella debatten på området. Vi anser att detta är ett ämne som bör belysas ännu mera eftersom flera europeiska länder i nuläget för diskussioner om detta. Dessutom har Sverige i juni 2006 lagt fram ett lagförslag om könskvotering i bolagsstyrelser och detta är en bidragande faktor till att för nuvarande inte finns så mycket forskning gjord på detta område. För att ge en ökad förståelse för den situation som kvinnor numera befinner sig i kommer vi att inleda med en historisk tillbakablick.

1.1 Bakgrund

Trots att det tidigare funnits lagar i Sverige som gjort det svårare för kvinnor att både arbeta och bedriva näringsverksamhet har de ändå gjort detta. Ända tills 1858 var ogifta kvinnor under förmyndarskap av sin far, det var först då som de kunde ansöka om att bli myndiga vid en domstol. Om en kvinna gifte sig blev istället hennes man förmyndaren. Då en kvinna blev änka blev hon däremot myndig. En gift kvinna var alltså mer begränsad än både en ogift och en änka. Det var först då den nya äktenskapsbalken togs i bruk i Sverige 1921 som kvinnor som gift sig efter 1920 blev myndiga när det gäller övriga äktenskap hade männen fortfarande det ekonomiska ansvaret. På grund av de lagar som fanns hade kvinnor sämre möjligheter på arbetsmarknaden än män. De fick därför arbeten som inte krävde någon speciell kunskap och därför gav låga löner, som till exempel olika typer hushållsarbete och inom jordbruket. 1846 antogs en handelsordning då skråväsendet började upplösas. Denna innebar att det delvis infördes näringsfrihet men för de gifta kvinnorna som hade någon typ av rörelse blev det snarare sämre på grund av att de återigen blev beroende av sina män, då det gällde att fatta beslut om rörelsen som kvinnorna tidigare kunnat fatta själv. I handelsordningen bestämdes det dessutom inom vilka områden som det var lämpligt för kvinnor att handla. 1864 antogs en näringsfrihetsförordning som medförde att de båda könen fick lika rätt att ägna sig åt näringsverksamhet om

man hade de andra förutsättningar som krävdes, var myndig och innehade tillräckligt med kapital.¹

Inte förrän 1842 då folkskolestadgan kom började staten betala så att alla flickor kunde få en utbildning. Kvinnorna fick fortfarande jobb som ansågs passa dem och som hade lägre löner. Kvinnor började få mer intellektuella jobb som till exempel läkare 1870 då de gavs möjlighet att ta en studentexamen men det fanns begränsningar för dem då de till exempel inte kunde bli specialister. Därför var det inte många kvinnor som utnyttjade denna möjlighet på grund av att det var så sent som 1920 som kvinnor tilläts ha jobb där akademisk examen krävdes. Trots att de gifta kvinnorna blev myndiga 1921 så ansåg samhället under 1900-talets första halva att deras män skulle stå för försörjningen av familjen och därför behövde eller borde dessa kvinnor inte arbeta. En kvinna borde sluta sitt jobb då hon gifte sig och ända tills 1939 kunde en kvinna avskedas på grund av detta eller om hon blev gravid. Men trots detta ansåg staten i Sverige efter 1920 att både kvinnor och män skulle vara ekonomiskt ansvariga för sin familj. I historien har kvinnorna ofta arbetat oavlönat i hemmet med de sysslor som hör därtill, till exempel laga mat och passa barn. Samtidigt har även vissa yrken (till exempel att arbeta på ett mejeri) som setts som kvinnliga förändrats till att ses som manliga och omvänt. Med anledning av en nyare teknik som då krävde en högre utbildning än vad kvinnorna hade. Det finns nästan ingen forskning gjord om kvinnors chanser att få chefs- eller styrelsepositioner. Den som nämns handlar mest om kvinnornas deltagande i styrelser på grund av att de äger en del av företaget som oftast var familjens. Det nämns att det funnits enstaka kvinnor som innehaft högre betydelsefulla positioner som de arbetat sig upp till eller fått på grund av tidigare erfarenheter. Men för kvinnorna kunde det vara svårt att behålla vissa positioner då en del yrken blev mer manliga eller då kvinnorna skulle vara chef över män.²

1.2 Problemdiskussion

Att kvinnor haft små möjligheter att få högre positioner eller styrelseuppdrag i historien har att göra med att det funnits både formella (lagar) och informella (fördomar, inställningar och attityder) begränsningar för dem. De formella har nu slopats men de informella är svårare att få bort.³

Till följd av den utveckling som vi haft i historien har män och kvinnor fått olika utgångspunkter för att nå ledande positioner inom näringslivet. Denna har även medverkat till en manligt dominerad företagsvärld. För att kunna uppnå de jämställdhetsmål som regeringen tagit fram om att kvinnor och män ska ha lika tillgång till makt och inflytande krävs det något mer, att ytterligare insatser övervägs eftersom andelen kvinnor till företagens toppositioner inte ökar i en takt som motsvarar dessa mål. Utifrån en promemoria som Justitiedepartementet tog fram den 17 juni 2005 så bör det först och främst börjas arbeta med de publika

¹ SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring*, s. 54-65.

² Ibid.

³ Ibid.

aktiebolagens styrelser. En möjlig åtgärd är att utöka aktiebolagslagen, ABL med en ny bestämmelse som innebär att könsfördelningen i bolagsstyrelserna måste motsvara en viss bestämd nivå som är minst 40 % av det underrepresenterade könet. Detta nya lagförslag ska även innefatta vissa privata aktiebolag.⁴

En första handlingsplan innehållande klara och tydliga mål för könsfördelningen, togs 1988 fram för centrala och regionala styrelser. 1992 nåddes målet att ha 30 % kvinnor i dessa styrelser och 1995 målet på 40 % kvinnor i centrala styrelser. Målet på 40 % skulle gälla även för statliga bolag och vara uppnått 2003, detta har nu gjorts. Samtidigt väckte den omkring 5 procentiga representationen av kvinnor i börsnoterade bolagsstyrelser regeringens intresse att observant bevaka vad som händer på detta område.⁵ Visserligen har kvinnoandelen i bolagsstyrelser och ledningar stigit en aning sedan 1993 men dessa domineras fortfarande av män. Men tron fanns då om att utvecklingen skulle leda till en högre representation av kvinnor i styrelserna, alltså en jämnare fördelning framöver.⁶

Sedan 2002 har flera regeringsledamöter framfört att en lagstiftning om kvotering till börsnoterade bolagsstyrelser skulle behövas för att skapa en omställning och få in fler kvinnor till dessa. Anne Boschini är en av dem som anser att *hotet* om en sådan lagstiftning har påverkat de börsnoterade bolagen vid rekryteringar av kvinnor till deras styrelser. En annan påverkande faktor kan vara att företagen sedan 2004 är skyldiga att i sin årsredovisning lämna uppgifter om könsfördelningen i sina företagsledningar och styrelser.⁷

I juni 2006 presenterade den förra regeringen ett lagförslag angående könskvotering i bolagsstyrelser. Detta ledde till en omfattande och het debatt kring detta ämne där flera olika parter deltog, exempelvis Svenskt Näringsliv, politiker, företagsrepresentanter och massmedia. Sedan dess har debatten hållits levande på grund av att så många förhåller sig kritiska till användandet av könskvotering i bolagsstyrelser, vilket även är fallet med vår nya regering. Detta har medfört att den nya regeringen lagt detta lagförslag *på is*. Vid samma tidpunkt har även ämnet könskvotering kommit upp till diskussion i andra länder inom EU. Spanien antog då ett lagförslag om att 40 % av styrelsen ska bestå av det underrepresenterade könet för att på så sätt förbättra jämställdheten inom bland annat näringslivet⁸. Trots att Norge befinner sig i toppen av de länder som redan tidigare hade högst kvinnorepresentation i bolagsstyrelser så valde de år 2004 att lagstadga om könskvotering i bolagsstyrelser. Om Sverige väljer att följa Norges exempel och lagstadga om könskvotering i bolagsstyrelser, vad kan då detta komma att få för konsekvenser? Dessutom var Sverige det land som näst efter Norge sedan tidigare hade högst kvinnorepresentation i bolagsstyrelser och *hotet* om ett eventuellt lagstadgande om könskvotering i bolagsstyrelser har resulterat i en ökad kvinnorepresentation i styrelserna. Eftersom den nya regeringen ska uppnå de uppsatta jämställdhetsmålen men inte anser det lämpligt att lagstadga

⁴ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 45-46.

⁵ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 54-55.

⁶ SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring*, s. 242-243.

⁷ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 55.

⁸ Dn.se (2006), *Spanien lagstiftar om könskvotering*, 2006-06-23.

om könskvotering så krävs det en annan strategi som ännu inte har presenterats. Hur ska då jämställdhetsmålen uppnås? Avsaknaden av strategi är en av anledningarna till att debatten fortfarande pågår och ur den väcks intressanta frågor. Utifrån ovanstående så anser vi det viktigt att belysa detta problemområde, vilket vi ämnar göra genom att ställa oss nedanstående forskningsfrågor;

- Vilka effekter leder ett lagstadgande om könskvotering till beträffande styrelser och dess arbete sett ur ett bolagsstyrelsemedlemsperspektiv?
- Vilka åtgärder ska företagen enligt bolagsstyrelsemedlemmar vidta för att minska underrepresentationen av kvinnor i bolagsstyrelser?

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att beskriva och utifrån relevant litteratur analysera bolagsstyrelsemedlemmars åsikter och inställningar till könskvotering i bolagsstyrelser.

1.4 Avgränsningar

Vi har på grund av begränsningar i tid och resurser valt att kontakta och intervjua styrelsemedlemmar i aktiebolag som befinner sig i vår närhet. Detta har medfört att vi inte intervjuat styrelsemedlemmar i börsbolag och statligt ägda aktiebolag trots att vi är medvetna om att en eventuell lagstiftning om könskvotering i första hand kommer att beröra dessa bolag. Eftersom vi är intresserade av styrelsemedlemmars åsikter om problemområdet rörande könskvotering anser vi inte att det är någon skillnad mellan dessa beträffande styrelsemedlemmar i de olika aktiebolagskategorierna. Vi uppskattar de personliga skillnaderna mellan styrelsemedlemmar som lika stora inom de olika aktiebolagskategorierna.

1.5 Positionering

Vi har tagit del av den forskning som tidigare gjorts på området som till största delen består av undersökningar, vilka visar mätningar över andelen kvinnor och män i bolagsstyrelser. En del forskning som gjorts behandlar främst vilka hinder kvinnor kan möta i arbetslivet och karriären samt vad den kvinnliga underrepresentationen i bolagsstyrelser beror på. Vi har endast kunnat hitta en uppsats som berör ämnet könskvotering där det undersökts om könskvotering bör användas för att öka kvinnorepresentationen i styrelser.

Vi vill med vår undersökning bidra med styrelsemedlemmars perspektiv på könskvotering och dess effekter samt vilka åtgärder de anser ska vidtas för att minska underrepresentationen av kvinnor i bolagsstyrelser.

1.6 Disposition

Kapitel 1

Kapitel 1 innehåller historisk bakgrund följt av problemdiskussion och syfte. Vidare beskrivs de avgränsningar som har gjorts och positionering i förhållande till tidigare forskning.

Kapitel 2

I kapitel 2 presenteras de metoder som använts i uppsatsen och kritik mot de olika källorna. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens totala giltighet.

Kapitel 3

Kapitel 3 består av utdrag ur relevanta lagar, en beskrivning av lagförslaget och den debatt som på 2000-talet har förts angående könskvotering i bolagsstyrelser.

Kapitel 4

Kapitel 4 innehåller den litteratur vi valt att använda och inleds med avsnitten styrelse och könsskillnader. Därefter presenteras fyra ståndpunkter och kapitlet avslutas med en beskrivning av glastak.

Kapitel 5

I kapitel 5 presenteras den empiri som samlats in genom de 6 intervjuerna med styrelsemedlemmarna.

Kapitel 6

Kapitel 6 består av en analys där intervjumaterialet kopplas samman med den relevanta litteraturen.

Kapitel 7

Kapitel 7 innehåller en slutdiskussion samt svaren på forskningsfrågorna. Avslutningsvis presenteras förslag på fortsatt forskning.

2. Metod

Kapitlet inleds med val av ämne som sedan följs av uppsatsens utformning. Därefter kommer vi att redogöra för hur informationen till vår studie samlats in och hur vi gick tillväga i praktiken. Avslutningsvis tas källkritiken och uppsatsens totala giltighet upp.

2.1 Ämnesval

Vid val av ämne utgick vi främst ifrån vårt intresse för ekonomi med inslag av psykologi och då vi båda läst kurser inom psykologi ansåg vi det lämpligt och givande att kombinera dessa ämnen för att få en intresseväckande inriktning på uppsatsen. Intresset för detta ämne väcktes även av den debatt som pågår både i dagspress och i näringslivet där det finns stora kontraster och tankeväckande argument och åsikter.

Efter att ha tagit del av den debatt som pågår och litteratur på området uppstod intresset för könskvoterings vara eller icke vara, vad ett eventuellt införande av lagstadgad könskvotering kan leda till och kvinnors möjligheter att nå en styrelseposition och vad som kan stå i vägen för att detta ska kunna ske. Då det är ett ganska *hett* ämne för tillfället så finns det många artiklar, både vetenskapliga och i dagspress att tillgå. Eftersom det nyligen lades fram ett lagförslag i Sverige och Norge lagstodgade om könskvotering till bolagsstyrelser så finns det inte så mycket litteratur eller uppsatser skrivna på området vilket gav oss ett brett område att välja inriktning på till vår uppsats.

2.2 Den personliga referensramen

Personlig referensram⁹ är den bakgrund som människor har bestående av kunskaper, uppfattningar och föreställningar som sedan används för att tolka och värdera nya händelser som vi människor upplever. Den förförståelse och de fördomar vi som människor har fastställer utgångsläget för oss som forskare när undersökningen utförs. Även om tron på att det som vi undersöker ses ur ett objektivt perspektiv så är detta inte fallet då vår förförståelse och våra fördomar *färgar* det som undersöks utan att vi är medvetna om det och detta är inget som man kan skilja sig själv ifrån. Våra utbildningar är till största delen likartade men skiljer sig dock åt vad gäller de olika psykologiska kurser vi läst. Angående våra

⁹ www.nationalencyklopedin.se, 2006-11-14.

fördomar så kan det finnas både dem som vi är medvetna om och de som är omedvetna vilka vi inte kan uttala oss om.¹⁰

Då den personliga referensramen inte är något som vi kan frigöra oss från, vilket skulle vara det mest önskvärda för oss författare när vi genomför en undersökning och skriver en uppsats så går det inte att uppnå total neutralitet till ämnet.¹¹

2.3 Metodval

Detta avsnitt innehåller en genomgång av de metodval vi gjort angående angreppssätt, ansats och utformning.

2.3.1 Vetenskapligt förhållningssätt

De olika sätt på vilka en person tar sig an ett ämne kallas för vetenskapligt förhållningssätt där det skiljs mellan hermeneutiskt och positivistiskt förhållningssätt. Positivismen är en vetenskaplig inriktning som innebär att utgångspunkten tas i ett antagande som forskaren sedan undersöker i olika slags empiriska studier. Den andra vetenskapliga inriktningen är hermeneutiken som innebär att någon studerar, tolkar och försöker förstå verkligheten. Eftersom syftet är att skapa förståelse för ämnet så är vår uppsats av hermeneutisk karaktär.¹²

2.3.2 Abduktiv ansats

Det finns en ansats som benämns som abduktiv som är ett mellanting mellan induktiv och deduktiv där utgångspunkten tas i empirisk information precis som i en induktiv ansats men den abduktiva ansatsen gör det möjligt för forskaren att ha teoretiska förföreställningar.¹³ Induktiv ansats innebär att forskarna helt utan förväntningar (eller nästan utan förväntningar) har sin utgångspunkt i verkligheten (empirin) och sedan utifrån den insamlade informationen skapar teorier.¹⁴ Nackdelen med denna ansats är att forskare aldrig helt kan vara objektiva då människor alltid har förväntningar och fördomar som kanske inte är medvetna som *färgar* ens syn på verkligheten. Motsvarigheten till induktiv är en deduktiv strategi som innebär att förväntningar på hur verkligheten ser ut skapas utifrån teorin och sedan undersöks verkligheten för att se om verkligheten motsvarar förväntningarna. Nackdelen med en deduktiv ansats kan vara att forskarna bara tittar och försöker hitta den information som motsvarar förväntningarna som fanns

¹⁰ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik* (1997), s. 95.

¹¹ Ibid.

¹² Patel, Runa & Davidsson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder* (1994), s. 23.

¹³ Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj, *Tolkning och reflektion – en vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (1994), s. 42.

¹⁴ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 34.

innan undersökningens början vilket kan leda till att forskarna missar viktig information. Detta gör det därför svårt att skilja mellan de olika ansatserna och därför benämns det numera oftast som mer eller mindre öppna ansatser istället för deduktiva eller induktiva.¹⁵ Varken den deduktiva eller induktiva ansatsen ger möjlighet till att se verkligheten på ett objektivt sätt utan forskare får genom användning av de olika ansatserna fram olika verklighetstolkningar.¹⁶ Den abduktiva ansatsen är lämplig för oss att använda i vår uppsats då vi till en viss del läst in oss på ämnet och utformat en intervjuguide samt tagit del av tidigare skriven litteratur som vi sedan använt som underlag för vår analys.

2.3.3 Deskriptiv ansats

Deskriptiva undersökningar beskriver hur något är vilket inte är fallet vid normativa undersökningar som beskriver hur någonting bör vara.¹⁷ Undersökningens syfte avgör på vilket sätt ansatserna (deskriptiv/normativ) ska kombineras med antingen deduktiv, induktiv eller abduktiv ansats.¹⁸ Vi har i vår uppsats valt att använda oss utav en deskriptiv/abduktiv ansats eftersom vi vill öka förståelsen och redogöra för det problem vi undersöker snarare än att försöka förbättra de teorier som redan finns vilket skulle vara uppsatsens syfte om vi använt en normativ ansats.¹⁹

2.3.4 Intensiv utformning

Då vi vill undersöka styrelsemedlemmars inställningar och åsikter så har vi valt att använda oss utav en intensiv utformning på undersökningen vilket innebär att undersökningen utförs på djupet med ett fåtal enheter. En intensiv utformning används för att få en bättre uppfattning, kunna redogöra för och se fler sidor av problemområdet.²⁰ Motsvarigheten till intensiv är en extensiv utformning som innebär att undersökningen görs på bredden istället för på djupet med ett stort antal enheter för att få en så precis beskrivning av problemområdet som möjligt över många kontexter vilket möjliggör generaliseringar av undersökningens resultat.²¹ Eftersom vi har begränsat med tid (vilket begränsar antalet undersökningenheter) och inte avser att göra generaliseringar angående alla styrelsemedlemmar i olika branscher och företag så har vi valt att inte använda oss utav denna utformning.

¹⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 43.

¹⁶ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 44.

¹⁷ Artsberg, Kristina, *Redovisningsteori – policy och – praxis* (2005), s. 31.

¹⁸ Artsberg, Kristina, *Redovisningsteori – policy och – praxis* (2005), s. 32.

¹⁹ Artsberg, Kristina, *Redovisningsteori – policy och – praxis* (2005), s. 33-34.

²⁰ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 94.

²¹ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 99-100.

2.3.5 Kvalitativ ansats

Tanken med det kvalitativa tillvägagångssättet är att forskaren ska komma undersökningsobjektet nära för att förstå den situation som detta befinner sig i. Detta gör forskaren genom att sätta sig in i objektets situation och se problemområdet ur objektets synvinkel för att få en djupare och mer komplett uppfattning av det fenomen som studeras.²² Eftersom denna ansats innebär en fysisk närhet till den som undersöks så kan forskaren påverka den som intervjuas genom sin närhet till exempel genom att intervjuobjektet svarar på frågorna så som de tror att forskaren vill att de ska svara. Detta är ett fenomen som forskare måste ta hänsyn till och vara medvetna om att det kan förekomma.²³

Den kvalitativa ansatsen har ett antal olika fördelar bland annat är det en ansats som karaktäriseras som öppen vilket innebär att forskare inte innan undersökningen utförts bestämt sig för vad de specifikt letar efter utan det är situationerna eller personerna som undersöks som styr vilken information som samlas in. En annan fördel är att användningen av en kvalitativ ansats skapar en närhet mellan undersökaren och den som undersöks då enheterna undersöks på djupet.²⁴ Att undersökaren kommer undersökningsobjektet nära och kanske till och med blir vän med intervjupersonen kan vara både bra och dåligt. Det som är positivt med *vänskapen* är att undersökaren skapar en öppenhet vilket kan göra det lättare för intervjupersonen att dela med sig av sina erfarenheter. *Vänskapens* negativa sida är att undersökaren kan komma intervjupersonen för nära vilket kan leda till svårigheter för undersökaren att förhålla sig kritisk till intervjupersonen och undersökningen.²⁵

En av nackdelarna med den kvalitativ ansats är att den är resurskrävande då djupgående intervjuer kan ta en hel del tid och innefatta åtskilliga personer. Eftersom vi har begränsade resurser så har vi valt att undersöka ett fåtal enheter på djupet istället för ett större antal enheter, vilket resulterar i en intensiv utformning av vår studie.²⁶

På grund av den intensiva utformningen på vår studie så har vi vidare valt en kvalitativ ansats då vi vill beskriva hur undersökningsobjekten uppfattar och ser på problemområdet och då vi vill få en mångsidig beskrivning av detta.

Motsvarigheten till kvalitativ ansats är en kvantitativ ansats som bör användas när det finns en tydlig problemformulering och då det handlar om att beskriva förekomsten av en viss företeelse för att därefter kunna dra generella slutsatser.²⁷ Den kvantitativa ansatsen innebär ett antal fördelar så som enklare behandling av standardiserad information och lägre kostnader vilket medverkar till att ett större

²² Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik* (1997), s. 92.

²³ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik* (1997), s. 94.

²⁴ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 142.

²⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 144.

²⁶ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 143.

²⁷ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 135, 149.

antal enheter kan undersökas. Det som nyss nämnts gör det möjligt att dra generella slutsatser av resultatet med stor säkerhet.²⁸

Nackdelar med den kvantitativa ansatsen är att den information som samlas in är ytlig då ett stort antal enheter undersöks och att insamlingen av data kan bli stel då det finns givna svarsalternativ som forskaren ansett vara relevanta när de utformades.²⁹

Med en kvantitativ ansats kan vi inte få in den typ av information som motsvarar syftet med vår uppsats vilket är anledningen till att vi bestämt oss för att inte använda denna ansats.

2.4 Datainsamling

Vi har i vår uppsats använt oss utav olika typer av data som kan kategoriseras i primär- och sekundärdata och litteratur.

2.4.1 Primärdata

Primärdata är det data som forskaren själv samlar in med syfte att förklara ett visst problemområde genom metoder som intervjuer, observationer och/eller frågeformulär.³⁰

Informationen som vi samlat in genom de sex intervjuer vi genomfört med styrelsemedlemmar utgör våra primärdata.

Sekundärdata skiljer sig från primärdata då det inte är forskaren utan andra som samlat in dessa data, oftast har de även ett annat syfte med insamlingen av dessa data än forskaren själv.³¹

De sekundärdata som vi använt oss av i vår uppsats består av olika typer av statistiska uppgifter på problemområdet.

2.4.2 Litteratur

Litteratur är olika typer av böcker och skrifter.³²

²⁸ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 146-147, 150.

²⁹ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 147-148, 150.

³⁰ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 135.

³¹ Ibid.

³² Malmström, Sten, Györki, Iréne & Sjögren A. Peter, *Bonniers svenska ordbok* (1990), s. 309.

Litteraturen som vi använder oss utav i vår uppsats har vi funnit i böcker, artiklar, genom sökningar i Lunds Universitets databaser och på Internet.

2.4.3 Intervjuer

I kvalitativa intervjuer ligger styrkan i att den påminner om ett vanligt samtal men den information som ges kan uppfattas väldigt olika beroende på person och situation vilket kan vara ett problem med denna typ av intervju.³³ Vi valde att göra semistrukturerade intervjuer där utgångspunkten tas i en intervjuguide men som också ger intervjupersonerna möjlighet att svara och formulera svaren på frågorna på ett sätt som passar dem. Frågorna i intervjuguiden behöver inte ställas i någon speciell ordning utan intervjuaren har stor frihet att ställa frågorna i olika ordning och följa upp de svar som intervjupersonen ger med följdfrågor.³⁴

Urvalet av respondenter påverkades av personernas vilja att delta i undersökningen. Eftersom ämnet kan uppfattas som känsligt ville vi utföra personliga intervjuer i möjligaste mån, vilket begränsade urvalet till personer som befinner sig i vår närhet. Totalt intervjuades sex (fyra män och två kvinnor) styrelsemedlemmar där fem (tre män och två kvinnor) intervjuer var personliga (ansikte mot ansikte) medan en (en man) var en telefonintervju. Alla intervjuerna varade mellan 45-60 minuter.

Personliga intervjuer har den fördelen att den som utför intervjun kan se den som intervjuas och på så sätt notera olika ansiktsuttryck och ha möjligheten att utveckla eller förklara en fråga ytterligare. Vid semistrukturerade intervjuer är en stor fördel att intervjuaren kan ställa följdfrågor på det som den intervjuade tar upp och i några fall visar upp i form av ansiktsuttryck.³⁵ En av nackdelarna med personliga intervjuer är att de kan ta större tid i anspråk vid utförandet men detta har vi försökt att undvika i så stor utsträckning som möjligt genom att kontakta intervjupersoner som befinner sig i vår omgivning.³⁶

Att utföra intervjuer per telefon kan vara en fördel då den som intervjuar inte påverkar den som intervjuas med sin närvaro i form av olika faktorer hos intervjuaren som till exempel ålder och klass. Detta kan eliminera möjligheten att det leder till att den som intervjuas svarar på ett sådant sätt som de tror att intervjuaren vill att de ska svara. Nackdelen med telefonintervjuer är att det tenderar att vara ett större bortfall och det går inte att nyttja visuella hjälpmedel.³⁷

Från början hade vi planerat att bara utföra personliga intervjuer men på grund av en persons yrke och tidsschema kunde inget annat än en telefonintervju utföras.

³³ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik* (1997), s. 99.

³⁴ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 363.

³⁵ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 140.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

Eftersom vi ville intervjua styrelsemedlemmar i aktiebolag av båda könen var detta den första uppdelningen som gjordes av respondenterna. Vidare begränsade vi oss till att intervjua styrelsemedlemmar i aktiebolag i Skåne men försökte att intervjua personer från företag ur olika branscher. Eftersom andelen män och kvinnor i aktiebolagsstyrelser skiljer sig åt så var det svårare att få tag på kvinnor i olika branscher än män. Detta ledde till att de intervjuade kvinnorna är verksamma i samma bransch medan männen är verksamma i olika branscher. Alla styrelsemedlemmar valdes ut för att de besitter den kunskap och information som vi anser kan vara intressant för vårt problemområde.³⁸

Intervjuguiden som ligger till grund för intervjuerna är en sammanställning av de frågor som vi anser relevanta för vårt problemområde. Intervjuguiden har baserats på den information som vi läst oss till på ämnet. Guiden för intervjuerna hittas i bilaga 1.

Under de personliga intervjuerna ställde en intervjuare frågorna och kunde på så sätt behålla ögonkontakt med intervjupersonen medan den andra intervjuaren kunde ägna sin koncentration åt att anteckna. Båda intervjuerna hjälptes åt med att utveckla frågorna och ställa följdfrågor. Efter intervjuerna utfördes diskussioner och kompletterades det insamlade materialet för att få en överensstämmelse mellan anteckningarna och resultatet av intervjun.

Bandspelare kan vara en fördel att använda sig av vid intervjuer men vi har valt att inte använda oss utav detta då vårt problemområde kan uppfattas som känsligt och då försätta intervjupersonen i en obekväm situation. Vidare tror vi att en bandspelare skulle hämma intervjupersonen som då inte skulle uttala sig lika fritt om problemområdet.

Telefonintervjun utfördes på samma sätt som de personliga intervjuerna. Den ena intervjuaren ställde frågorna medan den andra antecknade vilket var möjligt då två telefoner kunde användas på samma gång. Vi valde att inte skicka ut frågorna i förskott till de personliga intervjuerna och inte heller till telefonintervjun då vi ville att det skulle bli så lika förutsättningar för de intervjuade som möjligt. Vi strävade efter att få så spontana svar som möjligt och ville inte att personerna skulle ha tid på sig att förbereda svar på frågorna.

2.5 Källkritik

Det är viktigt att som forskare förhålla sig kritiskt till de källor som används och granska den data som samlas in. Det finns ett antal olika aspekter som en källa kan ses ur för att avgöra dess lämplighet, till exempel kan det vara viktigt att titta på vem har samlat in materialet, var uppgifterna kommer ifrån och om dessa är trovärdiga och om det eventuellt kan förekomma fel i källan.³⁹ Till de källor vi nyttjat i vår uppsats har vi försökt att hålla oss kritiska, därtill har vi också försökt

³⁸ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 199.

³⁹ Rienecker, Lotte & Jörgensen, Peter Stray, *Att skriva en bra uppsats* (2002), s. 143.

att vara medvetna om att det finns faktorer som då vi tolkat och analyserat informationen kan ha påverkat resultatet. Vidare följer den kritik som riktas mot primär- och sekundärdata, litteratur och intervjuer.

2.5.1 Kritik mot primär- och sekundärdata

Eftersom svaren i undersökningar inte alltid är fullständiga och klara så uppstår det problem då undersökare själv ska tolka svaren vilket kan leda till att de data som samlas in blir *färgade* av undersökarens eventuella förutfattade meningar.⁴⁰ Det kan finnas en viss risk för att vi tolkat in mer i svaren från intervjuerna än vad det finns underlag för med anledning av våra förutfattade meningar och föreställningar. När primärdata samlas in måste det tas i beaktande att det finns olika effekter som kan påverka resultatet som till exempel intervjuareffekten. Intervjuareffekten innebär att forskaren (den som intervjuar) påverkar den som blir intervjuad vilket leder till att resultatet blir påverkat.⁴¹ Intervjuareffekten kan ha påverkat den data vi samlat in då vårt ämne kan uppfattas som känsligt men vi tror ändå att denna påverkan inte blivit så stor då intervjupersonerna själva fått välja var intervjun skulle ske vilket utgör en tryggare miljö (kontexteffekten) för intervjupersonen och att de då inte blivit så påverkade av hur vi som forskare uppträtt.

Den kritik som riktas mot sekundärdata handlar främst om insamlingen av data och hur tillförlitliga dessa data är. Eftersom undersökaren inte har lika stor kontroll över insamlingen av dessa data så kan tillförlitligheten runt insamlingen komma att variera.⁴²

2.5.2 Kritik mot litteratur

Forskaren måste ta hänsyn och vara medveten om att det kan finnas litteratur som inte är objektiv och användaren måste reflektera över litteraturen utifrån perspektiv som till exempel varför litteraturen skrivits, av vem och vad syftet var med att skriva den var.

Litteraturen som används i uppsatsen är troligen *färgad* av författarens åsikter och uppfattningar och därför kommer det att tas hänsyn till denna subjektivitet vid användandet av källorna.

⁴⁰ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 188-190.

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

2.5.3 Intervjukritik

Det finns ett antal olika effekter som kan påverka och/eller snedvrída det från intervjuerna insamlade materialet. En av effekterna kallas intervjuareffekten och innebär att forskarens närvaro påverkar intervjupersonen så att resultatet blir påverkat.⁴³ Denna effekt har vi tagit hänsyn till när vi har ställt samman och tolkat materialet från intervjuerna.

En annan effekt är kontexteffekten som medför att omgivningen som intervjupersonen befinner sig i kan påverka svaren på intervjufrågorna som i sin tur leder till påverkan på resultatet.⁴⁴ Intervjuerna skedde i den kontext som intervjupersonen själv valde och som personen kände sig trygg i och detta kan ha påverkat materialet men vi tyckte att det var viktigt att intervjupersonerna själva fick välja miljö då vårt problemområde kan uppfattas som känsligt.

2.6 Total giltighet

I detta avsnitt resoneras det kring uppsatsens totala giltighet som innefattar intern och extern giltighet och tillförlitlighet.

2.6.1 Intern giltighet

Intern giltighet handlar om huruvida vi mäter det som vi avsåg att mäta i vår uppsats och ifall informationen vi samlat in är relevant för vår studie.⁴⁵ Detta är områden som vi författare av uppsatsen måste vara medvetna om och ta hänsyn till. Vi måste även försöka att fundera över hur den interna giltigheten kan påverka vår uppsats. Då vår undersökning har en intensiv utformning så menar vi att den information som samlats in genom intervjuerna är relevant. De personer som intervjuats besitter enligt oss den kunskap som behövs på det berörda området och de har bidragit till alternativa synvinklar på problemområdet. Den interna giltigheten ökar även då vi anser att de intervjuade personerna inte medvetet lämnat falsk eller vinklad information.

Vidare bidrar de semistrukturerade intervjuerna (där det inte finns några givna svarsalternativ) till att intervjupersonerna kan bestämma vilken information som samlas in, vilket leder till att den interna giltigheten ökar.⁴⁶

⁴³ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 190.

⁴⁴ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 190.

⁴⁵ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 21.

⁴⁶ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 142.

2.6.2 Extern giltighet

Extern giltighet handlar om i hur hög utsträckning resultatet av undersökningen kan generaliseras. Syftet med en kvalitativ studie är inte att kunna generalisera resultatet.⁴⁷ Vår uppsats syfte är inte att kunna dra generella slutsatser utan att få en djupare förståelse för det problemområde vi valt att fördjupa oss i.

Eftersom intervjupersonerna är verksamma i olika branscher och utvalda på ett begränsat område så är de inte representativa som en population och dessutom är antalet enheter för litet för att de ska kunna beskriva en större population. På grund av detta är det inte lämpligt att dra generella slutsatser av undersökningens resultat.

2.6.3 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet handlar om hur forskarna ska tolka det de ser och hör.⁴⁸ Det är omöjligt för oss människor att vara helt objektiva då vi alla har vår personliga referensram som innehåller våra uppfattningar och föreställningar vilken påverkar hur vi tolkar olika händelser.

Eftersom vi som författare av denna uppsats är unga, kvinnor, släkt och har läst samma utbildning på Lunds Universitet så kan det vara så att vi båda tolkar information på ett liknande sätt. Vi är dock medvetna om att dessa faktorer samt våra personliga referensramar kommer att påverka vår insamling och tolkning av material.

Vi är även medvetna om att vi som forskare kan ha påverkat informationen som samlats in genom intervjuerna då frågorna som ligger till grund för intervjuerna är influerade av våra personliga referensramar. Sättet på vilket vi ställt frågorna kan också ha påverkat resultatet. För att felmarginalen i tolkningen av informationen ska bli så liten som möjligt så har vi antecknat under intervjuens gång och även kompletterat detta med ytterligare material då vi efter intervjun diskuterat igenom det insamlade materialet. Det kan även förekomma feltolkningar vid sammanställningen och analysen av informationen vilket vi är medvetna om.

⁴⁷ Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 266.

⁴⁸ Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2005), s. 306.

3. Gällande rätt, lagförslag och debatt

Det här kapitlet innehåller utdrag ur relevanta lagar för vår studie. Vidare görs en beskrivning av det svenska lagförslaget, den aktuella debatten på 2000-talet och Norges nuvarande situation med lagstadgad könskvotering.

3.1 Aktiebolagslagen (2005:551)

Nedan följer ett utdrag ur Aktiebolagslagen (2005:551) av de paragrafer som angår styrelser;

1 § Ett aktiebolag skall ha en styrelse med en eller flera ledamöter. Av 3 kap. 1 § första stycket framgår att antalet styrelseledamöter eller lägsta och högsta antalet styrelseledamöter skall anges i bolagsordningen.

I fråga om publika aktiebolag gäller även 46 §.

46 § I ett publikt aktiebolag skall styrelsen ha minst tre ledamöter.

2 § Bestämmelser om arbetstagarrepresentanter i styrelsen finns i lagen (1987:1245) om styrelserepresentation för de privatanställda. Om inte annat följer av den lagen eller föreskrivs i denna lag, skall arbetstagarrepresentanter vid tillämpning av denna lag jämföras med styrelseledamöter.

4 § Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Styrelsen skall fortlöpande bedöma bolagets och, om bolaget är moderbolaget i en koncern, koncernens ekonomiska situation.

Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt.

Om vissa uppgifter delegeras till en eller flera av styrelsens ledamöter eller till andra, skall styrelsen handla med omsorg och fortlöpande om delegationen kan upprätthållas.

8 § Styrelsen skall utses av bolagsstämman. I bolagsordningen får det föreskrivas att en eller flera styrelseledamöter skall utses på annat sätt. Styrelsen eller en styrelseledamot får inte ges rätt att utse styrelseledamöter.

I fråga om publika aktiebolag gäller även 47 och 48 §§.

47 § I ett publikt aktiebolag skall mer än hälften av styrelseledamöterna utses av bolagsstämman.

48 § I ett publikt aktiebolag skall bolagsstämman ordförande, innan styrelseval förrättas, lämna uppgift till bolagsstämman om vilka uppdrag den som valet gäller innehar i andra företag.

17 § I en styrelse som har mer än en ledamot skall en av ledamöterna vara ordförande. Ordförande skall leda styrelsens arbete och bevaka att styrelsen fullgör de uppgifter som anges i 4-7 §§.

Om annat inte föreskrivs i bolagsordningen eller har beslutats av bolagsstämman, väljer styrelsen ordförande. Vid lika röstetal avgörs valet genom lottning.

I fråga om publika aktiebolag gäller även 49 §.

49 § I ett publikt aktiebolag får styrelsens ordförande inte vara verkställande direktör i bolaget.⁴⁹

3.2 Jämställdhetslagen (1991:433)

Nedan följer ett utdrag ur Jämställdhetslagen (1991:433), JämL av de paragrafer som är av intresse för vårt problemområde;

1 § Denna lag har till ändamål att främja kvinnors och mäns lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet (jämställdhet i arbetslivet).

Lagen siktar till att förbättra främst kvinnors villkor i arbetslivet.

2 § Arbetsgivare och arbetstagare skall samverka om aktiva åtgärder för att jämställdhet i arbetslivet skall uppnås. De skall särskilt verka för att utjämna och förhindra skillnader i löner och andra anställningsvillkor mellan kvinnor och män som utför arbete som är att betrakta som lika eller likvärdigt. De skall också främja lika möjligheter till löneutveckling för kvinnor och män.

Ett arbete är att betrakta som likvärdigt med ett annat arbete om det utifrån en sammantagen bedömning av de krav arbetet ställer samt dess natur kan anses ha lika värde som det andra arbetet. Bedömningen av de krav arbetet ställer skall göras med beaktande av kriterier såsom kunskap och färdigheter, ansvar och ansträngning. Vid bedömningen av arbetets natur skall särskilt arbetsförhållandena beaktas.

3 § Arbetsgivaren skall inom ramen för sin verksamhet bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja jämställdhet i arbetslivet.

Närmare föreskrifter om arbetsgivarens skyldigheter meddelas i 4-11 §§.

4 § Arbetsgivaren skall genomföra sådana åtgärder som med hänsyn till arbetsgivarens resurser och omständigheterna i övrigt kan krävas för att arbetsförhållandena skall lämpa sig för både kvinnor och män.

⁴⁹ Gregow, Torkel (2006) *Sveriges Rikes Lag*.

5 § Arbetsgivaren skall underlätta för både kvinnliga och manliga arbetstagare att förena förvärvsarbete och föräldraskap.

6 § Arbetsgivaren skall vidta åtgärder för att förebygga och förhindra att någon arbetstagare utsätts för trakasseri på grund av kön, sexuella trakasserier eller repressalier enligt denna lag.

7 § Arbetsgivaren skall genom utbildning, kompetensutveckling och andra lämpliga åtgärder främja en jämn fördelning mellan kvinnor och män i skilda typer av arbete inom olika kategorier av arbetstagare.

8 § Arbetsgivaren skall verka för att lediga anställningar söks av både kvinnor och män.

9 § När det på en arbetsplats inte råder en i huvudsak jämn fördelning mellan kvinnor och män i en viss typ av arbete eller inom en viss kategori av arbetstagare, skall arbetsgivaren vid nyanställningar särskilt anstränga sig för att få sökande av det underrepresenterade könet och söka se till andelen arbetstagare av det könet efter hand ökar.

Första stycket skall dock inte tillämpas, om särskilda skäl talar emot sådana åtgärder eller åtgärderna rimligen inte kan krävas med hänsyn till arbetsgivarens resurser och omständigheterna i övrigt.

10 § I syfte att upptäcka, åtgärda och förhindra osakliga skillnader i lön och andra anställningsvillkor mellan kvinnor och män skall arbetsgivaren varje år kartlägga och analysera

- bestämmelser och praxis om löner och andra anställningsvillkor som tillämpas hos arbetsgivaren, och
- löneskillnader mellan kvinnor och män som utför arbete som är att betrakta som lika eller likvärdigt.

Arbetsgivaren skall bedöma om förekommande löneskillnader har direkt eller indirekt samband med kön. Bedömningen skall särskilt avse skillnader mellan

- kvinnor och män som utför arbete som är att betrakta som lika, och
- grupp med arbetstagare som utför arbete som är eller brukar anses vara kvinnodominerat och grupp med arbetstagare som utför arbete som är att betrakta som likvärdigt med sådant arbete men inte är eller brukar anses som kvinnodominerat.⁵⁰

Enligt JämL ges det tillåtelse och möjlighet för arbetsgivare att tillämpa positiv särbehandling av kön.⁵¹

⁵⁰ Gregow, Torkel (2006) *Sveriges Rikes Lag*.

⁵¹ SOU 2006:22, *En sammanhållen diskrimineringslagstiftning*, s. 672-673.

3.2.1 Positiv särbehandling och kvotering

Den parlamentariskt sammansatta kommittén bestående av representanter för partierna i riksdagen och experter från flera olika departement⁵² definierar begreppet positiv särbehandling enligt följande;

”**Vår bedömning:** Med positiv särbehandling avses särskilda åtgärder

- som utgör undantag från likabehandlingsprincipen,
- som innebär företräde, fördelar eller förmåner åt en grupp som är underrepresenterad eller eftersatt på ett område,
- vars syfte är att uppnå reell jämställdhet eller jämlikhet i praktiken för personer i den gruppen, och
- som är tillfälliga i den meningen att de tillämpas endast så länge det finns behov av dem.

Positiv särbehandling förutsätter inte att den som ges försteg har sämre meriter eller andra kvalifikationer än den som får stå tillbaka, till exempel vid en anställning. Även när den aktuella egenskapen – till exempel kön – får fälla avgörandet vid lika meriter innebär hänsynstagandet att positiv särbehandling tillämpas.”⁵³

Vidare presenteras här den ovan nämnda kommitténs definition på kvotering.

”Kvotering innebär att en viss andel (en kvot) av platser eller resurser tilldelas en särskild grupp, i allmänhet enligt särskilda regler eller kriterier. Syftet är att åtgärda en ojämn fördelning, vanligen när det gäller beslutsfattande ställningar, eller tillgången till utbildningsmöjligheter eller arbete. Ett tänkt exempel är att en arbetsgivare beslutar att arbetsstyrkan skall bestå av 50 % kvinnor och 50 % män”. ”Kvotering kan ses som en kvalificerad form av positiv särbehandling.”⁵⁴

3.3 Lagförslag angående könskvotering i ABL

Det framtagna och föreslagna lagförslaget ska inte innefatta små privata aktiebolags styrelser på grund av att dessa ofta utgörs av en eller ett fåtal personer och detta förslag skulle då kunna medföra förändringar av maktfördelningen i företaget.⁵⁵ Samtidigt anser Catarina af Sandeberg, universitetslektor och den som fick i uppdrag av Justitiedepartementet att ta fram lagförslaget⁵⁶ att detta lagförslag vore olämpligt även för aktiebolag vars aktier innehas av en begränsad grupp av personer och/eller företag. Lagförslaget bör däremot enligt henne först och främst införas och omfatta de publika aktiebolag som är aktiemarknadsbolag då många av dessa bolag ”redan idag har en skyldighet att tillämpa reglerna i Svensk kod för bolagsstyrning” och därför kan anses vara bättre förberedda och

⁵² SOU 2006:22, *En sammanhållen diskrimineringslagstiftning*, s. 3-4.

⁵³ SOU 2006:22, *En sammanhållen diskrimineringslagstiftning*, s. 624.

⁵⁴ SOU 2006:22, *En sammanhållen diskrimineringslagstiftning*, s. 629.

⁵⁵ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 16-17, 77.

⁵⁶ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 3.

ha lättare att anpassa sig till det könsfördelningsanspråk som lagförslaget innefattar. Övriga publika aktiebolag ska få tid att vänja sig vid de nya lagreglerna.⁵⁷ Vidare menar af Sandeberg att privata aktiebolag i nuläget inte ska omfattas av detta lagförslag med anledning av att det skulle medföra större förändringar i deras styrelser än vad det skulle göra för styrelser i aktiemarknadsbolag. Om de privata aktiebolagen skulle innefattas av detta lagförslag skulle det eventuellt medföra att de skulle se de här nya reglerna som komplicerade att omsätta i praktiken och därför försöka *komma runt* dem. En annan anledning till att de privata aktiebolagen inte bör omfattas av detta lagförslag är att de i jämförelse med aktiemarknadsbolagen har det svårare att få tag i lämpliga sökanden till styrelseplatserna. Dessutom ska privata aktiebolag ha ”en större frihet än de publika bolagen att själva utforma sin organisation”.⁵⁸ De aktiebolag som helt och hållet ägs av staten, oberoende av om de är privata eller publika ska omfattas av detta lagförslag. Då detta skulle medföra ett ökat förtroende för lagreglerna.⁵⁹ När det gäller de aktiebolag som helt och hållet är kommunalt ägda är det bara de publika som omfattas av lagförslaget, övriga helt kommunalägda aktiebolag bör för tillfället inte omfattas då det skulle få stora negativa konsekvenser.⁶⁰

Af Sandeberg anser att aktiebolagen ska tvingas betala en bestämd avgift på 150 000 kronor varje gång de utser en styrelse som inte följer de regler som lagförslaget innehåller angående könsfördelningen i styrelser.⁶¹

Den nya lagstiftningen bör införas stegvis. I den första omgången 2008 är det aktiemarknadsbolagen och de aktiebolag som till fullo ägs av staten som ska införa den nya lagstiftningen. Det är de övriga publika aktiebolagen som i andra omgången 2010 ska omfattas. Redan existerande bolag får under en övergångsperiod på 2 år chansen att anpassa sina styrelser efter de nya lagreglerna. Nybildade bolag ska följa den nya lagen direkt.⁶²

Kommissionen inom Europeiska unionen, EU bestående av kommissionärer från varje medlemsstat är en europeisk institution som deltar i EU:s beslutsprocesser⁶³. EU-kommissionen vill gynna jämställdhet och gav därför på förslag att 40 % av det underrepresenterade könet kan vara en gräns för en jämnare könsfördelning på medellång sikt. ”Denna procentsats valdes på grund av att den ansågs vara en bra kompromiss av de förfaranden som följs i medlemsstaterna”.⁶⁴

⁵⁷ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 17-18.

⁵⁸ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 18-19.

⁵⁹ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 19.

⁶⁰ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 20-21.

⁶¹ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 21-22.

⁶² Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 25-26.

⁶³ www.ec.europa.eu/atwork/basicfacts/index_sv.htm, 2007-02-01.

⁶⁴ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 148.

3.3.1 Åsikter om kvoteringsförslaget

Svenskt Näringsliv har lagt fram ett antal argument till varför kvoteringsförslaget (att kvotera in kvinnor i bolagsstyrelser) är fel till exempel:

- ”Kvotering är förolämpande”, ”Kompetens är könsneutral”. Intervjuade personer från näringslivet menar att kvinnor blir ledamöter på grund av sitt kön och inte för den person de är och att företagen ska kunna ha möjligheten att välja ut personer som de känner tillit till och som kan tillföra något i form av egenskaper och kompetens.
- ”Varje människa ska bedömas utifrån sina förutsättningar”, ”En stat måste vara neutral mellan medborgarna”. Intervjuade personer menar att en positiv särbehandling bara leder till att segregationen ökar istället för att minska och att man omkullkastar likabehandlingsprincipen som är bland det viktigaste i ett samhälle.
- ”Kvotering är trots allt ett ingrepp i äganderätten”. Personer som uttalat sig tycker att det är ägarna som ska utse styrelsens medlemmar, dem som de tycker är lämpliga. Det kan också leda till att man inte ser till kompetensen vid rekrytering av medlemmar utan bara tänker på att en viss procent av styrelsen måste utgöras av kvinnor.
- ”Rättvisa uppstår inte genom kvotering”, ”Positiv särbehandling är också diskriminering”. Personer som uttalat sig säger att det är att kategorisera människor på grund av något man inte kan påverka och sedan behandla dem olika på grund av detta. De menar också att all diskriminering är diskriminering vilket målet och målgruppen än är. De menar vidare att positiv särbehandling inte är en lösning på det underliggande problemet utan är ett medel för att det rent statistiskt ska se bättre ut.⁶⁵

Andra nackdelar med könskvotering är att det kan medföra att kvinnor stigmatiseras, det vill säga att de betraktas som mindre kompetenta och ifrågasätts av sin omgivning. Det finns inte mycket forskning gjord om vilka effekter en viss könsfördelning utifrån lagstiftad kvotering skulle få på styrelser. Troligtvis skulle inte ett fåtal kvinnor i en styrelse kunna inverka på företagets könsstrukturer utan snarare skulle de bidra med att försöka behålla den könsordning som finns.⁶⁶

Fördelar med kvotering är att det kan hjälpa de företag som är positiva till förändringar genom att vara ett stöd för dessa. Vidare kan kvotering om den blir en etablerad metod i styrelser överföras på ett frivilligt sätt till andra kontexter. Af Sandeberg menar att ”i organisationer där varken probleminsikt eller förändringsarbete finns skulle kvotering via lagstiftning kunna sätta igång en process som ökade möjligheterna till jämställdhet”. Trots att det finns gjorda undersökningar som visar att många företag vill ha en jämnare könsfördelning (men inte med hjälp av lagstiftning) och ”om man utgår från förutsättningen att det faktiskt finns kvinnor som är lämpliga och tillräckligt kompetenta för att fylla upp den kvotdel i styrelserna som lagstiftningen anvisar, så kan *föreställningarna*

⁶⁵ www.svensknaringsliv.se, 2006-11-13.

⁶⁶ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 210-214.

om de utvalda kvinnornas kvalifikationer utgöra” ett hinder för dem att uppnå en styrelseposition. Av de kvinnor som nyligen rekryterats till styrelser i börsbolag (för att dessa önskade just kvinnor) rapporteras det att de väl klarar av sina uppgifter. Af Sandeberg hoppas att könsfördelningsfrågan i styrelser framöver ska ses som ett krav bland de andra som finns då en styrelse ska sättas samman.⁶⁷

Ett exempel på en konsekvens som lagstiftningen kan medföra är att den skulle ge de svenska företagen en nackdel ur konkurrenssynpunkt om utländska investerare skulle låta bli att investera hos dem (däremot kan de länder som har brist på jämställdhet framöver få en slags *badwill* i jämförelse med de länder där företagen är helt jämställda på alla nivåer). En annan är att det kan medföra att personer som ska bilda ett aktiebolag oftare väljer den privata formen framför den publika. Ännu ett exempel är att fler kvinnor som syns på ledande positioner kan utgöra förebilder åt andra kvinnor. Dessutom kan det till exempel i media fokuseras på de företag som inte följer lagen, där dessa även kan bli ifrågasatta. Detta kan medföra att de här företagen får ett dåligt rykte, vilket kan kännas tyngre för dem än en sanktionsavgift. För att kunna hitta och rekrytera fler kvinnor till styrelserna framöver anser af Sandeberg att fler nätverk behöver göras synliga, även fler kvinnor bosatta i utlandet kan komma att rekryteras.⁶⁸

Däremot tror af Sandeberg inte att följande områden kommer att beröras; styrelsens behörighet (och därmed inte heller vid val på bolagsstämman), styrelsens ställning (kommer inte försvagas och ingen förskjutning av makten till den verkställande ledningen), kvinnors inställning till styrelsepositioner (kommer inte att påverkas av vad många kvinnor anser utan det kommer vara den personliga inställningen som till slut avgör), risken att företagen flyttar utomlands (innebär en komplicerad process, först likvidation i Sverige och sedan nybildande av bolag i utlandet).⁶⁹

Men en mångsidigt sammansatt styrelse skapar även bättre utgångspunkter för företagen att upptäcka nya marknader och kunder och samtidigt bidrar det med ett bättre kundmedvetande hos styrelsen så att ett koncept kan anpassas efter varje kunds enskilda önskemål. Dessutom kan det enligt af Sandeberg hjälpa företaget att ”skapa förebilder för yngre personer, som på så sätt uppmuntras att stanna kvar i företagen för att i ett senare skede inta ledande positioner”.⁷⁰

3.4 Den aktuella debatten

Det pågår för närvarande en livlig debatt om allt som rör könskvotering och ett eventuellt lagstadgande på detta område. Könskvoteringsdebatten startade på 1990-talet men har trappats upp allt eftersom då Sverige tagit fram ett lagförslag om könskvotering till bolagsstyrelser och då Norge redan infört en sådan lag. Det

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 339-350.

⁶⁹ Ibid.

⁷⁰ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 177.

finns både de som ställer sig positiva till att lagstadga om könskvotering och de som menar att det skulle få en negativ påverkan på företagen.

Enligt en internationell undersökning är Norge och Sverige de länder som väljer in flest kvinnor i bolagsstyrelser. I Norge är 22 % av ledamöterna kvinnor och i Sverige är denna siffra 20 % vilket kan jämföras med genomsnittet i resten av Europa som är 8 %. I länder som till exempel Belgien och Spanien utgör kvinnorna endast 3 % av styrelsen och i Italien 2 % vilket kan ha sin grund i att länderna har en tradition som säger att kvinnor inte ska arbeta för mycket och det finns även mycket litet statligt stöd vad gäller dagis och föräldraledighet.⁷¹

Forskare har genom att undersöka de 459 största börsbolagen i Sverige, Danmark och Norge kommit fram till att det inte finns något samband mellan åldersfördelning, andelen kvinnor och grad av internationalisering i styrelserummen och företagets utveckling, resultat och värdering på börsen. Forskarna menar vidare att mångfald i styrelserna inte har någon negativ påverkan på företagets prestationsförmåga och resultatet för aktieägarna.⁷²

Catarina af Sandeberg tycker att kvotering är en sista utväg ifall inget annat fungerar men tror att det finns andra verktyg och metoder som kan fungera. Att man inskränker på ägarnas påverkan på vilka som ska sitta i styrelsen och att man kvoterar in personer med lägre kompetens anges som argument mot förslaget om könskvotering. Hon skulle helst vilja att man såg till kompetensen och inte könet och menar på att det finns kompetenta kvinnor att ta in i styrelser.⁷³

Enligt nya jämställdhetsministern Nyamko Sabuni ska ägarna ha rätten att utse styrelsemedlemmar och därför kommer den borgerliga regeringen inte att lagstadga om könskvotering. Hon säger också att jämställdheten i styrelser har fått en positiv påverkan av hotet om könskvotering.⁷⁴

5 av Stockholmsbörsens 268 bolag har en kvinnlig verkställande direktör, VD, i styrelserna är 17 % (innan var det cirka 5 %) kvinnor och i ledningen 12 %. Den borgerliga regeringen vill lösa problemet med kvinnlig underrepresentation med familjepolitik, jämställdhetsbonus och avdrag för hushållsnära tjänster så att kvinnorna ska få större möjligheter till karriär och inte genom att lagstadga om könskvotering.⁷⁵

⁷¹ Leijonhufvud, Jonas (2004) *Norge och Sverige bäst på att rekrytera kvinnor till styrelser – Ligger långt över snittet i Europa – hot om kvotering har gett resultat*. Svenska Dagbladet, 2004-06-15.

⁷² Sandström, Olof (2006) *Fler kvinnor gör inte styrelserna bättre*. Dagens Industri, 2006-11-09.

⁷³ Ringborg, Maria (2006) *Kvotering kunde ha skyndat på*. Dagens Nyheter, 2006-10-22.

⁷⁴ Di.se (2006) *Föredrar prat framför lagstiftning*. 2006-10-25.

⁷⁵ Ringborg, Maria (2006) *Regeringen vill inte kvotera men saknar egen strategi*. Dagens Nyheter, 2006-10-22.

Norges barn- och jämställdhetsminister Karita Bekkemellem säger att företag inte drabbas av några problem med lönsamhet eller med inkompetenta styrelseledamöter sedan de lagstiftade om könskvotering.⁷⁶

Collin menar att om företagen ska använda sig av könskvotering så skulle de kunna bli kompenserade för detta genom att till exempel få skattefördelar vilket Collin tror kan leda till en positivare attityd från aktieägare och anställda.⁷⁷

Personer från både den borgerliga alliansen och socialdemokraterna ser helst att näringslivet löser problemet med få kvinnor i bolagsstyrelser än att lagstiftning om könskvotering sker. Lagförslaget används primärt som ett hot för att få företagen att självmant rekrytera kvinnor till styrelserna.⁷⁸

Att det är skadligt för företaget och förnedrande för kvinnor är exempel på argument till varför USA avvisar könskvotering. Kvoten på 40 % av kvinnor i bolagsstyrelserna i Norge har skapat ett problem då det inte finns tillräckligt med kompetenta kvinnor att rekrytera och därför har en kvinnogrupp, Kvinnlig framtid, dykt upp som tillhandahåller snabbkurser i företagsledning. Norges lag kommer att leda till att män väljs för deras betydelse för företaget och kvinnor kommer att väljas för att de är kvinnor. Det bästa sättet för länder som Sverige och Norge är att skapa ett självverkande företagsklimat för att främja kvinnliga pionjärer och inte genom att införa lagstadgad könskvotering.⁷⁹

3.5 Situationen i Norge

Ända sedan 1988 har det i Norges jämställdhetslag funnits ett anspråk på en 40 procentig representation av varje kön då offentliga organ utser bland annat styrelser. Detta har även kommit att vara av vikt för könsrepresentationen i styrelser i aktiebolag som är helt offentligt ägda. Just 40 procents representation av varje kön i styrelserna var ett av regeringens mål för dessa företag som uppnåddes 2003. Sedan 1999 har den norska regeringen (denna har emellan förslagen bytts ut) tagit fram olika förslag på hur könsrepresentationen ska kunna utjämnas, som bemöttes med blandade reaktioner. De flesta var positiva till dessa förslag men bland annat näringslivsrepresentanter tyckte inte att dessa förslag var lämpliga sätt att hantera utjämnningen av könsrepresentationen på. Efter en proposition 2003 där regeringen ansåg att det norska samhället borde utnyttja både mäns och kvinnors kompetens på ett mer effektivt sätt för att inte slösa med resurserna (då många kvinnor idag har en hög utbildning men få har ledande positioner inom näringslivet), antogs det ett lagförslag. Detta innebar att varje kön skulle vara representerat till minst 40 % i företagsstyrelser i bland annat helt

⁷⁶ Brander, Richard (2006) *EU-MÖTE Norge föregångare med kvoter i näringslivet, jämställdhet som politisk exportvara*. Huvudstadsbladet, 2006-10-08.

⁷⁷ Collin, Sven Olof (2006) *Morot bättre än könskvotering*. Dagens Industri, 2006-09-25.

⁷⁸ Danasten, Kerstin (2006) *Börsstyrelserna: Liten chans för lag om könskvotering*. Affärsvärlden, 2006-08-30.

⁷⁹ Hoff Sommers, Christina (2006) *Könskvotering är förnedrande*. Svenska Dagbladet, 2006-03-02.

statligt ägda privata och publika aktiebolag men även för de publika aktiebolag som är privatägda. Om företagen inte följer detta är sanktionen tvångslikvidation.⁸⁰

Den nya lagen började gälla den 1 januari 2004 för de företag som är helt ägda av staten och de fick 2 år på sig att se till att de kunde uppnå denna. För de privatägda publika aktiebolagen skulle inte den nya lagen börja gälla om de senast den 1 juli 2005 redan uppnått den 40 procentiga könsrepresentationen i styrelserna. Men de privatägda publika aktiebolagen uppnådde inte detta så därför började lagen gälla även för dem den 1 januari 2006. Därefter får de 2 år på sig att rätta sig efter den nya lagen. I Norge finns det inget förslag för andra privatägda aktiebolag (bortsett från de publika) på grund av att många av dem är små familjeföretag med få styrelsemedlemmar och för dessa passar inte lagreglerna in.⁸¹

I Sverige gjordes en utredning på hur könskvotering skulle kunna se ut och en presenterades i juni 2005 men ämnet har varit uppe till diskussion redan 2002 då Margareta Winberg, den dåvarande jämställdhetsministern, hotade om könskvotering om inte det underrepresenterade könet motsvarade 25 % men även om antalet kvinnor i styrelser har ökat så är det ändå en bra bit ifrån 40 %. Att lagstadga om könskvotering begränsar äganderätten och en styrelse kan till exempel om en ledamot avgår tvingas att välja in en person efter kön, beroende på hur könsfördelningen ser ut i styrelsen, och inte efter kompetens och ägarnas önskemål. Hur man än vrider och vänder på det så är könskvotering en legaliserad form av diskriminering. Det finns de norska jurister som har kritiserat lagen och menar att den är otydlig och svår att tillämpa.⁸²

En grupp som ställt sig kritisk till könskvotering är vissa kvinnor som menar att det då finns sannolikhet att kvinnorna kommer långt för att de är kvinnor och inte för den kompetens de har och menar att detta måste kännas svårt för kvinnorna. En positiv inställning till positiv särbehandling överger principen om lika rättigheter för alla och införandet av kvotering kan istället få motsatt effekt och slutar med att det leder till att det som från början skulle motverkas.⁸³

När Maria Ludvigsson studerade argumentationen angående könskvotering såg hon att det fanns andra konflikter än det som på ytan uppenbarade sig som till exempel kvinnosyn och rättvisa. Hon fann bland annat en motsättning mellan äganderätten och en statlig styrning av marknaden.⁸⁴

Både i Sverige och Norge har målet inom politiken blivit jämställdhet mellan könen och att hälften av bolagsstyrelserna ska bestå av kvinnor och de som

⁸⁰ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 184-189.

⁸¹ Ibid.

⁸² Ludvigsson, Maria, *En dålig men sann Norgehistoria – Om könskvoterade bolagsstyrelser*, (2006).

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

ifrågasätter detta anses inte ta det på allvar och åsikterna i politiken skiljer sig nu angående hur målet ska uppnås inte om det överhuvudtaget ska uppnås.⁸⁵

Jämställdhetsministern Laila Dåvøy menar att kravet på 40 % av det underrepresenterade könet i styrelser inte är mer orimligt än de andra kraven i aktieselskapsloven (Norges motsvarighet till aktiebolagslagen) och menar att eftersom denna lag i det stora hela följs så kommer tvångsupplösning inte att bli aktuell.⁸⁶

Politiker kan bli frestade att hitta snabba lösningar på ett problem och till exempel förbjuda det som ogillas och detta är enklare än att förändra människors attityder. Ludvigsson ställer sig frågan om vilket som vi människor prioriterar högst, är det yttrandefrihet, näringsfrihet eller äganderätt. Hon menar också att jämlikhet inte bara är något politiskt utan genomsyrar hela samhället och därför kan det inte bara lösas genom att behandla det som en politisk fråga. I Norge lades det inte så stor vikt vid debatten till exempel varför det ser ut som det gör med könsfördelningen i styrelser, utan det viktigaste var att komma fram till en snabb lösning på problemet och därför kvarstår frågan om det bara är antalet styrelsemedlemmar av det underrepresenterade könet som har förändrats (statistiskt) eller om det är människors attityder som förändrats.⁸⁷

När det gäller den fortsatta utvecklingen i Norge så har motsvarigheten till Svenskt Näringsliv, Naeringslivets Hovedorganisasjon (NHO) startat ett nationellt projekt som benämns *Female Future*. Detta går ut på att få fler kvinnor att synas och få in fler på de olika nivåerna inom näringslivet, vilket ska medverka till fler kvinnor i styrelserna. Meningen med detta projekt är också att NHO ska hjälpa till att utse kvinnor som kan passa för till exempel ett styrelseuppdrag. Av de lämpliga kvinnorna ska sedan ett nätverk skapas efter att de gått en väsentlig styrelseutbildning. Därefter samlas de här kvinnornas namn i en databas över lämpliga styrelsekandidater som NHO tillhandahåller.⁸⁸

3.4.1 Den norska lagtexten

Jämställdhet i publika aktiebolag och statliga bolag.

II

6-11 a Krav på representation av bägge könen i styrelsen.

(1) I styrelsen för publika aktiebolag ska bägge könen vara representerade enligt följande:

1. Har styrelsen två eller tre medlemmar ska bägge könen vara representerade.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ludvigsson, Maria, *En dålig men sann Norgehistoria – Om könskvoterade bolagsstyrelser*, (2006).

⁸⁸ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 189-190.

2. Har styrelsen fyra eller fem medlemmar ska båda könen vara representerade med minst två ledamöter.
 3. Har styrelsen sex eller åtta medlemmar ska båda könen vara representerade med minst tre ledamöter.
 4. Har styrelsen nio medlemmar ska båda könen vara representerade med minst fyra ledamöter och har styrelsen fler medlemmar ska varje kön vara representerat med minst 40 %.
 5. Reglerna i nr. 1-4 gäller motsvarande vid val av suppleanter.
- (2) Första stycket omfattar inte styrelsemedlemmar som utses bland anställda eller 6.4 eller 6-37 första stycket. När två eller fler medlemmar ska väljas som nämns i första punkten ska bägge könen vara representerade. Detsamma gäller för suppleanter. Andra och tredje punkten gäller inte ifall ett av könen utgör mindre än 20 % av det samlade antalet anställda i bolaget vid den tidpunkt då valet sker.⁸⁹

XII

1. Lagen gäller från 1 januari 2004, om ingenting annat följer av nr. 2 och nr. 3 nedanför.
2. Nya 6-11a i lagen gäller från den tid Kungen bestämmer, tidigast från 1 september 2005.

XIII

1. Om ingenting annat följer av nr. 2 och nr. 3 nedan, ska styrelsen i företag som är registrerade före 1 januari 2004 vara sammansatta i enlighet med lagen före 1 januari 2006.
2. För publika aktiebolag som är registrerade innan 6-11 trätt i kraft, ska styrelsen vara sammansatt i enlighet med lagen inom två år efter att lagen trätt i kraft.⁹⁰

⁸⁹ Stenshamn, Cecilia, (2005) *STYRELSER: visar vägen mot kvotering*, Veckans affärer, 2005-05-16.

⁹⁰ Stenshamn, Cecilia, (2005) *STYRELSER: visar vägen mot kvotering*, Veckans affärer, 2005-05-16.

4. Litteratur

Kapitlet innehåller den litteratur som vi valt att använda oss av i vår uppsats. Den kommer att presenteras nedan i följande avsnitt; styrelse, könsskillnader, fyra ståndpunkter och glastak.

Den litteratur vi har valt ut och presenterat under avsnitten styrelse, könsskillnader, fyra ståndpunkter och glastak anser vi vara behövlig för att behandla våra forskningsfrågor. Vidare anser vi att den utvalda litteraturen är till hjälp för att kategorisera empirin. Litteraturen ska utgöra ett underlag för tolkning och analys av empirimaterialet.

4.1 Styrelse

Enligt svensk lag har styrelse, ägare och VD skilda roller som inte ska blandas ihop. Styrelsens uppgift är att se till att företaget styrs i den riktning som ägarna vill och att utse VD. Det brukar inte vara någon annan från företagsledningen mer än VD:n som sitter med i styrelser i alla fall i lite större företag. För att hålla isär det operativa arbetet och styrelsens arbetsuppgifter är det sedan 1999 förbjudet i publika bolag att VD och styrelseordförande är samma person.⁹¹ En styrelse fungerar bäst om den är sammansatt så att den utgör en mångfald när det gäller kön, erfarenheter och kompetenser och att personerna känner förtroende och kan arbeta tillsammans som ett team. Anledningen till att fler kvinnor ska tas in i styrelser är att de i större utsträckning än männen har en förmåga att se saker och ting ur olika synvinklar och att de tänker på att annat sätt och eftersom produkterna företaget säljer hamnar hos kvinnor så kan det vara en fördel om hänsyn tas till detta redan i styrelserummet.⁹²

Män sitter på de flesta av styrelsernas platser vilket leder till att forskarna menar att de kvinnor som tillsätts i styrelser är *tokens*.⁹³ Detta betyder att de utgör en så liten del att de ses som representanter av denna kategori snarare än individer för att de anses vara så ovanliga.⁹⁴

Forskare har gett ett antal argument till varför kvinnor ska rekryteras till styrelser. Några av dessa är:

⁹¹ Brandinger, Rune, *Det nya styrelsearbetet* (2004), s. 39, 43.

⁹² Brandinger, Rune, *Det nya styrelsearbetet* (2004), s. 145.

⁹³ Burgess, Zena & Tharenou, Phyllis (2002), *Women board directors: Characteristics of the few*, s. 39-49.

⁹⁴ Singh, Val & Vinnicombe, Susan (2004), *Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations*, s. 479-488.

- Öka åsikternas mångfald i styrelserummet
- Kvinnor bidrar med strategisk input till styrelsen
- Influera ledarskapsstilen och på beslutsfattandet i organisationen
- Tillhandahålla kvinnliga förebilder och mentorer
- Försäkra bättre styrelserumsbeteende

Vidare har även andra forskare lagt fram argument som talar för att *släppa in* kvinnor i styrelser. Att ha kvinnor på nyckelpositioner i företaget har haft påverkan på företagets konkurrensfördelar och då kvinnorna i styrelser tenderar att vara yngre än sina manliga kollegor så kan de bidra med nya idéer och strategier.⁹⁵

Forskare har lagt fram ett antal strategier för hur företag ska göra för att få in fler kvinnor i styrelse vilket bland annat innebär en förändring av hur företagen går tillväga när de ska rekrytera personer till styrelser. Ett av förslagen innebär att företagen ska bredda den tänkbara *massan* som de potentiella kandidaterna väljs utifrån genom att göra detta ska det skapas fler möjligheter för kvinnor att komma in i styrelser. Företag kan också befördra kvinnor inom den egna organisationen och kan på så sätt få den kompetens som behövs för att sitta med i företagets styrelse. Även urvalsprocessen kan behöva ändras då det är så att processen ofta är informell vilket betyder att kandidater väljs genom kontakter och nätverk och inte genom en standardiserad process. Genom att göra processen mer formell kan det undvikas att män väljer andra personer som är lika dem (oftast andra män) och kvinnor får då större chans.⁹⁶

Forskare har sett att kvinnor använder sig av strategier som att bygga nätverk och använda sig av lobbying för att öka inflytandet vid beslutsfattande men det är dock så att många beslut tas utanför styrelserummet.⁹⁷ Forskare har även gett förslag på hur kvinnor kan göra för att bli mer lämpliga kandidater till styrelseposterna. Dessa är bland andra:

- Skapa en image så att de syns
- Vara aktiva och göra reklam för sig själv
- Försöka att synas i medier till exempel att göra uttalanden och ha kontakt med journalister
- Utveckla allianser och nätverk
- Ha kontakt med VD och andra styrelsemedlemmar⁹⁸

Även om kvinnor har fått fler platser i styrelser så är de fortfarande i minoritet och kommer att vara det för en lång tid framöver.⁹⁹

⁹⁵ Burgess, Zena & Tharenou, Phyllis (2002), *Women board directors: Characteristics of the few*, s. 39-49.

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Ibid.

Forskning på grupper har visat att grupper innehållande mångfald kan leda till bättre prestationer men det krävs dock en lång socialiseringsprocess och denna måste skötas väl annars kan det få förödande effekter som till exempel utdragna beslutsprocesser. Styrelser skulle därför tjäna på att ta in kvinnor då dessa kan bidra med andra erfarenheter hämtade både på och utanför arbetet. Kvinnor sägs ta sin roll som styrelsemedlem på stort allvar och de kan tillföra mycket i form av öppna diskussioner och ifrågasättande. Kvinnor sägs även ha den effekten att de bidrar till ett mer civiliserat styrelserumsbeteende och är mer öppna för alternativa perspektiv och tolkningar.¹⁰⁰

Huse och Solberg fick ur sin undersökning fram resultat baserat på intervjuer med kvinnliga styrelsemedlemmar. Dessa resultat är bland andra:

- I beslutsprocessen i en styrelse kan det förekomma maktspel
- Olika typer av maktrelationer som till exempel allianser påverkar besluten
- Kvinnor har många resurser att tillföra en styrelse
- Olika typer av attraktion kan förekomma i styrelserummet som till exempel flörtning och ridderlighet.¹⁰¹

När nya medlemmar ska rekryteras till styrelser är det framförallt nätverk och kontakter som ligger till grund i urvalsprocessen till exempel kan en ny ledamot ha etablerat ett förtroende och redan känna andra medlemmar av styrelsen långt innan urvalet sker. Det finns en tendens att styrelsemedlemmar väljer andra medlemmar som är lika dem själva men detta med *old boys network* kan komma att få negativa konsekvenser på styrelsen och dess arbete.¹⁰²

Det är få kvinnor i de svenska styrelserna vilket kan bero på en snäv rekrytering, att det är vissa kompetenser och erfarenheter som är meriterande för styrelseuppdrag. En av anledningarna som ges är att det inte finns så många kvinnor i urvalet då det inte var så länge sedan kvinnor började välja utbildningar inom teknik och ekonomi.¹⁰³ Sjöstrands och Petrelius undersökning visade att de intervjuade tyckte att en blandad (män och kvinnor) styrelse skulle ha en positiv inverkan på styrelser och deras arbete då kvinnor generellt besitter en annan kompetens och andra erfarenheter än män och kan på grund av och/eller med hjälp av sitt kön se saker och ting ur ett annat perspektiv.¹⁰⁴ Intervjuade män i undersökningen menade att de erbjudit kvinnor platser i styrelser men att de tackat nej för att de har för mycket att göra vilket de tror beror på att de tar större ansvar för hemmet och att kvinnor inte känner samma längtan som män efter makt och prestige. Kvinnorna i undersökningen berättade att de inte visste ifall de blev erbjudna en plats i styrelsen för att de var kvinnor eller för att de hade de kunskaper som behövdes eller om de blev erbjudna platsen för att uppfylla en

¹⁰⁰ Singh, Val & Vinnicombe, Susan (2004), *Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations*, s. 479-488.

¹⁰¹ Huse, Morten & Solberg, Anne Grethe (2006), *Gender-related boardroom dynamics – How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards*, s. 113-130.

¹⁰² Sjöstrand, Sven-Erik & Petrelius, Pernilla, *Rekrytering av koncernstyrelser* (2002), s. 19.

¹⁰³ Sjöstrand, Sven-Erik & Petrelius, Pernilla, *Rekrytering av koncernstyrelser* (2002), s. 25-26.

¹⁰⁴ Sjöstrand, Sven-Erik & Petrelius, Pernilla, *Rekrytering av koncernstyrelser* (2002), s. 62-63.

kvot eller för att de som kvinnor (vilket leder till en blandad styrelse) kunde tillföra styrelsen något.¹⁰⁵

Kvinnor i styrelser vill i första hand ses som ledamöter och i andra hand kvinnor och att det är deras erfarenhet och kompetens som ses som resurs och inte deras egenskaper som kvinnor.¹⁰⁶ Att ha kvinnliga styrelseledamöter har bland annat en positiv påverkan på företagets rykte och förbättrar styrelsens beslutsprocesser.¹⁰⁷

Det finns nästan inga kvinnor på toppositionerna i såväl publika som privata organisationer och de är även underrepresenterade på högre nivåer i organisationer i Skandinavien. Män är överrepresenterade i beslutsfattande organ och i de flesta inflytelserika och välbetalda yrkesgrupperna. Kvinnor tenderar att *samlas* i kvinnodominerande och lågavlönade yrken och jämfört med män så har kvinnor arbete där det finns färre karriärmöjligheter och möjligheter att nå toppositionerna inom organisationen. När undersökningar görs av den könssegregerade arbetsmarknaden måste även hänsyn tas till faktorer som utbildning och val av yrke. En av anledningarna till att det inte finns så många kvinnor på toppositioner är att de tidigare inte valt utbildningar inom områden som oftast de rekryterade blir utvalda från som till exempel ekonomi och teknik. Men detta har dock förändrat sig med tiden och nu är det fler kvinnor som läser teknik och ekonomi på grund av indragningar av de traditionella kvinnoutbildningsämnena (skola, omsorg) och det har gjorts *reklam* för att påverka kvinnorna för att få dem att läsa andra utbildningar.¹⁰⁸

Billing och Alvesson kom i sina undersökningar fram till att det finns en könsuppdelad arbetsmarknad och att kvinnor väljer utbildningar inom ämnen som inte direkt förknippas med ledning. Brist på teknisk och ekonomisk utbildning är en av förklaringarna till att det inte finns så många kvinnliga ledare och vidare kom Billing och Alvesson fram till att kvinnor arbetar inom yrken som inte har så goda karriärmöjligheter och som inte är lika välbetalt som männen. Även om kvinnor har samma utbildning och färdigheter som män och då får tillgång till samma arbete finns det ändå skillnader i de interna karriärmöjligheterna, män avancerar snabbare än kvinnor.¹⁰⁹

Skandinavien är känt för att vara jämställt men det finns ändå faktorer som till exempel att kvinnor väljer *fel* utbildning och har yrken som tillhandahåller färre karriärmöjligheter som Billing och Alvesson menar bidrar till att det finns färre kvinnliga än manliga ledare. Men även om det finns kvinnor med rätt utbildning och kompetens så tar det tid från det att de börjar arbeta tills att de når de högre positionerna i organisationen. Det tar tid från det att *rätt* kvinnor finns på arbetsmarknaden tills det att de blir ledare. Billing och Alvesson menar dock att

¹⁰⁵ Sjöstrand, Sven-Erik & Petrelius, Pernilla, *Rekrytering av koncernstyrelser* (2002), s. 65.

¹⁰⁶ Burke, Ronald J (1993), *Women on corporate boards of directors*, s. 5-13.

¹⁰⁷ Burke, Ronald J (2003), *Women on corporate boards of directors: the timing is right*, s. 346-348.

¹⁰⁸ Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats, *Gender, managers and Organizations* (1993), s. 3-4, 17-18.

¹⁰⁹ Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats, *Gender, managers and Organizations* (1993), s. 22-23.

det finns mycket mer att ta hänsyn till för att se vad som påverkar och/eller förklarar den könssegregerade arbetsmarknaden.¹¹⁰

Enligt ABL 8 kap. 3 § 1 stycket ska styrelsen svara för bolagets organisation och förvaltning av bolagets angelägenheter.¹¹¹ Styrelsen ska hantera de risker och den osäkerhet som finns i och kring alla företag och styrelsen som ledande organ har som huvuduppgift att hantera denna osäkerhet.¹¹²

Styrelsens uppgift tillsammans med VD:n är att leda bolagets verksamhet och att verkställa bolagsstämmans beslut. I ABL 8 kap. finns det bestämmelser om aktiebolagets styrelse bland annat hur många styrelseledamöter en styrelse ska ha och hur dessa kan utses. Styrelsens uppgifter är att ansvara för bolagets organisation det vill säga se till att denna är utformad så att de ekonomiska förhållandena i bolaget sköts och kontrolleras på ett tillförlitligt sätt och förvalta bolaget i enlighet med ABL och bolagsordningen.¹¹³

4.1.1 Styrelseundersökningar

Det har i nutid gjorts en studie om kvinnor i företag under perioden 1918 – 1973. Svensk industrikalender där aktiebolag finns registrerade är den källa som använts för denna studie. Emellertid var inte alla aktiebolag registrerade i denna kalender under ovanstående period och detta bör man ha i åtanke. Andelen kvinnor i styrelser har legat på en ganska jämn låg nivå (mellan 3 och 12 %) under denna period. Det var framför allt i mindre företag som det fanns kvinnor i styrelserna och i början av 1900-talet först och främst i företag inom textilbranschen. Därefter har inte branschen spelat någon roll för representationen av kvinnor i styrelser. De företag som haft kvinnor i sina styrelser fanns företrädesvis i områdena runt Sveriges 3 största städer (Stockholm, Göteborg och Malmö). I slutet av denna period ökade andelen gifta kvinnor i styrelser medan ogifta och änkor minskade, vilket kan bero på att de övergångsregler som gällde för kvinnor som gift sig innan 1921 (då de blev myndiga) togs bort 1950. Samtidigt ökade även andelen kvinnor som utbildat sig (fått titlar). Varför satt just de här kvinnorna i styrelserna? Många av kvinnorna hade någon form av släktmässigt samband med företaget, det handlar alltså till stor del om familjeföretag. Under perioden 1918 – 1973 är andelen kvinnor med släktband till företaget 60-75 %.¹¹⁴

Härefter skildras några undersökningar som gjorts för att visa hur utvecklingen på området kvinnor i styrelser sett ut och hur det ser ut idag. Det gjordes en enkätundersökning 1993 för att bland annat undersöka hur könsfördelningen i styrelser och företagsledningar såg ut. Det var 451 företag som besvarade enkäten,

¹¹⁰ Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats, *Gender, managers and Organizations* (1993), s. 23-24.

¹¹¹ Sjöstrand, Sven-Erik & Petrelius, Pernilla, *Rekrytering av koncernstyrelser* (2002), s. 16.

¹¹² Sjöstrand, Sven-Erik & Petrelius, Pernilla, *Rekrytering av koncernstyrelser* (2002), s. 18.

¹¹³ Smiciklas, Martin, *Associationsrättens grunder – Bolag, föreningar och stiftelser*, (2006), s. 103, 107.

¹¹⁴ SOU 2003:16, *Mansdominans i förändring*, s. 65-71.

av dessa var 68 % privatägda. Resultaten av denna undersökning presenterades i *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1994:3). Dessa visade att kvinnoandelen i styrelserna var 10 % och att 51 % av företagsstyrelserna helt saknade kvinnor, enbart för de privatägda företagen var denna andel 72 %. En stor del av dessa kvinnor hade fackliga uppdrag, bortsett från dessa skulle kvinnorepresentantsandelarna vara 4 % respektive 2,3 % när det enbart gäller de privatägda företagen.¹¹⁵

År 1997 redovisades i *Ledare, makt och kön* (SOU 1997:135) en undersökning gjord av Christina Hultbom, som visade att andelen kvinnor på ordinarie styrelseposter var 1,4 % 1993 men att den på 3 år stigit till 3,4 % för börsnoterade företag. Det fanns flest kvinnor i styrelserna inom bank- och försäkringsbranschen.¹¹⁶

I *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16) gjordes undersökningar som till viss del följde upp den undersökning som gjordes i *Mäns föreställningar om kvinnor och ledarskap* (SOU 1994:3) efter utredningen som regeringen utnämnde 2002. Det var 500 organisationer inom olika branscher (flest privatägda aktiebolag) med fler än 200 anställda som svarade på en enkät. 87 % av de här organisationerna hade styrelser som dominerades av män (fler än 60 %), i de privatägda aktiebolagen är andelen 93 % och dessutom saknas det helt kvinnor i hälften av de här bolagens styrelser. Medelvärde i undersökningen var 17 % kvinnor i styrelserna och i enbart de privatägda 13 %. Andelen av dessa kvinnor som var fackliga representanter var 31 % respektive 37 % i de privatägda aktiebolagen. Bortsett från de fackliga representanterna var andelarna 13 % och 8 % i de privatägda aktiebolagen. Där det fanns flest kvinnor i styrelserna var hälso- och sjukvården och fastighetsbranschen. I jämförelse var det inom bygg- och tillverkningsindustrin som det fanns minst.¹¹⁷

Veckans affärer presenterade i nummer 19, 2005 en undersökning av andelen kvinnor i börsbolagens styrelser som gjorts under våren 2005. Den visade följande:

År	Nettoökning av kvinnor i styrelser i antal stycken	Andelen kvinnor i styrelser i procent
2001	7	5,6
2002	14	6,3
2003	102	12
2004	54	15
2005	Cirka 34	17

Andelen kvinnor i styrelser har på dessa år ökat med 11,4 %. Den största nettoökningen av kvinnor i styrelser skedde 2003.¹¹⁸

¹¹⁵ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 153-154.

¹¹⁶ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 154.

¹¹⁷ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 154-155.

¹¹⁸ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 156-157.

European Professional Women's Network (EPWN) presenterade en internationell undersökning i *European BoardWomen Monitor 2004* där cirka 270 av Europas största företag medverkade. Denna visade att företagen i Norge (22 %) och Sverige (20 %) hade de klart högsta andelarna kvinnor i sina styrelser. Medelvärdet för representationen av kvinnor i styrelser i de här företagen var 8 %.¹¹⁹

”Enligt en undersökning av **Svenskt Näringsliv** (Krister B Andersson och Håkan Eriksson, Luckor i glastaket, november 2005) förekommer allt fler kvinnor i traditionellt manliga utbildningar och yrken, vilket ökar rekryteringsbasen för företagen. Detta ger också bättre förutsättningar för tillträde till högre och mer vävlönade befattningar”. Till exempel har andelen kvinnor som är marknadsförare och företagsekonomer ökat med 10 % (från 38, till 48) på 8 år.¹²⁰

Bolagsverket gjorde i februari 2006 en undersökning för att bland annat ta reda på andelen kvinnor i styrelser i svenska aktiebolag. Den inkluderade 293 574 aktiebolag ”med minst en extern VD, styrelseledamot eller styrelsesuppleant i styrelsen”. 480 544 personer som innehade någon av dessa befattningar, hade den i minst ett aktiebolag. Kvinnor utgjorde 34,74 % (166 929 stycken) utav dessa. De flesta (78,2 %) hade ett eller två uppdrag i aktiebolag, andelen som hade tre eller fyra uppdrag var 15,7 %, andelen som hade fem – nio uppdrag var 4,7 % och andelen som hade tio eller fler uppdrag var 1,5 %. Könsfördelningen i de här företagens styrelser var 15,1 % kvinnor och 84,9 % män. Det var 78,9 % av företagen som helt saknade kvinnor i styrelsen och 84,2 % hade mindre än 40 % kvinnor i styrelsen medan 10,1 % hade styrelser som enbart innehöll kvinnor.¹²¹

Stundtals fastställs det i studier att de som får de ledande positionerna i näringslivet har uppenbara likheter vad det gäller utbildningar och erfarenheter. Till exempel har de ofta ekonomi- eller teknikexamens från någon av de mest ansedda skolorna i Sverige, exempelvis Chalmers eller Handelshögskolan i Stockholm.¹²²

Egon Zehnder har gjort en undersökning av styrelsemedlemmar där de svarade att de trodde att de valts in i styrelsen på grund av att de hade stor kunskap om affärsverksamhet, att de hade speciell kunskap om branschen företaget befinner sig i, att de hade spetskompetens, för att de företrädde en stor aktieägare eller för att de hade personliga relationer.¹²³ Av styrelsemedlemmarna var det 38 % som ansåg att det borde finnas en lägsta gräns för andelen kvinnor i styrelser, 54 % tyckte precis tvärtom medan 8 % svarade att de inte visste. Liknande undersökningar i Norge och Danmark visar att det var färre som var för en lägsta gräns och fler som var emot en sådan.¹²⁴

¹¹⁹ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 161.

¹²⁰ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 162.

¹²¹ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 163-164.

¹²² Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 172.

¹²³ Ibid.

¹²⁴ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 175-176.

Enligt Daniel Fristedt och Sven-Ivan Sundqvist hade de flesta kvinnorna som var ordinarie ledamöter i styrelser 2005 bakgrunder som till exempel att de varit VD eller så hade de expertkunskaper.¹²⁵

Förtroendekommissionen tillkom efter ett regeringsbeslut och dess arbete handlar om att ”granska förtroendeskadliga företeelser inom det svenska näringslivet”.¹²⁶ Förtroendekommissionen rekommenderar att styrelser bör vara sammansatta av personer av varierande slag för att utöka styrelsens kompetenser och erfarenheter. Vidare anser de att en jämnare könsfördelning i styrelsen skulle kunna medverka till att öka kvalitén på styrelsearbetet genom att dra nytta av den kvinnliga befolkningens kapaciteter.¹²⁷

Då deras kapaciteter utnyttjas kan det även medföra att företagen och dess tillväxt förbättras¹²⁸.

4.2 Könsskillnader

Nedan kommer litteratur presenteras under avsnitten skillnader mellan män och kvinnor, kvinnor på högre positioner i arbetslivet, organisationer och arbetsgrupper, möjliga åtgärder som företag kan vidta för att förbättra kvinnors situation och arbetsmarknaden.

4.2.1 Skillnader mellan män och kvinnor

Existerande skillnader mellan könen kan vara obekvämt och/eller känsligt för människor att prata om. Det finns delade meningar om huruvida det finns skillnader mellan könen och vilka dessa i så fall skulle vara. Några forskare menar att det finns biologiska skillnader (att kvinnor av naturen är mer *mjuka*) medan andra menar att det är skillnader i socialisation (vi lär oss, socialiseras in i roller och efter normer) och det finns dem som menar att det finns fler likheter än skillnader mellan kvinnor och män.¹²⁹

På 1980-talet började intresset för de kulturella aspekterna sprida sig (på forskningsområdet) med fokus på grupperns syn på organisationer utifrån de värderingar och föreställningar som de har. Därefter har intresse även riktats mot de organisationsformer som företagen har. Numera är företagen väl medvetna om att till exempel gruppnormer och företagskulturer spelar en stor roll för förståelsen av hur olika organisationer fungerar och hur människor beter sig i dessa. Det var först i mitten av 1990-talet som forskarna började fokusera på kön och insåg att

¹²⁵ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 173.

¹²⁶ SOU 2004:47, *Näringslivet och förtroendet*, s. 11-13.

¹²⁷ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 173-174.

¹²⁸ Ds 2006:11, *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*, s. 176.

¹²⁹ Rigg, Clare & Sparrow, John, Gender (1994), *Diversity and working styles*, s. 9-16.

organisationer innehåller män och kvinnor som präglas av till exempel könsrelaterade värderingar, mål och språk.¹³⁰

Alvesson och Billing berättar om Hines som anser att exempel på några maskulina drag är hård, social, handlingsfokuserad och analytisk och han anser att feminina drag handlar om att det är betydelsefullt att vara kreativ och att prioritera känslor. Vidare berättar Alvesson och Billing om Marshall som anser att begrepp som till exempel oberoende, kontroll, rationalitet och att hävda sig själv, är begrepp som överensstämmer med maskulinitet. Marshall ser begrepp som beroende, accepterande, samarbetande och mottagliga som typiskt kvinnliga. Medan Grant som också nämns av Alvesson och Billing menar att omsorg, sympati och empati är exempel på kvinnliga värden.¹³¹

Att definiera begrepp som maskulina eller feminina kan vara viktigt för att framställa kulturella föreställningar utan att de förknippas speciellt mycket med kvinnor och män. Till exempel kan språk eller handlingar ha en maskulin innebörd. För att skapa en förståelse för könsrelationer och könsidentiteter är det viktigt att fördjupa sig i människors tankar, känslor och meningsskapande när det gäller språket de använder och handlingarna som de företar sig.¹³²

Drake och Solberg beskriver Berit Åhs förklaringar på de skillnader som finns mellan vuxna män och kvinnor med att de fortfarande präglas av sina olika uppväxt- och utvecklingsår. Åhs menar att det kan sägas att män och kvinnor tillhör olika kulturer på grund av att de under sina liv stöter på olika krav och förväntningar, och från detta utvecklar de olika sociala samband och värderingar. Till exempel kan en grupp som helt består av kvinnor utveckla erfarenheter och referensramar som skiljer sig från dem som en grupp som helt består av män skulle utveckla. Därför kan det som verkar vara vettigt i den ena gruppen framstå som totalt främmande för den andra gruppen. En situation som kvinnor och män upplever tillsammans kan ge dem helt olika erfarenheter på grund av att denna kan upplevas mycket annorlunda beroende på om det är en kvinna eller man som upplever den. Detta kan bero på att de får olika uppmuntran och uppmärksamhet trots att de befinner sig i samma situation, dessutom har och/eller får de olika förväntningar och reaktioner på sig från sin omgivning som till exempel kan vara samhället.¹³³

Det krävs att kvinnorna är ett visst antal (andel) för att de ska kunna få igenom de synpunkter och värderingar som anses typiskt kvinnliga. Den kritiska lägsta gränsen verkar vara på 30 %. I den norska jämställdhetslagen anges att representationen av både män och kvinnor ska vara minst 40 % ibland andra offentliga styrelser.¹³⁴

¹³⁰ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 19.

¹³¹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 92-93.

¹³² Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 95.

¹³³ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap* (1996), s. 70.

¹³⁴ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap* (1996), s. 37.

Könsstereotypisering är när individer klassas efter synliga kriterier som till exempel kön och ålder och sedan handlar (beteende och egenskaper) i en aktivitet och undermedvetet blir dessa beteenden och egenskaper en del av stereotypen. Individers beteenden bildar en social kategori som är typisk för individer i en speciell grupp.¹³⁵

Maskulina och feminina stereotyper är olika, den maskulina stereotypen beskriver män som tuffa, risktagare, dominanta och äventyrliga medan den feminina stereotypen beskriver kvinnor som vänliga, hjälpsamma, varma och känslomässigt stöttande. Maskulina beteenden har enligt undersökningar visat sig hänga samman med uppfattningen av ett lyckat ledarskap. Att maskulina beteenden kopplats samman med framgångsrikt ledarskap och inte feminint kan ha lett till att män uppfattas som mer lämpade för högre toppositioner än kvinnor. Könsstereotypisering kan ha en negativ inverkan på kvinnliga chefer då de blir tillskrivna allt det som den feminina stereotypen innehåller och inget om hur de är som ledare. Deras kompetens och förmåga att utföra arbetet kan då bli underskattad och uppfattningen om kvinnliga ledare kunde ha blivit annorlunda ifall de istället blivit klassade som ledare och då hamnat i denna kategori.¹³⁶

För att organisationer ska vara effektiva så måste de ha en blandning av maskulina och feminina egenskaper på alla olika nivåer i organisationen och detta (jämlighet mellan könen) är även en del i förutsättningen för en ekonomisk tillväxt.¹³⁷

Det är viktigt att en organisation drar fördel av det som är speciellt för män och kvinnor. Så att inte organisationens rådande kultur försöker få de båda könen att likna varandra så mycket det bara går. En organisation bör utnyttja sina anställda på det absolut mest effektiva sättet.¹³⁸

4.2.2 Kvinnor på högre positioner i arbetslivet

En anledning till varför det finns så få kvinnor på högre positioner är att de socialiserats på ett sätt som innebär att de utvecklat vissa egenskaper och förmågor som inte passar ihop med dem som en person på en högre befattning förväntas ha. Det kan sägas att den könsarbetsdelning som vi har idag beror på att män och kvinnor har olika intressen som påverkar dem då de söker jobb. Att kvinnor och män socialiserats på olika sätt innebär enligt författarna att de kan tänka sig att anta ”olika könsroller och positioner i livet”. En orsak till varför män inte söker kvinnojobb kan förutom att de har låg status och lön vara att de ser dessa som *kvinnliga*. Medan författarna anger att kvinnor tycker att mansjobb inte passar ihop med ”deras identiteter och intressen”. Att kvinnor socialiserats på ett

¹³⁵ O’Neill, Regina, M et al (2002), *Gender barriers to the female mentor – male protégé relationship*, s. 51-63.

¹³⁶ O’Neill, Regina, M et al (2002), *Gender barriers to the female mentor – male protégé relationship*, s. 51-63.

¹³⁷ Wirth, Linda (2002), *Breaking through the glass ceiling: women in management*, s. 1-8.

¹³⁸ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap* (1996), s. 45.

visst sätt kan medföra att en hel del kvinnor vill skapa balans mellan yrkes- och familjeliv, vilket då innebär att de inte är så intresserade av att få ledande positioner vid vissa tidpunkter.¹³⁹ Att göra satsningar på utbildning för att förbättra kunskaperna ses som en viktig beståndsdel för att kunna göra karriär. Anledningar till varför kvinnor missgynnas och inte når upp till de högre positionerna kan vara att de inte är lika högutbildade som män eller inte har en utbildning som lämpar sig för detta ändamål och att de saknar meriterande erfarenheter från tidigare arbetsplatser.¹⁴⁰

Ur ett annat perspektiv kan det även vara av vikt att titta på de sociala och kulturella synvinklarna när det gäller val av utbildning och arbete. Till exempel kan en ekonomiutbildning som är relevant för att inneha en högre position vara snedvriden till nackdel för kvinnorna genom dess innehåll och dess utlärningsätt.¹⁴¹

En annan anledning till varför det inte finns så många kvinnor på högre positioner kan vara att de redan då de ser en platsannons och de kvalifikationer som krävs, tar alla på allvar och därför bestämmer sig för att inte ens söka tjänsten.¹⁴²

Ytterligare en förklaring till varför de finns så få kvinnor på ledande positioner är att de hindras av att de ofta har familjer och att det då kan vara svårt att kombinera detta med denna typ av arbete. Till exempel kan det vara svårare för kvinnor att arbeta övertid och/eller långa dagar, flytta för att arbeta på annan ort eller resa mycket.¹⁴³

Alvesson och Billing skildrar Schwartz som menar att det finns vissa kvinnor som gärna vill göra karriär och att dessa är beredda att göra samma uppoffringar som männen för att nå upp till de höga positioner de vill ha. Därför är de här kvinnorna oftast ensamstående och utan barn. De kvinnor som ändå skaffar barn överlåter uppfostringen av dem till någon annan.¹⁴⁴

Författarna anger att det på grund av de ”djupt kulturellt inrotade antaganden och förväntningar” som finns i samhället om att kvinnor ska ha det huvudsakliga ansvaret för familjen kan medföra att kvinnor inte är lika benägna att göra karriär. Detta kan få kvinnor att känna sig tveksamma till ett arbete på en högre position då familjen kan komma att bli en stressande faktor vid sidan av.¹⁴⁵

Ett annat problem som kvinnor kan råka ut för är att arbetsgivarna utifrån sina förväntningar och stereotypa föreställningar antar att de ska skaffa barn och ser detta som viktigare än deras nuvarande situation. Detta kan i sin tur påverka vid urval då kvinnorna kan komma att missgynnas.¹⁴⁶

¹³⁹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 85.

¹⁴⁰ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 151.

¹⁴¹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 151.

¹⁴² Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 152.

¹⁴³ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 154.

¹⁴⁴ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 154-155.

¹⁴⁵ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 155.

¹⁴⁶ Ibid.

Förklaringen till varför det finns så få kvinnor på ledande positioner är att bland annat traditioner, erfarenheter, attityder och åsikter påverkar varandra. Därför går inte enbart att titta på dessa var för sig.¹⁴⁷

En långsiktig investering för en organisation är att göra så att kvinnor får högre positioner inom organisationen där de har en större möjlighet att påverka. Organisationen skulle då ha en bättre chans att överleva och kunna få en bättre konkurrenssituation om de skulle kunna se kvinnor på höga, beslutsfattande positioner som en tillgång. Den skulle också tjäna på att visa upp kvinnor och den kunskap som de bidrar med.¹⁴⁸

Drake och Solberg nämner 7 anledningar till varför det måste finnas kvinnor på höga positioner i företagen. Dessa är;

1. ”Norska kvinnor har hög kompetens, men är en outnyttjad resurs”. Det finns de kvinnor som både har en lämplig utbildning och en gedigen yrkeserfarenhet.
2. ”Kvinnor tillför de enskilda organisationerna nya tankar och idéer”. Kvinnor har en kreativitet som skiljer sig från männens på grund av att de uppfostrats olika och har olika livserfarenheter. Detta medför också att de kan komma med andra typer av argument på grund av ett annat sätt att tänka.
3. ”Användning av kvinnokompetensen på alla nivåer i företaget kommer att erbjuda den enskilda kunden en bättre produkt, och kvinnligt ledarskap kommer att kunna ge och tillvarata denna kvinnliga kompetens i högre grad”. Detta kommer att leda till ett mer differentierat och anpassat utbud till kunderna. Kvinnliga chefer kan bättre än manliga se de behov som kvinnliga konsumenter har och ur en annan synvinkel.
4. ”Kvinnors sociala kompetens kan ta till vara hela människans behov i organisationen. Detta kan säkra företagets överlevnadskraft och öka effektiviteten”. Kvinnor tänker på ett annorlunda sätt än män. Detta medför att de tänker mer på andra som till exempel medarbetare och sammanhållningen mellan dessa än män gör. Detta gör att kvinnorna får en annan relation till sina medarbetare, vilket i sin tur ger en bättre arbetsmiljö och en ökad trivsel.
5. ”Jämställdhetslagen tillåter inte att kvinnor formellt utestängs från delar av yrkeslivet...”. Då kvinnor inte kan nå de högsta positionerna i lika stor utsträckning som män bidrar detta till att det saknas kvinnliga värderingar och tankar på denna nivå i organisationen. Företagen borde ta till vara på den kvinnliga kompetensen och anpassa organisationens struktur så att den passar båda könens förutsättningar för att bli mer tilltalande.
6. ”Kvinnor utgör hälften av arbetskraften i Norge”. Eftersom samhället är demokratiskt finns det ingen anledning till varför bara det ena könet skulle ha makt och hög status.

¹⁴⁷ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 156.

¹⁴⁸ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap* (1996), s. 45.

7. ”Kvinnliga ledarmodeller kan göra processen med att spränga glastaket lättare för andra kvinnor som befinner sig längre ner i hierarkin och som organisationen har användning för”. Det behövs kvinnor på högre positioner som kan behålla sina kvinnliga drag. Detta är viktigt för att kvinnor på lägre nivåer i organisationen ska kunna söka sig till högre positioner.¹⁴⁹

Det finns vissa bevis som menar att kvinnor och män har olika typer av engagemang i sina karriärmönster. Bland annat menar forskare att kvinnors karriärmönster påverkas av mer frekvent byte av anställning och att kvinnorna oftare tar hänsyn till familjens behov och partners karriär. Eftersom kvinnor inte har haft tillgång till toppositionerna i organisationen så har detta lett till att kvinnor blir mer motiverade av de inre delarna av arbetet medan männen drivs av de yttre delarna som till exempel lön och prestige.¹⁵⁰

Den sociala konstruktionen av kön kan förklaras utifrån ett antal modeller och en som är relevant att lyfta fram är *structural explanations* modellen där Kanter är den mest framstående forskaren. Denna modell fokuserar på skillnaderna mellan könen till exempel när det gäller deras uppfattning om arbete och karriär. Inom denna modell tas det inte så mycket hänsyn till människors sociala könskonstruktion utan istället är det människors aktuella livssituation och situation på arbetsmarknaden som är mer viktiga faktorer att titta på.¹⁵¹

Det finns också de forskare som menar att en grupp som är väl sammansatt (blandad mellan könen) är en fördel för både män och kvinnor men framförallt för männen.¹⁵²

Det finns många olika tolkningar av vad som menas med kultur och inom *organizational culture* beskrivs kultur som ett kollektivt delande av värderingar, vad som skapar värde och förväntningar som i sin tur styr uppfattningar, tankar och känslor. Undersökningar har visat att kulturella värderingar som kopplas samman med män är de som är mest fördelaktiga i organisationer och att diskriminering mot till exempel kvinnor omedvetet kan finnas i en organisationskultur. Alla delar av en organisationskultur kan upprätthålla skillnader, förväntningar och uppfattningar om könen genom till exempel kommunikationsmönster och beslutsprocesser och kan även komma att motverka eller i alla fall inte underlätta sociala förändringar.¹⁵³

Kvinnor är inte bara diskriminerade i jämförelse med män utan andra kvinnor kan vara en bidragande faktor till diskriminering.¹⁵⁴

¹⁴⁹ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap* (1996), s. 46-50.

¹⁵⁰ Nelson, Debra L & Burke, Ronald J , *Gender Work stress and Health* (2002), s. 60.

¹⁵¹ Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats, *Gender, managers and Organizations* (1993), s. 31.

¹⁵² Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats, *Gender, managers and Organizations* (1993), s. 33.

¹⁵³ Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats, *Gender, managers and Organizations* (1993), s. 34.

¹⁵⁴ Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats, *Gender, managers and Organizations* (1993), s. 60.

Om i grund och botten män och kvinnor är lika när det kommer till intelligens, motivation och deras strävan efter högre positioner kan underrepresentationen av kvinnor på högre positioner och överrepresentationen på lägre positioner tolkas som diskriminering. Tron på skillnader mellan könen kan komma att göra det svårare att *se* diskriminering men det behöver inte betyda att det inte förekommer, det gör det bara svårare att bevisa att så är fallet.¹⁵⁵

Att kvinnor anpassar sig till de manliga normerna bidrar i sig själv inte till rättvisa mellan könen utan då måste även männen rekryteras till positioner som kräver feminin socialisation men rättvisa uppnås inte genom att enbart ett kön anpassar sig efter det andra könets normer utan det krävs en tvåsidig anpassning.¹⁵⁶

I sin undersökning av den svenska arbetsmarknaden kom Hultin fram till att brist på karriärmöjligheter inom kvinnodominerade yrken bara gällde kvinnor och inte män till skillnad från de mansdominerade yrkena där kvinnors och mäns karriärmöjligheter och befordringar var liknande. Hultin menar att man inte ska ta för givet att det blir mer jämställt på arbetsmarknaden mellan könen för att fler män integreras i kvinnodominerade yrken.¹⁵⁷

4.2.3 Organisationer och arbetsgrupper

Kön (genus) enligt Acker definieras i Alvesson och Billing som ”socialt skapade åtskillnader mellan kvinnligt och manligt, mellan feminint och maskulint”. Detta kan ses som ett nyckelbegrepp då man vill få klart för sig hur arbetslivet påverkar de individer som befinner sig i det.¹⁵⁸

På grund av att kvinnor och män socialiserats på skilda sätt, olikheter vad gäller utbildningar, arbeten och erfarenheter, medför detta att de bidrar med olika saker då de är med vid utformningen och organiseringen av sin gemensamma arbetsplats.¹⁵⁹

Kön är en gammal företeelse som existerat under olika tidsperioder och i olika kulturella miljöer där detta har uppfattats, utvecklats och förändrats på olika sätt. Hur kön uppfattas skiljer sig åt både inom och mellan sociala kulturer som finns i samhället. I dagens samhälle är kvinnor och män dynamiska men så har det inte alltid varit och det kommer förmodligen inte vara så i framtiden. Det är till exempel mer kulturella idéer och sociala erfarenheter än gener som kan användas vid förklaringen av könsarbetsdelningen.¹⁶⁰

¹⁵⁵ Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats, *Gender, managers and Organizations* (1993), s. 60-61.

¹⁵⁶ Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats, *Gender, managers and Organizations* (1993), s. 224.

¹⁵⁷ Hultin, Mia (2003), *Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation*, s. 30-61.

¹⁵⁸ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 9.

¹⁵⁹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 18.

¹⁶⁰ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 19-20.

Till vilken grad är den könsarbetsdelning som vi har idag en följd av att människorna själva fått bestämma att det är så här det ska se ut? Författarna ställer sig också frågor som ”i vilken utsträckning skapar till exempel diskriminering och könsstereotyper olika slags preferenser och inställningar till arbetet bland kvinnor och män?”. Hur människorna väljer och/eller tar beslut kan studeras utifrån deras fördomar och de föreställningar de har, som i sin tur gör så att människor betar sig i enlighet med vad som förväntas av könsrollen.¹⁶¹

Organisationskulturen har utvecklats fram över tid och den beskriver de idéer, innebörder och symboler som medlemmarna inom denna kultur delar. Denna är inte lätt att förstå, för att göra det krävs det tolkning. En kultur kan vilken grupp som helst i samhället ha. Män och kvinnor kan ingå i en organisationskultur och dela värderingar och åsikter även om de har skilda inställningar i organisationen. De olika inställningarna kan förstärkas, försvagas eller försvinna helt beroende på till exempel om könsvärderingar korsas med faktorer som yrke, arbetsgrupp eller ålder.¹⁶²

Alvesson och Billing tror mer på att öka graden av medvetande och lärande för att skapa förändringar i en organisation än att genomföra dessa uppifrån till exempel i form av könskvotering.¹⁶³

Loden ger ett exempel på könssammansättning i grupper som återges av Drake och Solberg. Alla grupperna ska lösa en och samma uppgift.

Grupp med kvinnliga deltagare: Viktigt hur beslutet i gruppen skulle tas, fokuserade först på detta. De kom överens om att de skulle vara eniga innan beslutet skulle tas, vilket de avsatte mycket tid till. Kvinnorna fokuserade helt på den uppgift de skulle göra och struntade i konkurrensen med de andra grupperna. De kom fram med ett lösningsförslag till uppgiften som fungerade (vilket förvånade alla) före gruppen av män.

Grupp med manliga deltagare: Skämtade om gruppssammansättningarna och tyckte att det var bra att det fanns en kvinnogrupp, för då visste de vilken grupp som skulle komma sist och förlora tävlingen. Kom tidigt fram med förslag på hur uppgiften skulle lösas men inget diskuterades vidare. Skickade ut en *spion* för att ta reda på vad de andra grupperna gjorde. Samtidigt delade de andra männen in sig i undergrupper som för sig tog fram egna förslag.

Började reta kvinnorna för deras lösningsförslag till uppgiften. Denna grupp behövde extra tid för att bli klara med sitt lösningsförslag till uppgiften. Då de var klara hade de den mest komplicerade lösningen av alla grupperna. Pratade efter tävlingen vidare om att deras lösning var den bästa.

Grupp med blandade deltagare: I denna grupp uppstod ganska snart konkurrens mellan de manliga deltagarna. En av dem försökte ta kontrollen, vilket de andra motsatte sig. Författarna angav att ”männen diskuterade sinsemellan utan att kvinnorna var inblandade”. Männen blev sedan alltmer frustrerade och då fungerade en av kvinnorna som medlare. Spänningen i gruppen försvann och alla skulle komma med ett lösningsförslag på uppgiften. Deltagarna i denna grupp var

¹⁶¹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 20-21.

¹⁶² Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 113-114.

¹⁶³ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 28.

lika intresserade av hur uppgiften skulle lösas som hur beslutet skulle tas. Männen kom med fler lösningsförslag på uppgiften medan kvinnorna lade tid på hur de skulle samarbeta i gruppen. De bytte roller i gruppen, alla kom med lösningsförslag på uppgiften och det var en trivsamt stämning. Denna grupp var hela tiden medveten om de andra två grupperna, detta gjorde att de kunde koncentrera sig på sin uppgift. Denna grupp löste uppgiften först, då blev det också mer spännt mellan de andra två grupperna. Denna grupps lösningsförslag vann tävlingen.

Lodens analys: Att den manliga gruppen tvunget ville vinna och att detta var viktigt för dem i deras grupp. Att kvinnorna främst ville veta hur det skulle gå att samarbeta i grupp för att lösa en uppgift. Att männen mest var intresserade av konkurrensen mellan grupperna.¹⁶⁴

I arbetsgrupper som bara består av män skapas en viss arbetsplatskultur, ofta innefattar den enligt Reskin och Padavic som Alvesson och Billing refererar till "öldricken och tal om kvinnor i sexuella termer". Alvesson och Billing hänvisar även till Collinson som anser att den även kan innefatta grova skämt mellan männen i gruppen, till exempel i form av förolämpande öknamn. Reskin och Padavic anser också att om kvinnor skulle komma att ingå i denna arbetsgrupp skulle de förmodligen möta negativa reaktioner av något slag, grova sexuella skämt, påståenden om att de inte passar in där eller till och med hot för att de inkräktar på denna grupp. Varför männen gör så här kan bero på det som nämnts tidigare (att lönerna ska sjunka och att jobbets status försvinner). Ofta är det de män som har dålig självkänsla, jobb med låg status och som utför väldigt manliga aktiviteter som känner sig hotade. Männerna kan känna sig speciellt hotade då de ser och har gjort sitt arbete som maskulint och då det kommer kvinnor som visar att de kan klara av detta arbete. Sådana här känslor hos männen kan försvinna med tiden om männen får vänja sig och om kvinnorna stannar i arbetsgruppen. Men det kan också hända att kvinnorna möts av helt uppenbara elaka reaktioner, vilket kan leda till att de till slut säger upp sig.¹⁶⁵

Alvesson och Billing beskriver Gherardis redogörelse som innebär att en grupp som bara består utav män även kan vara öppna och mottagliga för kvinnor som kommer för att ingå i deras grupp. Men precis som olikheter vad gäller ålder, bakgrund och erfarenhet kan kön skapa en viss osäkerhet och leda till problem i det sociala samspelet.¹⁶⁶

Det som är avgörande för vilken information man får och om ens egna idéer och synpunkter blir sedda och/eller spridda är vem och antalet personer man pratar med. Drake och Solberg menar att "i organisationer som har ett större antal män på de inflytelserika positionerna, kan en begränsad tillgång till det informella informationsutbytet därför utgöra en nackdel för kvinnorna". En anledning till varför kvinnor inte skulle vilja ha ledande befattningar på ett företag är att de då kan hamna i en ledar- och organisationskultur som är manligt utformad. Drake och Solberg anger att "kulturella förhållanden nämns därför ofta som ett av de

¹⁶⁴ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap* (1996), s. 90-92.

¹⁶⁵ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 128.

¹⁶⁶ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 129.

viktigaste hindren för att få in fler kvinnor på ledande befattningar i det privata och offentliga näringslivet”.¹⁶⁷

Alla företag har både skrivna och oskrivna regler om vad de förväntar sig av de anställda, till exempel vad som är ett passande beteende eller en lämplig inställning. Forskning som gjorts av Chatman har visat att de ”som har värderingar och uppfattningar som överensstämmer med organisationens värderingar, är mer nöjda på arbetet” än de som inte har det.

För att företaget ska utveckla en kultur som passar kvinnor lite bättre kan de som strategi välja att anställa tillräckligt många kvinnor som kan bli normgivande och påverka kulturen.¹⁶⁸

4.2.4 Möjliga åtgärder som företag kan vidta för att förbättra kvinnors situation

Nedan följer fyra områden vilka företag som vill förbättra förutsättningarna för kvinnor på ledande positioner bör satsa på;

- ”åtgärder riktade mot ledningen”
- ”förändringar i företagets strukturer och system”
- ”justeringar i organisations- och ledningskulturen”
- ”speciella åtgärder för kvinnor”

Åtgärder riktade mot ledningen innefattar både om förebyggande och medvetandegörande arbete men också om uppbyggande av kunskap. När det gäller det sistnämnda handlar det om att öka kunskapsnivån med avseende på kvinnor och ledarskap. Företag borde ta till vara den kunskap som finns tillgänglig. Utifrån en ökad kunskap kan beslut med bättre kvalitet tas. ”Fler nyanser och mer fakta är därför nödvändigt för att öka besluts kvalitén och få fart på utvecklingen vad gäller kvinnor och ledarskap”. Företagsledningens inställning och värdering är också en aspekt av vikt då dessa i sin tur kommer att spridas ut i hela organisationen och påverka medarbetarna på lägre nivåer. För företagen är det också viktigt att de anpassar sina system och strukturer så att de även kan ta tillvara kvinnliga resurser, vilket företagsledningen beslutar om och tilldelar resurser till.

Förändringar i företagets strukturer och system innebär att företagen bör se över dessa för att se till så att det finns likvärdiga möjlighetsstrukturer för kvinnor som det finns för män. Företagen kan till exempel enligt Drake och Solberg erbjuda kvinnor mer intern utbildning och utveckling men också ”utarbete alternativa karriärvägar och system för att värdesätta kvinnors kompetens och resurser” för att förbättra detta. Organisationsformen kan företagen laborera med för att utveckla en som är mer flexibel och dynamisk, vilket förmodligen medför att fler kvinnor kommer vilja befinna sig på ledande positioner. På samma gång är det

¹⁶⁷ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap* (1996), s. 118.

¹⁶⁸ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap* (1996), s. 119-121.

dessutom betydelsefullt för företagen att göra analyser som visar hur de redan förekommande systemen till exempel fångar upp kvinnors behov, då de skiljer sig från mäns. Drake och Solberg menar att det kan vara bra för ett företag att ha ett system som värderar ”det osynliga arbete som många kvinnor utför” på olika nivåer inom organisationerna. Det kan också vara betydande för företagen att satsa på administrativa system och rutiner för område som till exempel personaladministration (till exempel belöningsystem och personalplanering) och åtgärder så att det ska kunna gå att kombinera privatliv och yrkesliv (till exempel flexibla arbetstider och hjälp att hitta barnomsorg).

Justeringar i organisations- och ledningskulturen kan behöva göras i ett företag för att personer med olika åsikter och krav ska kunna arbeta tillsammans. Innan sådana justeringar görs bör företaget kontrollera om det finns faktorer (till exempel den estetiska arbetsmiljön men också den sociala atmosfären som jargong och/eller språk) inom dessa som är anpassade på olika sätt för män och kvinnor. Eventuellt kan några justeringar behöva göras för att få en kultur som bättre passar kvinnor också. Justeringar kan därutöver behöva göras av de allmänna normer som ligger bakom de förutsättningar som anses nödvändiga för dem som ska kunna bli påtänkta för en ledande position. Dessutom bör företagen se till att det anställs tillräckligt många kvinnor på andra ledande positioner så att de inte känner sig ensamma där.

Speciella åtgärder för kvinnor kan till exempel innefatta ett annat slags stöd och uppmuntran så att de ska tro på sin egen förmåga och inte undervärdera sin kompetens, vilket de annars har en tendens att göra. Till detta kan självförtroendeträning vara ett bra hjälpmedel. Drake och Solberg anger att i företagen finns det även informella processer ”som har en tendens att gynna män framför kvinnor”, för att åtgärda detta kan företagen skapa ett slags mentor/adept-system som har till uppgift att se till så att kvinnor säkert får stöd. Företagen kan också tillhandahålla särskilda utbildnings- och utvecklingsåtgärder för kvinnor.¹⁶⁹

Företagsledningarna borde satsa på att mer effektivt utnyttja de mänskliga resurser som finns tillgängliga, kämpa mot könsdiskriminering för att på ett mer effektivt sätt kunna till exempel rekrytera och befordra personal, och ta till vara de olika kunskaper och åsikter som män och kvinnor har för att på detta sätt få en organisation som förfogar över mer kunskap och kreativitet. Dessutom bör de enligt författarna se till så att de får en mer ”flexibel arbetskraft som inte hindras av konservativa idéer om *mansarbete* och *kvinnorarbete*, det vill säga idéer om vad som är naturligt och lämpligt för män och kvinnor att göra”. Företagen bör alltså försöka ändra på de tanke- och handlingsätt, organisationsstrukturer och organisationskulturer som de har för att dessa ska passa både kvinnor och män och för att företaget inte ska agera oförståndigt.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap* (1996), s. 323-329.

¹⁷⁰ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 9-10.

4.2.5 Arbetsmarknaden

Som arbetsmarknaden ser ut idag så beskrivs den som segregerad (både horisontellt och vertikalt), vilket enligt författarna betyder ”att arbetsdelningen inte bygger på ’naturliga’ färdigheter eller på individers ’fria vilja’”. Detta innebär att kvinnor och män inte behandlas på ett jämlikt sätt, kvinnor får till exempel ofta arbeta inom de områden som är lågavlönade medan män erbjuds bättre utvecklingsmöjligheter för att kunna göra karriär och får arbete med högre lön. Uppdelningen i manliga och kvinnliga arbetsområden ses som en viktig faktor vid förklaringen av underordningen av kvinnor.¹⁷¹

Giddens som Alvesson och Billing refererar till anser att den horisontella segregationen innebär att kvinnorna kommer i andra hand på arbetsmarknaden, vilket i sig innebär att deras möjligheter att göra karriär är begränsade, de jobb de får har lägre prestige och arbetssituationen blir mer osäker.¹⁷²

Den vertikala arbetsdelningen (hur många kvinnor i % som innehar en ledande position eller hög mellanchefsposition) har samhörighet med den horisontella (att det erbjuds färre möjligheter för kvinnor att avancera och göra karriär på högre nivåer inom företaget).¹⁷³

Kvinnor verka befinna sig inom områden på arbetsmarknaden där de inte kan få samma möjligheter som män har, till exempel när det gäller att erhålla en ledande position. Vidare berättar de att många anser att det är företagets efterfrågan på arbetskraft som orsakat den arbetsfördelning som vi har idag. Enligt ett exempel av Dahlerup och Brittan så har företag inom industrin under en längre tid rekryterat efter kön till detta arbetsområde, alltså att ”kvinnor rekryteras till jobb som betecknas som kvinnojobb”. Det finns de kvinnor som valt ett mansjobb men inte så många män som valt kvinnojobb på grund av att de då hamnar i en försämrad situation med till exempel lägre lön. De påstår också att det ofta hävdas att fler kvinnor inom ett visst arbete påverkar detta yrkets status men de nämner samtidigt att Wright och Jacobs säger att statusen inte tvunget måste försämras.¹⁷⁴

Reproduktion är ett centralt begrepp att använda sig av för att skapa förståelse för könsarbetsdelningen. De berättar vidare att bland annat Engels och Firestone ansåg att just ”kvinnors reproduktionsförmåga var det stora hindret för jämlikhet mellan könen” och detta skulle inte kunna uppnås förrän kvinnorna i en vidare omfattning deltog på arbetsmarknaden och i en mindre skala i hemmet.¹⁷⁵

Alvesson och Billing uttrycker att Kanter anser att det är viktigt att en anställd befinner sig på en position i företaget där denne har möjlighet att göra karriär, och inte på positioner som saknar möjligheter för denne att bli befördrad. Kanter

¹⁷¹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 61.

¹⁷² Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 69.

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 71-72.

¹⁷⁵ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 74-75.

menar att det är organisationsstrukturen och inte den enskilda individen som påverkar möjligheterna till avancemang. Det är kvinnornas underordnade positioner i företaget där de utvecklar en slags antframgångskultur som gör att de inte längtar efter att göra karriär i samma utsträckning som män och att inställningen som den anställde har till sitt arbete beror på den position som denne har i företaget. Vidare menar de att värderingar och attityder som finns hos dem som befinner sig på ledande positioner inom företaget idag kommer att gynnas av dessa positioner, vilket medför att det blir enklare för dem som redan innehar dessa positioner (som mestadels är män) att klättra uppåt i organisationen. Att kvinnor har det svårare kan bero att de började arbeta senare än männen och att män gärna föredrar att umgås med andra män. Detta är två faktorer som medverkar till könsarbetsdelningen. För att kvinnor ska kunna nå ledande positioner är det viktigt att de sluter sig samman med andra människor, både kvinnor och män.¹⁷⁶

Både arbetsgivares och anställdas sätt att handla kan hjälpa till att skapa och upprätthålla könssegregationen. Då pratas det enligt författarna om könspolitik, ”det vill säga benägenheten att göra vissa jobb tillgängliga eller otillgängliga för de båda könen”. Könspolitik handlar om att handla på liknande sätt i organisationen. Det finns vissa bevis för att män inte vill ha kvinnor på *sina* områden. En anledning är att de tror att det kan medföra att statusen för detta arbete försämras och att det leder till en lägre lön. Men det som kanske bidrar mest till könssegregationen är enligt Reskin och Padavic, ledningarna i företagen då det är de som bestämmer vem som ska anställas och till vilken position. Därför anser Alvesson och Billing att det är företagen som till stor del har kontrollen över arbetsdelningen.¹⁷⁷

Arbetsdelningen i organisationer kan dessutom påverkas av att män och kvinnor utbildar sig enligt olika mönster. På grund av detta har det flera gånger hänt att arbetsgivare har uppmuntrat till exempel män att söka jobb som domineras av kvinnor och tvärtom. Men dessa ansträngningar har inte varit så lyckosamma dels för att människor ogärna vill göra icke-traditionella val men också för att det som redan är anställda motsätter sig detta. Ett tecken på att företagen inte medverkar till könssegregationen är som nu uppvisats det ökade antalet kvinnor på chefspositioner, vilket tyder på att företagen inte har som mål att försöka *hålla fast kvinnor på en viss plats*.¹⁷⁸

Alvesson och Billing menar att ”en arbetsgivare kan föredra en man för ett visst jobb utifrån sin övertygelse om att de egenskaper (eller färdigheter) som krävs för jobbet är manliga och att enbart biologiska män har dessa egenskaper. Ofta begränsar sig sådana övertygelser inte till arbetsgivarna utan finns spridda i hela organisations- och samhällskulturen och omfattas även av kvinnor”. Alvesson och Billing berättar om att Lindvert och Sundin utifrån intervjuuttalanden fått fram att

¹⁷⁶ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 78-79.

¹⁷⁷ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 81-82.

¹⁷⁸ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 82.

några kvinnor har en negativ inställning eller är tveksamma till kvinnliga chefer men även att kvinnor tycker att det är enklare att leda män.¹⁷⁹

Hur vi som människor är och beter oss och hur andra uppfattar oss påverkas förmodligen av de förväntningar beträffande könsroller som en människa har. När vi accepterar de kulturellt överenskomna reglerna som utbyts med de människor vi samspelar med tar vi samtidigt också till oss de kulturella normerna. Vilket betyder att vi infriar de förväntningar som finns på oss och detta leder eventuellt till att vi begränsar oss på flera skilda sätt till de gällande könsrollerna. Till exempel kan det anses att ett visst kön endast är lämpligt för en viss typ av arbete. Det finns arbeten som förknippas med olika könsroller som anses vara manliga eller kvinnliga arbeten, det finns till exempel flest män som är brandmän och flest kvinnor som är sjuksköterskor. Vad som är det *rätta* jobbet för en man eller en kvinna bestäms av hur pass bestämda de normer som finns är. Historiskt sett har det länge varit tabu att ha ett arbete som egentligen *tillhör* det motsatta könet. Kvinnor på mansjobb kan ibland ses som okvinnliga medan män på kvinnojobb kan ses som kvinnliga. Det kan vara svårt för en kvinna med kvinnliga drag att ha en ledande position då dessa ofta associeras med manliga drag. På grund av att det då uppstår en motsägelse mellan det kvinnliga och det manliga. Författarna säger att ”för att en kvinna ska bli chef krävs att hon överskrider den normativa kvinnorollen, eftersom chefskap inte är förenligt med vad som stereotyp förknippas med kvinnor”.¹⁸⁰

De flesta jobben som finns i vårt samhälle idag är stämplade åt ett visst kön, vilket kan bero på att det även där finns föreställningar om till exempel val av utbildning och yrke som anses vara förknippade med ett visst kön. Ett arbete kan enligt författarna ha en viss könssymbolik, ”ord, fysiska ting och handlingar” som får en viss betydelse och samtidigt leder till att människor inom samma kultur delar ett personligt sätt att reagera. Detta medför att dessa människor ger det här arbetet ”icke-explicita innebörder, omedvetna fantasier och associationer”.¹⁸¹

En avgörande faktor för bestämmelsen av var kvinnor och män kommer att hamna på arbetsmarkanden och i företagen är hur utbildningar och arbeten konstrueras socialt, det vill säga tillskrivs maskulina eller feminina drag. Majoriteten av människor anpassar sig till viss del till de sociala normerna för att de vill uppvisa ett beteende som är konsistent med det kön som de har och för att det förväntas av dem att det ska göra detta. Därför väljer män till exempel utbildningar och jobb som stämmer överens med de kulturella traditioner som finns för män.¹⁸²

Det är inte bara arbeten som har en viss könssymbolik utan det kan även finnas på sociala positioner som till exempel på ledande positioner inom ett företag. De ledande positionerna kopplas ofta samman med maskulinitet medan assistentarbeten ofta kopplas samman med femininitet.¹⁸³

¹⁷⁹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 83.

¹⁸⁰ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 84.

¹⁸¹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 99.

¹⁸² Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 100.

¹⁸³ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 105.

Några av de faktorer som används för att förklara segregationen på arbetsmarknaden kan också användas för att förklara varför det finns ett begränsat antal kvinnor på ledande positioner, till exempel kan förklaringar göras utifrån att det finns psykologiska skillnader mellan män och kvinnor när det gäller egenskaper, hur socialisationen gått till och deras inställning till arbeten och utbildningar men det finns även sociologiska och strukturella förklaringar.¹⁸⁴

4.3 Fyra ståndpunkter

Det finns fyra olika ståndpunkter som bland annat forskare och politiska beslutsfattare diskuterar kvinnor och chefskap utifrån för att skapa en bättre förståelse för detta. Dessa fyra ståndpunkter är enligt författarna;

- ”De lika möjligheternas ståndpunkt”
- ”Den meritokratiska ståndpunkten”
- ”Det särskilda bidragets ståndpunkt”
- ”De alternativa värdenas ståndpunkt”¹⁸⁵

Inom *De lika möjligheternas ståndpunkt* är förklaringen till varför det finns så få kvinnor på ledande positioner att detta speglar de ”ojämligheter och orättvisor i samhället och arbetslivet i stort”. Enligt detta perspektiv diskrimineras kvinnorna genom att de inte har samma möjligheter att göra karriär som männen. Bland annat är det fördomar och benägenheten att behålla det redan existerande som i organisationer och arbetslivet som utgör ett hinder för kvinnor att nå upp till en ledande position. Enligt Alvesson och Billing och Dipboye så har det gjorts flera undersökningar som visar att det fortfarande förekommer stereotypa föreställningar om kvinnor och deras bristande förmåga för en ledande position i företagen. Dessa föreställningar förvrider inställningen om de båda könen förmåga att prestera och chanser att avancera, vilket då medför att det är mer troligt att företagen väljer en man till en högre position än en kvinna trots att hon är lika kvalificerad som mannen. De stereotypa föreställningarna kan även vara en grund för hypotesen att kvinnors möjligheter till att göra karriär minskar i fall diskriminering baserat på kön förekommer. Fortfarande kan det i synnerhet vara svårt för kvinnor att ta sig in på områden och i miljöer, vilka har en maskulin dominans. Detta kan medföra att kvinnor hindras från att nå ledande positioner inom vissa områden i samhället. Enligt Kanter är ett annat hinder för kvinnorna den könsarbetsdelning som finns i dagsläget, av vilken följden blir att det inte finns så många kvinnor högre upp i företagets hierarki, att de som finns där ses som av ett speciellt slag och det finns en risk för att dessa inte ses för de individer de faktiskt är. Det kan även vara svårt för kvinnorna att nå de informella miljöerna inom företagen på grund av att de saknar kontakter med personer i olika nätverk.¹⁸⁶

¹⁸⁴ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 150.

¹⁸⁵ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 168.

¹⁸⁶ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 169-171.

Den meritokratiska ståndpunkten vill ”bekämpa de irrationella krafter som hindrar det fulla utnyttjandet av kvalificerade mänskliga resurser och därigenom öka effektiviteten”. I en meritokrati får människorna arbeta på olika nivåer inom företaget utifrån sina meriter (det är främst dessa som företagen tittar efter) och insatser de kan ge i tillskott till företaget. Företagen intresserar sig här inte lika mycket för faktorer som till exempel bakgrund, kön och religion. Utifrån detta perspektiv ser man till det mer effektiva nyttjandet av kvinnor på ledande positioner för att på så sätt öka kompetensen i organisationer i sin helhet. Alvesson och Billing anser att Hammond och Boydell är exempel på författare som skriver om att organisationer alltmer får upp ögonen och värdesätter kvinnor och deras talanger.¹⁸⁷

I *Det särskilda bidragets ståndpunkt* framhålls olikheterna som finns mellan män och kvinnor och ”kvinnors annorlunda erfarenheter, värderingar, sätt att bete sig, känna och tänka” betonas olika mycket. Utifrån detta perspektiv kan kvinnor därför komma med betydelsefulla inslag till företagsledningarna. Detta perspektiv vill sporra kvinnor att välja karriärvägar där de senare kan komma ifråga för högre positioner och att männen inte ska behålla sin dominans på det här området. Inom det här perspektivet räknar man med att kvinnor kan tillföra andra kvalitéer och förmågor än de som ses som typiskt manliga. Det är kvinnornas meriter och inriktningar som utgör basen för deras *klättring uppåt* i organisationen inom detta perspektiv och det vidtas inga speciella åtgärder för att integrera kvinnor.¹⁸⁸

I *De alternativa värdenas ståndpunkt* poängteras att män och kvinnor skiljer sig åt på ett avgörande sätt. Till exempel prioriterar, värderar och ser kvinnor livet på ett annat sätt än män. Det här perspektivet anser att det är de sociala förhållandena och kvinnornas oförmånliga ställning som fastställer könsskillnaderna. Kvinnor prioriterar på ett sätt som leder till att de väljer yrken som har med människor och dessas behov att göra. Inom dessa yrken finns knappa utsikter för att göra karriär. En mängd kvinnor frestas heller inte av en ledande position. Detta handlar om att dessa kvinnor ”skulle vara mindre villiga att göra alla de uppoffringar som krävs för att uppnå makt, prestige och hög lön”. Det kan vara svårt för kvinnor att inta en ledande position då detta inte bara kan framstå som en utmaning utan även innebära en oavbruten frustration, på grund av den rådande konflikten mellan kvinnan och den manligt uppbyggda organisationsvärlden. Inom detta perspektiv ”är hindren för kvinnor att nå högre positioner inte bara en fråga om brist på lika möjligheter, fördomar eller ett litet antal kvinnliga chefer” utan här rör det sig om att en hel del kvinnor inte har lust att anpassa sig till det som krävs för att kunna inneha en ledande position, på grund av deras vetande och bristande intresse. Då hjälper det till exempel inte att försöka använda metoder som ”mentorskap, utbildning eller mindre snedvridna rekryteringsprocedurer”. Det uppstår en paradoxal situation inom detta perspektiv när det gäller skillnaderna mellan kvinnors och mäns uppfattningar och prioriteringar, som är viktiga vid beslutsfattande men som också kan göra så att kvinnor aldrig kommer att trivas på en ledande position.¹⁸⁹

¹⁸⁷ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 172-173.

¹⁸⁸ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 176-177, 180-181.

¹⁸⁹ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 181-183, 185-186.

Alla fyra perspektiven har som gemensamt intresse att skapa gynnsammare förutsättningar för kvinnor så att de får möjlighet att nå upp till en ledande position.¹⁹⁰

4.4 Glastak

Mycket av den forskning som gjorts sedan 1980-talet har behandlat fenomenet glastak och i vilken utsträckning kvinnor lyckats bryta sig genom detta och ta sig till toppen av organisationerna.¹⁹¹

I allmänhet innehar kvinnor positioner i organisationen med lägre status och makt än män och får mindre betalt för samma arbete vilket även Lämsä och Sintonen¹⁹² håller med om. Kvinnor möter ett glastak och får på grund av detta mindre stöd i både karriären och organisationen. Kvinnor rapporterar fler hinder för att uppnå högre positioner i organisationen, bland annat är glastak ett osynligt hinder som hindrar kvinnor från att nå högre i organisationen. Det är fortfarande relativt ovanligt med kvinnor på toppositioner i organisationen.¹⁹³

Kvinnor uppnår att bli chefer på lägre nivåer i hierarkiska organisationer vilket det finns stöd för statistiskt. Kvinnor som vill nå högre positioner inom organisationen stöter på ett slags hinder som begränsar och hindrar dem från att nå den position de vill ha. De har då nått upp till glastaket – en slags genomskinlig men stark barriär som de ej kan komma över. Glastaket består av organisationens uppbyggnad och de olika ledarstilar som ledarna inom organisationen har på grund av att de uppfostrats på olika sätt (till exempel att deras val av utbildning påverkats av deras olika normer, sätt att tänka med mera).¹⁹⁴ Drake och Solberg menar att ”glastaket upprätthålls av organisatoriska förhållanden, alltså de rådande värderingarna och kulturen, samt kvinnliga och manliga ledare och deras individuella förutsättningar och uppfattningar om vad som är rätt sätt att agera”.¹⁹⁵

Sverige är sett som ett av de mest jämställda landen i världen där kvinnor utgör en stor del av deltagarna på arbetsmarknaden men å andra sidan finns det forskning som visar på att det finns en könssegregering på den svenska arbetsmarknaden. Kvinnor är överrepresenterade inom den publika sektorn med yrke inom skola och omsorg men segregeringen är inte bara horisontell utan även vertikal då det inte finns så många kvinnor på toppositioner i organisationerna. Glastaket är ett uttryck för att beskriva kvinnors ofördelaktiga möjligheter att göra karriär och svårigheter med att avancera till de högsta positionerna i en organisation. Antagandet om glastaket bygger på att det är faktorer som man inte själv kan styra

¹⁹⁰ Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due, *Kön och organisation* (1999), s. 168.

¹⁹¹ Huse, Morten & Solberg, Anne Grethe (2006), *Gender-related boardroom dynamics – How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards*, s. 113-130.

¹⁹² Lämsä, Anna-Maja & Sintonen, Teppo (2001), *A discursive approach to understanding women leaders in working life*, s. 255-267.

¹⁹³ Nelson, Debra L & Burke, Ronald J, *Gender Work stress and Health* (2002), s. 57.

¹⁹⁴ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap* (1996), s. 21-22.

¹⁹⁵ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap* (1996), s. 22.

över som begränsar kvinnors karriärmöjligheter. Det finns en rad olika tänkbara förklaringar till att kvinnor har svårigheter med att avancera i organisationen bland annat att de män som befinner sig på de höga positionerna väljer personer som har samma kulturella preferenser som de själva och som de andra i organisationen. Män väljer män för att kunna bekräfta sin egen identitet och sina normer genom att till exempel söka stöd hos varandra och en medveten eller omedveten konsekvens av detta beteende blir ett upprätthållande av mäns överlägsenhet i de högsta positionerna. Andra förklaringar kan vara att män anses som bättre lämpade för att bli ledare än kvinnor och att de som anställer inte väljer kvinnor eftersom de rent statistiskt sett är mer frånvarande från arbetet på grund av barnomsorg där kvinnan förväntas ta större ansvar än mannen. En annan tänkbar möjlighet till att kvinnor inte når de högre positionerna kan vara att kvinnor är överrepresenterade i så kallade *dead-end-jobs* vilket betyder att det råder brist på karriärmöjligheter.¹⁹⁶

Forskning har visat att även om mäns karriärmöjligheter är mer fördelaktiga än kvinnors i kvinnodominerande yrken så medför inte kvinnors stora deltagande i den publika sektorn till ett minskande av könsskillnader i karriärmöjligheter.¹⁹⁷ Bihagen och Ohls har i sin undersökning av den publika och privata sektorn i Sverige kommit fram till att kvinnors ofördelaktighet relaterat till hierarkisk nivå inte skiljer sig åt mellan de olika sektorerna och att de inte kan se att den stora publika sektorn snedvrider resultatet i Sverige. De menar även att det är troligt att det finns ett glastak som hindrar kvinnor från att nå den absoluta toppen inom samhället och kanske ännu mer i Sverige än Storbritannien och USA inom handel och industri. Vidare menar de att stora skillnader i inkomst mellan könen i Sverige pekar på att det finns ett glastak.¹⁹⁸

Glastaket kan leda till skillnader som till exempel könsstereotypisering och en omöjlighet för kvinnor att få den kompetens och utveckling som behövs för att avancera i organisationen. Eftersom glastaket är en osynlig barriär är det svårt att lagstadga för att få bort det och de förslag som givits för att försöka att få bort glastaket är bland annat genom nätverk och mentorskap.¹⁹⁹

I alla delar av världen är kvinnor sällsynta i de högre positionerna i stora organisationer och även om kvinnor under senare tid har nått högre positioner så finns glastaket fortfarande kvar för kvinnor upp till de högsta positionerna. Orsakerna till att det finns så få kvinnor på de högre positionerna kan delas in i två kategorier; de hinder som skapas av organisationen till exempel att favorisera vid rekrytering och de som kan förklaras utifrån beteende och kultur som till exempel makt och stereotypisering.²⁰⁰

¹⁹⁶ Bihagen, Erik & Ohls, Marita (2006), *The glass ceiling – where is it? Women's and men's career prospects in the private vs. The public sector in Sweden 1979-2000*, s. 20-47.

¹⁹⁷ Ibid.

¹⁹⁸ Ibid.

¹⁹⁹ Bell, Myrtle P, et al (2002), *Discrimination, Harassment, and the Glass ceiling: women executives as change agents*, s. 65-76.

²⁰⁰ Oakley, Judith (2000), *Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs*, s. 321-334.

Eftersom högre positioner historiskt har tillhört männen så har olika manliga karaktäristika kommit att kopplas samman med ledarskap och ledning vilket har gjort att detta område blivit främmande för kvinnor och även vissa män och därför är det inte hindren som står i vägen för en klättring i organisationen utan sättet som organisationen fungerar på.²⁰¹

För att företagen ska lyckas är det viktigt att få upp talangerna (de som har färdigheter och kompetens) till toppen av organisationen. Eftersom det finns färre kvinnor än män på toppositioner antar Lämsä och Sintonen att det finns både synliga och osynliga (underliggande mekanismer och/eller processer som blivit naturliga och därför svåra att identifiera) hinder i arbetslivet. Både män och kvinnor kan därför omedvetet upprätthålla orättvisor och/eller skillnader mellan könen i arbetslivet.²⁰²

Utöver fenomenet glastak finns även något som kallas för *sticky floor* vilket betyder att kvinnor sitter fast på botten av den ekonomiska pyramiden. Information visar att kvinnor har den kompetens och de färdigheter som behövs för de högre positionerna i organisationen och vidare har forskare sett att det finns kvinnor som har arbete som kräver en viss nivå av färdigheter och ansvar som får mindre betalt än män på högre positioner som har liknande arbete.²⁰³

Även om hinder identifierats, vilka kvinnor ska ta sig över för att nå de högre positionerna så måste det tas hänsyn till att kvinnor och män kanske inte vill nå högre positioner utan prioriterar andra saker i livet än karriär och arbete.²⁰⁴

För att kunna spränga glastaket så påstår Ann Morrison enligt Drake och Solberg, att kvinnor behöver hjälp i form av ett slags mentorssystem för att uppnå den karriär de gärna vill ha. Hjälpen ska komma uppifrån organisationen och vara förankrad hos både företagets ledning och högsta chef.²⁰⁵

Vidare är det tvunget att företagen börjar arbeta med att förändra på flera olika plan parallellt för att få varaktiga effekter. Beroende på vilka områden företagen väljer att arbeta med så finns det olika tänkbara förändringar som kan ske.²⁰⁶

4.5 Urval av litteratur

Nedan kommer vi kort sammanfattat att presentera den litteratur som vi anser är relevant att använda som grund för vår analys;

²⁰¹ Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats, *Gender, managers and Organizations* (1993), s. 222.

²⁰² Lämsä, Anna-Maja & Sintonen, Teppo (2001), *A discursive approach to understanding women leaders in working life*, s. 255-267.

²⁰³ Wirth, Linda (2002), *Breaking through the glass ceiling: women in management*, s. 1-8.

²⁰⁴ Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats, *Gender, managers and Organizations* (1993), s. 74.

²⁰⁵ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap* (1996), s. 245-246.

²⁰⁶ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe, *Kvinnor och ledarskap* (1996), s. 322-323.

- Könsskillnader i form av maskulint och feminint med tillhörande egenskaper.
- Diskrimineringen av kvinnor angående vilka personer som gör det och varför.
- Problematiken kring jämställdhet och begreppets definition.
- Ståndpunkternas förklaringar till underrepresentationen av kvinnor.
- Eventuella hinder som kvinnor kan stöta på, på vägen till en högre position.
- Förklaringar till den kvinnliga underrepresentationen och vad företagen kan göra för att minska denna.
- Åsikter om lagförslag och lagstadgande om könskvotering i bolagsstyrelser.
- Uppfattningar om Sverige i jämförelse med andra länder.
- Allmänna åsikter om könskvotering.

5. Empiri

Kapitlet innehåller det insamlade och sammanställda materialet från intervjuerna med de 6 styrelsemedlemmarna som representerar företag verksamma inom olika branscher. Vår intervjuguide ligger till grund för utformningen och presentationen av det empiriska materialet.

5.1 Intervju med Rolf B Andersson

Rolf B Andersson har läst en åtta-årig folkskola och sedan byggt på med kurser inom ämnen som bland annat ekonomi och mötesstrategi. Andersson har varit VD och styrelseordförande hos företaget AS-transport men han har även haft andra styrelseuppdrag. Vid 45-års ålder blev Andersson först styrelsemedlem och har suttit i olika styrelser i 10 år. Egenskaper som en styrelsemedlem ska ha enligt Andersson är att personen ska vara klarsynt, formbar och inte vara rädd för att ta beslut. Andersson anser att det finns gemensamma nämnare bland de personer som sitter i styrelsen i form av utbildning och erfarenheter.

Andersson kan märka att det kan vara en nackdel att vara man i styrelsen då mannen kan bli ifrågasatt av de andra styrelsemedlemmarna för att driva frågor till sin spets. Om det förekommer olik behandling av styrelsemedlemmar av olika kön kan Andersson inte uttala sig om då han inte har suttit i någon styrelse med kvinnliga ledamöter. De styrelser som Andersson suttit i har till 100 % utgjorts av män. Andersson tycker att det är viktigt att styrelsen är jämställd och att jämställt för honom är när man har samma värderingar. De arbetar i företaget och styrelsen enligt Andersson inte aktivt med jämställdhet men han tycker ändå att det skulle vara fel att ta in kvinnor i styrelsen då han inte anser att de har något behov utav detta. Andersson tror (då han inte har erfarenhet av kvinnor i styrelser) att kvinnor kan tillföra styrelsen något genom andra perspektiv och tankesätt och kan i framtiden tänka sig att ta in kvinnor i styrelsen då de nu också fått fler kvinnliga chaufförer. För att få in fler kvinnor i styrelser tror Andersson att de kvinnor som är intresserade måste söka och han tror att det finns lämpliga kvinnor att rekrytera till styrelser. Andersson har själv inte stött på något hinder på vägen till en plats i styrelsen och tror att underrepresentationen av kvinnor i styrelser beror på kvinnors ovillighet att sitta i styrelser.

Andersson anser inte att det är lämpligt att lagstadga om könskvotering i Sverige utan menar att en styrelsemedlem ska väljas för sin kompetens och inte sitt kön. Nackdelen med att lagstadga om könskvotering är att personer kommer in i styrelsen på andra grunder än kompetensen vilket skulle få negativa konsekvenser

för styrelsen och dess arbete. Vidare tror Andersson att ett lagstadgande om könskvotering kan leda till stridigheter inom företaget.

Andersson känner både till lagförslaget om könskvotering som den gamla regeringen lade fram och att Norge valt att lagstadga om könskvotering men han vet inte varför Norge var först med att göra detta. Den påtänkta sanktionen i Sverige och den som finns i Norge uttalar sig Andersson inte direkt om utan tycker att blir det en lag så ska den följas, helt enkelt. Anledningen till att Sverige och Norge är de två länder som redan har högst kvinnorepresentation i styrelser och är de länder som är först att lagstadga och ta fram lagförslag om könskvotering tror Andersson beror på att de är mer liberala.

Andersson tycker att även om man skulle kvotera in efter kön så ska man inte kvotera in efter andra faktorer som till exempel utländsk härkomst men han tror att användning av könskvotering kan komma att leda till debatt att även kunna kvotera in efter andra faktorer. Vidare anser Andersson att det inte skulle vara ett bra förslag att kunna kvotera in på andra positioner i företaget som till exempel chefspositioner på olika nivåer.

5.2 Intervju med Bengt Blonér

Bengt Blonér har läst tre år juridik och tre år ekonomi på högskolenivå och därefter läst lantbruk i tre år. Blonér är auktoriserade revisor och har arbetat som VD inom bankbranschen och arbetar nu som styrelseproffs i ett antal styrelser. Blonér har varit VD på Sparbanken Gripen men arbetar nu bara med styrelseuppdrag bland annat som styrelseordförande i Sparbanken Gripen och i ytterligare sju andra styrelser. I Sparbanken Gripens styrelse har Blonér suttit i 16 år och blev styrelsemedlem för första gången när han var 45 år gammal.

Blonér tycker att en styrelsemedlem ska ha rätt många olika egenskaper men nämner en bra utbildning som det viktigaste. I en styrelse är det enligt Blonér bra med personer med olika typer av utbildning till exempel inom juridik, ekonomi och marknad det kan även vara bra ifall personerna har någon specialitet inom ett visst område eller genom att de sitter med i olika typer av organisationer som till exempel fackliga. Blonér tycker även att det är viktigt att det finns någon i styrelsen som kan branschen och att man ska se till att rekrytera kompetens till styrelsen. Personerna i Sparbanken Gripens styrelse har en gemensam nämnare i att de är yrkesverksamma och att de har framträdande poster inom sina yrkesområden.

Blonér menar att en fördel som män har i styrelsen som inte kvinnor har är att de har ett större nätverk men de nackdelar som finns för styrelsen när det gäller kvinnor är att män måste inse att kvinnor tänker annorlunda och att männen måste förstå att kvinnor har något att tillföra styrelsen. Blonér anser dock inte att han i de sammanhangen han varit i att kvinnor och män blir bemötta på olika sätt. Styrelsen består till 30 % av kvinnor men de letar nu efter ytterligare en kvinna

som ska bli styrelsemedlem till våren och då ser de till att välja en kvinna och ser inte en man som något alternativ. Att en styrelse är jämställd tycker Blonér är viktigt och jämställt för honom är när män och kvinnor har lika värde men han tycker att när det kommer till styrelsen så är det kompetensen och bakgrunden som ska avgöra och inte könet. Blonér anser att det behövs fler kvinnor i styrelsen och därför arbetar de aktivt med jämställdhet till exempel vid rekryteringen av styrelsemedlemmar för att få en bättre balans. Män i styrelser kan enligt Blonér vara inkörda i sina strukturer och därför tror han att styrelsen kan dra nytta av det som kvinnorna kan tillföra i form av andra perspektiv på verksamheten och nytänkande.

För att få in fler kvinnor i styrelsen tycker Blonér att man ska starta med att redan i valberedningen ska ta upp jämställdhetsfrågor och att man ska ställa rätt krav för att hitta rätt människor. Det finns de som påstår att det inte finns tillräckligt många lämpliga kvinnor att rekrytera till styrelser men detta håller inte Blonér med om utan han menar att det finns lämpliga kvinnor men att man måste anstränga sig för att hitta dem. Blonér själv har inte stött på några hinder på vägen mot en plats i styrelsen och han tror att underrepresentationen av kvinnor i styrelser beror på tradition.

Blonér tycker inte att det är lämpligt att lagstadga om könskvotering i Sverige då han menar att det är kompetensen som ska ligga till grund i urvalsprocessen. En fördel som Blonér ändå kan se med lagstadgad könskvotering är att det skulle tvinga fram en bättre balans mellan könen men en nackdel som följer av detta är att kvinnor kan komma att kännas sig mindervärdiga och att de då inte skulle veta om de blev medlemmar i styrelsen för att de hade rätt kompetens eller för att de är kvinnor vilket Blonér anser skulle vara en katastrof. Han tror inte att detta skulle komma att påverka styrelsen och dess arbete utan han tror mest att skillnaden ligger i hur kvinnorna skulle känna det. Blonér tror inte att könskvotering i bolagsstyrelser skulle få någon påverkan på företagen.

Blonér känner både till det lagförslag som den gamla regeringen lade fram och den lag som nu införts i Norge som gäller könskvotering till bolagsstyrelser men han har ingen aning varför det var just Norge som var först att lagstadga om detta. Blonér tycker att det är en konstig lagstiftning för att den kan komma att straffa företag inom branscher och områden där det inte finns några kvinnor att kvotera in. När det handlar om den påtänkta sanktionen i Sverige som skulle vara en avgift på 150 000 kronor så tror Blonér inte att detta skulle ha någon påverkan på de stora företagen alltså inte ha någon effekt. Anledningen till att Sverige och Norge är de länder med högst kvinnorepresentation i styrelser och som nu lagstadgat eller tagit fram lagförslag om könskvotering tror Blonér beror på att kvinnorna i dessa länder är starka, har en starkare ställning och att kvinnorna trycker på i dessa frågor. Blonér hoppas att Sverige kan hålla sig utanför ett lagstadgande om könskvotering och menar att det finns starka länder som till exempel Frankrike som kan bestämma och göra som de vill utan att EU kan påverka dem. Men Blonér anser dock att det mer kan behövas en lagstiftning om könskvotering i Medelhavsländerna för att få in fler kvinnor i styrelserna.

Om man nu skulle kvotera in efter kön så tycker Blonér dock inte att man skulle kunna kvotera in efter andra faktorer och han tror inte heller att detta skulle vara något som svenska folket skulle bry sig om utan det skulle bara skapa debatt bland dem som berörs av frågan. Blonér tycker att det skulle vara bra att kunna kvotera in på andra nivåer i företaget som till exempel till chefspositioner på olika nivåer och menar att det är viktigare att kvotera in på dessa positioner än till styrelsen. Det kan många gånger vara lättare att hitta personer till styrelsen än till chefspositionerna. Blonér skulle helst se att det skedde genom frivillig kvotering, utifrån kompetens men kan även tycka att kvotering skulle vara ett alternativ i detta sammanhang.

5.3 Intervju med Jörgen Fick

Jörgen Fick tog studenten från gymnasiet och har efter det fått självutbildning på företaget. Fick är marknadschef på Texa Design och sitter med i dess styrelse. Fick har inga andra styrelseuppdrag än det i Texa Design där han suttit i 11 år. Styrelsemedlem blev Fick första gången när han var 42 år gammal. Att kunna se saker och ting på lång sikt, ha ett ekonomiskt sinne, ha kännedom om branschen och vara strategisk är egenskaper som Fick tycker att en person i styrelsen ska ha. Den gemensamma nämnare som finns bland dem i styrelsen är att alla är marknadsinriktade.

Fick upplever inte några för- eller nackdelar med att vara man i styrelsen och menar att han upplever att detta även gäller för kvinnorna i styrelsen. Därför menar Fick att han inte upplever att män och kvinnor blir bemötta på olika sätt i deras styrelse som består till 25 % av kvinnor och till 75 % av män. Fick tycker att det är viktigt att styrelsen är jämställd men menar att lämplighet till styrelsen ska baseras på kunskap och inte uppnås genom kvotering. Jämställt för Fick är lika lön för lika arbete och han säger att de på företaget och i styrelsen arbetar aktivt med jämställdhet men Fick anser inte att det behövs fler kvinnor i deras styrelse. Kvinnor kan enligt Fick tillföra styrelsen och dess arbete andra typer av tankesätt till exempel när det gäller produktutvecklingen och synen på denna och kvinnor har även en annan syn på miljöfrågor.

För att få in fler kvinnor i styrelser tycker Fick att kvinnorna ska få utbildning och att de ska få ta större ansvar men framförallt måste man visa engagemang. Påståendet om att det inte finns tillräckligt med lämpliga kvinnor att rekrytera till styrelser tror Fick är fel och menar att det nog finns lämpliga kvinnor men att de inte sitter i styrelser. Fick själv har inte stött på något hinder på vägen till en styrelseposition och han tror att underrepresentationen av kvinnor i styrelser beror på bristande intresse från kvinnornas sida och för att styrelser är mansdominerade och då vill männen inte förlora den makt som följer av dominansen genom att släppa in kvinnor i styrelser.

Fick tycker inte att det är lämpligt att lagstadga om könskvotering i Sverige då han tycker att det är kompetensen som ska avgöra och inte könet. Att könskvotera

till styrelser ser Fick ingen fördel med men en nackdel som kan komma av könskvotering är att företaget inte får den mest kompetenta styrelsen vilket även skulle innebära att det fanns mindre kompetens att tillgå för styrelsen i dess arbete. Fick tror att ett lagstadgande om könskvotering ger en sämre styrelse med mindre kvalificerade personer men att detta på kort sikt inte direkt skulle påverka företaget men på längre sikt tror Fick att styrelsen inte blir lika dynamisk och inte lika intresserad av att generera pengar till aktieägarna.

Lagförslaget som den gamla regeringen lade fram om könskvotering känner Fick till och likaså att Norge lagstodgat om att 40 % av styrelsen måste bestå av det underrepresenterade könet men Fick vet dock inte varför Norge var de första att lagstadga om detta. Fick tycker både att Norges sanktion som är tvångslikvidation och Sveriges påtänkta sanktion som är en avgift på 150 000 kronor är fel. Norge och Sverige är de länder som redan har högst kvinnorepresentation i styrelser men ändå är det dessa länder som först tagit fram förslag och lagstadgat om könskvotering vilket Fick tror beror på att kvinnor i Sverige ändå är mer jämlika med män än vad kvinnor är i många andra länder men det är inte rätt att öka kvinnorepresentationen i styrelser genom lagstadgad könskvotering. Eftersom Fick inte tror att de andra länderna inom EU kommer att lagstadga om könskvotering så ser han inte något problem för Sverige att kunna anpassa sig då det enligt Fick inte kommer att bli någon harmonisering inom könskvoteringsområdet.

Även om man kommer att kvotera in efter kön så anser Fick inte att man ska kunna kvotera in efter andra faktorer som till exempel utländsk härkomst. Att enbart kvotera in efter kön och inte andra faktorer tror Fick inte kommer leda till debatter utan tror att svenska folket inte kommer att kräva kvotering även utifrån andra faktorer. Fick anser inte att ett företag ska kunna kvotera in på andra positioner i företaget som till exempel chefsbefattningar på olika nivåer då det är kompetensen som ska avgöra och styra valet av person till de olika befattningarna.

5.4 Intervju med Carl Groth

Carl Groth har läst ekonomi på gymnasiet och på högskolenivå och har även läst språk. Groth har arbetat som konsult, säljare och haft eget företag i Belgien. Nu arbetar han som VD och styrelseordförande på Partnergruppen som startades i Sverige år 2000. Groth har tidigare haft andra styrelseuppdrag men har på grund av familjen valt att inte längre sitta med i fler styrelser. Sitt första styrelseuppdrag fick Groth när han var 29 år gammal och har suttit i Partnergruppens styrelse sedan företaget startades. När det kommer till vilka egenskaper en styrelsemedlem ska ha tycker Groth att det beror på vilka egenskaper de andra i styrelsen har men att det i det stora hela handlar om kunskap om området och nätverk. Styrelsemedlemmen måste även vara öppen i sitt tänkande och bred i sin kunskap för att kunna tillföra styrelsen något. I mindre bolag tycker Groth att det är viktigt att ha branschkunskap och ha sin specialité till exempel att vara

bankrepresentant. De gemensamma nämnarna som finns mellan dem i styrelsen är att de är akademiker och att de arbetat med olika former av konsultuppdrag.

Groth tycker inte att det finns några för- eller nackdelar med att vara man i styrelsen men anser dock att män och kvinnor blir bemötta på olika sätt. Den största skillnaden ligger i vad folk förväntar sig, vem de ska prata med vilket om. Men så här menar Groth att det ser ut i hela samhället. Könsfördelningen i styrelsen är 50/50. Groth tycker att det är viktigt att styrelsen är jämställd och att detta är något som de strävar efter. De letar efter kompetens och inom deras bransch (vården) finns det många kvinnor. Deras ledningsgrupp består till exempel av två män och fem kvinnor. Jämställdhet för Groth är när man utgår ifrån människan och inte könet och när man blir behandlad lika från samhällets sida. Groth menar att de arbetar aktivt med jämställdhet då de försöker att få bort snedvridningar och att inte kvotera. Till exempel innebär inte bara högre ålder automatiskt högre lön utan lönen baseras på kunskap och prestation. Groth anser att det behövs fler kvinnor i styrelser generellt men inte i deras styrelse. Det kan dock vara svårt att få kvinnor att ta högre positioner till exempel beskriver Groth att de har erbjudit kvinnor chefspositioner men att de inte vill eller inte vågar för att de värderar annat. Kvinnor kan få mycket skit för att de lyfts fram och de kan möta stor avundsjuka från speciellt andra kvinnor men det kan även vara medarbetarna, deras respektive (om kvinnan tjänar mer) eller ibland till och med deras egen mamma (som påpekar för dottern att hon inte ska jobba så mycket utan istället sköta hem och barn). Kvinnorna kan offra arbete och högre lön till förmån för att det ska fungera med man, hem och barn. Groth ger även exempel på kvinnor som tagit chefspositioner men sedan sagt upp sig för att de anser att det är för jobbigt. Kvinnor får enligt Groth en typ av kompetensutveckling från familj och barn som de tar med sig till styrelsen och som i sin tur påverkar den och dess arbete. Groth menar att det finns en skillnad mellan män och kvinnor i arbetskapacitet där kvinnorna har högre än männen då de oftast redan sköter arbete och hem.

För att få in fler kvinnor i styrelser tycker Groth att det är viktigt att visa för kvinnor att det inte är något farligt, att göra det vanligare och att visa att det är ok att vara duktig vilket i sin tur ska minska skiten som kvinnor i synnerhet kan få från andra kvinnor. Uppmuntran är också viktigt för att få kvinnor att ta styrelseuppdrag menar Groth. Groth tror nog att det finns lämpliga kvinnor att rekrytera till styrelser men tror inte att de alltid är villiga att ta ett styrelseuppdrag. Vad gäller hinder på vägen till en styrelseplats så har Groth själv inte stött på något sådant. Underrepresentationen av kvinnor i styrelser tror Groth beror på tradition, kultur, familj och barn. Vidare tror Groth att det kan bero på olika typer av sociala hinder, att kvinnor inte tycker att det är värt att till exempel få skit och höra kommentarer från mestadels andra kvinnor, att det är ett för högt pris att betala för att vara styrelsemedlem.

Groth anser inte att det är lämpligt att lagstadga om könskvotering i Sverige då det är något som ser mer till helheten än till den enskilde. Även om det är bra för helheten så kan det vara förödande för den enskilde menar Groth som ger ett exempel på en person som driver ett skogsverk i Värmland och som efter lagens

införande ska ha en styrelse bestående av 40 % kvinnor, var ska han få dessa ifrån? Hur ska han få tag på lämpliga och villiga kvinnor? Ska företagaren då behöva böta för detta, något som han själv inte råder över? Groth menar på att den tänkta lagen inte ser till företagets förutsättningar utan bara ser till att alla styrelser så småningom ska bestå av 40 % kvinnor. En fördel med lagstiftningen menar Groth är att det är bra för helheten men han frågar sig dock ifall det är rätt att offra den enskilde. Att införa en lag om könskvotering tror inte Groth skulle påverka deras styrelse och deras arbete då de är verksamma inom den bransch de är nämligen inom vården. Vilka effekter könskvotering kan få på bolagsstyrelser är svårt att veta om man till exempel diskuterar om ett företag är effektivt, vad är det och vem avgör vad som är effektivt och inte? Det som är rätt för en kan vara fel för en annan. En positiv effekt menar Groth skulle vara att fler kvinnor kom in i styrelser genom till exempel mentorskap.

Groth känner till diskussionen som förts av den gamla regeringen angående lagförslag om könskvotering till bolagsstyrelser men visste inte att Norge lagstadgat om att styrelsen måste bestå till 40 % av det underrepresenterade könet. Varför Norge var först att lagstadga om detta vet Groth inte riktigt men han kan tänka sig att det finns vissa politiker som driver vissa frågor hårdare och längre. Groth tycker att sanktionen som i Norge är tvångslikvidation för de företag som inte följer lagen är lite väl hård och menar då att Sveriges påtänkta sanktion, en avgift på 150 000 kronor är bättre. Dock menar Groth att denna summa är ett skämt för börsbolagen och att det kommer att bero på företagets omsättning hur stor påverkan sanktionen kommer att få. Sverige och Norge är de länder som redan har högst kvinnorepresentation i styrelser men är ändå de länder som lagstadgat och tagit fram lagförslag om könskvotering vilket Groth tror beror på vår kultur till skillnad från andras och att rättvisa är relativt, det som är rättvist någon annanstans kanske är orättvist för oss. Groth nämner också att vi försöker att bli världsbäst på något vi redan är bra på. När det kommer till EU och en framtida harmonisering på området rörande könskvotering så tror Groth att det kommer att ta tid, väldigt lång tid men att det så småningom inte kommer att gå att ha skilda regler utan att det till sist måste ske en harmonisering.

Groth tycker att man ska kunna kvotera i efter kön så länge det behövs men sen ska man inte kvotera mer inte heller efter andra faktorer som till exempel utländsk härkomst. Om man kommer att kvotera in efter kön så tror Groth att detta kan leda till debatt att även kvotera in efter andra faktorer men som med så mycket annat kommer debatten att dö ut efter ett tag som den gjort i så många andra frågor. Groth tycker inte att det vore lämpligt att kvotera in på andra positioner i företaget som till exempel till chefspositioner på olika nivåer utan säger att han har en kluven inställning till det med kvotering.

5.5 Intervju med Lillemor Groth

Lillemor Groth är utbildad jurist och har arbetat som domare i kammarrätten. L. Groth har även arbetat som organisationskonsult i Belgien och varit strategisk

utvecklare på teater och statsbibliotek. Sedan 2000 arbetar L. Groth som enhetschef på Partnergruppen där hon även sitter med i styrelsen. L. Groth har inga andra styrelseuppdrag utöver det i Partnergruppen där hon suttit sedan 2004. Första gången L. Groth blev styrelsemedlem var hon 34 år gammal. Egenskaper som en person i styrelsen ska ha enligt L. Groth är kunskap om verksamheten man bedriver, vara duktig på att veta hur företag fungerar i praktiken och även ha vetskap om omgivningen och omvärlden. Den gemensamma nämnaren bland medlemmarna i styrelsen är enligt L. Groth att de alla är organisationsutbildade.

L. Groth pekar inte på några för- eller nackdelar med att vara kvinna i styrelsen utan menar att det är bäst med så stor mix som möjligt med personer från olika världar och att ju mer olika personerna är desto bättre. Att kvinnor och män blir bemötta på olika sätt i styrelsen är något som L. Groth tycker stämmer bland annat när det handlar om vilken medlem i styrelsen personer vänder sig till. Könsfördelningen i styrelsen är 50/50 och L. Groth tycker att det är viktigt att styrelsen är jämställd vilket hon definierar som mixen i styrelsen då hon tror att en homogen styrelse kan bli livsfarligt. Partnergruppen och dess styrelse arbetar aktivt med jämställdhet då det är en av huvudpunkterna i företaget. När deras styrelse växer ska de ta in fler kvinnor och L. Groth menar att fler kvinnor leder till ytterligare fler kvinnor när styrelsen utvecklas. Kvinnor sägs enligt L. Groth tillföra styrelsen mjuka värden men detta vet L. Groth inte riktigt om hon tror på detta då hon stött på kvinnor som varit minst lika tuffa som män. Vad L. Groth tror kvinnor bidrar till styrelsen med är ett vidvinkelperspektiv, ett brett perspektiv, då hon anser att kvinnor har lättare för att se helheten då de kombinerar att sköta både hemmet och arbetet.

För att få in fler kvinnor i styrelser tycker L. Groth att man ska rekrytera kompetens och hon vet att det finns duktiga kvinnor att rekrytera. L. Groth anser att det finns lämpliga kvinnor att rekrytera till styrelser men tror att det är svårt för kvinnor att få erfarenhet och den kompetens som kommer utav styrelsearbete då de inte blivit insläppta. Kvinnor har kanske enligt L. Groth inte så mycket erfarenhet av styrelseuppdrag men menar att kvinnorna ibland kan vara bättre än de män som sitter i styrelsen. L. Groth säger att företagsvärlden är en manlig värld där det är han som man som räknas och att detta är ett slag som kvinnan aldrig kan vinna men att man som kvinna inte ska ta det personligt, inte låta det gå in i själen utan visa att man är någon. Underrepresentationen av kvinnor i styrelser tror L. Groth beror på att de som sitter i styrelser rekryterar andra som redan sitter i styrelser vilket betyder att det är samma personer som cirklar runt. Eftersom det innebär arbete på kvällstid kan det för kvinnor enligt L. Groth uppstå en konflikt mellan arbete och familj.

L. Groth tycker att det vore ett nederlag ifall Sverige skulle lagstadga om könskvotering och hon hoppas att vi slipper att göra det. Eftersom många påstår att det inte finns lämpliga kvinnor att rekrytera så tror L. Groth att det finns dem som då skulle ta in en kvinna för att sedan om det inte blev bra (eller om de såg till att det inte blev bra) så skulle de kunna säga vad var det vi sa, kvinnorna är inte lämpliga. Fördelen men att lagstadga om könskvotering menar L. Groth är att kvinnorna får chansen att luckra upp den mansdominerande världen. Effekter som

L. Groth menar könskvotering kan få på styrelsen är att om man rekryterar kompetens så kan man få en bredd i styrelsen och få möjlighet att testa olika kombinationer och bli lite galnare då hon tycker att vi i Sverige ibland är lite väl försiktiga. L. Groth tror att könskvoteringen på kort sikt kan möta ett kompakt motstånd från företagen men hon tror att det på sikt kan komma att bli jättebra.

L. Groth känner både till lagförslaget om könskvotering som den gamla regeringen lade fram och att Norge lagstadgade om att 40 % av styrelsen måste bestå av det underrepresenterade könet. Anledningen enligt L. Groth till varför Norge var de första att lagstadga om könskvotering tror hon beror på att Norge är långt fram på vissa saker och att det finns många otroligt duktiga kvinnor i Norge och att företagen måste få in denna kompetens för att klara sig. L. Groth menar att det måste finnas en sanktion för annars kommer lagen inte att följas men tycker att 150 000 låter lite för de stora företagen och föreslår att det istället skulle vara en viss procent av företagets omsättning. Även om Norge och Sverige är de länder som redan har högst kvinnorepresentation i världen så tror L. Groth att det var dessa länder som var först med att lägga fram lagförslag och lagstadga om könskvotering för att det finns så många kompetenta kvinnor som bankar på dörren till styrelserummet och anser att det är deras tur att komma upp och en annan bidragande faktor till detta kan vara att man tycker att de som sitter i styrelsen kanske inte alltid är så kompetenta. L. Groth tror att kvinnorna måste hjälpas upp i styrelser speciellt i de länder med mer konservativt familjesystem där kvinnans uppgift är att stanna hemma och ta hand om barnen. Om det så småningom kommer att bli så att de flesta länder i EU kommer att lagstifta om könskvotering så tror inte L. Groth att Sverige kan stå utanför men att en möjlig framtida harmonisering kommer att ta tid då de andra länderna är långt efter.

L. Groth anser att om man kvoterar in efter kön så ska man även kunna kvotera in efter andra faktorer som till exempel utländska härkomst. Om man kvoterar in efter kön så tror L. Groth att detta kommer att leda till debatt och att marknaden kommer att driva fram det och att fler kvinnor kommer att ta in fler kvinnor för att se sker och ting ur andra perspektiv. L. Groth tycker att det är svårare att kvotera in på chefspositioner på olika nivåer i företaget då en chef är något mer komplext och till stor del beror på vilket företag det är och hon menar att det är ännu viktigare att det är en kompetent ledare och att ha ett kompetent gäng runtomkring sig. En duktig ledare kan enligt L. Groth vara detta var som helst.

5.6 Intervju med Lis Löfgren

Lis Löfgren har gått en två-årig gymnasieutbildning och sedan läst vidare till sjuksköterska. Efter det har Löfgren läst zonerterapi i ett år, till gymnasielärare i två år, organisation och ledarskap, medicin och kirurgi, läkemedel och hjälpmedel och under tiden arbetat inom vården. Löfgren är vice VD och vårdchef i Partnergruppen där hon även sitter med i styrelsen. Löfgren har inga andra styrelseuppdrag och hon har suttit i Partnergruppens styrelse i två år. Styrelsemedlem blev hon för första gången vid 43 års ålder. Att vara flexibel,

handfast, veta vem man är och vad man orkar, stå för det man bestämt, vara lojal, en problemlösare och visa respekt är egenskaper som Löfgren tycker det är viktigt att en person i styrelsen har. Löfgren menar att det finns gemensamma nämnare bland dem i styrelsen men att det är viktigt att alla är olika för att detta behövs, styrelsen ska vara behovsanpassad.

Löfgren tycker inte att det finns några nackdelar med att vara kvinna i styrelsen utan menar att en fördel är att kvinnor har lättare för att hålla många bollar i luften samtidigt. I olika sammanhang menar Löfgren att män och kvinnor i styrelsen blir bemötta på olika sätt, att till exempel banken och kommunen riktar sig till olika personer som de förväntar sig har hand om ärendet. I styrelsen är könsfördelningen 50/50 men annars är det enligt Löfgren övervägande kvinnor. Löfgren tycker att det är viktigt att styrelsen är jämställd och att de med rätt kompetens är de bäst lämpade och hon definierar jämställt som när män och kvinnor blir lika behandlade och får lika lön. De arbetar enligt Löfgren aktivt med jämställdhet i företaget då de försöker att få in fler män i vården och om män söker deras tjänster så tar de alltid in dem för intervju. Löfgren anser inte att det behövs fler kvinnor i deras styrelse men menar att kvinnor kan tillföra styrelsen olika typer av perspektiv på hur kvinnor ser på saker och ting. Ett exempel som hon tog upp var att de hade börjat med att de anställda själva till viss del fick planera sin arbetstid så att de kunde vara lediga ifall barnen skulle till tandläkaren eller något liknande och detta är anledningen till att de idag nästan inte har någon sjukfrånvaro bland personalen vilket är en beskrivning av hur kvinnor kan öka förståelsen för ett visst fenomen (i detta fall att det är kvinnorna som oftast sköter hem och barn).

För att få in fler kvinnor i styrelser tycker Löfgren att man genom kompetens och utbildning ska göra det attraktivt för kvinnor att sitta i styrelser men att hinder ofta ses i att kvinnor har barn. Löfgren tror att det finns lämpliga kvinnor att rekrytera till styrelser men att de inte ska ges företräde till styrelsen utan det ska grunda sig på andra faktorer men är väl medveten om att de män som sitter i styrelser ”kliar” varandras ryggar och inte vill ta in någon kvinna i styrelsen. De hinder som Löfgren menar att hon har stött på, på vägen till en styrelsepost är det som främst kommer från kolleger som innebär att de påtalar att man inte ska tro att man är något och att det då gäller att stå för det man vill. Det går inte enligt Löfgren att avancera i en organisation ifall man inte orkar med motståndet från kollegerna det är därför enklare att ta in någon utifrån till de högre positionerna. Löfgren tror att underrepresentationen av kvinnor i styrelser beror på att de inte orkar och att de inte får tillräckligt med stöd hemifrån. Eftersom styrelseuppdrag kan innebära arbete på alla olika tidpunkter så är det enligt Löfgren oerhört viktigt med stödet hemifrån.

Löfgren anser inte att det är lämpligt att lagstadga om könskvotering i Sverige då det handlar om kompetens och rätt sammansättning. En nackdel som Löfgren ser med ett lagstadgande om könskvotering är att det kommer att bli fel personer som tvingats till sina positioner vilket resulterar i fel person på fel plats. Löfgren tror att könskvotering kan få förödande effekter på styrelsen då rekryteringen kommer att bero på kön och inte kompetens. Effekter som könskvotering kan få på

företagen är enligt Löfgren att styrelsen kan ta fel beslut om den inte vet tillräckligt mycket och detta kan inte vara bra för näringslivet.

Att den gamla regeringen tagit fram ett lagförslag och att Norge lagstadgat om könskvotering känner Löfgren till och hon tror att Norge var först med att lagstadga om detta då det är ett land som är långt fram i mycket och att Norge är ett land i framgång. Vad beträffar Norges sanktion om tvångslikvidation så tror Löfgren att denna är effektiv men när det gäller Sveriges påtänkta sanktion, avgift på 150 000 kronor så tror Löfgren inte att detta kommer att vara något för de stora företagen men att det kan vara mycket för de medelstora och små företagen. Sverige och Norge är de länder som redan har högst kvinnorepresentation i styrelser men är ändå de länder som först lagt fram lagförslag och lagstadgat om könskvotering vilket Löfgren tror beror på att vi är tidigt fört jämställdhetsdiskussioner och att kvinnor är framåt och skaffar sig mer kompetens och utbildning. Löfgren tror att Sverige kan klara sig en tid att stå utanför ifall lagstiftning sker i länder inom EU men inom sinom tid så är nog Sverige tvungna att gå med och på så sätt skapa harmonisering på området om lagstadgad könskvotering.

Löfgren anser att om man kvoterar in efter kön så ska man även kunna kvotera in efter andra faktorer som till exempel utländsk härkomst om det är till fördel för verksamheten till exempel att kunna ta in personal av utländsk härkomst för att göra det så bra för patienterna som möjligt, det är ju viktigt för företaget att få inkompetens och samtidigt anpassa sig till omvärlden. Löfgren hoppas att ett lagstadgande om könskvotering i så fall ska leda till debatt om att även kunna kvotera in efter andra faktorer. Att kvotera in till andra positioner i företaget tror Löfgren kan vara bra så länge det är rätt person till rätt plats.

6. Analys

Detta kapitel innehåller analysen av våra respondenters tankar och inställningar till ämnet könskvotering. Vi kommer att analysera empirin genom att koppla denna till den litteratur vi tidigare presenterat. Utformningen av intervjuguiden ligger till grund för uppställningen av analysen. Analysen behandlar temana könsskillnader och jämställdhet, kvinnor och styrelser, lagstadgande om könskvotering, Sverige jämfört med andra länder och åsikter om könskvotering.

6.1 Könsskillnader och jämställdhet

Här efter följer en analys av respondenternas åsikter och uppfattningar angående feminint och maskulint, diskriminering, jämställdhet och ståndpunkter.

6.1.1 Feminint och maskulint

Det finns delade meningar bland forskarna om det existerar skillnader mellan män och kvinnor i form av kännetecken och egenskaper. Flera forskare som till exempel Marshall klassificerar egenskaperna som typiskt feminina och typiskt maskulina. De benämner även de feminina som *mjuka egenskaper* och de maskulina som *hårda egenskaper*. Respondenternas beskrivningar av en styrelsemedlems egenskaper kan inte klassas som varken maskulina eller feminina.

Många av respondenterna är överens om att en styrelsemedlem måste ha kännedom om verksamheten och branschen som företaget befinner sig i. Att styrelsen ska utgöra en mångfald med en sammansättning av personer med olika kompetenser, erfarenheter och utbildningar är något som ofta lyfts fram inom forskningen då detta anses som det bästa för organisationen av bland annat Wirth. Detta håller de flesta respondenterna med om och menar även att företagets styrelse bör ta tillvara och utnyttja styrelsemedlemmarnas skillnader när det gäller egenskaper och kunskaper.

Respondenter har givit exempel på situationer där styrelserna de representerar försökt att utnyttja den kompetens som en viss styrelsemedlem besitter men att detta varit svårt då det i bemötandet av andra personer utanför företaget blivit skillnader beroende på om det varit en man eller kvinna de mött. Hälften av respondenterna, varav en man och de båda kvinnorna anser att män och kvinnor i styrelser blir bemötta på olika sätt och att det finns en viss förväntan hos de

personer som de möter utanför företaget. Till exempel nämner en av dessa respondenter att personer utanför företaget förväntar sig att prata med en viss person om en viss sak, och respondenten menar att detta även visar sig i andra situationer i samhället.

6.1.2 Diskriminering

Alla respondenterna är överens om att kvinnor kan tillföra något i styrelser genom andra tankesätt och perspektiv på saker. Styrelsen tjänar på att ta tillvara kvinnors kompetenser och erfarenheter då en väl sammansatt grupp är till fördel för alla men speciellt för män. Det finns dock ett antal hinder för kvinnor på deras väg till en ledande position i organisationen. Forskning som gjorts av Alvesson och Billing har visat att andra kvinnor kan vara en bidragande faktor till att kvinnor diskrimineras till sådana positioner. En av respondenterna beskriver en situation som verifierar detta och som inträffat i verksamheten. Inom verksamheten försökte de befordra en kvinna till en ledande position men detta ledde inte till något positivt resultat. Kvinnan tackade först ja till platsen men efter en tid på positionen så orkade hon inte längre att ha kvar detta arbete, då hon blivit utsatt för elakheter av sina tidigare kvinnliga arbetskamrater. Respondenten menar därför att det är svårt att befordra kvinnor inom verksamheten och menar att en kvinna måste tas utifrån för en position som denna.

6.1.3 Jämställdhet

Vidare anser respondenterna att det är viktigt att styrelserna är jämställda och att kvinnor ska ha lika stor möjlighet som männen att kunna ta sig till ledande positioner och en plats i styrelsen. Det finns dock en viss problematik med uttrycket jämställdhet då det kan ha många olika betydelser för olika personer. Till exempel nämner respondenterna definitionen av jämställdhet som lika lön för lika arbete, lika värderingar, lika behandling mellan könen och när det ses till människan och inte till könet. Alla företag och styrelser som respondenterna representerar arbetar aktivt med jämställdhet, utom ett. Flera av respondenterna beskriver hur de går tillväga i detta arbete, bland annat försöker ett av företagen som befinner sig i en bransch som domineras av kvinnor att alltid låta de personer av det underrepresenterade könet komma på anställningsintervju. En annan respondent berättar att styrelsen för tillfället letar efter en kvinna att rekrytera till styrelsen och att det inte finns någon tanke på att rekrytera en man.

6.1.4 Ståndpunkter

De ståndpunkter som respondenterna har diskuterat mest kring är *de lika möjligheternas ståndpunkt* och *det särskilda bidragets ståndpunkt*. När det gäller

de lika möjligheternas ståndpunkt är det orättvisor och ojämlikheter i samhället och arbetslivet är förklaringen till varför det finns så få kvinnor på ledande positioner. Detta framhåller respondenterna genom att de nämner att det finns en viss förväntan hos personer angående vem som är ledaren och vem de ska prata med och om vad. Det har av respondenterna även framkommit att det inte bara finns orättvisor och ojämlikheter i arbetslivet utan de menar att det ser ut så här i hela samhället. Till exempel berättar en av respondenterna att vid besök på banken vänder de sig till den manliga företagsrepresentanten i tron om att det är han som är ansvarig för detta område. Vidare berättar respondenten att det inom barnomsorg och skola ser ut på ett liknande sätt, fastän där vänder de sig istället till kvinnan.

Beträffande *det särskilda bidragets ståndpunkt* så betonar denna att det finns olikheter mellan män och kvinnor och att kvinnor med sina erfarenheter och kompetenser kan tillföra styrelsen och ledningen något i form av andra perspektiv och tankesätt. Det har tydligt framkommit att respondenterna anser att det finns skillnader mellan könen i form av hur personer tänker och hanterar situationer. Respondenterna är överens om att kvinnors olikheter är något som är positivt och som styrelser och företagsledningar bör ta tillvara och dra nytta av.

6.2 Kvinnor och styrelser

Nedan följer analysen av de områden som berör kvinnor och styrelser. Vi kommer att presentera detta utifrån hinder, underrepresentation och företagsinsatser.

6.2.1 Hinder

I den litteratur vi tagit del av påstås det existera ett fenomen som kallas glastak och som utgör ett hinder för kvinnor att nå upp till de högre positionerna i organisationerna. Vidare bidrar glastaket till svårigheter för kvinnor att avancera och göra karriär. Ingen av respondenterna har stött på detta glastak. Endast en av de kvinnliga respondenterna berättar om ett hinder som hon stött på och tagit sig över på vägen till en styrelseplats. Hindret som hon berättar om utgjordes av kollegor som påtalade att hon inte skulle tro att hon var förmer än någon annan. Respondenten berättar då vidare om att det är viktigt att stå upp för det man vill i en sådan situation som den som då uppkom. Dessutom nämner en annan respondent att släkt och familj kan vara ett annat hinder, främst för kvinnor. Den här respondenten tydliggör detta med ett exempel där en kvinna fått kommentarer för att hon skulle avancera på arbetet, om att hon borde prioritera familjen istället för arbetet. Kvinnan upplevde även slitningar inom familjen då hennes nya position innebar högre lön än vad hennes man hade. Detta påverkade kvinnan så att hon valde att gå tillbaka till sin tidigare position.

6.2.2 Underrepresentation

Forskare menar att män väljer andra män vid rekryteringar till styrelser på grund av att män i allmänhet anses som bättre ledare. Respondenterna uppger två olika förklaringar till vad underrepresentationen av kvinnor i styrelser beror på. Den ena förklaringen är att det beror på en ovillighet/ett ointresse från kvinnornas sida, tradition, kultur, familj och att männen inte vill förlora sin dominans och makt vilket medför att de inte släpper in kvinnorna. Den andra förklaringen som bland annat de båda kvinnliga respondenterna uppger är att underrepresentationen beror på att män väljer andra män till styrelsemedlemmar och att det är samma män som sitter i flera styrelser. Alla respondenterna är överens om att det finns lämpliga kvinnor att rekrytera till styrelsepositioner. En av respondenterna säger att det gäller bara att hitta dem, vilket kan vara en utmaning.

6.2.3 Företagsinsatser

För att minska underrepresentationen av kvinnor på toppositioner i företagen menar Drake och Solberg att företagsledningens inställning behöver förändras och att denna sedan sprids ut i hela organisationen. Drake och Solberg menar vidare att företagen kan erbjuda kvinnorna utbildning och underlätta kombinationen av yrkesliv och privatliv för dem, då familjen kan vara en stressande faktor. Utbildning och kompetens är även viktiga medverkande krafter till underrepresentationen som nämnts av flera respondenter. De resterande respondenterna anger att kvinnorna måste uppmuntras för att söka styrelseposterna. Genom att visa kvinnorna att det är okej att vara duktig och att inneha en styrelseposition inte är något skrämmande ska det skapas ett intresse hos dem. Ett av företagen som finns representerat genom respondenterna använder sig av en slags system för att underlätta kombinationen av yrkesliv och privatliv samt minska sjukfrånvaron. Systemet innebär att de anställda som till största delen utgörs av kvinnor till viss del kan planera och bestämma över sin arbetstid för att på så sätt göra det lättare för dem då de ofta har det största ansvaret för familjen och hemmet. Vilket har bidragit till att företaget i dagsläget nästan inte har någon sjukfrånvaro alls.

6.3 Lagstadgande om könskvotering

Det har gjorts undersökningar i både Sverige, Norge och Danmark som alla visar att det var fler som var emot än för att lagstadga om en lägsta gräns för det underrepresenterade könet i styrelser. Detsamma framkommer i vår undersökning där alla respondenterna anser att det är olämpligt att lagstadga om könskvotering i bolagsstyrelser i Sverige. Fler än hälften av respondenterna säger istället att det ska vara kompetensen som avgör om en person ska sitta i styrelsen och inte könet. En av respondenterna tar även upp att ett lagstadgande om könskvotering kan vara positivt för helheten men att det kan få förödande konsekvenser för den enskilde.

Respondenten belyser detta med ett exempel där en person har ett sågverk i Värmland som efter ett lagstadgande om könskvotering ska ha en styrelse bestående av 40 % kvinnor. Hur ska detta gå till? Var ska personen få tag på lämpliga och villiga kvinnor? Ska företaget som personen representerar då betala en straffavgift för något som företaget inte själv kan råda över? Respondenten menar att lagförslaget inte ser till företagets olika förutsättningar utan bara fokuserar på målet att alla styrelser ska bestå av minst 40 % av det underrepresenterade könet.

Hälften av våra respondenter kan dock se vissa fördelar med ett lagstadgande om könskvotering i form av att en bättre balans mellan könen tvingas fram, det blir positivt för helheten och kvinnor får en chans att ta sig in i den mansdominerade världen. Respondenterna ser även nackdelar med ett lagstadgande om könskvotering som till exempel att styrelserna inte kommer att bestå av de mest kompetenta personerna, att det kommer vara fel person på fel plats och att kvinnorna kan komma att känna sig mindervärdiga då de inte vet om de valts in i styrelsen på grund av deras kompetens eller deras kön. Att kvinnor kan komma att känna sig mindre kompetenta vid ett lagstadgande om könskvotering är även något som af Sandeberg betonar.

Många parter i samhället och även våra respondenter vill uppnå en jämnare fördelning mellan könen men inte genom ett användande av könskvotering. Af Sandeberg nämner att hon tror att ett lagstadgande om könskvotering kan leda till en rad konsekvenser men tror dock inte att styrelsen kommer att påverkas i de flesta avseendena som till exempel när det gäller styrelsens ställning som hon anser inte kommer att försvagas. Respondenterna tror att ett lagstadgande om könskvotering kan komma att få både positiva och negativa konsekvenser för företagen och styrelserna.

6.4 Sverige jämfört med andra länder

När det gäller kvinnorepresentationen i bolagsstyrelser så ligger den i Sverige och Norge på en högre nivå jämfört med övriga länder. Politiskt sett finns det också likheter mellan länderna då de båda förespråkar jämställdhet. Norge valde för tre år sedan att lagstadga om könskvotering i bolagsstyrelser för att få upp kvinnorepresentationen i bolagsstyrelser till 40 %, vilket ansågs som en snabb lösning på problemet. En stor del av debatten har därför utgjorts av åsikter om huruvida Sverige ska följa Norges exempel. Respondenterna känner till det lagförslag som den gamla svenska regeringen lade fram och de flesta känner även till att Norge lagstadgat om könskvotering. Varför Norge var först med att lagstadga om könskvotering trots sin redan höga kvinnorepresentation i bolagsstyrelser tror några av respondenterna beror på att Norge är ett land som är långt framme på flera områden och har många duktiga kvinnor vars kompetens landet vill ta tillvara. Andra anledningar som respondenterna nämner angående detta är att det kan finnas politiker i Norge som driver en del frågor hårdare och längre och att den redan befintliga jämställdheten är högre mellan män och

kvinnor i Norge i jämförelse med andra länder, vilket respondenterna anser bidragit till lagstadgandet om könskvotering i bolagsstyrelser. Vissa av respondenterna visste inte varför Norge med sin redan höga kvinnorepresentation i bolagsstyrelser valt att lagstadga om detta.

Norges lag om könskvotering innebär att bolagsstyrelsen till 40 % ska bestå av det underrepresenterade könet och uppnås inte detta är sanktionen att företagen tvångslikvideras. Enligt det svenska lagförslaget är den påtänkta sanktionen en straffavgift på 150 000 kronor varje gång en styrelse utses som inte uppfyller kravet på 40 procentig representation av det underrepresenterade könet. De flesta respondenterna anser att den norska sanktionen är lite väl hård och att den svenska är bättre men att avgiften på 150 000 kronor inte kommer att påverka de största företagen. En av respondenterna föreslår istället att avgiften borde utgöras av en viss procentsats av företagets omsättning för att sanktionen ska få samma effekt på alla företag. Det finns en annan respondent som inte lägger någon vikt vid sanktionerna utan tycker att om det finns en lag så ska den också följas.

Det finns andra länder inom EU som har lagstadgat om könskvotering i bolagsstyrelser och de som tagit fram förslag på detta. Några av respondenterna hoppas att Sverige kan hålla sig ifrån en lagstadgning om könskvotering även om det i framtiden kan komma påtryckningar från de andra EU-länderna angående detta. Vissa respondenter tror att det kan bli en framtida harmonisering inom EU på detta område men att det kommer att ta lång tid bland annat på grund av att en del av EU-länderna är starka i sin ställning. Det finns även de respondenter som inte tror på en framtida harmonisering inom EU på detta område. En del av respondenterna tycker att ett lagstadgande om könskvotering i bolagsstyrelser kan behövas och få positiva effekter i vissa EU-länder som till exempel medelhavsländerna på grund av att de har ett konservativt familjesystem och en väldigt låg andel kvinnor i bolagsstyrelserna.

6.5 Åsikter om könskvotering

Beträffande respondenternas allmänna åsikter om könskvotering så tycker hälften av respondenterna att även om det kvoteras in efter kön så ska det inte kunna kvoteras in efter andra faktorer som till exempel utländsk härkomst. Den andra hälften av respondenterna innehållande de båda kvinnliga respondenterna är av en annan åsikt, de tycker att om det kvoteras in efter kön ska det även kunna kvoteras in efter andra faktorer. Men en av de här respondenterna påpekar dock att kvotering bara ska användas så länge det behövs.

Två tredjedelar av respondenterna tror och hoppas att ett eventuellt lagstadgande om könskvotering ska leda till en debatt om att också kunna kvotera in efter andra faktorer. Återstående tredjedel tror inte att det skulle leda till en debatt, där en av respondenterna uttrycker det som att det inte är något som folket i Sverige bryr sig om utan bara de personer som berörs av det.

De flesta respondenterna anser att det skulle vara olämpligt att kvotera in på andra positioner i företaget än till styrelsen, då en respondent säger att det på en chefsposition är ännu viktigare att personen har rätt kompetens och passar in i verksamheten. Resterande respondenter tycker att kvotera in på andra positioner i företaget kan vara ett alternativ då en respondent säger att det ibland kan vara svårare att hitta en person till en chefsposition än till en styrelseposition. Samma respondent ser dock att kvotering helst inte ska användas utan att det ska ske genom *frivillig kvotering*, det vill säga att underlätta och välja det underrepresenterade könet. Men fortfarande gäller det att det är rätt person på rätt plats.

Alla respondenterna betonar att det är kompetensen som ska avgöra och inte könet. Precis som Svenskt Näringsliv så anser respondenterna att kompetensen kan finnas hos vem som helst oavsett kön.

7. Slutdiskussion

Det här kapitlet består av den avslutande och sammanfattande diskussionen där vi kommer att besvara våra forskningsfrågor, reflektera kring vår studie och avslutningsvis presentera förslag till fortsatt forskning.

7.1 Effekter

Det har debatterats om huruvida könskvotering är diskriminering, gör intrång i äganderätten då det är aktieägarna som ska kunna utse vilka medlemmar de vill sitta i styrelsen och om könskvotering påverkar styrelser. Detta har bidragit till att vi valt att ställa oss följande forskningsfråga;

- Vilka effekter leder ett lagstadgande om könskvotering till beträffande styrelser och dess arbete sett ur ett bolagsstyrelsemedlemsperspektiv?

I vår undersökning identifierar respondenterna både positiva och negativa effekter av ett lagstadgande om könskvotering i bolagsstyrelser, vilka vi nedan kommer att presentera var för sig.

Positiva effekter:

- Styrelsen kommer att bli mer varierad genom att den kommer att bestå utav medlemmar med olika kompetenser och erfarenheter.
- Fler kvinnor kommer att finnas representerade i styrelserna och de kan tillföra något genom att se ur andra perspektiv och bidra med ett annat tankesätt.
- Styrelsen kommer på ett bättre sätt än tidigare att ta tillvara och utnyttja kompetenser, framför allt kvinnors.
- Tvingar fram en bättre balans mellan könen och en form av statistisk jämställdhet.
- Kan hjälpa kvinnor att nå de högre positionerna i organisationerna.
- En uppluckring kommer att ske av de mansdominerade förhållandena i styrelserna.

Negativa effekter:

- Trots ett lagstadgande om könskvotering i bolagsstyrelser kommer ändå ojämlikheter och orättvisor att finnas kvar i arbetslivet.

- Könskvotering kan skapa en osäkerhet hos kvinnorna då de inte vet om de valts in i styrelsen på grund av sin kompetens eller sitt kön. Detta uttrycker en av respondenterna som en katastrof.
- Att personer kommer att rekryteras på grund av sitt kön och inte kompetens kommer att leda till stridigheter inom företaget. Detta kommer att leda till negativa konsekvenser för styrelsen och dess arbete.
- Könskvotering kommer att leda till att styrelserna inte kommer att bestå av de mest kompetenta personerna. Detta kommer att medföra att det finns mindre kompetens att tillgå i styrelsens arbete. En av respondenterna anser att detta på kort sikt inte kommer att påverka företaget men att det på lång sikt leder till att styrelsen inte kommer att vara lika dynamisk och inte lika intresserade av att generera pengar till aktieägarna.
- Att rekrytera efter kön istället för kompetens leder till fel person på fel plats.
- Det kan vara större sannolikhet att en mindre kompetent styrelse tar fel beslut, vilket kan påverka företaget negativt.

En respondent nämnde att ett lagstadgande om könskvotering kan vara bra för helheten men förödande för den enskilde. Vid rekrytering av kompetens säger en respondent att det blir bredd i styrelsen men att detta på kort sikt kan möta motstånd i företagen men att det blir bra på längre sikt. Det finns även de respondenter som inte tror att lagstadgad könskvotering i bolagsstyrelser kommer att påverka styrelserna och deras arbete.

Respondenterna har berättat att kvinnor på vägen mot en styrelseposition kan stöta på hinder som till exempel deras egen familj eller andra personer i deras närhet. De framhåller också att andra kvinnor utgör en stor del av de personer som diskriminerar dem. Även om det lagstadgas om könskvotering i bolagsstyrelser så anser vi att dessa hinder och att diskrimineringen från andra kvinnor kommer att finnas kvar. Vi menar att detta är sociala hinder som aldrig kommer att kunna förhindras genom någon sorts lagstiftning.

Vi har utifrån vår undersökning fått intrycket av att företag och styrelser sägs arbeta aktivt med jämställdhet men respondenterna gav oss flera olika definitioner av vad jämställdhet innebär. Jämställdhet känns enligt vår mening som något som sprids ut i samhället från politikerna och regeringen då de har uppsatta mål om detta. Men i och med de olika definitionerna så innebär det olika typer av jämställdhetsarbete i organisationerna.

Vår slutsats är att respondenterna anser att det inte är lämpligt att lagstadga om könskvotering i bolagsstyrelser men trots detta kan de identifiera både positiva och negativa effekter utav det för styrelsen och dess arbete.

7.2 Åtgärder

Eftersom forskning visat att kvinnor inte har samma möjligheter att nå toppositioner i organisationerna som män och att det finns hinder som de kan stöta på så har vi även valt att ställa oss följande forskningsfråga;

- Vilka åtgärder ska företagen enligt bolagsstyrelsemedlemmar vidta för att minska underrepresentationen av kvinnor i bolagsstyrelser?

Respondenterna har angett ett antal möjliga åtgärder som företagen kan vidta för att minska underrepresentationen av kvinnor i bolagsstyrelser. Dessa presenteras nedan.

- Företagen ska erbjuda kvinnorna utbildning och även uppmuntra dem som är intresserade att söka till styrelsepositioner. Detta anser även Drake och Solberg med flera vara lämpliga åtgärder för detta ändamål.
- Företagen bör visa och få kvinnorna att förstå att det är okej att visa att de är duktiga och att det inte är något fel att vara det. De bör även få kvinnorna att förstå att det inte är något skrämmande att sitta i styrelsen.
- Eftersom kvinnorna oftast har det största ansvaret för hemmet och familjen så kan företagen underlätta kombinationen av yrkesliv och privatliv för dem.
- Redan i valberedningen till en styrelseposition bör företagen ta upp jämställdhetsfrågor till diskussion och ställa krav på att hitta rätt människor.
- Företagen bör låta kvinnor ta större ansvar och även låta dem få visa engagemang.
- För att få fler kvinnor intresserade av en styrelseposition kan företagen försöka göra det mer attraktivt för kvinnor att sitta i styrelser.
- En av respondenterna anser att det redan finns lämpliga kvinnor att rekrytera till styrelser men att företagen måste släppa in dem.
- Företagen kan välja att bedriva en form av mentorskap för att få kvinnorna till de högre positionerna.

I den litteratur vi tagit del av så nämner Drake och Solberg att företagen kan vidta åtgärder som till exempel att göra förändringar i företagsstrukturen för att underlätta för kvinnor att ta sig till de högre positionerna men vi har inte funnit stöd för detta i vår undersökning då respondenterna inte uttalat sig om organisationsförändringar. Vi tror att detta kan bero på att Sverige inte har lagstadgat om könskvotering i bolagsstyrelser vilket kan medföra att respondenterna inte reflekterat över sådana förändringar. Respondenterna nämner heller ingenting om åtgärder som olika projekt, databaser och nätverk vilka är åtgärder som startats och används i Norge. Vilket också enligt oss kan bero på en avsaknad av lagstiftning om könskvotering i Sverige. Vi tror vidare att dessa åtgärder först blir aktuella när ett lagstadgande om könskvotering i bolagsstyrelser sker.

Vår slutsats är att de viktigaste åtgärderna som företagen kan vidta för att minska underrepresentationen av kvinnor i bolagsstyrelser är att erbjuda dem utbildning så att de kan höja sin kompetensnivå och ge dem uppmuntran till att söka styrelsepositioner.

7.3 Vårt bidrag

Vår uppsats bidrar till debatten och litteraturen på området utgörs av bolagsstyrelsemedlemmars perspektiv på könskvotering i bolagsstyrelser. Uppsatsen bidrar framför allt med bolagsstyrelsemedlemmars syn på könskvotering och ett lagstadgande om könskvotering i bolagsstyrelser i Sverige efter det att ett lagförslag om detta presenterats i juni 2006. Vidare bidrar uppsatsen med att bolagsstyrelsemedlemmars uppfattningar lyfts fram, vilket det finns en avsaknad av i den befintliga debatten. Dessutom bidrar vår uppsats med att de som kan komma att beröras av ett eventuellt lagstadgande om könskvotering i ett senare skede, alltså personer som är verksamma i bolagsstyrelser får framföra sina meningar om vilka effekter detta kan få och vilka åtgärder som företagen kan vidta för att minska underrepresentationen av kvinnor i bolagsstyrelser.

7.4 Reflektioner kring studien

Vi tycker att det har varit mycket intressant att arbeta med denna uppsats och det tillhörande problemområdet. Det finns många olika aspekter av detta problemområde som väckt intresse och frågor hos oss. Utifrån den aspekt vi valt att titta på problemområdet och den undersökning som vi gjort har vi fått fram givande information och intressanta diskussioner har förts med respondenterna.

Undersökningens utgångsläge har dock inte varit det mest optimala då det funnits svårigheter att få personer att ställa upp på intervjuer. Detta kan bero på både tidsbrist och en ovilja hos personen att prata om könskvotering, då detta kan vara ett känsligt ämne. Det har även varit svårt att hitta kvinnliga respondenter, vilket kan bero på den rådande situationen där kvinnor är underrepresenterade i bolagsstyrelser. Svårigheterna har lett till att vi intervjuat respondenter ur samma styrelse och fått en skev fördelning mellan män och kvinnor. Helst hade vi velat intervjua lika andel kvinnliga som manliga styrelsemedlemmar i företag ur olika branscher och vi hade gärna föredragit ett större antal respondenter.

7.5 Förslag till fortsatt forskning

Nedan följer förslag på ytterligare aspekter ur problemområdet som kan vara intressanta att belysa genom forskning;

- Det påstås att en konsekvens av ett lagstadgande om könskvotering i bolagsstyrelser kan vara att personer undviker att starta de typer av företag som berörs av lagen. Vi tycker därför att det skulle vara intressant att undersöka om det går att se bevis som tyder på detta i länder som infört lag om könskvotering i bolagsstyrelser.
- Vi behandlar i vår uppsats olika hinder som kvinnor kan stöta på, på vägen till ledande positioner men vi tittar inte närmre på rekryteringsprocessen till dessa positioner. Rekryteringsprocessen är något som vi anser att det bör forskas vidare om för att utreda den eventuella diskriminering som kan förekomma i sådana processer.
- Ett annat intresseväckande förslag på fortsatt forskning är att undersöka länder som lagstadgat om könskvotering i bolagsstyrelser som till exempel Norge (sådana länder där lagen funnits i några år). Detta för att se vad lagen fått för effekter på olika områden som till exempel samhället och företagen.
- Vi anser att det vore av intresse att närmre undersöka och jämföra de olika politiska argumenten och diskussionerna kring könskvotering i bolagsstyrelser och ett eventuellt lagstadgande om detta. Vad som gör detta extra intressant är att partierna har så olika syner när det gäller detta område, då gamla regeringen i Sverige lade fram ett lagförslag medan den nya regeringen förhåller sig kritiska till detta.
- Vi valde att utföra en undersökning med enbart bolagsstyrelsemedlemmar men efter undersökningen gjorts visade det sig att det kunde vara av intresse att utföra en undersökning där bolagsstyrelsemedlemmars perspektiv jämförs med andra parter synvinklar. Exempel på andra parter kan vara jurister och politiker.

8. Källförteckning

8.1 Publicerade källor

Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999) *Kön och organisation*. Studentlitteratur, Lund.

Alvesson, Mats & Sköldböck, Kaj (1994) *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.

Artsberg, Kristina (2005) *Redovisningsteori – policy och – praxis*. Liber Ekonomi, Malmö.

Billing, Yvonne Due & Alvesson, Mats (1993) *Gender, Managers, and Organizations*. Walter de Gruyter, Berlin.

Brandinger, Rune (2004) *Det nya styrelsearbetet*. Liber Ekonomi, Malmö.

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber Ekonomi, Malmö.

Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe (1996) *Kvinnor och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund.

Gregow, Torkel (2006) *Sveriges Rikes Lag*. Norstedts Juridik AB, Stockholm.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund.

Ludvigsson, Maria (2006) *En dålig men sann Norgehistoria – Om könskvoterade bolagsstyrelser*. Timbro, Stockholm.

Malmström, Sten, Györki, Iréne & Sjögren A. Peter (1990) *Bonniers svenska ordbok*. Albert Bonniers Förlag AB, Stockholm.

Nelson, Debra L. & Burke, Ronald J. (2002) *Gender, Work Stress, and Health*. American Psychological Association, Washington DC.

Patel, Runa & Davidsson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur, Lund.

Rienecker, Lotte & Jørgensen, Peter Stray (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Liber Ekonomi, Malmö.

Sjöstrand, Sven Erik & Petrelius, Pernilla (2002) Rekrytering av koncernstyrelser – Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter. EFI & SNS förlag, Stockholm.

Smiciklas, Martin (2006) Associationsrättens grunder – Bolag, föreningar och stiftelser. Studentlitteratur, Lund.

Artiklar

Bell, Myrtle P., McLaughlin, Mary E. & Sequeira, Jennifer M. (2002) Discrimination, Harassment, and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents. *Journal of Business Ethics*, No 37, 2002, s. 65-76.

Bihagen, Erik & Ohls, Marita (2006) The glass ceiling – where is it? Women's and men's career prospects in the private vs. The public sector in Sweden 1979-2000. *The Sociological Review*, 2006.

Brander, Richard (2006) EU-MÖTE Norge föregångare med kvoter i näringslivet, jämställdhet som politisk exportvara. *Huvudstadsbladet*, 2006-10-08.

Burgess, Zena & Tharenou, Phyllis (2002) Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics*, No 37, 2002, s. 39-49.

Burke, Ronald J (1993) *Women on corporate boards of directors*. *Equal opportunities international*, Vol. 12, No 6, 1993, s. 5-13.

Burke, Ronald J. (2003) Women on Corporate Boards of Directors: the timing is right. *Women in Management Review*, Vol. 18, No 7, 2003, s. 346-348.

Collin, Sven Olof (2006) Morot bättre än könskvotering. *Dagens Industri*, 2006-09-25.

Danasten, Kerstin (2006) Börsstyrelserna: Liten chans för lag om könskvotering. *Affärsvärlden*, 2006-08-30.

Di.se (2006) Föredrar prat framför lagstiftning. 2006-10-25.

Dn.se (2006) *Spanien lagstiftar om könskvotering*, 2006-06-23.

Hoff Sommers, Christina (2006) Könskvotering är förnedrande. *Svenska Dagbladet*, 2006-03-02.

Hultin, Mia (2003) Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling? Career Consequences of Occupational Sex Segregation. *WORK AND OCCUPATIONS*, Vol. 30, No 1, 2003, s. 30-61.

Huse, Morten & Solberg, Anne Grethe (2006) Gender-related boardroom dynamics – How Scandinavian women make and can make contributions on the corporate boards. *Women in Management Review*, Vol. 21, No 2, 2006, s. 113-130.

Leijonhufvud, Jonas (2004) Norge och Sverige bäst på att rekrytera kvinnor till styrelser – Ligger långt över snittet i Europa – hot om kvotering har gett resultat. *Svenska Dagbladet*, 2004-06-15.

Lämsä, Anna-Maja & Sintonen, Teppo (2001) A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life. *Journal of Business Ethics*, no 34, 2001, s. 255-267.

Oakley, Judith G. (2000) Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, No 27, 2000, s. 321-334.

O'Neill, Regina M. & Blake-Beard, Stacy D. (2002) Gender Barriers to the Female Mentor – Male Protégé Relationship. *Journal of Business Ethics*, No 37, 2002, s. 51-63.

Rigg, Clare & Sparrow, John (1994) Gender, Diversity and Working Styles. *Women in Management Review*, Vol. 9, No 1, 1994, s. 9-16.

Ringborg, Maria (2006) Kvotering kunde ha skyndat på. *Dagens Nyheter*, 2006-10-22.

Ringborg, Maria (2006) Regeringen vill inte kvotera men saknar egen strategi. *Dagens Nyheter*, 2006-10-22.

Sandström, Olof (2006) Fler kvinnor gör inte styrelserna bättre. *Dagens Industri*, 2006-11-09.

Singh, Val & Vinnicombe, Susan (2004) Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations. *Corporate Governance*, Vol. 12, No 4, 2004.

Stenshamn, Cecilia, (2005) *STYRELSE: visar vägen mot kvotering*, *Veckans affärer*, 2005-05-16.

Wirth, Linda (2002) Breaking through the glass ceiling: Women in management. First International Conference – Pay Equity between Women and Men: Myth or Reality?, Luxembourg, 2002.

Lagar med mera

Ds 2006:11, Könsfördelningen i bolagsstyrelser.
SOU 2003:16, Mansdominans i förändring.
SOU 2004:47, Näringslivet och förtroendet.
SOU 2006:22, En sammanhållen diskrimineringslagstiftning.

8.2 Muntliga källor

8.2.1 Personliga intervjuer

Andersson, Rolf B., Helsingborg, 2006-12-09.
Blonér, Bengt, Ängelholm, 2006-12-21.
Groth, Carl, Helsingborg, 2006-12-15.
Groth, Lillemor, Helsingborg, 2006-12-15.
Löfgren, Lis, Helsingborg, 2006-12-15.

8.2.2 Telefonintervju

Fick, Jörgen, 2006-12-14.

8.3 Elektroniska källor

www.nationalencyklopedin.se, 2006-11-14.

www.svensktnaringsliv.se, 2006-11-13.

www.regeringen.se, 2006-11-06.

www.ec.europa.eu/atwork/basicfacts/index_sv.htm, 2007-02-01.

Bilaga 1

Intervjuguide

- Vilken utbildning/erfarenhet har Du?
 - Vilken befattning har Du i företaget och styrelsen?
 - Har Du andra styrelseuppdrag?
 - Hur länge har Du suttit i styrelsen?
 - Vid vilken ålder blev Du styrelsemedlem?
-
- Vilka egenskaper tycker Du att en person i styrelsen ska ha?
 - Finns det några gemensamma nämnare i form av utbildningar/erfarenheter bland medlemmarna i styrelsen?
 - Upplever Du några fördelar/nackdelar med att vara man/kvinna i styrelsen?
 - Anser Du att män och kvinnor blir bemötta på olika sätt i styrelsen?
 - Hur ser könsfördelningen ut i styrelsen?
 - Är det viktigt att styrelsen är jämställd?
 - Vad är jämställt för Dig?
 - Arbetar Ni (i företaget och styrelse) aktivt med jämställdhet?
 - Anser Du att det behövs fler kvinnor i styrelsen?
 - Vad kan kvinnor/fler kvinnor i styrelser tillföra den och dess arbete? Till exempel i form av att de bidrar med andra perspektiv/ett annat tankesätt?
 - Hur ska man gå tillväga för att få in fler kvinnor till styrelsen?
 - Vad anser Du om påståendet ”Det finns inte tillräckligt många lämpliga kvinnor att rekrytera till styrelser”?
 - Anser Du att det finns hinder/motstånd (har Du stött på detta) på vägen för att nå en position som styrelsemedlem?
 - Om ja, i så fall vilket/-a?

- Vad tror Du underrepresentation av kvinnor i styrelser beror på?

-
- Anser Du att det är lämpligt att lagstadga om könskvotering i Sverige?
 - Varför/ varför inte?
 - Vad ser Du för fördelar och nackdelar med detta?
 - Vilka effekter anser Du att detta skulle få för styrelsen och dess arbete?
 - Vilka effekter kan könskvotering till bolagsstyrelser få på företagen?
 - Känner Du till lagförslaget om könskvotering till bolagsstyrelser som förra regeringen lade fram?
 - Vet Du att Norge har lagstadgat om att 40 % av styrelsen måste bestå av det underrepresenterade könet?
 - Varför tror Du att Norge var de första att lagstadga om detta?
 - Vad tycker Du om sanktionen/"straffet" som är tvångslikvidation för de företag som inte följer lagen? I Sverige är den påtänkta sanktionen en avgift på 150 000 kronor varje gång en styrelse utses. Vad anser Du om detta?
 - Norge och Sverige är de 2 länder som redan har högst kvinnorepresentation i styrelser, varför tror Du trots detta att just dessa länder är först med att lagstadga/lägga fram lagförslag om könskvotering?
 - Nya regeringen har gett indikationer på att lagförslaget om könskvotering kommer att "skrotas" och menar att få in kvinnor till styrelsen ska ske på egen hand och att ägarna i företagen ska få bestämma vilka som ska sitta i styrelsen. Men andra länder inom EU som till exempel Spanien, Finland och Danmark har blivit aktiva inom detta område. Tror Du att Sverige som medlem i EU helt kan bortse från detta lagförslag? Eller tror Du på en framtida harmonisering inom EU på detta område (lag om könskvotering)?

-
- Om man kvoterar in efter kön anser Du då att man även ska kunna kvotera in efter andra faktorer som till exempel utländsk härkomst?
 - Tror Du att svenska folket nöjer sig med att kvotera in efter kön eller kommer detta leda till debatter/krav på att även kvotera in efter andra faktorer?
 - Anser Du att det skulle vara ett bra förslag att kunna könskvotera in även på andra poster/positioner i företaget som till exempel chefer på olika nivåer?
 - Övriga synpunkter?

Tack för Din medverkan!