



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen  
Examensarbete kandidatnivå FEKK01, HT 2007

***Hur ser könsfördelningen ut?***  
***- En studie av styrelsesammansättningar utifrån***  
***Svensk kod för bolagsstyrning***

**Författare:**

Helgesen Charlotte 840207-6486  
Lundquist Sophie 850407-0163  
Safir Jessica 851018-0089

**Handledare:**

Gårdängen Maria

# Sammanfattning

---

- Examensarbetets titel:** Hur ser könsfördelningen ut? – En studie av styrelsesammansättningar utifrån Svensk kod för bolagsstyrning
- Seminariedatum:** 2008-01-17
- Ämne/kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
- Författare:** Helgesen Charlotte, Lundquist Sophie, Safir Jessica
- Handledare:** Gårdängen Maria
- Fem nyckelord:** Svensk kod för bolagsstyrning, bolagsstyrning, jämställdhet, styrelsesammansättning, kvotering
- Syfte:** Syftet med detta examensarbete är att studera hur punkt 3.2.1 i Svensk kod för bolagsstyrning har implementerats av bolag på Large Cap-listan och huruvida förändringar i styrelse-sammansättningar har skett sedan den trädde i kraft den 1 juli år 2005. Syftet är även att granska respondenternas syn på huruvida en lag om kvotering vore lämplig för svenska börsbolag. Därtill vill författarna ge förslag på övriga åtgärder för att öka rekryteringen av kvinnor till styrelser. Författarna ämnar bidra till diskussionen kring styrelsesammansättningar, med fokus på en jämn könsfördelning.
- Metod:** Författarna använder sig av en deduktiv ansats med ett deskriptivt syfte. Kvalitativ metod väljs som tillvägagångssätt för att samla in information. Vid datainsamlingen används semistrukturerade intervjuer samt e-postenkäter.
- Teoretiska perspektiv:** Författarna använder sig av institutionella teorin och agentteorin i den teoretiska referensramen. Även signaleffekter samt tidigare forskning kring vikten av en diversifierad styrelse, kvinnor som styrelseledamöter samt forskning kring hur det optimala teamet konstrueras ligger till grund för examensarbetet.
- Empiri:** Det empiriska datamaterialet hämtas från bolag på Large Cap-listans årsredovisningar, Jämställdhetsindex 2007, Departementsserien Ds 2006:11, Statens Offentliga Utredningar samt från intervjuer och e-postenkäter med respondenter.
- Resultat:** Utredningen har resulterat i följande slutsatser: Majoriteten av de utvalda bolagen har inte implementerat punkt 3.2.1 i Svensk kod för bolagsstyrning. Samtliga respondenter anser att en lag om kvotering inte kan bemästra problemet med en ojämn könsfördelning i svenska börsbolags styrelser. Hos respondenterna finns en tydlig positiv inställning till och en önskan om fler kvinnliga styrelseledamöter, dock skall ledamotens kompetens sättas i första hand. För att Svensk kod för bolagsstyrning skall kunna följas, vad gäller punkt 3.2.1, bör åtgärder vidtas för att öka den kvinnliga rekryteringsbasen.

# Abstract

---

- Title:** What does the gender division look like? -A study of the composition of the Boards of Directors, viewed from the perspective of the Swedish Code of Corporate Governance.
- Seminar date:** 2008-01-17
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 University Credits Points
- Authors:** Helgesen Charlotte, Lundquist Sophie, Safir Jessica
- Advisor:** Gårdängen Maria
- Key words:** The Swedish code for Corporate Governance, Corporate governance, equality between the sexes, Composition of the Board of Directors, gender quota.
- Purpose:** The purpose of this thesis is to investigate how the Swedish Code of Corporate Governance's point 3.2.1 has been implemented and whether or not changes in the composition of the members of the Board of Directors have occurred since July 1<sup>st</sup>, 2005. It also aims to find out if a law concerning a gender quota, would be appropriate for Swedish listed companies. Suggestions will also be given to actions to increase the recruitment of women to the Board of Directors.
- Methodology:** The authors use a deductive approach with a descriptive purpose. A quantitative method is chosen as a research strategy to assemble the information. The data is collected through semi-structured interviews as well as through e-mail questionnaires.
- Theoretical perspectives:** The authors use the institutional theory and the agency theory in the theoretical frame of reference. Also signalling effects, earlier research concerning the importance of a diversified Board of Directors, women as board members and research concerning how the optimal team should be constructed is the base of the theoretical framework.
- Empirical foundation:** The empirical foundation is collected from the annual reports of the companies listed on the Stockholm stock exchange Large Cap list. Data has also been collected from Jämställdhetsindex 2007, Departementsserien Ds 2006:11 Statens Offentliga Utredningar, and from interviews and e-mail questionnaires with the respondents.
- Conclusion:** The thesis has resulted in the following conclusions: The majority of the chosen companies have not implemented point 3.2.1 of the Swedish Code of Corporate Governance. All of the respondents believe that a law of gender quota is not the solution to the unequal gender division problem on the Board of Directors of the Swedish listed companies. The respondents have a positive attitude to, and a wish for more female board members. Nevertheless the competence of the board member should be a priority. In order for the Swedish Code of Corporate Governance to be complied, regarding point 3.2.1, actions should be taken to increase the female recruitment.

## Förord

---

Vi vill först och främst rikta ett hjärtligt tack till vår handledare Maria Gårdängen, som har varit ett fantastiskt stöd, en sann inspirationskälla och agerat ett utmärkt bollplank under examensarbetets gång.

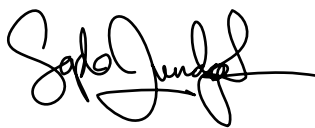
Vi vill även tacka våra intervjurespondenter Johan Danelius, Maria Lilja, Per Lekvall, Carina Lundberg, Lotta Lundén, Olof Stenhammar samt Michael Treschow för Ert fina engagemang och Era åsikter. Vidare vill vi rikta ett särskilt tack till Håkan Månsson och Göran Sjöholm, som utöver att ha varit intervjurespondenter, varit hjälpsamma med datamaterial och sammanfört oss med kontakter inom bolagsstyrningens värld. Ett stort tack även till de bolag som var hjälpsamma genom att svara på vår e-postenkät. Utan Er respondenter hade detta examensarbetet omöjligt kunna se ut som det gör i dag, vi tackar för Ert stora bidrag.

Slutligen vill vi tacka våra opponenter och medstudenter på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet för deras skarpa och givande kritik, vilket har bidragit till att föra detta examensarbete framåt.

Lund 10 januari 2008



Helgesen Charlotte



Lundquist Sophie



Safir Jessica

# Begreppsförklaringar

---

<b>EU</b>	Europeiska Unionen
<b>Heterogen styrelsesammansättning</b>	Styrelse bestående av ledamöter av olika kön
<b>Homogen styrelsesammansättning</b>	Styrelse bestående av ledamöter av samma kön
<b>Koden</b>	Svensk kod för bolagsstyrning
<b>Large Cap-listan</b>	Stockholmsbörsens Large Cap-lista
<b>NHO</b>	Næringslivets Hovedorganisasjon (norsk intresseorganisation för norska företag)
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>Punkt 3.2.1</b>	Sista meningen i punkt 3.2.1 i Svensk kod för bolagsstyrning: <i>"en jämn könsfördelning i styrelsen skall eftersträvas"</i>
<b>Rekommendationen</b>	Svensk kod för bolagsstyrning
<b>SOU</b>	Statens Offentliga Utredningar

# Innehållsförteckning

---

<b>1 Inledning</b> .....	7
1.1 Inledning .....	7
1.2 Bakgrund .....	7
1.2.1 Svensk kod för bolagsstyrning .....	8
1.2.2 Styrelsens sammansättning .....	9
1.2.3 Valberedningens roll .....	11
1.2.4 Kvinnor i styrelser .....	12
1.3 Problemdiskussion .....	13
1.3.1 Positionering .....	13
1.4 Syfte .....	15
1.5 Avgränsning .....	15
1.6 Disposition .....	16
<b>2 Metod</b> .....	17
2.1 Forskningsansats .....	17
2.2 Deskriptivt syfte .....	17
2.3 Val av metod .....	18
2.3.1 Kvalitativ metod .....	18
2.4 Kontakt med respondenterna .....	18
2.4.1 Motivering av valda intervjuformer .....	18
2.4.2 Telefonintervju, personlig intervju och e-postenkät .....	19
2.4.3 Semistrukturerad personlig intervju och telefonintervju .....	20
2.4.4 Intervjuguide .....	20
2.4.5 Surveyundersökning via e-post .....	21
2.5 Kritik mot den kvalitativa forskningsmetoden .....	22
2.5.1 Intervjuareffekt .....	22
2.5.2 Tidsaspekten .....	22
2.6 Urval .....	22
2.6.1 Urval bolag .....	23
2.6.2 Urval styrelseproffs .....	23
2.6.3 Urval organ och personer .....	24
2.7 Datainsamling .....	24
2.7.1 Val av datainsamling .....	24
2.7.2 Litteratur- och artikelstudie .....	25
2.8 Källkritik .....	26
2.8.1 Litteratur .....	26
2.8.2 Reliabilitet och validitet .....	27
<b>3 Teoretisk referensram</b> .....	28
3.1 Institutionella teorin .....	28
3.2 Agentteorin .....	29
3.3 Signaleffekter .....	30
3.4 Tidigare forskning kring styrelsens sammansättning .....	31
3.4.1 Mångfald i styrelsens sammansättning .....	31
3.4.2 Vikten av en diversifierad styrelse .....	31

3.4.2.1 Kvinnor som styrelseledamöter .....	32
3.4.2.2 Effekter av kvinnor i styrelser .....	33
3.4.3 Talang före kön .....	34
3.4.4 ”Det perfekta teamet” .....	34
<b>4 Empiri .....</b>	<b>36</b>
4.1 Redovisning av styrelsesammansättningen hos utvalda bolag .....	36
4.2 Folksams Jämställdhetsindex .....	38
4.3 Kvinnor i bolagsstyrelser .....	39
4.4 Kvalitativ data .....	39
4.4.1 Kännedom kring Kodens .....	40
4.4.2 Eftersträvan till jämställdhet inom styrelsen .....	41
4.4.2.1 Jämställdhetsindex 2007 .....	43
4.4.3 Att vara kvinna i en styrelse .....	43
4.4.4 Syn på kvotering .....	44
4.4.5 Rekryteringsbasen till styrelser .....	45
4.4.6 Synpunkter kring Kodens framtid .....	47
4.4.7 ”Perfekta styrelsen” .....	48
<b>5 Analys .....</b>	<b>50</b>
5.1 Inledning .....	50
5.2 Institutionella teorin .....	50
5.3 Agentteorin .....	52
5.4 Signaleffekter .....	54
5.5 Analys utifrån tidigare forskning .....	57
5.5.1 Diversifierade styrelser .....	57
5.5.2 Kvinnor som styrelseledamöter .....	58
5.5.3 Effekter av kvinnor i styrelser .....	59
5.5.4 Talang före kön .....	59
5.5.5 Den perfekta styrelsen .....	60
5.6 Bortfallsanalys .....	61
5.7 Effekter av intervjuerna .....	62
5.8 Kvinnliga och manliga författares effekter på referenslitteratur .....	63
5.9 Diskussion kring forskningsfrågor .....	63
5.10 Slutsats av analys .....	66
<b>6 Avslutande diskussion .....</b>	<b>67</b>
6.1 Egna tankar .....	67
6.2 Förslag till framtida forskning .....	69
<b>Källförteckning .....</b>	<b>70</b>
<b>Bilaga 1 .....</b>	<b>77</b>
<b>Bilaga 2 .....</b>	<b>80</b>
<b>Bilaga 3 .....</b>	<b>81</b>
<b>Bilaga 4 .....</b>	<b>82</b>
<b>Bilaga 5 .....</b>	<b>83</b>
<b>Bilaga 6 .....</b>	<b>84</b>
<b>Bilaga 7 .....</b>	<b>85</b>
<b>Bilaga 8 .....</b>	<b>86</b>
<b>Bilaga 9 .....</b>	<b>87</b>

# 1 Inledning

---

*I detta kapitel presenterar författarna Svenska kod för bolagsstyrning. Tidigare forskning kring ämnet kommer att tas upp för att ge läsaren en bild av examensarbetets tema. Författarna kommer även att redogöra för utredningens utformning samt diskutera olika aspekter som mynnar ut i forskningsfrågorna och examensarbetets syfte.*

---

## 1.1 Inledning

Corporate governance, och den svenska översättningen bolagsstyrning, är ett ämne som många inom näringslivet är bekanta med. Sedan 1980-talets mitt, har frågor kring kontroll och styrning av bolag väckts i många olika sammanhang, särskilt i media.<sup>1</sup> Historiskt sett är Sverige ett land som präglats av ett starkt engagemang från ägarnas sida och framgångsrika industriföretag.<sup>2</sup> I grunden handlar bolagsstyrning om att bolag skall drivas utifrån sina ägares intresse. Många av dagens börsnoterade bolag har ett spritt ägande, vilket skapar risken att bolag inte styrs utifrån ägarnas intresse, då ledningsmedlemmar ofta kan ha avvikande intressen. För att reducera riskerna för intressekonflikter har många länder skapat koder för bolagsstyrning, såsom Svensk kod för bolagsstyrning, utöver lagstiftningen. Även organisationer såsom EU och OECD har publicerat riktlinjer för bolagsstyrning.<sup>3</sup>

## 1.2 Bakgrund

Frågor kring ägandet i näringslivet är något som varit politiskt uppmärksammat sedan lång tid tillbaka. Trots detta har det varit få som kommit med initiativ om ett allmänt regelverk inom bolagsstyrning. Det var inte förrän under 2000-talets början som ett förslag till ett gemensamt regelverk blev aktuellt. Detta skedde som en följd av internationella initiativ och av svenska företagsskandaler som dykt upp.<sup>4</sup> Den 5 september år 2002 tillsatte regeringen en utredningsgrupp, den så kallade Förtroendekommissionen. Dess uppgift var att granska händelser inom näringslivet som kunde vara förtroendeskadliga och därefter föreslå åtgärder som skulle återbringa näringslivets förtroende. I samband med detta bestämde Kommissionen i samarbete med olika organ att det skulle skapas ett regelverk för bolagsstyrning i Sverige. Ett nyskapat organ

---

<sup>1</sup> Svernlöv, Carl, *Bolagskoden* (2005), s. 5

<sup>2</sup> Sevenius, Robert, *Bolagsstyrning* (2007), s. 45

<sup>3</sup> [www.bolagsstyrning.se/sv/0000003.asp](http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000003.asp), 2007-11-18

<sup>4</sup> Sevenius, Robert, *Bolagsstyrning* (2007), s. 45-49



kom att kallas Kodgruppen, dit ett antal experter tillsattes för att utveckla regelverket. Näringslivet var länge negativt inställt till utvecklandet av en bolagskod men fick ändra åsikt då det försämrade förtroendet skapade problem för arbetsklimatet och det svenska näringslivets anseende försämrades utomlands. Den 16 december år 2004 lades det slutgiltiga regelverket fram ”SOU 2004:130 Svensk kod för bolagsstyrning – betänkande av Kodgruppen”. Betänkandet var utgångspunkten för en modern svensk bolagsstyrning.<sup>5</sup> Svensk kod för bolagsstyrning kommer i detta examensarbete även att refereras till som Koden samt Rekommendationen.

### 1.2.1 Svensk kod för bolagsstyrning

Den 1 juli år 2005 trädde Svensk kod för bolagsstyrning i kraft. En samlad kod kan inom vissa områden höja ambitionsnivån inom bolagsstyrning hos bolag.<sup>6</sup> Svensk kod för bolagsstyrning riktar sig till svenska bolag som är noterade på Stockholmsbörsens dåvarande A- och O-lista, såkallade aktiemarknadsbolag, dessa bolag bör även överstiga ett marknadsvärde på tre miljarder kronor.<sup>7</sup> De berörda bolagen kommer därmed att verka som förebilder för andra svenska bolag och således skicka signaler till dessa om hur Koden bör följas. Enligt Kodgruppen kommer detta i sin tur att stärka näringslivets funktion och främja tilltron till den svenska kapitalmarknaden. Kodgruppen är övertygad om att Svensk kod för bolagsstyrning kommer att ses som ett sätt att kvalitetssäkra svensk bolagsstyrning.<sup>8</sup> Andra bolag som har ett spritt ägarintresse har även nytta av Koden, inte minst bolag som planerar en framtida börsnotering. Aktiemarknadsbolag finns både som stora och små bolag, och det anses därför vara bättre att ha en rekommendation i form av en kod, snarare än ett regelverk att följa. Ett regelverk om hur god bolagsstyrning skall ske, skulle vara alltför svårt för små bolag att följa. Kodgruppen menar även att de första åren är en introduktionsfas för Koden och att denna efter några år skall komma att gälla samtliga bolag på börserna. Bolag har då skapat erfarenhet av hur Rekommendationen skall tillämpas och eventuella brister i denna bör ha förbättrats. De stora bolagen hinner under de första åren utveckla kostnadseffektiva system och rutiner för att Koden skall kunna följas, därigenom får de större aktiemarknadsbolagen bära de initiala kostnaderna för lanseringen av Rekommendationen.<sup>9</sup>

Svensk kod för bolagsstyrning baseras på metoden *följ eller förklara*. Detta innebär att bolag har rätt att avvika från enstaka punkter i Koden, men måste då redovisa skäl till varför avvikandet

---

<sup>5</sup> Sevenius, Robert, *Bolagsstyrning* (2007), s. 45-49

<sup>6</sup> SOU 2004:130 *Svensk kod för bolagsstyrning - Betänkandet*, s. 51

<sup>7</sup> [www.bolagsstyrning.se/sv/0000004.asp](http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000004.asp), 2007-12-09

<sup>8</sup> SOU 2004:130 *Svensk kod för bolagsstyrning - Betänkandet*, s. 52

<sup>9</sup> *Ibid.*

sker. Således höjs ambitionsnivån kring Koderna till skillnad från om den vore lagstiftad. Genom att tillämpa metoden *följ eller förklara* kan Koderna användas av alla bolag, stora som små, och följaktligen skapa en allmän god bolagsstyrning. Vad gäller anvisning för hur skälen till eventuella avvikelser skall utformas menar Kodgruppen att det är upp till styrelsen i det gällande bolaget, och inte någon förslagen instans, att bestämma hur avvikelser skall motiveras. Svensk kod för bolagsstyrning är uppbyggd kring fem huvudregler som behandlar bolagsstämma, tillsättning av styrelse och revisorer, styrelse, bolagsledning samt bolagsstyrningsrapport.<sup>10</sup> Det är kapitel tre i Koderna som behandlar styrelsen och dess uppgifter, vilket författarna i detta examensarbete vill studera. Styrelsens sammansättning behandlas i punkt 3.2.1, som lyder:

*”Styrelsen skall ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund i övrigt. En jämn könsfördelning i styrelsen skall eftersträvas”.*<sup>11</sup>

Författarna väljer att fokusera på sista meningen i denna punkt som berör en jämn könsfördelning i styrelser. Detta då det är en aktuell och viktig fråga, vilken både för författarna och för samhället är intressant att utforska ytterligare. Således bortses övrig anvisning i punkt 3.2.1 ovan.

Under examensarbetets gång kommer författarna att referera till den sista meningen i punkt 3.2.1 som -punkt 3.2.1-, för att undvika förvirring hos läsaren.

## 1.2.2 Styrelsens sammansättning

Ägarna till bolag har framförallt två huvudsakliga uppgifter: *”att tydligt tala om vad företaget skall uträtta för att ägarna skall bli nöjda och att välja en bra styrelse”.*<sup>12</sup> Trots att det är såpass tydliga förpliktelser är det sistnämnda ett ämne som får för lite uppmärksamhet, detta är särskilt viktigt i Sverige där de flesta stora bolag har ett spritt ägande. En god styrelsesammansättning leder till ett bra lagarbete. En styrelse kan således ej *”göra mål”* om laget består av samma slags spelare, det krävs ett team som består av olika profiler. De färdigheter som uppmärksammas mest är

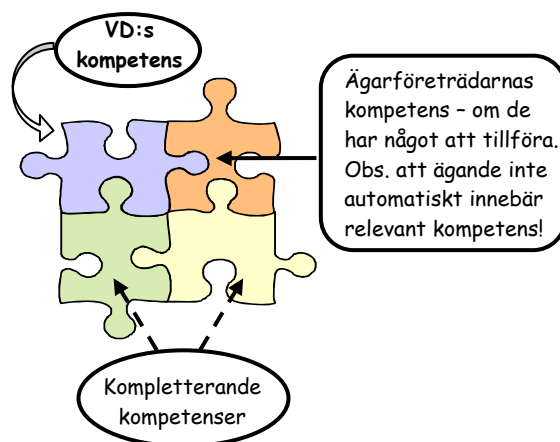
---

<sup>10</sup> SOU 2004:130 *Svensk kod för bolagsstyrning - Betänkandet*, s. 53

<sup>11</sup> SOU 2004:130 *Svensk kod för bolagsstyrning - Betänkandet*, s. 63

<sup>12</sup> Brandinger, Rune, *Det nya styrelsearbetet* (2004), s. 143, 145-146

”utbildning, yrkeserfarenhet och branschkunskap”.<sup>13</sup> Dessa faktorer skall dock inte tas på för stort allvar, det skulle leda till att styrelsen består av extrema experter på olika områden. En annan faktor som bör beaktas är personliga egenskaper då dessa bör vara olika inom styrelsen.<sup>14</sup>



Figur 1.1, Styrelsens sammansättning<sup>15</sup>

De nämnda aspekterna kan med ett gemensamt ord nämnas som mångfald, denna bör även bestå av olika åldrar och en jämn könsfördelning. Rune Brandinger anser att det finns följande skäl till att eftersträva en jämn könsfördelning i styrelser:

- ”Lateralt tänkande och förmåga att se ett problem från flera synvinklar verkar förekomma oftare hos kvinnor än hos män.
- Överbuvudtaget tänker kvinnor på ett annorlunda sätt än män och det är just mångfalden av infallsvinklar som skapar ett bra styrelsearbete.
- I nästan alla företag hamnar produkterna – även om det kanske blir hos kundens kund – hos en slutkonsument, per definition är hälften av dem kvinnor - det är värdefullt om besluten redan i styrelserummet kan påverkas av detta faktum”.<sup>16</sup>

Det kan vara svårt för en styrelse att uppnå den ovannämnda mångfald, då styrelsens storlek är begränsad för att kunna utföra ett så bra styrelsearbete som möjligt. Ett rekommenderat antal styrelseledamöter är cirka sju stycken. En liten styrelse går snabbt att samla till möte, medan en större styrelse har lättare att täcka in den mångfald som önskas, således blir detta en kompromissfråga. Det viktigaste är att styrelsen skall kunna jobba som ett lag och ha förtroende

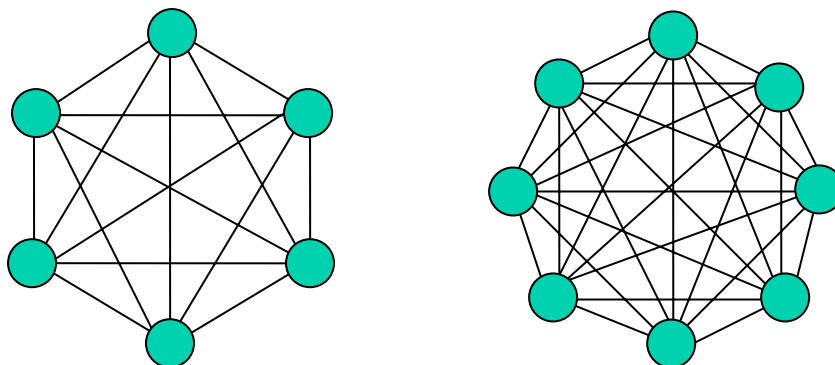
<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> Kim A. Kenneth, Nofsinger R. John, *Corporate Governance* (2007), s. 46

<sup>15</sup> Brandinger, Rune, *Det nya styrelsearbetet* (2004), s. 146

<sup>16</sup> Brandinger, Rune, *Det nya styrelsearbetet* (2004), s. 147

för varandra, denna relation är något som tar tid att bygga upp.<sup>17</sup> Vid en stor styrelse krävs fler relationer som leder till att kvaliteten på de olika relationerna kan bli sämre än den önskvärda. Likaså är ”free-rider” problemet vanligt i större styrelser, då det kan hända att ledamöter förlitar sig på andra och väljer att inte vara aktiva,<sup>18</sup> se illustration 1.2 nedan.



*”En ökning med två ledamöter medför att antalet relationer, som skall byggas upp och underhållas, mer än fördubblas!”*

Figur 1.2 Styrelsens storlek<sup>19</sup>

För att fånga in den mångfald som en lämplig styrelse bör ha, bör var ledamot besitta ett flertal önskvärda egenskaper. Detta påvisar hur viktigt det är att välja ut rätt styrelsekandidater. Vid stora bolag har de anställda rätt till arbetstagarrepresentanter i styrelsen, detta är ytterligare en faktor som gör att styrelserna snabbt ökar i storlek.<sup>20</sup>

### 1.2.3 Valberedningens roll

Styrelsens sammansättning grundar sig i valberedningen, då denna föreslår styrelseledamöter och styrelseordförande. Beträffande styrelsens sammansättning är valberedningens uppgift uppdelad i tre steg. I det första steget skall den nuvarande styrelsens lämplighet bedömas, i det andra steget skall valberedningen skapa en kravprofil för nya ledamöter och i det sista steget beaktas förslagen på ledamöter. Således är valberedningen en del av problematiken kring styrelsesammansättningen.<sup>21</sup> Det finns dock inte alltid en valberedning i alla bolag, i dessa fall är det bättre att diskussionen, huruvida styrelsen är rätt sammansatt, sker inom styrelsen än att den inte behandlas alls. Svårigheten ligger i att en nyrekrytering av en styrelseledamot många gånger innebär en storleksökning för styrelsen eller att en styrelseledamot måste lämna plats åt någon

<sup>17</sup> Brandinger, Rune, *Det nya styrelsearbetet* (2004), s. 150

<sup>18</sup> Kim A. Kenneth, Nofsinger R. John, *Corporate Governance* (2007), s. 46

<sup>19</sup> Brandinger, Rune, *Det nya styrelsearbetet* (2004), s. 149-150

<sup>20</sup> Brandinger, Rune, *Det nya styrelsearbetet* (2004), s. 151-152

<sup>21</sup> Sevenius, Robert, *Bolagsstyrning* (2007), s. 162-169

mer lämplig.<sup>22</sup> Valberedningen är en betydelsefull pusselbit för att studera styrelse-sammansättningar, dock väljer författarna att fokusera på själva könsfördelningen i styrelserna och således bortse från valberedningens vikt i styrelserekryteringen, på grund av tidsbrist.

#### 1.2.4 Kvinnor i styrelser

Under år 1998 bestämde sig Sveriges regering för att de statliga bolagens styrelser skulle sträva till en jämn könsfördelning. Regeringen kom fram till att ett delmål på 40 procent kvinnor i styrelser var lämpligt att uppnå till år 2003, vilket lyckades.<sup>23</sup> Detta var ett startskott till arbetet kring en jämn könsfördelning i styrelser trots att ämnet var omdiskuterat redan i början av 1990-talet, då den dåvarande regeringen tog initiativ till att granska könsfördelningen för chefpositioner.<sup>24</sup>

Justitiedepartementet kom den 17 juni år 2005<sup>25</sup> med ett uppdrag till universitetslektorn och den sakkunniga Catarina Af Sandeberg.<sup>26</sup> Uppdraget gällde könsfördelning i styrelser vilket syftade till att utreda huruvida frågan kring en jämnare könsfördelning i publika bolagsstyrelser skulle beaktas. Ärendet slutfördes i maj år 2006 men är i dag dock avvecklat för tillfället, då den nuvarande regeringen anser att könsfördelningen är en fråga för bolagen själva.<sup>27</sup> I uppdraget användes en undersökning som utfördes under våren år 2005, som betraktade andelen kvinnor i styrelser under ett par år.<sup>28</sup>

En person som drivit på frågan kring jämställdhet är Carina Lundberg, chef för extern bolagsstyrning samt skapare av Jämställdhetsindex, hos Folksam. Folksam har under de senaste fyra åren granskat svenska börsnoterade bolags jämställdhet, dess styrelser, och betygsatt dessa. Genom att årligen presentera ett Jämställdhetsindex hålls diskussionen om en jämn könsfördelning i styrelser vid liv.<sup>29</sup> Debatten om en jämn könsfördelning i styrelser har kretsat kring att få fram metoder för att kvinnor skall få plats i styrelser. Det har talats om att bolag frivilligt skall ta in kvinnor men även en lagstadgad könskvotering har kommit på tal.<sup>30</sup> Ett land som tillämpar en lagstadgad kvotering är Norge, där alla offentliga företag förutom privata enkla

---

<sup>22</sup> Brandinger, Rune, *Det nya styrelsearbetet* (2004), s. 209

<sup>23</sup> Skr. 1999/2000:24, *Jämställdhetspolitiken inför 2000-talet*, s. 12-13

<sup>24</sup> SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*

<sup>25</sup> Ju2005/5704/P, Promemoria – uppdrag om könsfördelning i bolagsstyrelser

<sup>26</sup> Ds 2006:11 *Könsfördelningen i bolagsstyrelser* s. 3, 13

<sup>27</sup> Intervju med Johan Danelius, Justitiedepartementet 2007-12-19

<sup>28</sup> Stenshamn, Cecilia, (2005) *Kvinnor tvingas till kvotering*

<sup>29</sup> [www.folksam.se/spelarroll/](http://www.folksam.se/spelarroll/), 2007-11-22

<sup>30</sup> Folksams Jämställdhetsindex 2007, s. 3

aktiebolag, skall uppnå 40 procent kvinnor i styrelser.<sup>31</sup> I samband med detta har Norges intresseorganisation för företag, NHO skapat initiativet Female Future, som är ett kompetenshöjningsprogram för kvinnor. Programmet har lett till att 34 procent av de 500 kvinnor som medverkat i programmet fått styrelseuppdrag.<sup>32</sup> Ruter Dam är ett organ som liknar norska Female Future, där det erbjuds utvecklingsprogram för svenska kvinnor i ledande positioner. Ruter Dam menar att de kvinnliga chefer som medverkat i deras utbildningsprogram har en lämplig bakgrund till att bli styrelsekandidater.<sup>33</sup> Ruter Dam är dock negativa till en kvoteringslag och har istället fört fram följande förslag till andra frivilliga åtgärder:

- *"I börsföretagen bör man alltid kräva både en kvinnlig och en manlig kandidat till chefsjobb och styrelseposter. Om båda är lika kompetenta bör kvinnan väljas.*
- *Ge chefer i företagen bonus när de befordrar kvinnliga chefer. I dag får chefer bonus för olika typer av resultat ekonomiska, kvalitet, miljö eller liknande.*
- *Genom att andelen kvinnor med "rätt" utbildning och chefsfarenhet totalt sett ökar i företagen finns fler kompetenta kvinnor som klarar toppjobben på högsta ledande nivå. Med sina nätverk kan kvinnorna identifiera ytterligare kvinnlig kompetens."*<sup>34</sup>

Folksam är av samma åsikt som Ruter Dam vad gäller kvotering och framför att: *"Det finns mycket som talar för att en ansvarsfull självreglering är det mest effektiva sättet att skapa ett effektivt näringsliv utan att i onödan bygga in hinder i form av formalia och byråkrati."*<sup>35</sup>

### **1.3 Problemdiskussion**

Syftet med följande stycken är att vidare skildra debatten kring andelen kvinnor i börsnoterade bolags styrelser. Författarna vill även redogöra för sin problemdiskussion vilken mynnar ut i detta examensarbets forskningsfrågor och syfte.

#### **1.3.1 Positionering**

Det finns forskning kring temat bolagsstyrning, såsom Robert Sevenius omfattande forskning kring bolagsstyrning, som presenteras i boken *"Bolagsstyrning"*, där en av hans frågor är: *"Varför består företagens styrelser nästan bara av män i samma ålder med samma utbildning och samma bakgrund?"*<sup>36</sup>

<sup>31</sup> [www.lon-jobb.nu/artikel.phtml?pid=1780](http://www.lon-jobb.nu/artikel.phtml?pid=1780), 2007-12-04

<sup>32</sup> [www.corren.se/archive/2007/11/30/jhd94jxn5e3rg3z.xml](http://www.corren.se/archive/2007/11/30/jhd94jxn5e3rg3z.xml), 2007-11-30

<sup>33</sup> [www.ruterdam.com](http://www.ruterdam.com), 2007-12-03

<sup>34</sup> [www.ruterdam.com](http://www.ruterdam.com), 2007-12-03 samt e-postkorrespondens med Gunilla Arhén

<sup>35</sup> Folksams Jämställdhetsindex 2007, s. 3

<sup>36</sup> Sevenius, Robert, *Bolagsstyrning* (2007), s. 7

Folksam bedriver just nu en kampanj om att ta tillvara på kvinnors kompetens. De senaste fyra åren har de utarbetat ett jämställdhetsindex som mäter jämställdheten i svenska börsbolag. Således finns det undersökningar flera år tillbaka som gör att det finns bra material för jämförelser,<sup>37</sup> för detta examensarbete.

Det finns även studier som inriktat sig på kvinnor i styrelser och deras påverkan, bland annat artikeln: *Additions to corporate boards: the effect of gender* som är en publicerad studie i Journal of Corporate Finance, där det har utförts mätningar på den amerikanska Fortune 500 börslistan.<sup>38</sup> Det finns svenska examensarbeten utförda kring Kodens implementering i ingångsskedet men i dag, några år efter införandet, finns det inga studier gjorda huruvida bolag implementerat Svensk kod för bolagsstyrning med fokus på styrelsesammansättningar och en eftersträvan till en jämn könsfördelning.

Diskussioner kring könsfördelningen i styrelser och den optimala styrelsestrukturen har bland annat debatterats utifrån Svensk kod för bolagsstyrning, som trädde i kraft den 1 juli år 2005. Folksam påpekar i sitt jämställdhetsindex 2007, att av 271 svenska börsbolag är det endast fem stycken utav dessa som har en kvinnlig VD. De belyser även att fler rapporter tyder på att styrelser med ett större antal kvinnor leder till att dess bolag blir mer lönsamma.<sup>39</sup> Då Svensk kod för bolagsstyrning, punkt 3.2.1, har funnits i drygt två år finner författarna det intressant att reda ut huruvida svenska bolag har följt Kodens anvisning att se över och omdana sina styrelser könsfördelning.

Bakgrunden för utvecklandet av Svensk kod för bolagsstyrning samt ovannämnda tankar mynnar således ut i de forskningsfrågor författarna vill besvara med detta examensarbete:

- **Hur har de utvalda bolagen på Large Cap-listan implementerat Svensk kod för bolagsstyrning, punkt 3.2.1, med avseende på jämn könsfördelning i styrelser?**
- **Hur skulle responsen inom det svenska näringslivet bli om punkt 3.2.1 i Koden utvecklades till en tvingande lag, det vill säga en lag om kvotering?**
- **Vad är övriga lämpliga åtgärder för att få in fler kvinnor i styrelser så att en jämn könsfördelning kan eftersträvas?**

---

<sup>37</sup> [www.folksam.se/testergodarad/jamstalldhetsindex](http://www.folksam.se/testergodarad/jamstalldhetsindex), 2007-11-22

<sup>38</sup> Farrella, A. Kathleen, Hersch, L. Philip, (2003), *Additions to corporate boards: the effect of gender*, s. 85-106

<sup>39</sup> [www.folksam.se/polopoly\\_fs/1.9131!/folksams\\_jamstalldhetsindex\\_2007.pdf](http://www.folksam.se/polopoly_fs/1.9131!/folksams_jamstalldhetsindex_2007.pdf), 2007-11-22

## ***1.4 Syfte***

Syftet med detta examensarbete är att studera hur punkt 3.2.1 i Svensk kod för bolagsstyrning har implementerats av bolag på Large Cap-listan och huruvida förändringar i styrelsesammansättningar har skett sedan den trädde i kraft den 1 juli år 2005. Syftet är även att granska respondenternas syn på huruvida en lag om kvotering vore lämplig för svenska börsbolag. Därtill vill författarna ge förslag på övriga åtgärder för att öka rekryteringen av kvinnor till styrelser. Författarna ämnar bidra till diskussionen kring styrelsesammansättningar, med fokus på en jämn könsfördelning.

## ***1.5 Avgränsning***

Författarna väljer att avgränsa sig till punkt 3.2.1 i Koden med fokus på jämn könsfördelning, genom att granska utvalda bolags styrelsesammansättningar, hämtat från årsredovisningar. Vidare väljer författarna att avgränsa sig till bolag noterade på Large Cap-listan vid Stockholmsbörsen med hemvist i Sverige. Detta då Koden endast riktar sig till bolag som är noterade på Stockholmsbörsens Large Cap-lista eller som är registrerade bolag vid annan marknadsplats.<sup>40</sup> Då författarna studerar samtliga bolag på Large Cap-listan väljer de, på grund av tidsbrist, att avgränsa sig till närmare granskning av bolagen Ericsson, JM, MTG, NIBE, Ratos, Saab, Sandvik, Securitas, Trelleborg, samt Volvo. Vid granskande av dessa bolags årsredovisningar exkluderas styrelsens suppleanter och sekreterare. Författarna anser att dessa tio bolag har en betydande ställning i det Svenska näringslivet, då de är välkända och ofta figurerar i media. Hur dessa bolags styrelsesammansättningar ser ut skickar signaler och påverkar hur andra svenska bolag agerar då ovannämnda bolag är välkända svenska börsbolag. Således påverkar dessa hur framtiden kan se ut för deras och andras styrelsesammansättningar i svenska bolag. Författarna väljer att bortse från att granska bolag presenterade i sammanställningen Jämställdhetsindex topp 30, se tabell 4.4 i empiri. Detta då dessa uppgifter grundas på fler variabler än endast jämställdhet i styrelser, dock anser författarna utdraget ur Jämställdhetsindex vara relevant det stöder författarnas forskning och indikerar vikten av jämställdhetsarbete inom börsbolag.

Antalet intervjuer som genomförs är åtta stycken, vilket författarna anser ger en verklighetstrogen bild av hur könsfördelningen ser ut samt hur Koden följs i praktiken. Därtill anses en teoretisk mättnad uppnås allteftersom, varför åtta intervjuer är ett representativt antal. Intervjuer har utförts med Lotta Lundén, Maria Lilja, Olof Stenhammar, och Michael Treschow som samtliga är

---

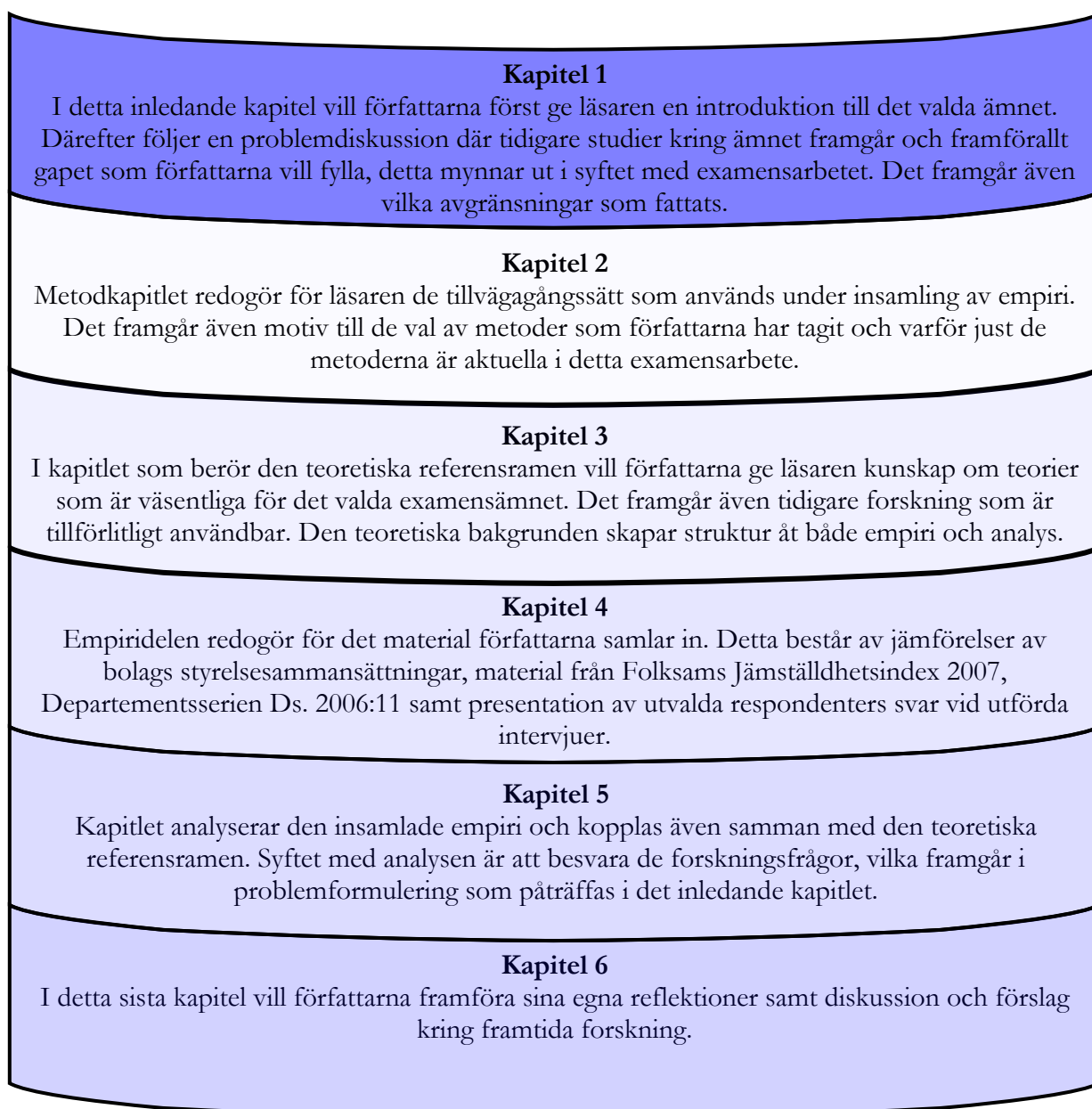
<sup>40</sup> Samtal med Kollegiet för bolagsstyrning per telefon 2007-11-13



styrelseproffs. Dessa har intervjuats då de har gedigen erfarenhet av styrelsearbete. Carina Lundberg skapare av Folksams Jämställdhetsindex, Per Lekvall som är sekreterare för Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, Johan Danelius från Justitiedepartementet samt Göran Sjöholm och Håkan Månsson vilka är representanter för StyrelseAkademien har även intervjuats under detta examensarbets gång då samtliga besitter spetskompetens kring styrelsefrågor.

## ***1.6 Disposition***

Nedan framgår examensarbetets disposition där författarna vill ge läsaren en klar bild över examensarbetets upplägg och kopplingen mellan olika kapitel. I de olika delarna kommer författarna att ge en övergripande bild över varje kapitels innehåll.



Figur 1.3 Illustrerar examensarbetets disposition

## 2 Metod

---

*I detta kapitel redogör författarna för det tillvägagångssätt som tillämpas under forskningsprocessens gång. Således presenteras här tillvägagångssättet för insamlingen av empiri. Författarna förklarar även för läsaren på vilka grunder de gör sina metodiska val som tillämpas i undersökningen. Syftet med detta kapitel är följaktligen att förklara för läsaren vilka val som tas samt hur dessa motiveras.*

---

### **2.1 Forskningsansats**

Styrelsers sammansättning är ett ämne som har varit omdiskuterat och debatterat under en längre tid, både i Sverige och i andra länder. Detta område som faller under ämnet bolagsstyrning är välutforskat, vilket har lett till att det redan förekommer teori och empiri om temat som används i detta examensarbete. Den redan publicerade forskningen ligger till grund för de uppfattningar och förväntningar författarna har inför insamlingen av empiri. Vidare kommer det att undersökas om dessa förväntningar infrias eller ej. Således antar detta examensarbete en deduktiv ansats då författarna går från teori till empiri.<sup>41</sup>

Författarnas tillvägagångssätt för att samla in relevant information, vad gäller punkt 3.2.1 i Svensk kod för bolagsstyrning, sker bland annat genom intervjuer. Med dessa intervjuer undersöker författarna hur respondenten uppfattar att ovannämnda punkt i Koden har tillämpats och huruvida den har medfört en strävan till en jämnare könsfördelning. Författarna undersöker och jämför även publicerade styrelsesammansättningar från årsredovisningar, åren 2004 till 2006 för de utvalda bolagen. Vidare studeras Jämställdhetsindex år 2007 samt Departementsserien, Ds. 2006/11. Därtill utgår författarna från relevant litteratur inom området.

### **2.2 Deskriptivt syfte**

Syftet med examensarbetet är att beskriva hur utvalda bolag har implementerat punkt 3.2.1 i Svensk kod för bolagsstyrning med avseende på en jämn könsfördelning, vilket innebär att examensarbetet är deskriptivt utformat.<sup>42</sup> Då författarna undersöker hur implementeringen och

---

<sup>41</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 34

<sup>42</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 91

utvecklingen av Koden har skett hos en viss grupp bolag över tid, tillämpas en kohort studie, således väljs en utformning som benämns kohortanalys.<sup>43</sup>

## ***2.3 Val av metod***

Det är av stor vikt, för att kunna svara på examensarbetets frågeformuleringar och syfte, att en passande forskningsstrategi väljs vid empiriinsamling. Metoden som författarna väljer bör underlätta insamlingen, vilket bidrar till innehållsrik och omfattande empiri.

### **2.3.1 Kvalitativ metod**

Problematiseringsfrågorna kräver att författarna vid insamling av empiri får fram ett flertal olika nyanser av data, att de går på djupet och att de är öppna för olika kontextuella aspekter vid granskande av ett fåtal enheter. Således är den forskningsstrategi som är lämpligast för detta examensarbete en kvalitativ metod.<sup>44</sup> Metoden är relevant då författarna vill reda ut hur individer tolkar och förstår situationer samtidigt som de söker en nyanserad beskrivning av ett brett ämne, i detta fall hur bolag och styrelseledamöter eftersträvar och ser på könsfördelningen inom styrelser.<sup>45</sup>

## ***2.4 Kontakt med respondenterna***

Författarna går tillväga på olika sätt vid kontakt med respondenterna inför empiriinsamlingen. Det är av vikt för läsaren att detta förklaras för att denne kan bilda sig en rättvisande uppfattning om intervjuarens kvalitet.

### **2.4.1 Motivering av valda intervjuformer**

Författarnas initiala tanke angående empiriinsamlingen är att till mestadels använda sig av personliga intervjuer. Dock inser författarna att om alla intervjuer de behöver skall hinna utföras för att uppnå den teoretiska mättnad, kommer det att uppstå tidsbrist om de endast använder sig av personliga intervjuer. Författarna beslutar således att även använda sig av telefonintervjuer och

---

<sup>43</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 110

<sup>44</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 56

<sup>45</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 145

e-postenkäter. Personliga intervjuer utförs i de fall där det anses vara av vikt att författarna har en personlig interaktion med respondenten.

På grund av ovannämnda resonemang går författarna tillväga med personliga intervjuer hos de respondenter som har en relativt lik situation, det vill säga de organ och personer som har en åsikt om tillämpningen av Svensk kod för bolagsstyrning eller kunskap om jämställdhet i styrelser. De kvinnor och män som sitter i styrelser intervjuas via telefon då dessa personer är oerhört upptagna och inte har möjlighet till personliga intervjuer. Slutligen kontaktas de tio bolagen som författarna väljer ut från Large Cap-listan via en e-postenkät. Innan denna skickas ut, kontakter författarna bolagen via telefon för att fråga om det finns möjlighet för en av bolagets anställda att mottaga e-posten med bifogade enkätfrågor. I samband med detta får författarna en konkret e-postadress att skicka till, och således har en personlig kontaktrelation upprättats och chansen för svar ökar. I introduktionen i e-posten anger författarna en svarsfrist då respondenterna gärna skall ha svarat på det bifogade enkätdokumentet. De respondenter som inte har svarat denna dag blir kontaktade igen via e-post.

#### **2.4.2 Telefonintervju, personlig intervju och e-postenkät**

Författarna är tvungna att begränsa antalet respondenter till åtta intervjuer, på grund av tidsaspekten vad gäller planering, genomförande av intervjuerna samt efterarbete. Ytterligare ett skäl till att åtta intervjuer anses vara lagom i detta examensarbete är att författarna anser att en teoretisk mättnad kommer att uppnås efter detta antal. Då författarna får otroliga möjligheter att intervju högst inflytelserika personer i näringslivet samt bolag på Large Cap-listan, är de tvungna att anpassa sig efter deras schema, varför de i vissa fall får genomföra telefonintervju eller skicka en e-postenkät istället för att genomföra en personlig intervju. Författarna är medvetna om att de eventuellt kommer att få annorlunda och/eller vinklade svar vid en telefonintervju samt e-postenkät, jämfört med en personlig intervju. Det är även lättare för respondenten att förringa sanningen vid en telefonintervju, då intervjuaren har svårare att uppfatta och tolka respondentens berättarmönster. Vid en e-postenkät kan svaren bli korta och tillrättalagda, dessutom finns en svårighet i att författarna inte kan ställa följdfrågor vid en e-postenkät. Vid en telefonintervju är det betydligt svårare, än vid en personlig intervju, att få en känsla för om respondenten kan tänkas svara på djuppenetrerande frågor såsom *"kan du utveckla detta"*, *"hur menar du då"* och *"hur känner du inför detta"* etcetera. En risk med telefonintervju blir att intervjuaren ställer frågor som

inte alls är lämpade för intervjuobjektet, således kan svaren bli missvisande.<sup>46</sup> För att denna problematik skall minimeras förbereder författarna inför telefonintervjuerna ett flertal följdfrågor, för att få ett djup i diskussionen med respondenten.

### 2.4.3 Semistrukturerad personlig intervju och telefonintervju

Författarna utgår från den individuella öppna intervjun, då denna riktar sig till en person i taget. Denna metod innebär att intervjuare och respondent konverserar som vid en vanlig dialog, denna intervju kan göras via telefon eller personligen. Intervjuaren kan anteckna och spela in, om respondenten givit sitt godkännande till detta, för att samla in informationen som i senare skede skall analyseras.<sup>47</sup> En intervju som är öppen är oftast strukturerad till viss del, genom till exempel planerade frågor och följdfrågor samt då intervjuerna förutbestämt vilka ämnen som skall belysas och vad syftet med intervjun är. En strukturering innebär således inte att datainsamlingen nödvändigtvis blir sluten, en öppenhet kan fortfarande förekomma.<sup>48</sup> Då författarna kommer att utgå från en mängd förutbestämda frågor med specifika teman och intervjuobjektet kommer att kunna svara utifrån eget tycke, resulterar detta i en semistrukturerad intervju. Författarna ämnar basera intervjuerna på de frågor som genomarbetats och förberetts, då tillfälle ges under intervjun för följdfrågor utnyttjar författarna givetvis detta tillfälle. Denna flexibla intervjuprocess passar examensarbetets ändamål.<sup>49</sup> Se bilaga 2, 3, 4, 5, 6 och 7 för intervjufrågor.

### 2.4.4 Intervjuguide

För att hålla en röd tråd genom hela intervjun kan intervjuguiden ses som en minneslista över vad som skall diskuteras, såsom ämnen och frågor, under intervjuns gång. Det är viktigt att denna guide är utformad på ett noggrant sätt då det är denna som blir grunden för den insamlade informationen.<sup>50</sup>

Det första författarna gör är att reflektera över vilken information de behöver från respondenterna, för att kunna ställa frågor som ger svar på detta. Intervjuerna sker genom såkallade semistrukturerade intervjuer under de personliga intervjuerna och telefonintervjuerna. Detta gör författarna för att på bästa möjliga sätt få svar på

---

<sup>46</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 161-163

<sup>47</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 160-161

<sup>48</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 162-163

<sup>49</sup> Bell Emma, Bryman Alan, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (2005) s. 363

<sup>50</sup> Bryman, Alan, *Sambällsvetenskapliga metoder*, (2002), s. 304-308

forskningsfrågorna.<sup>51</sup> Vidare försöker författarna sätta sig in i respondenternas roller och perspektiv för att på så sätt kunna utforma intervjufrågor som respondenten lätt kan svara på. Nästa steg är att utforma frågor efter teman som gör att det blir en naturlig övergång mellan de olika frågorna under intervjun, för att underlätta för respondenten. Intervjufrågorna utformas så att de inte är ledande eller alltför specifika, däremot skall de vara lättbegripliga.<sup>52</sup> Under intervjuens gång måste författarna i egenskap av intervjuare ha i åtanke att agera aktivt, dock utan att vara påträngande då detta kan leda till att respondenten inte får utrymme för att öppet uttrycka sina egna åsikter. Sker detta, uppstår en risk att respondentens verklighetsbild inte förmedlas. Denna balans mellan att vara aktiv men samtidigt passiv är svår att upprätthålla, dock anser författarna sig bibehålla denna balans på ett tillfredsställande sätt.<sup>53</sup>

#### 2.4.5 Surveyundersökning via e-post

Då tiden inte räcker till för att ha personliga intervjuer eller telefonintervjuer med samtliga utvalda respondenter, väljer författarna att kontakta de tio utvalda bolagen från Large Cap-listan via e-post. Ett bifogat dokument, ett så kallat frågeformulär, med cirka sex frågor finns med i e-posten till bolagen. Genom att bifoga frågeformuläret anser författarna det vara enklare för respondenterna att skicka tillbaka sina svar i det bifogade dokumentet. Då frågeformuläret finns bifogat finns det utrymme för en introduktion om examensarbetets syfte, anledningen till varför just dessa bolag är utvalda samt kontaktuppgifter till författarna i den faktiska e-posten. Respondenterna får då även utrymme att direkt i frågeformuläret skriva in sina svar, vilket kan underlätta för dem.<sup>54</sup> Författarna är dock medvetna om att respondenternas svar via e-post kan vara tillrättalagda och relativt neutrala. Trots medvetenheten om respondenternas eventuellt vaga svar anser författarna att en e-postenkät är mer givande än att välja bort respondenter på grund av tidsbrist. Se bilaga 8 och 9 för enkätfrågor.

---

<sup>51</sup> Bryman, Alan, *Sambällsvetenskapliga metoder*, (2002), s. 305

<sup>52</sup> Bryman, Alan, *Sambällsvetenskapliga metoder*, (2002), s. 305

<sup>53</sup> Bryman, Alan, *Sambällsvetenskapliga metoder*, (2002), s. 308

<sup>54</sup> Bell Emma, Bryman Alan, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (2005) s. 529

## ***2.5 Kritik mot den kvalitativa forskningsmetoden***

Det förekommer en del kritik mot den kvalitativa forskningsmetoden, vilken författarna vill belysa i det kommande avsnittet. Läsaren bör vara uppmärksam på detta för att i förhållande till den insamlade empiri kunna ha ett korrekt förhållningssätt.

### **2.5.1 Intervjuareffekt**

Intervjuareffekten är en känd kritik mot den kvalitativa forskningsmetoden, vilken bör beaktas både vid personlig intervju och även telefonintervju. Vid en personlig intervju kan intervjuaren komma att skapa specifika resultat i och med sin närvaro.<sup>55</sup> Intervjuarens kön, klädsel, humör, frågeställningar, attityd och vänlighet spelar in på respondentens svar. Vid telefonintervju minskas dock intervjuareffekten, eftersom exempelvis gester, humör och attityd inte kan uppfattas lika starkt som vid en personlig intervju.<sup>56</sup> Med anledning av detta använder författarna samma intervjumetod för de fyra styrelseproffsen, för att få ett jämt underlag i analysen. Författarna anser att fördelen med personliga möten, eller i vissa fall telefonintervjuer, överväger nackdelarna med intervjuareffekten, vilken tas i beaktning i senare analys.

### **2.5.2 Tidsaspekten**

Tidsaspekten är en annan del i den kvalitativa forskningsmetoden som kritiseras. Det tar ofta mycket tid att genomföra personliga intervjuer och detta är resurskrävande. Dessa faktorer påverkar således det urval författarna gör gällande antalet respondenter, vilket påverkar representativiteten i denna studie. Dock försöker författarna att på bästa möjliga sätt välja personer, organisationer och bolag att intervjua som har den kunskap och erfarenhet som krävs för att få fram information, vad gäller hur bolag ser på styrelsesammansättning.<sup>57</sup>

## ***2.6 Urval***

För att kunna besvara problematiseringsfrågorna och syftet anser författarna det viktigt att intervjua respondenter som har olika erfarenheter och åsikter om Koden, då särskilt punkt 3.2.1. De respondenter författarna väljer ut är kvinnliga och manliga styrelseledamöter, utvalda bolag på

---

<sup>55</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 190

<sup>56</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 162

<sup>57</sup> Bryman, Alan, *Sambällsvetenskapliga metoder*, (2002), s. 146

Large Cap-listan, samt andra organ och personer som har spetskompetens om styrelsearbete i Sverige.

### 2.6.1 Urval bolag

Författarna studerar alla bolag på Large Cap-listan genom att titta på deras styrelsesammansättning vad gäller kön, från var bolags årsredovisning år 2004, 2005 och 2006. Då Koden endast gäller bolag som har hemvist i Sverige, exkluderas övriga. Efter detta återstår 63 bolag, se tabell 4.1 i kapitel 4, att granska närmare. Vad gäller författarnas urval av bolag på Large Cap-listan, för att på bästa sätt svara på uppsatsens frågeformuleringar och syfte, väljer författarna ur ett så kallat extremt urval. Vidare väljs, utifrån detta resultat, sex bolag som inte har ökat antalet kvinnor i styrelser sedan Koden trädde i kraft år 2005, samt fyra bolag som har ökat sin andel kvinnor. De utvalda bolag som har ökad andelen kvinnor i sin styrelsesammansättning är JM, Sandvik, Securitas och Volvo. De utvalda bolag som inte har ökat andelen kvinnor i sin styrelsesammansättning är Ericsson, MTG, NIBE, Ratos, Saab och Trelleborg. Anledningen till varför endast tio bolag av 63 väljs ut är dels på grund av tidsbrist, men även för att författarna anser detta vara ett relativt representativt urval. Således väljer författarna bolag på Large Cap-listan som har extrema samt mediokra förändringar i sina styrelsesammansättningar med avseende på uppsatsens syfte.<sup>58</sup>

### 2.6.2 Urval styrelseproffs

För att bäst kunna svara på syftet samt examensarbetets forskningsfrågor väljer författarna att bland annat intervjua styrelseproffs. Dessa respondenter väljs utifrån vilka styrelser de sitter eller har suttit i, samt deras gedigna bakgrund inom svenskt näringsliv. Vid kontaktandet av respondenterna använder författarna sig av informationsurval. Således väljer författarna att kontakta personer som besitter kunskaper, genom egna erfarenheter om just styrelsesammansättning som författarna är intresserade av.<sup>59</sup> De intervjuade styrelseledamöterna är Lotta Lundén, Maria Lilja, Olof Stenhammar och Michael Treschow.

---

<sup>58</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 200

<sup>59</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 199



### 2.6.3 Urval organ och personer

Vid urvalet av organ och personer som har anknytning eller har åsikter om Koden väljer författarna även här utifrån ett informationsurval. Författarna väljer de respondenter som anses ha den kunskap och erfarenhet som behövs för att kunna utvärdera hur Koden och punkt 3.2.1 om styrelsesammansättning har fungerat hittills. Dessa respondenter är Johan Danelius från Regeringen, Per Lekvall som är sekreterare i Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, Håkan Månsson och Göran Sjöholm som representerar StyrelseAkademien samt Carina Lundberg som är chef för extern bolagsstyrning och grundare till Jämställdhetsindex på Folksam. Dessa respondenter väljs bland annat ut då författarna läst deras uttalande om Koden samt att några respondenter är nämnda som sakkunniga i Svensk kod för bolagsstyrning. Således anser författarna att respondenterna besitter relevant kunskap och information om Koden och jämställdhet.<sup>60</sup>

## 2.7 Datainsamling

I undersökningen väljer författarna att kombinera primär och sekundärdata, samt artikel- och litteraturstudie. Genom att kombinera olika datainsamlingsmetoder möjliggörs det att stödja de resultat författarna kommer fram till i studien, samtidigt som det är möjligt att ställa upplysningarna som samlades in mot varandra. I och med att författarna använder flera olika datainsamlingsmetoder fungerar dessa som en kontrollmekanism gentemot varandra.<sup>61</sup>

### 2.7.1 Val av datainsamling

Insamlandet av data från personer som författarna intervjuar eller skickar ut e-postenkäter till, benämns primärdata, det vill säga data som samlas in för första gången.<sup>62</sup> Data för detta examensarbete baseras mestadels på intervjuer, men även på årsredovisningar från svenska börsnoterade bolag. För att samla in denna är första steget att reda ut vilka bolag som i dag tillhör den dåvarande A- och O- listan på Stockholmsbörsen. Detta gör författarna genom att ringa till Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning och får då information om att det i dag är bolagen på Large Cap-listan som omfattas av Koden. Därefter sällar författarna ut de bolag som inte har hemvist i Sverige som är på denna lista, då dessa ej omfattas av Koden. Nästa steg är att sortera bolagen som återstår i två delar, de som har ändrat sin styrelsesammansättning och ökat andelen kvinnliga

---

<sup>60</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 199

<sup>61</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 153

<sup>62</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 152

styrelseledamöter sedan Kodan trädde i kraft, och de som inte har gjort det. Vidare väljer författarna tio bolag som de anser är ett representativt urval av bolag. Årsredovisningarna från år 2004, 2005 och 2006 granskas och det noteras på vilket sätt bolagen har eller inte har ändrat sin styrelsesammansättning.

Författarna belyser olika perspektiv genom intervjuer, varför dessa är högst betydelsefulla för utredningen. Information kan även fås genom sekundärdata, men dessa data är redan insamlade av någon annan för något annat skäl, vilket medför att källorna måste granskas kritiskt, vid användandet av främst sekundärdata men även primärdata. Sekundärdata som författarna använder är bland annat artiklar rörande kvinnor och styrelsesammansättning från exempelvis Dagens Nyheter, The Journal of Business Strategy samt andra tidskrifter inom området corporate governance. Övrig viktig sekundärdata som ligger till grund för examensarbetet är information rörande bolags styrelsesammansättning, Jämställdhetsindex och Departementsserien, Ds. 2006/11 då denna information inte skrevs i syfte att användas i detta examensarbete. Kombinationen av primär- och sekundärdata lämpar sig då informationen bli så sanningsenlig som möjligt.<sup>63</sup>

## 2.7.2 Litteratur- och artikelstudie

För att uppnå en djup och bred förståelse kring bolagsstyrning, genomför författarna en litteratur- och artikelstudie. Detta görs genom användning av artiklar i affärstidningar, branschsidor på Internet, publicerade böcker inom ämnesområdet och dylikt. Författarna studerar även tidigare forskning samt artiklar i Lunds Universitets databas, ELIN.<sup>64</sup> Således finner författarna litteratur som de anser vara relevant för detta examensarbete. Författarna söker även litteratur i Lunds Universitets databas, LOVISA,<sup>65</sup> som lämpar sig i denna forskning. För att hitta denna relevanta litteratur används sökord såsom *styrelse, kvinnor i styrelser, bolagsstyrning, gender and board of directors samt board of directors*. Information finner författarna även i rapporter såsom Folksams Jämställdhetsindex 2007<sup>66</sup> samt Departementsserien, Ds. 2006/11.<sup>67</sup> Förutom litteratur, vilken berör uppsatsämnet, granskar författarna i denna studie Svensk kod för bolagsstyrning.<sup>68</sup>

---

<sup>63</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 152-153

<sup>64</sup> <https://elin.lub.lu.se/cgi-bin/pclient?url=http://elin.lub.lu.se>, 2007-11-22

<sup>65</sup> <http://lovisa.lub.lu.se/>, 2007-11-22

<sup>66</sup> Folksams Jämställdhetsindex 2007

<sup>67</sup> Ds 2006:11 *Könsfördelningen i bolagsstyrelser*

<sup>68</sup> Svensk kod för bolagsstyrning, ([www.bolagsstyrning.se/sv/0000004.asp](http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000004.asp)), 2007-11-15

Utöver detta använder författarna elektroniska källor såsom Kollegiet för Svensk Bolagsstyrnings hemsida<sup>69</sup>, Folksam's hemsida<sup>70</sup> samt Ruter Dams hemsida<sup>71</sup>.

## ***2.8 Källkritik***

Det insamlade materialet består av ett antal olika källor som utgör det urval författarna anser är relevant för detta examensarbete. Under informationssökningens gång söker författarna att analysera de använda källorna ur ett kritiskt perspektiv. Det är av vikt att med kritiska ögon granska litteratur samt respondenternas uttalanden för att på så sätt få en uppfattning om examensarbetets kvalitet.

### **2.8.1 Litteratur**

Då författarna bland annat använder sig av sekundärdata, har de inte samma kontroll över tillförlitligheten till denna jämfört med den primärdata som samlas in genom intervjuer.<sup>72</sup> Detta medför det är av stor vikt att ha ett kritiskt förhållningssätt till källan, samtidigt som det är viktigt att ta med i beräkningen hur kvalitetskontrollen av källan är utförd. Den teoretiska referensramen är främst grundad på artiklar från ekonomiska tidskrifter samt litteratur utgivna av etablerade förlag. Således anser författarna att källorna genomgått en grundig kvalitetskontroll innan publicering, detta stärker källans trovärdighet. Med avseende på elektroniska dokument, är det ytterst viktigt att granska vem som är upphovsman till informationen. Tillförlitligheten till källan beror även på vilken kunskap författaren har om ämnet. Författarna till examensarbetet är således noggranna vid granskningen av elektroniska källor genom att grundligt undersöka vem författaren är, för att eftersträva en så hög kvalitet som möjligt på källorna.<sup>73</sup> Examensarbetets författare är även medvetna om att författarna till referenslitteraturen kan färga sina texter med personliga åsikter på bakgrund av sitt kön, men författarna försöker vara medvetna om detta genom att ha ett kritiskt förhållningssätt till just detta.

---

<sup>69</sup> [www.bolagsstyrningskollegiet.se/sv/](http://www.bolagsstyrningskollegiet.se/sv/), 2007-11-15

<sup>70</sup> [www.folksam.se](http://www.folksam.se)

<sup>71</sup> [www.ruterdam.se](http://www.ruterdam.se)

<sup>72</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 186-189

<sup>73</sup> Rienecker, Lotte, Jørgensen, Peter Stray, *Att skriva en bra uppsats*, (2004), s. 121

## 2.8.2 Reliabilitet och validitet

Vid insamling av data från intervjuer, genom transkribering från bandade intervjuer, uppstår ofta frågor kring reliabilitet och validitet. Reliabiliteten syftar till att ange om undersökningens resultat skulle få samma svar om undersökningen skulle genomföras igen.<sup>74</sup> Vad gäller respondenternas svar skiljer de sig åt till viss mån, eftersom respondenterna har olika erfarenhet och kunskap. Författarna lutar på deras åsikter och de fakta de beskriver. För att stärka reliabiliteten agerar en och samma författare intervjuare vid samtliga telefonintervjuer och personliga intervjuer. Resterande två författare deltar vid intervjuerna samt kontrollerar transkriberingarna, för att påverka de negativa effekterna som intervjuaren kan ha. Den empiri, som framkommer av en intervju eller undersökning, kan endast analyseras och tolkas om undersökningen är utförd på ett korrekt sätt.<sup>75</sup> Författarna menar att undersökningarna är utförda på ett korrekt och sanningsenligt sätt, och anser reliabiliteten vara hög för den insamlade data.

Validiteten, giltigheten, innebär hur väl det författarna ämnar mäta verkligen mäts.<sup>76</sup> Det finns två huvudtyper av validitet, intern och extern. Den interna validiteten går ut på att objektet som undersöks, verkligen är det som presenteras i empiri.<sup>77</sup> Alla intervjuer författarna genomför transkriberas under examensarbetets gång och används i empiri och senare i analysen, där författarna jämför och analyserar respondenternas svar och reflektioner. I och med de personliga intervjuer som författarna genomför speglas några av näringslivets högt uppsatta personers egna åsikter och detta bidrar således till hög validitet. Extern validitet innebär att resultaten som uppkommer efter att undersökningen är genomförd kan komma att generaliseras och användas vid andra tillfällen.<sup>78</sup> Detta gör att det är viktigt att välja ut sina respondenter noga. Författarna anser att urvalet av respondenter är ett representativt urval, även om det kan förkomma svårigheter gällande generaliserbarheten då åsikterna, i många fall, är av högst personlig karaktär.

---

<sup>74</sup> Bell Emma, Bryman Alan, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (2005), s. 48

<sup>75</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?*, (2002), s. 22

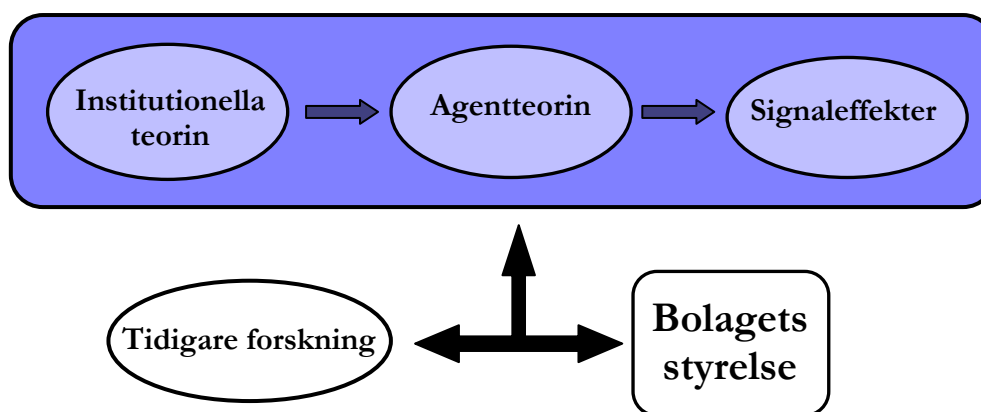
<sup>76</sup> Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och varför?* (2002), s. 190-191

<sup>77</sup> Bell Emma, Bryman Alan, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, (2005), s. 48

<sup>78</sup> Bryman, Alan, *Sambällsvetenskapliga metoder* (2006), s. 258

### 3 Teoretisk referensram

*Ansikten med detta kapital är att ge läsaren en bild av de bakomliggande teorier och tidigare forskning vilka används i detta examensarbete. Kapitlet redogör för de centrala områden som berör bolagsstyrning, jämställdhet och styrelsesammansättning. Tyngd läggs på institutionella teorin och agentteorin samt tidigare forskning kring styrelser och dess sammansättning.*



Figur 3.1

*Figur 3.1 förklarar sambandet mellan teorier, effekter, tidigare forskning och bolagets styrelse. Den institutionella teorin behandlar hur bolag skall anpassa sig till regler och lagar, agentteorin visar hur bolag har anpassat sig och vidare skapas signaleffekter huruvida agentteorin följs. Den tidigare forskningen påverkar de tre delarna samt bolagets styrelse. Även bolagets styrelse påverkar de tre delarnas resultat.*

#### 3.1 Institutionella teorin

Det pågår ständigt utveckling, förnyelse och förändring i organisationer. Hur bolag anpassar sig till interna och externa förändringar varierar från bolag till bolag. DiMaggio och Powell skriver i sin artikel om tre olika sätt att anpassa sig till förändringar genom regulativa, normativa och imiterande perspektiv. Det regulativa perspektivet förklarar huruvida organisationer förhåller sig till lagar, regler och rekommendationer. Normativa perspektivet behandlar organisationens förmåga att anpassa sig och förändras för att likna en omgivnings normer. Imiterande perspektivet berör organisationers förmåga att imitera andra framgångsrika organisationer för att minska sin egen osäkerhet.<sup>79</sup>

<sup>79</sup> DiMaggio, J. Paul; Powell, W. Walter. (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*

Alla tre perspektiv är intressanta att analysera utifrån svenska bolag på Large Cap-listan som har infört Rekommendationen. Det regulativa perspektivet är intressant att studera, för att se hur bolagen har tillämpat rekommendationen. Normativa perspektivet ligger även detta till grund för att studera huruvida bolag har anpassat sig till övriga bolag på Large Cap-listan, vad gäller könsfördelningarna i styrelserna. Det imiterande perspektivet påminner om det normativa perspektivet och kan även detta tillämpas och analyseras utifrån en styrelses sammansättning. För att inte framstå som ett bolag på Large Cap-listan som inte anpassar sig till Koden, imiterar mindre framgångsrika bolag de som har ökat andelen kvinnor i styrelser, för att inte bemärka sig gentemot andra bolag.<sup>80</sup>

### ***3.2 Agentteorin***

Agentteorin baseras på relationen mellan principalen och agenten där principalen agerar övervakare. Det finns stor risk för konflikter mellan parterna då agenten inte alltid agerar i principalens intressen och agenten inte är lika beroende av risker som övervakaren är. Teorin innebär att principalen har uppsikt över hur agenten agerar för att nå upp till principalens målsättningar.<sup>81</sup>

Agentteorin används inom de flesta ekonomiska områden men i samband med bolagsstyrning brukar vanligast styrelsen verka som ett övervakningsverktyg som kontrollerar relationen mellan agent och principal. I detta sammanhang är det ledningen som symboliserar agent och aktieägarna ses som principal. Styrelsens roll är att se till att riskerna förblir så små som möjligt och skall även se till att ledningen verkar för ägarnas intresse.<sup>82</sup> Den viktigaste förutsättningen för agentteorin är att både agent och principal agerar i varandras intressen och på så sätt får ut största tänkbara värde av relationen, detta kan dock inte tas för givet. Inom agentteorin bör det även finnas en målkonflikt mellan agent och principal, det vill säga att parterna vill betala så lite som möjligt för att själva gagna så mycket som möjligt.<sup>83</sup>

Motivet till att agentteorin är lämplig, i denna forskning, är att styrelsen besitter en viktig roll när den övervakar relationen mellan agent och principal. För att kunna göra detta på bästa sätt krävs att en styrelse är diversifierad och har bästa möjliga sammansättning. Denna diversifiering bör

---

<sup>80</sup> DiMaggio, J. Paul; Powell, W. Walter. (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*

<sup>81</sup> Hatch, M. J., *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv* (1997), s. 366-369

<sup>82</sup> Fama F. E, Jensen C. M (1983) *Agency Problems and Residual Claims*

<sup>83</sup> Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars, *Strategizing - en kontextuell organisationsteori* (2002), s. 82-84

innebära en jämn könsfördelning, inte bara att en viss kompetens och kunskap skall finnas inom styrelsen. Styrelsen kan agera kontrollorgan och utföra sitt jobb på bästa möjliga sätt då den besitter bred erfarenhet, diversifiering av åldrar, utbildning och en jämn könsfördelning.

Principalen, i detta fall aktieägarna, kontrollerar agenten och investerar i bolag efter smak och tycke. Styrelsens sammansättning har även delaktighet i principalens uppfattning om bolaget och påverkar således principalens vilja att investera. Styrelsen är ofta ett ansikte utåt och bör således bestå av en väldiversifierad sammansättning av ledamöter. Ett amoraliskt beteende uppstår då agenten inte uppfyller principalens målsättningar, på samma sätt bör detta beteende uppstå då styrelsens sammansättning inte uppfyller principalernas begär.<sup>84</sup>

### ***3.3 Signaleffekter***

De som berörs av Koden kan signalera, speciellt till mindre bolag, vikten av en väldiversifierad styrelsesammansättning. Stora bolag bör vara benägna att följa Koden då de ständigt är bevakade av marknaden,<sup>85</sup> och kan på så sätt uppnå konkurrensfördelar då de tillämpar *följ eller förklara* principen vad gäller Koden. Genom tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning får bolag även en automatisk kvalitetsmärkning som skapar signaler om att de följer reglerna som marknaden kräver. De stora aktiemarknadsbolagen som fungerar som förebilder för andra kommer i sin tur att skapa positiv effektivitet på marknaden, konkurrenskraft och ett större förtroende inom svenskt näringsliv.<sup>86</sup>

Ovannämnd signaleffekt kan e contrario givetvis även vara negativ då bolag som tillämpar Koden inte följer den respektabelt. Tesen *följ eller förklara*, som Svensk kod för bolagsstyrning bygger på, kan lätt utnyttjas då det inte finns någon institutionell kontroll huruvida bolag verkligen följer reglerna, utan det är marknaden som har den uppgiften. Bolag kan på så sätt signalera om respektlöshet mot Svensk kod för bolagsstyrning och på så sätt minska värdet i Koden. Denna respektlöshet kan bestå i att inte ange anledningarna till varför ett bolag inte följer Svensk kod för Bolagsstyrning, det vill säga att de inte förklarar varför Koden inte följs.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars, *Strategizing - en kontextuell organisationsteori* (2002), s. 85-86

<sup>85</sup> SOU 2004:130 *Svensk kod för bolagsstyrning - Betänkandet*, s. 51-52, 2007-12-15

<sup>86</sup> SOU 2004:130 *Svensk kod för bolagsstyrning - Betänkandet*, s. 52, 2007-12-15

<sup>87</sup> *Ibid.*

### ***3.4 Tidigare forskning kring styrelsens sammansättning***

Idén om en diversifierad styrelse är att den skall reflektera dagens multikulturella samhälle, där många har olika bakgrunder och erfarenheter. På så sätt står bolag inför en relativt komplex ekonomi vilken kräver att de bland annat besitter multikulturell förståelse, global insikt och kunskap. Bolag har börjat inse att de kan tjäna på den diversifierade kompetens de innehar, samtidigt som denna kompetens borde synas även i styrelsesammansättningen. Detta för att kunna förmedla de olika perspektiv i styrelsen som behövs för långsiktighet inom näringslivet.<sup>88</sup>

#### **3.4.1 Mångfald i styrelsesammansättningen**

Van der Walt och Ingley skriver i sin artikel att en diversifierad styrelse är ett begrepp som innebär att styrelsen aktivt skall representeras av individer med specifika intressen. Den skall dessutom representeras av ledamöter med särskilda karaktäristiska egenskaper, vilka har erfarenheter som kan vara användbara i styrelsearbetet som inte har utnyttjats tidigare. Diversifieringen, med avseende på styrelseledamöterna, relateras till kombinationen av de tre begreppen attribut, karaktäristiska egenskaper och expertis, vilka används vid beslutsfattande och styrelseprocesser. Ur en bredare synvinkel kan diversifieringen utgöras av variabler såsom ålder, kön, etnicitet, kultur, oberoende, karriär och erfarenhet. Således innebär en diversifierad styrelsesammansättning en blandning av humankapital.<sup>89</sup>

#### **3.4.2 Vikten av en diversifierad styrelse**

Diversifiering i styrelser anses påverka bolags kort-, och långsiktiga värde på flera sätt, vilket påpekas i Robinson och Dechants forskning.<sup>90</sup> Det finns flera exempel på denna påverkan på värdet och den påverkan en diversifierad arbetskraft, i detta fall en styrelse, kan ha på bolaget:

Enligt Robinson och Dechants forskning leder en diversifierad styrelse till bättre förståelse för marknaden, då styrelsen och ledningen lättare förstår de kulturella skillnaderna och den marknad de agerar på. Styrelsen upplever större kreativitet och innovation än om den vore homogen, då individer med olika ålder, kön och bakgrund har olika åsikter och förutsättningar för att gemensamt vara kontinuerligt innovativa. Forskningen hävdar även att en heterogen styrelse är

---

<sup>88</sup> Van der Walt Nicholas, Ingley Coral, (2003), *Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors*

<sup>89</sup> *Ibid.*

<sup>90</sup> Robinson Gail, Dechant Kathleen, (1997), *Building a business case for diversity*



mer effektiv vid problemlösande, då det uppkommer fler perspektiv vid diskussioner vilket medför fler alternativa lösningar och att dessa diskuteras mer än i homogent sammansatta styrelser. Den diversifierade styrelsen anses även vara mer effektiv som ledningsorgan än en homogen styrelse, ty styrelsen får ett bredare perspektiv än om den vore homogen, samt att det leder till förståelse för de komplexa aspekterna av bolagen. Robinson och Dechants forskning anser även att en styrelse med mångfald främjar globala relationer, eftersom samhället i dag är internationellt. Det är därför av yttersta vikt att förstå andra kulturer.<sup>91</sup>

Sammanställningen av ledningen, och således även styrelsen, påpekas även den som viktig då den påverkar bolagens strategi för konkurrens och den finansiella effektiviteten. Det sker på så sätt att det finns en positiv korrelation mellan diversifiering och innovation inom organisationen och således även förståelse för världen och näringslivet.<sup>92</sup> I styrelsesammanhang har mångfald försvarats som en metod för att förbättra organisationens värde och prestation genom att förse styrelsen med nya åsikter och perspektiv.<sup>93</sup> Om styrelsens funktion är att skydda aktieägarnas intressen står det till sin rätt att styrelsen borde innefatta ledamöter som är representativa för dess aktieägare.<sup>94</sup>

### 3.4.2.1 Kvinnor som styrelseledamöter

Carter, Simkins och Simpsons undersökning tyder på att i styrelser där kvinnor är representerade, har detta en positiv påverkan på bolagsvärdet.<sup>95</sup> Forskning genomförd av Fondas, Bilimoria och Wheeler tyder även på att i styrelsearbete bidrar kvinnor med socialt kapital och strategiskt input till styrelsen. Kvinnor anses även, enligt Bilimoria och Wheeler, ha en förmåga att tala mer fritt än män, vilket kan leda till friare diskussioner och således produktiva inriktningar på styrelsearbetet. Burke påpekar i sin forskning att genom rekrytering av kvinnor till styrelser kan positiva effekter genereras, då kvinnor anses ta med särskilda känslor in i styrelsen, vilka kan ha effekt på styrelsearbetet och således ge övertag gentemot bolagets konkurrenter.<sup>96</sup>

Kvinnor bidrar även med unika perspektiv, erfarenheter och arbetssätt jämfört med män. Således kan kvinnors delaktighet i styrelser påverka styrelsens övervägningar. Kvinnors kommunikations-sätt tycks även vara mer delaktigt och processorienterat än mäns, vilket kan uppmuntra styrelsen

---

<sup>91</sup> Robinson Gail, Dechant Kathleen, (1997), *Building a business case for diversity*

<sup>92</sup> *Ibid.*

<sup>93</sup> Barnhart W., Scott, Marr, M. Wayne., Rosenstein, Stuart, (1994), *Firm Performance and Board Composition: some new evidence*

<sup>94</sup> Huse, M., Rindova, V. P. (2001) *Stakeholders' Expectations of Board Roles: the case of subsidiary boards*

<sup>95</sup> Carter A. David, Simkins J. Betty, Simpson W. Gary, (2002) *Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value*

<sup>96</sup> Bager F, Klevefors C, Olsson F, (2005) *Är svensk kod för bolagsstyrning nödvändig?*

till bredare strategiska möjligheter än vid homogena styrelsesammansättningar.<sup>97</sup> Även diskussionsförmågan, utbytet av idéer och grupprestationen påverkas av en blandning av kön i styrelsen.<sup>98</sup>

Andra fördelar med kvinnor i styrelser är att kvinnor inte är en del av "old boys" nätverken, vilket gör dem mer självständiga än män. Likaså har kvinnor bättre förståelse för konsumtionsbeteende, kunders behov och möjligheter för bolag. Vidare har forskning vid The University of Michigan Business School visat att börsintroduktioner i USA var mer framgångsrika då bolag hade kvinnliga seniora styrelseledamöter. Detta stödjer argument att kvinnor i toppen kan resultera i bättre resultat samt större aktieägarvinster.<sup>99</sup>

### 3.4.2.2 Effekter av kvinnor i styrelser

Under 1990-talet utfördes forskning angående kvinnor och antalet kvinnor på den amerikanska Fortune 500 börslistan, av Farrella och Hersch. Under detta årtionde ökade antalet kvinnor i styrelser ansevärt. Det framgick även att sannolikheten för ett bolag att rekrytera en kvinna till sin styrelse är negativt korrelerat med antalet kvinnor som redan sitter i styrelsen. Något som däremot har en positiv korrelation är sannolikheten att rekrytera en kvinna till en styrelsepost när en kvinnlig ledamot avgår, detta gör att rekrytering av styrelseledamöter inte är könsneutralt. Kvinnliga styrelse-ledamöter arbetar ofta i bolag som är högpresterande, dock kan inget samband påvisas vad gäller nyrekrytering av kvinnor till styrelser utan att en kvinna avgår. Att efterfrågan på kvinnliga styrelseledamöter har ett samband med högpresterande bolag finner författarna av denna artikel inte stämja. De föreslår snarare att bolag svarar på interna och externa efterfrågningar av diversifiering inom styrelser. Interna efterfrågningar är exempelvis påtryckningar från de anställda inom bolaget som eftersträvar en jämställdhet i styrelsen. Externa efterfrågningar är påtryckningar på bolagen från omvärlden, där media blåser upp en debatt kring ämnet, som i sin tur påverkar bolaget. Artikelförfattarna menar då att kvinnliga styrelseledamöter rekryteras för att bolagets anställda söker en jämställdhet inom bolaget samt att det ligger i tiden att rekrytera kvinnliga styrelseledamöter eftersom media fokuserar på ämnet.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> Daily M. Catherine, Dalton R. Dan, (2003) *Women in the boardroom: a business imperative*, *Journal of business strategy*

<sup>98</sup> Hoffman, L. Richard., Maier, Norman. (1961) *Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups*

<sup>99</sup> Ripley, Amanda, (2003) *Equal Time*

<sup>100</sup> Farrella, A. Kathleen, Hersch, L. Philip, (2003) *Additions to corporate boards: the effect of gender*

### 3.4.3 Talang före kön

Antalet kvinnor i styrelser ökar, ofta som ett resultat av press från media om diversifiering i styrelser. Dock menar Scherer att genom en större förståelse och kunskap i styrelsen, leder detta i sig till en ökad andel kvinnor i styrelser. Författaren menar att det är av stor vikt att fokusera på styrelsens funktion, innan hänsyn tas till andel kvinnor. Vidare anser hon att styrelseledamöters kön inte har någon betydelse för effektiviteten i styrelserummet. Att rekrytera en kvinna till en styrelse enbart på grund av hennes kön, menar Scherer är förnedrande. Kvinnor besitter en bred kompetens, men egenskapen kvinna i sig är irrelevant. I USA minskar den procentuella andelen välutbildade vita män av den totala arbetskraften, medan den procentuella andelen välutbildade kvinnor ökar. I takt med att andelen kvinnor på ledande poster ökar kommer även antalet kvinnor öka i styrelser. Scherers råd, utifrån hennes egen erfarenhet och undersökning, är att de styrelse-ledamöter som rekryteras skall vara de bäst lämpade för jobbet, då det är vad aktieägarna förväntar sig. En viktig egenskap är oberoende, här bör frågan om kön vara uteslutande.<sup>101</sup>

### 3.4.4 ”Det perfekta teamet”

Ett framgångsrikt lagarbete grundar sig på att alla i teamet bidrar med värde. När en av medlemmarna försöker ta åt sig äran av lagets framgång skapas splittring och oenighet inom gruppen, särskilt om personen i fråga har den ledande rollen. White har skapat ett femstegssystem för att skapa ett välbalanserat team, i vilket han grundar sin forskning på en Japansk term; ”*wa*” som betyder att gruppens framgång skall sättas framför personliga intressen:<sup>102</sup>

#### Steg 1: Värdera kompetensen i teamet

Välj lagmedlemmarna med omsorg, enligt hur väl deras styrkor och förmågor passar in i teamet och organisationen. Ofta vill människor arbeta med personer som liknar dem själva för att de troligtvis har lättare att komma överens med dessa. Fallgropen är dock att de sannolikt har samma styrkor och svagheter, därmed lämnas teamet sårbart. Ledare försöker även att forma de andra deltagarna så att de speglar deras egen bild och mening. Att värdera teamets förmågor betyder således inte att fastställa på vilket sätt deltagarna kan förändras för att likna ledarna. Svagheter i teamet bör belysas och förbättringar inom dessa områden bör ske, även om en ny

---

<sup>101</sup> Scherer, Karla, (1997) *Women directors: Talent before gender*

<sup>102</sup> White H. Russell, (2000) *Well-balanced*

medlem omformar laget och skakar om det, när allt kommer omkring är syftet att förbättra teamets svagheter.<sup>103</sup>

### **Steg 2: Som ledare, var lagfokuserad**

Alla vill förfoga över människor som de kan forma och coacha. White rekommenderar att alltid rekrytera för individen och träna för förmåga. Om en person har den karaktär som söks kan denne alltid tränas till rollen och kulturen som teamet och organisationen råder över. Ledande personer har ofta en fast grund för deras självaktning, de förstår vart de vill vara i livet och besitter ett begär för personlig utveckling.<sup>104</sup>

### **Steg 3: Tänk ”kemi”**

För att konstruera ett framstående team krävs en passande plats för alla i teamet. Rekryteringsprocessen är lika viktig som att välja rätt person. Att låta hela teamet medverka i urvalsprocessen, är ett sätt att införliva teamet från början. Har alla en åsikt i rekryteringsprocessen, blir den nya medlemmen vald av hela teamet. När den nyrekryterade personen väl är anställd har hela teamet ett ansvar att få kemin att fungera eftersom hela teamet var med vid rekryteringsprocessen.<sup>105</sup>

### **Steg 4: Sträva mot balans**

Balansen av förmågor i teamet, en kombination av olika styrkor och personligheter kommer att balansera portföljen med talanger och göra teamet starkt. Ett lag bestående av endast superstjärnor fungerar inte, alla i teamet bör ha olika roller. Alla behöver några ledstjärnor men det krävs även personer som får spelet att fungera, en bra balans i teamet skapar vinnare.<sup>106</sup>

### **Steg 5: Rekrytera de bästa**

Vänta inte till sista stund med att söka efter rekryteringskandidater, utan håll alltid ögonen öppna för talanger. Alla medlemmar i ett team kan agera headhunters och konstant leta efter individer som kan göra teamet bättre genom att tillföra kunskap. Det är viktigt att greppa rätt personer i rätt tid för att få med dem i teamet.<sup>107</sup>

---

<sup>103</sup> White H. Russell, (2000) *Well-balanced*

<sup>104</sup> *Ibid.*

<sup>105</sup> *Ibid.*

<sup>106</sup> *Ibid.*

<sup>107</sup> *Ibid.*

## 4 Empiri

I kapitlet presenteras det insamlade datamaterialet. Materialet består av utvalda bolags styrelsesammansättningar, data från Folksam's Jämställdhetsindex 2007, data kring kvinnor i börsbolag samt material från intervjuer.

### 4.1 Redovisning av styrelsesammansättningen hos utvalda bolag

Nedan redovisas sammanställning av bolag på Large Cap-listans styrelsesammansättningar, med hemvist i Sverige, som antal kvinnor av det totala antalet styrelseledamöter.

	2004	2005	2006		2004	2005	2006
Alfa Laval	3 av 12	3 av 12	3 av 12	NIBE	0 av 5	0 av 5	0 av 5
Assa Abloy	1 av 11	1 av 10	1 av 10	Nobel Biocare	1 av 6	1 av 6	1 av 7
Atlas Copco	2 av 12	2 av 12	2 av 12	Nobia	2 av 10	2 av 10	2 av 11
Atrium Ljungberg	1 av 6	1 av 5	1 av 6	Nordea Bank	5 av 14	6 av 15	5 av 15
Axfood	5 av 12	4 av 11	6 av 10	OMX	2 av 12	2 av 8	2 av 8
Axis	0 av 5	0 av 4	1 av 5	Peab	1 av 10	1 av 9	1 av 9
Boliden	2 av 11	2 av 11	2 av 11	Q-Med	2 av 7	2 av 7	3 av 7
Castellum	1 av 7	2 av 7	2 av 7	Ratos	1 av 7	1 av 8	1 av 8
D. Carnegie & Co	2 av 8	2 av 9	1 av 7	Saab	1 av 12	1 av 12	1 av 12
Electrolux	5 av 11	7 av 13	7 av 13	Sandvik	0 av 9	1 av 10	2 av 10
Elekta	0 av 6	1 av 6	1 av 7	SAS	2 av 9	2 av 10	2 av 11
Eniro	2 av 7	2 av 9	2 av 11	SCA	1 av 10	1 av 10	1 av 11
Ericsson	2 av 12	1 av 12	1 av 13	Scania	1 av 10	1 av 10	1 av 11
Fabege	1 av 7	1 av 7	1 av 7	SEB	2 av 12	3 av 13	2 av 12
Getinge	2 av 9	2 av 9	2 av 9	Seco Tools	3 av 11	2 av 10	3 av 10
H & M	3 av 10	3 av 9	4 av 10	Securitas	2 av 11	3 av 12	4 av 14
Hakon Invest	2 av 19	1 av 7	1 av 7	SHB	4 av 13	4 av 13	4 av 13
Hexagon	1 av 6	1 av 6	1 av 6	Skanska	3 av 13	4 av 14	3 av 14
Holmen	1 av 12	1 av 12	1 av 12	SKF	2 av 10	2 av 10	2 av 9
Hufvudstaden	1 av 9	1 av 9	1 av 8	SSAB	1 av 11	1 av 11	1 av 11
Investor	2 av 11	2 av 8	2 av 10	Stora Enso	1 av 11	1 av 10	2 av 9
JM	1 av 12	2 av 11	2 av 11	Swedbank	4 av 9	6 av 10	4 av 9
Kinnevik	1 av 9	1 av 9	1 av 10	Swedish Match	2 av 9	4 av 11	4 av 13
Kungsleden	1 av 6	1 av 6	1 av 7	Tele2	1 av 7	1 av 7	4 av 9
Latour	3 av 11	2 av 8	2 av 8	TeliaSonera	3 av 12	3 av 9	4 av 10
Lindab International	0 av 9	0 av 11	1 av 8	TietoEnator	2 av 9	3 av 9	1 av 9
Lundbergföretagen	1 av 8	1 av 8	1 av 8	Trelleborg	2 av 11	2 av 10	2 av 11
Lundin Petroleum	0 av 8	1 av 9	1 av 7	Wallenstam	1 av 6	1 av 6	1 av 6
Meda	0 av 6	0 av 6	1 av 6	Volvo	1 av 12	1 av 11	1 av 11
Melker Schörling	NA*	NA*	1 av 7	Vostok Gas	0 av 6	0 av 6	1 av 7
MTG	1 av 7	1 av 8	1 av 8	Oresund	1 av 10	1 av 9	1 av 9
NCC	1 av 10	1 av 10	1 av 10				

\* Not Available

Tabell 4.1 Illustrerar styrelsesammansättningar i bolag på Large Cap-listan

Styrelsesammansättningen hos de tio bolag som författarna speciellt valt att studera för åren 2004, 2005 och 2006 presenteras nedan. Urvalet av bolagen skedde som beskrivit i metodkapitlet. De är indelade i två kategorier; bolag som inte har ökat andelen kvinnor i sina styrelser sedan introduktionen av Kodens år 2005, samt bolag som har ökat andelen kvinnor i sin styrelse sedan Kodens trädde i kraft.

### Bolag som *inte* har ökat andelen kvinnor i sin styrelsesammansättning

Tabellen visar författarnas sammanställning av antal kvinnor av det totala antalet styrelseledamöter, samt procentandelen, i de utvalda bolagen för de olika årtalen. I dessa exkluderas suppleanter och styrelsens sekreterare.

	2004		2005		2006	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
<b>Ericsson</b>	2 av 12	16,7	1 av 12	8,3	1 av 13	7,7
<b>MTG</b>	1 av 7	14,3	1 av 8	12,5	1 av 8	12,5
<b>NIBE</b>	0 av 5	0	0 av 5	0	0 av 5	0
<b>Ratos</b>	1 av 7	14,3	1 av 8	12,5	1 av 8	12,5
<b>Saab</b>	1 av 12	8,3	1 av 12	8,3	1 av 12	8,3
<b>Trelleborg</b>	2 av 11	18,2	2 av 10	16,7	2 av 11	18,2

Tabell 4.2 Illustrerar sammanställning av styrelsesammansättningar

Dessa bolag har sedan 2005 inte förbättrat antalet kvinnor i sin styrelsesammansättning trots att Kodens trädde i kraft detta år. Styrelseledamöterna i MTG väljs för ett år i taget,<sup>108</sup> detsamma gäller för Ratos,<sup>109</sup> Saabs,<sup>110</sup> NIBEs,<sup>111</sup> Trelleborgs<sup>112</sup> samt Ericssons<sup>113</sup> styrelser.

### Bolag som *har* ökat andelen kvinnor i sin styrelsesammansättning

Tabellen visar författarnas sammanställning av antal kvinnor av det totala antalet styrelseledamöter, samt procentandelen, i de utvalda bolagen för de olika årtalen. I dessa exkluderas suppleanter och styrelsens sekreterare.

	2004		2005		2006	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
<b>JM</b>	1 av 12	8,3	2 av 11	18,2	2 av 11	18,2
<b>Sandvik</b>	0 av 9	0	1 av 10	10	2 av 10	20
<b>Securitas</b>	2 av 11	18,2	3 av 12	25	4 av 14	28,6
<b>Volvo</b>	1 av 12	8,3	1 av 11	9,1	1 av 11	9,1

Tabell 4.3 Illustrerar sammanställning av styrelsesammansättningar

<sup>108</sup> Protokoll från MTGs årsstämma 2006

<sup>109</sup> Protokoll från Ratos årsstämma 2007

<sup>110</sup> Årsredovisning Saab 2006

<sup>111</sup> [www.nibe.com/se/koncernen/bolagsstyrning.htm](http://www.nibe.com/se/koncernen/bolagsstyrning.htm)

<sup>112</sup> [www.trelleborg.com/sv/Koncernen/Bolagsstyrning/Styrelse-och-revisorer/Styrelsens-arbete/](http://www.trelleborg.com/sv/Koncernen/Bolagsstyrning/Styrelse-och-revisorer/Styrelsens-arbete/)

<sup>113</sup> [www.ericsson.com/se/om\\_ericsson/bolagsstyrning/styrelsen/index.shtml](http://www.ericsson.com/se/om_ericsson/bolagsstyrning/styrelsen/index.shtml)

Ovannämnda bolag har ändrat sin styrelsesammansättning sedan Svensk kod för bolagsstyrning trädde i kraft och tillsatt fler kvinnor i sina styrelser. Styrelseledamöterna väljs årligen i JM,<sup>114</sup> Securitas,<sup>115</sup> Volvo<sup>116</sup> samt Sandvik.<sup>117</sup>

## 4.2 Folksams Jämställdhetsindex

Folksams Jämställdhetsindex har producerats sedan år 2004 och presenterar bolag utifrån information i årsredovisningar angående dess könsfördelning bland anställda på koncernnivå, i ledning och i styrelse.

Jämställdhetsindex mäter:

- ”1. Andel kvinnliga styrelseledamöter, moderbolaget
2. Andel kvinnor i företagets ledning, moderbolaget
3. Andel kvinnor av totalt antal anställda i koncernen”<sup>118</sup>

### De 30 bästa företagen i Jämställdhetsindex 2007

Dessa uppgifter är hämtade från 2006 års årsredovisningar eller år 2005/2006. De granskade bolagen är svenskregistrerade och per den 12 april år 2007 noterade på Stockholmsbörsen.<sup>119</sup> De blåmarkerade bolagen är registrerade på Stockholmsbörsens Large Cap-lista.

Placering	Företag	Placering	Företag
1	Uniflex	16	Brio
2	Q-Med	17	Avanza
3	Salusansvar	18	BioPhausia
4	Artimplant	19	TeliaSonera
5	Wise Group	20	BioGaia
6	Swedbank	21	MSC Konsult
7	Rezidor Hotel Group	22	Investor
8	A-Com	23	Hennes & Mauritz
9	Gant Company	24	Eniro
10	Poolia	25	Biovitrium
11	Axfood	26	Kappahl
12	Observer	27	SAS Group
13	Proffice	28	Zodiak Television
14	Midelfart Sonesson	29	Cloetta Fazer
15	Nordnet	30	Retail and Brands

120

Tabell 4.4 Illustrerar sammanställt utdrag ur Jämställdhetsindex 2007

<sup>114</sup> www.jm.se/default.aspx?id=570, 2007-12-20

<sup>115</sup> Protokoll Securitas årsstämma 2006

<sup>116</sup> Protokoll Volvo årsstämma 2007

<sup>117</sup> www.sandvik.se/, Bolagsstyrningsrapport 2006

<sup>118</sup> Folksams Jämställdhetsindex 2007, s. 7

<sup>119</sup> *Ibid.*

De tre bolag som tillhör Large Cap-listan som erhållit de bästa betygen är Q-Med, Swedbank och Axfood.<sup>121</sup>

Enligt Jämställdhetsindex 2007 saknar 22 av börsens bolag kvinnor i både styrelse och ledningsgrupp, detta är dock en förbättring då antalet bolag var 25 föregående år. Andelen kvinnliga styrelseledamöter i bolagen på Stockholmsbörsen var 19,3 procent, jämfört med föregående år då andelen var 18,9 procent. Ledningsgrupperna bestod år 2007 av 11,7 procent kvinnor, och 10,9 procent året innan.<sup>122</sup>

### ***4.3 Kvinnor i bolagsstyrelser***

Andelen kvinnor i bolagsstyrelser på Stockholmsbörsen ökade från 5,6 procent i år 2001 till 17 procent år 2005. Under år 2003 ökade rekryteringen som mest, med 12 procent, men har därefter sjunkit.<sup>123</sup>

Nettoökning av antalet kvinnor på styrelseposter och den procentuella andelen kvinnor på styrelseposter under åren 2001 till 2005 presenteras nedan:

<b>År</b>	<b>Nettoökning</b>	<b>Procent</b>
<b>2001</b>	7 st. kvinnor	5,6
<b>2002</b>	14 st. kvinnor	6,3
<b>2003</b>	102 st. kvinnor	12
<b>2004</b>	54 st. kvinnor	15
<b>2005</b>	34 st. kvinnor	17

Tabell 4.5 Illustrerar sammanställning ökning av kvinnor i styrelser <sup>124</sup>

### ***4.4 Kvalitativ data***

Utförandet av den insamlade kvalitativa data som presenteras är tidigare beskriven i metodkapitlet. De tio respondenterna representerar olika aspekter och synpunkter kring Svensk kod för bolagsstyrning, vilka härstammar från respondenternas egna erfarenheter. Nedan framgår vilka respondenterna är som bidragit med empiri till författarnas studie, det visas även vilken intervju-

---

<sup>120</sup> Folksams Jämställdhetsindex 2007, s. 11

<sup>121</sup> *Ibid.*

<sup>122</sup> Folksams Jämställdhetsindex 2007, s. 10

<sup>123</sup> Ds 2006:11 *Könsfördelningen i bolagsstyrelser* s. 156-157

<sup>124</sup> *Ibid.*



metod som valts för var respondent samt deras erfarenheter: För ytterligare information om intervjurespondenterna se bilaga 1.

NAMN/BOLAG	INTERVJUMETOD	ERFARENHETER
JM	E-postenkät	Bolag Stockholmsbörsens Large Cap-lista
Ratos	E-postenkät	Bolag Stockholmsbörsens Large Cap-lista
Saab	E-postenkät	Bolag Stockholmsbörsens Large Cap-lista
Lilja, Maria	Telefonintervju	Styrelseproffs
Lundberg, Carina	Telefonintervju	Grundare Folksam's Jämställdhetsindex
Lundén, Lotta	Telefonintervju	Styrelseproffs
Stenhammar, Olof	Telefonintervju	Styrelseproffs
Treschow, Michael	Telefonintervju	Styrelseproffs
Danelius, Johan	Personlig intervju	Biträdande enhetschef för lagstiftningsenheten, Justitiedepartementet
Lekvall, Per	Personlig intervju	Sekreterare, Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning
Månsson, Håkan och Sjöholm, Göran	Personlig intervju	Sekreterare StyrelseAkademien Skåne. Tidigare ordförande StyrelseAkademien

Tabell 4.6 Illustrerar sammanställning av respondenter och intervjumetoder

Frågorna som ställs till respondenterna kretsar kring nedannämnda huvudfrågor för att på bästa sätt kunna sammanställa empiri och sedan utveckla den i analysen. Strukturen kring intervjufrågorna baseras på följande punkter:

- **Kännedom kring Koden**
- **Eftersträvan till jämställdhet inom styrelsen?**
  - **Jämställdhetsindex 2007**
- **Att vara kvinna i styrelse**
- **Syn på kvotering**
- **Rekryteringsbasen till styrelser**
- **Synpunkter kring Kodens framtid**
- **”Perfekta styrelsen”**

#### 4.4.1 Kännedom kring Koden

Vid diskussioner med samtliga respondenter säger de sig känna till och vara väl bekanta med punkt 3.2.1, vilken handlar om sammansättningen i styrelser i Svensk kod för bolagsstyrning. Johan Danelius säger att han vet vad Koden handlar om. Lotta Lundén och Maria Lilja påpekar att de även har medverkat i en kurs, som samtliga sittandes i börsbolag erbjöds innan introduktionen av Koden. Lundén säger att hon är väl insatt, dock påpekar Lilja att hon inte kan innehållet i punkt 3.2.1 utantill, trots detta känner hon till punktens innebörd väl. Även Olof

Stenhammar säger att *"Jag känner mig väl insatt i Koden"*. Lilja diskuterar Norges lag om kvotering samt kvinnors delaktighet i styrelser och menar att denna påverkade de svenska bolagen på Large Cap-listan. Denna diskussion i kombination med utbildningen som erbjöds gjorde att bolagen på Large Cap-listan engagerade sig i frågan, kring jämn könsfördelning i styrelser, redan innan Rekommendationen blev formell år 2005, menar Lilja. Carina Lundberg säger att bolagen är medvetna om Koden och att de även har bokstavstolkat den. Stenhammar säger att Svensk kod för bolagsstyrning är bra, då den har *"... följ eller förklara som grundläggande tes, det vill säga att om bolag inte vill följa Koden så måste de förklara varför och det gäller att våga säga ifrån för att Koden skall utvecklas"*. Dock säger Lundberg att utvecklingen av styrelsernas sammansättning inte kan kopplas till Koden alls. Stenhammar menar att det finns tankar kring hur valberedningarna utses, som i sin tur påverkar styrelsesammansättningen. Dock kan han inte se någon förändring i styrelsesammansättningar sedan Rekommendationen infördes. Danelius säger att inte heller han har fått intrycket att Koden har haft någon större påverkan på styrelsesammansättningar sedan år 2005. Ratos påpekar att de anser att *"Bolagskoden i stort sett fungerar"*, och att de inte har några större svårigheter med att följa den. Per Lekvall, sekreterare vid Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, menar att bolagen tillämpar *följ eller förklara* tillfredsställande. Michael Treschow är även han familjär med hela Koden, då han inte bara är styrelseproffs utan även sitter i Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning förvaltar den.

#### **4.4.2 Eftersträvan till jämställdhet inom styrelsen**

Respondenterna menar att diskussionen kring en jämställd styrelse har varit aktuell under de senaste åren, både i media och inom bolagen. Enligt Lilja var det så att *"Många bolag intresserade sig, redan innan Koden var formell"*. Treschow menar att diskussionen om kvinnor i styrelser började långt innan Rekommendationen var påtänkt. Lundén säger att tidigare regering pratade mycket om att öka antalet kvinnor i styrelser vilket gjorde att bolagen *"verkligen ansträngde sig"*. Vidare säger hon att diskussionen i kombination med Svensk kod för bolagsstyrning har bidragit till ett större fokus på kvinnor och kvinnors kompetens.

Vad gäller eftersträvan till en jämställdhet inom styrelser säger Lundén att det viktigaste är att ha en bredd i kompetensen bland ledamöterna som gynnar det specifika bolaget och dess bransch, vilket gör att det vore konstigt om inte en god andel kvinnor representerades för ett sådant jobb. *"... det borde finnas kvinnor med men inte på grund av deras kön, utan på grund av deras erfarenhet och kompetens"* tillägger Lundén. Treschow menar att det är nödvändigt att eftersträva en jämn könsfördelning i styrelser, men att fokus skall ligga på att hitta mångfald för att uppnå ett bättre

professionellt arbete. Vid diskussioner kring mångfald refererar Lundberg till beteendevetenskaplig forskning som säger att blandade arbetsgrupper är mer kreativa än homogena. Lilja anser att det finns två aspekter som belyser eftersträvan till en jämställd styrelse. Hon menar att *"den ena aspekten är vad som är bra för styrelsens arbete och bolagets bästa". "Den andra aspekten är ur jämställdhetsrättvisefrågan."* Stenhammar tror absolut att styrelser eftersträvar en jämn könsfördelning. Precis som Lundén, anser Stenhammar att kompetens måste ses till i första hand, sedan tillägger han att *"... urvalet av kvinnliga styrelseledamöter är mycket mer begränsat"*. Det är endast cirka två sökande utav 10-12 styrelsekandidater som är kvinnor, vilket är ett begränsat antal, inflikar Stenhammar. Han tillägger att han hoppas och tror på en positiv utveckling, men att det tar tid. Lundén säger även *"det är ju inte så att det inte finns kompetenta kvinnor, det är ju självklart att det finns"*. Investör, vilka svarar för Saab på författarnas e-postenkät, säger att vad gäller Investör så anser de att styrelser *"mår bra av att vara sammansatt av personer med olika relevanta erfarenheter, kompetenser och personligheter"*. De tillägger även att i sökandet efter nya styrelseledamöter, finns det *"en uttalad ambition att ha minst en kvinna som kandidat per post"*. Även Ratos påpekar i sitt enkätsvar att de är internt aktiva med frågeställningen kring eftersträvan till en jämn könsfördelning i styrelsen. JM påpekar att även de har anpassat sig på så sätt att valberedningen hittills har föreslagit *"tre kvinnliga ledamöter av totalt åtta stämموvalda ledamöter"*.

Håkan Månsson och Göran Sjöholm menar att kvinnor och män arbetar på olika sätt. De säger att *"kvinnor har intuition, de kan förklara sin tankegång, de ser på frågeställningen utifrån olika perspektiv och handlar sedan med ett bra beslut"*. De beskriver männen som ledamöter som fattar beslut omgående, genomför beslutet och lämnar det bakom sig. De menar även att styrelsearbetet blir annorlunda när kvinnor kommer med i styrelsen och att hela styrelsen måste förstå de nya spelreglerna, som då infinner sig. Vad gäller könsrelaterade skillnader mellan arbetssätt i styrelser påpekar Lilja att det finns *"... kvinnor som är mera lika män, rakt på, beslutsfattande och män som är mera lika kvinnor"*. Rörande skillnader i styrelsearbetet säger Lilja, till skillnad från Månsson och Sjöholm, att hon inte kan påvisa några skillnader mellan könen, åtminstone inte när det kommer till beslutsamhet. Lundén, som har samma ståndpunkt som Lilja, menar att det inte råder någon skillnad på hur kvinnor och män arbetar. Det enda som skiljer ett styrelsearbete åt är kompetens samt tidigare erfarenhet, lägger Lundén till. Lundberg är av samma åsikt som Lilja, vad gäller tron om att det finns manliga kvinnor och kvinnliga män. *"Jag är inte övertygad om att just kvinnor har viss kompetens, fördelningen av kompetenser har inte så mycket med kön att göra"*, påpekar hon. Stenhammar påpekar att skillnader vad gäller beslutsfattande och kamratskap inte är baserat på kön. *"Jag anser inte att det finns någon generell skillnad som beror på könet"*, tillägger han. Treschow menar att det är svårt att

påvisa om det finns skillnader mellan män och kvinnor, eftersom alla individer är olika, och skillnader inte nödvändigtvis beror på kön. Han menar även att beslutsfattandet är individuellt och olikt och att det är svårt att se om den stora skillnaden är könsbetingad

Vid diskussioner kring huruvida styrelsearbetet skulle förändras om könsfördelningen i styrelserna blev jämn säger Lundén att det inte skulle lösa någonting. *"Jag tror snarare på en mångfald i kompetens"*, tillägger Lundén. Som kontrast hävdar Månsson och Sjöholm att det skulle bli skillnad när det kommer till beslutsfattande. Detta stödjer de genom att säga *"... kvinnor är modiga och ifrågasätter saker och ting"*. Lilja tror att språket och diskussionerna, inom styrelsegruppen, eventuellt kan komma att förändras när det blir fler kvinnor i styrelserna. Treschow menar att det inte skulle bli några problem med en jämn könsfördelning i styrelser, så länge kvaliteten och specifikationskunskaperna finns hos styrelseledamöterna.

#### **4.4.2.1 Jämställdhetsindex 2007**

Vid diskussioner med Lundberg angående Folksam's Jämställdhetsindex, vilket hon har arbetat med och utvecklat, säger hon att företagen inte kan gömma siffror som är presenterade. *"De är hårda fakta"*, menar hon. Styrelsens sammansättning, vad gäller kön, framgår på företagets hemsida i deras årsredovisningar. Detta gör det svårt för företagen att förneka att de inte har tillräckligt många kvinnor i styrelsen. När dessa sedan blir ifrågasatta om de har kvinnor med i sin styrelse svarar de *"... vi HAR kvinnor"*, trots att deras styrelse kan bestå av 100 procent män. Då blir företagets nästa svar, enligt Lundberg, *"... vi har försökt men det finns inga kvinnor att välja på"*. Jämställdhetsindex visar hur fördelningen ser ut och då håller inte företagets argument längre. Lundberg menar att målet med Jämställdhetsindex 2007 har varit att göra siffrorna offentliga. När siffror sedan kommer ut i media, visar det sig vara väldigt effektivt, eftersom företagen inte kan gömma sig, då allmänheten redan sett siffrorna. Detta gör att företag är extra eftertänksamma vid rekryteringar och *"... i vissa fall aktivt söker efter kvinnliga kandidater"*. I vår tid har namn fortfarande en stor betydelse och spelar in samt har effekter på övriga marknaden. I och med att Annika Falkengren har visat sig vara prominent inom näringslivet kanske andra företag ser att det faktiskt kan vara lönsamt att anställa kvinnor ändå, säger Lundberg.

#### **4.4.3 Att vara kvinna i en styrelse**

Vid resonemang kring hur det känns att vara ensam kvinna i en relativ mansdominerad styrelse menar Lundén att *"... det finns respekt för alla i styrelsen, oavsett om man är man eller kvinna, det finns även respekt för alla åsikter och alla erfarenheter"*. Således kan Lundén inte påvisa någon skillnad i hur hon

blir behandlad i styrelser på grund av sitt kön. Lilja, syster till fem bröder, har aldrig ens reflekterat över att vara ensam kvinna. Lilja säger att hon i näringslivet *"... aldrig blivit professionellt mött som något annat än en i gänget"*.

Mycket av styrelsearbetet sker informellt mellan ledamöter och alla blir kanske inte alltid kontaktade. Lundén menar att finns diskussioner ledamöter emellan utanför styrelserummet, ibland är Lundén medverkande och ibland inte. *"Jag tror inte att det har med kön att göra, utan jag tror att det har med andra saker att göra"*, tillägger hon. Lilja menar att hon kanske inte är medveten om alla diskussioner som äger rum utanför styrelserummet. *"I vissa bolag vet jag att det har hänt mycket mellan ordförande och enskilda ledamöter, och det har i mina ögon aldrig varit positivt."* Därför menar hon att alla korten skall läggas på bordet och när en informell diskussion äger rum så skall den redovisas för hela styrelsen. Lilja anser således att hon är delaktig i dessa diskussioner i samma uträkning som Lundén.

#### 4.4.4 Syn på kvotering

Kvotering är en känslig fråga och det finns många åsikter kring detta. Lundberg reflekterar över att vissa kvinnor inte vill bli inkvoterade, eftersom de då anser att de har en styrelseplats endast för att fylla kvinnokvoten. Hon säger *"... sedan när började man ta allt på så personlig nivå"*? Hon menar på att det inte är ett måste för kvinnorna att tacka ja till styrelseplatser. Vidare anser hon att en lagstiftning inte alltid är den bästa lösningen och säger att *"... det är synd om en kvoteringslag måste komma till, då det alltid kommer att bli ifrågasatt om en kvinna finns där på grund av sin kompetens eller på grund av att man skall fylla en kvinnokvot"*. En röst som på sätt och vis skiljer sig, är Lilja, som berättar att hon till DI,<sup>125</sup> sa att hon var för kvotering. Hon anser att det är ett bra verktyg för att få till en snabb förändring. *"Men egentligen är jag inte för kvotering..."* framhäver Lilja. Månsson och Sjöholm säger att de är emot kvotering. De menar istället att *"... man måste börja vid källan och påvisa att mångfald är en styrka, med utgångspunkt i bred kompetens, bred erfarenhet och djup"*. De tillägger även att de inte ser vinsterna med en kvoteringslag. Därtill säger de att *"syftet att sätta in en kvinna i styrelsen skall inte vara att det är en tjej, utan det skall vara att man uppnår andra saker"*, vilket påminner om Lundéns åsikter om kvotering. *"Jag skulle inte reagera negativt på en kvoteringslag, även om jag inte är för det innerst inne"*, säger Lilja. *"Jag tycker att det finns tillräckligt många kompetenta kvinnor för att man skall få komma in i styrelser på grund av det man kan bidra med, jag är inte för kvotering"*, påpekar Lundén. Lundberg tillägger att en kvoteringslag eventuellt skulle fungera inom detta område, men hon menar att *"... det är en farlig väg att gå, att lagstifta om allting"*. *"På lång sikt tror jag inte att en kvoteringslag*

---

<sup>125</sup> Thomgren, Nadia, (2003) *Kvinnorna som har makten*

*kommer att behövas*”, menar Lilja. Lekvall är av uppfattningen att kvotering inte skulle vara lösningen utan att kompetens är det viktiga. Han säger ”... att framkvotera kvinnor kan motverka sitt syfte”. Lekvall är av uppfattningen att kvotering är negativt i den bemärkelsen att det är olämpligt att skapa en ”gräddfil” för kvinnor. I sådana fall tas incitamentet bort för att skapa karriär den naturliga vägen och han är tveksam till att kvotering påskyndar den naturliga processen. Denna påskyndning kan göra att kvinnan går miste om värdefull erfarenhet, vilken är viktigt i styrelsearbete. Dock påpekar han att en könsmässig balans är bra i styrelser. Vid diskussioner kring Norges lag om kvotering menar Stenhammar att denna ”... är en idiotisk lag”. Treschow menar att kvotering är en sista utväg. Han anser att det på sikt måste lyckas att få in fler kvinnor i styrelserna, och han hoppas att detta skall uppnås genom självreglering och inte genom kvotering i första hand. Danelius säger att när Norge beslutade om sin lag om kvotering tyckte han att det lät som en relativt dramatisk åtgärd. Dock har Danelius norska kolleger signalerat att lagen har fått mer och mer ”... acceptans och legitimitet i näringslivet”, och således verkar det som om en omöjlig tanke är genomförbar. Investor vilka svarar för Saab säger att med kvotering skulle detta ”per definition bredda könsfördelningen snabbt”. Dock anser de inte att kvotering är rätt väg att gå. De påpekar att de arbetar aktivt internt med denna frågeställning, och att de anser att huvudfokus borde ligga på att ”... få fram fler kvinnor i ledande positioner - inte på styrelseposter”. ”Lyckas vi med det första löser det andra sig i stor utsträckning.”

#### **4.4.5 Rekryteringsbasen till styrelser**

Beträffande huruvida rekryteringsbasen är tillräckligt bred för att uppnå en optimal styrelsesammansättning anser Lundberg att det redan finns många kvinnor på mellanchefernsnivå och högre chefsnivå. Hon säger även att ”... om man går tillbaka och tittar på utbildningsnivåer och yrkeserfarenhet så hittar man många kompetenta kvinnor”. Angående rekryteringsbasen anser Treschow att det är viktigt att specificera vilka egenskaper en styrelse söker, det vill säga vilka kompetenser som behövs inom de olika områdena. Det är bra om styrelseledamöterna har erfarenhet från att ha arbetat i en styrelsemiljö eller liknande sammanhang. Han menar att styrelsens huvudjobb är att utvärdera och bedöma VD och ledningen. Styrelsemedlemmarna har således ett personligt ansvar. Ett första steg är att få in kvinnor till VD-poster och andra ledande befattningar, vilket då leder till en större rekryteringsbas. Ju fler det finns att välja bland desto lättare att klara av eftersträvan till en jämställdhet i styrelser. Månsson och Sjöholm menar att det egentligen inte finns för få att välja bland, men att det ändå är svårt att uppfylla mångfald i styrelser. De belyser det faktum att kvinnorna börjar komma in i styrelserna allt mer, men många kanske inte känner sig redo att ta en styrelsepost utan att ha erfarenhet från en gedigen utbildning. Lundén diskuterar

kring styrelsernas krav om att *"... ha suttit på en VD-stol eller haft totala ansvaret för bolaget"* för att bli styrelseledamot. Lundén resonerar så att om en ledamot inte har suttit på en VD-stol så vet denne inte vad det hela handlar om. Hon tillägger att alla i en styrelse å andra sidan inte behöver vara bäst på alla områden och ha erfarenhet från allt för att styrelsen skall bli kompetent. *"Om man släpper kravet på att alla skall ha suttit på en VD-stol, så blir basen väldigt mycket större"*, säger Lundén. Lekvall är av uppfattningen att en del av styrelseledamöterna bör ha erfarenhet från VD-yrket, då det är där mycket av just den kompetensen sitter. Dock anser han att när en del av ledamöterna har denna kompetens, kan styrelsen gärna bestå av flera ledamöter med mer specialiserad kompetens. Stenhammar betonar att urvalsprocessen har förbättrats avsevärt de senaste åren i takt med att urvalet har ökat, trots detta menar han att rekryteringsunderlaget bör breddas. Lilja säger att *"basen för att driva ett bolag skall vara bred, det är klart att det inte finns lika många kvinnor som män, vad gäller erfarenhet att driva bolag"*. Sedan tillägger hon att basen bör breddas och i takt med detta kommer fler och fler kvinnor fram. Lilja avslutar med att säga att *"... basen breddas, men det går långsamt"*. Lundén säger att det är viktigt att redan i rekryteringsfasen göra *"... en proffsig rekrytering"*, genom att titta utanför sitt eget nätverk. Lundén, likaså Stenhammar, talar varmt om headhunterfirmor, som skall komma med förslag på styrelsekandidater. Genom att använda sig utav en sådan tror Lundén att det finns större möjlighet att få en bättre blandning av personer såväl som kompetens. Månsson och Sjöholm menar likväl att en styrelse bör ha en bred åldersstruktur och mångfald och sade att även författarna skulle kunna vara potentiella styrelseledamöter. De avslutar med att säga *"... in med mångfald, olika åldrar och in med kvinnor"*. *"Rekryteringsprocessen har förändrats och blivit bättre under åren, man är professionell genom en gedigen rekryteringsprocess- det är helt klart på bättringsvägen"*, säger Lundén.

För att nå en så perfekt styrelsesammansättning som möjligt diskuteras hur rekryteringsbasen bör breddas. Stenhammar menar att rekryteringsbasen *"... måste breddas på den operativa nivån"* och där måste styrelsen se till att ha en jämn könsfördelning, då detta utgör underlaget vid en rekrytering till styrelsen. Lilja ser rekryteringsproblematik i *"... en ut en in"*. Om en kvinna skall in i en styrelse är det ofta en man som får lämna och detta är ett svårt dilemma för valberedningarna. Ett sätt att få in fler kvinnor i styrelser, menar Lilja, är att öka storleken på styrelserna under ett antal år, för att sedan minska dem igen efter att en jämnare könsfördelning har uppnåtts. Eftersom vissa styrelseledamöter passerar åldersstreck, vissa inte presterar etcetera, kommer en minskning av styrelsen att bli naturlig, och den kan återgå till sin *"normala"* storlek. Lilja föreslår även att rekryteringen inte skall vara lika *"hård"*, det vill säga att VD-erfarenhet kanske inte är nödvändig. Dock är hon här snabb att påpeka att styrelsearbetet då måste anpassas till hela styrelsens

kunskapsnivå. Lekvall menar att dagens höga beskattning på hushållsnära tjänster ligger som hinder för att båda föräldrarna i ett hushåll skall kunna satsa på karriären. De hushållsnära tjänsterna är i dagsläget dyra vilket gör att ena föräldern, i barnfamiljer, ofta måste stanna hemma med barnet. Lekvall menar därför att dessa hushållsnära tjänster måste bli mer tillgängliga för att arbetande föräldrar skall kunna få erfarenheterna inom näringslivet som krävs för att bli styrelseledamot. Dessa praktiska hinder och de allmänna attityderna måste ändras, menar Lekvall. Danelius anser att det krävs fler kvinnor på ledande poster för att få fram fler kvinnor. Han menar även att en breddning av rekryteringsbasen *"skulle kunna påskyndas genom lagstiftning men det finns skäl som talar emot det"*. Han säger att *"... man skulle kunna skärpa upp självregleringen och Koden och arbeta med program som gör att rekryteringsbasen blir större"*. Han nämner att han tycker att Ruter Dam och Female Future är bra initiativ för att bredda rekryteringsbasen.

#### 4.4.6 Synpunkter kring Kodens framtid

Lilja menar att om punkt 3.2.1 skulle komma att bli en lag, skulle det eventuellt påskynda processen med att få in fler kvinnor i styrelser. Hon påpekar även att en del kvinnor som då tas in, kanske inte är mogna nog för ett styrelsearbete, men skulle å andra sidan kanske inte ha kommit med under andra förutsättningar. Lekvall menar att Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning är nöjda med hur Koden ser ut och att lagstifta den är inte aktuellt. Trots Lekvalls vetskap att det inte finns många kvinnor i ledningspositioner, säger han att framtidsutsikterna för Rekommendationen är goda. Lundén säger sig ha hört diskussioner i många sammanhang angående en lagstiftning, men att utvecklingen går väldigt långsamt. Därtill säger hon att alla kvinnor kanske inte vill komma in på grund av att det finns en lag, utan de *"... vill kvalificera sig på egna meriter och inte på grund av en kvot"*. Månsson och Sjöholm kan inte direkt se vinsterna av en tvingande lag. De menar att många *"... driver frågan om en jämn könsfördelning utan att se till de positiva effekterna en sådan könsfördelning kan komma att ha"*. Lundberg ser till den finansiella effekten av en tvingande lag, och denna tror hon inte skulle bli negativ. Dock menar hon att en tvingande lag *"... inte skulle mottagas väl, det kommer inte att bli jubel"*. Då Stenhammar anser att en kvoteringslag inte skulle ha någon positiv effekt, är han nöjd med Koden och dess utformning. Han anser även att det inte kan ske lagstiftning om allt, utan att styrelsetillsättning måste vara *"... en förändringsprocess man medvetet för"*. Lilja säger att även om det tas in fel personer till en styrelse kommer det att rätta till sig allteftersom, när styrelseledamöterna byts ut. *"Låt det goda tränga undan det onda"* säger Månsson och Sjöholm. De menar att det onda befästs genom en lagstiftning. Lundén ser det hela ur ett ägarperspektiv, där en styrelse skall bestå av de styrelseledamöter som kan tillföra bolaget mest värde. Därtill säger hon att många av dem som hon har diskuterat med



är tveksamma till en lagstiftning och om det skulle införas skulle det "... *inte bli under jubel*". Lundberg funderar över den norska börsen som har infört en lag om 40 procent kvinnor i styrelser och jämför med hur effekterna skulle bli i Sverige. Lundberg tror att om lagen skulle införas och samhället är negativt inställda till den "... *så skulle det bli mörker*". Treschow menar att det finns risk att kvalitén, mångfald och ombudsmannatänkande bortses från vid en eventuell svensk lagstiftning kring kvotering. Risken är då att inte alla egenskaper som bör täckas in, täcks in, samtidigt som det än så länge finns för få kvinnor att välja bland. Danelius menar att det är "*olyckligt om man behöver gå in med en lagstiftning*", och säger att den här regeringens inställning är att kvotering inte är något som de vill ta till.

Vad gäller hur bolagen svarat i sina enkätsvar angående om Svensk kod för bolagsstyrning borde bestå som en rekommendation eller bli en tvingande lag anser Ratos att den inte borde bli en lag utan att de tycker att aktiebolagslagen är tillräckligt omfattande i just dessa frågor. Investor, på vägnar åt Saab, tycker även de som Ratos att Koden borde bestå som den är idag. JM menar att det endast är valberedningen som kan uttala sig om effekterna av en lag om kvotering.

#### **4.4.7 "Perfekta styrelsen"**

Enligt Lundén har den perfekta styrelsen en diversifiering i kompetens, blandning vad gäller kön, nationalitet och utbildning. Om bolaget i sig är ett internationellt bolag lägger hon stor vikt vid en bred representation av olika nationaliteter. Lundberg pratar om att "*analysera utifrån företagets behov och ägarnas ambitioner och utifrån dessa ha en rekryteringsprocess som innefattar en betydligt djupare analys utav de enskilda ledamöterna, gärna på ett personligt plan så att man inte generaliserar*". Det är viktigt med transparens i urvalet till den perfekta styrelsen, detta kan uppnås genom att exempelvis studera fler styrelsekandidater, tillägger Lundberg. Månsson och Sjöholm preciserar att den perfekta styrelsen enligt dem, består av sju ledamöter, två stycken valda av arbetstagarna och fem stycken valda av bolagsstämman. Vidare anser de att medelåldern bör vara 48 år och bestå av både juniorer och seniorer. Därtill är en diversifierad kunskap inom marknad, produktion och finansiering samt en sekreterare med juristkunskaper önskvärt. Givetvis skall det även vara en jämn könsfördelning, tillägger de. Stenhammar, är av samma åsikt som Månsson och Sjöholm, nämligen att sju personer är en lagom storlek på styrelsen. Dessa sju personer bör ha bred kompetens, olika åldrar och bestå av människor med "*affärsnäsa*", säger han. Lundén menar även att bolagets fas spelar in i hur styrelsens kompetens bör vara sammansatt, det vill säga "... *om det är turn around eller tillväxtfas så behöver bolaget olika typer av kompetenser*". Lilja påpekar några generella synpunkter som är bra för en perfekt styrelse, nämligen "... *en bra könsfördelning, åldersfördelning,*

*olika kompetenser, erfarenhet och olika bakgrunder*". Vidare säger hon att det är av stor vikt hur samarbetet fungerar i styrelsen "... *det är viktigt att man stöttar varandra*". Den perfekta styrelsen är enligt Treschow när styrelseledamöterna gör det jobb de blir ombedda att göra. Styrelsen skall inte vara för stor, det är således bättre med "... *fler kompetenser på färre händer*". Det skall dessutom finnas en mångfald, olika nationaliteter, olika kön, olika personligheter samt diversifierade kunskapsområden i styrelser, säger Treschow.

## 5 Analys

---

*I detta kapitel analyseras det insamlade empiriska materialet i relation till den teoretiska referensramen. Detta görs för att på bästa sätt kunna besvara examensarbetets forskningsfrågor som mynnar ut i en slutsats.*

---

### **5.1 Inledning**

När den empiri som sammanställts i föregående kapitel ställs mot den teoretiska referensramen kommer ett tydligt förhållande mellan dem till synes. Vid de utförda intervjuerna har respondenterna en betydande kunskap kring bolagsstyrning. Något som bör beaktas är att flera av respondenterna har en viktig roll inom näringslivet vilket innebär att de sannolikt är media-tränade och kan således svara med relativt tillrättalagda svar.

### **5.2 Institutionella teorin**

Det sker ständigt förändringar i världen, ibland till det bättre och ibland till det sämre. Stater försöker förbättra sina kontroller genom att införa lagar och normer för ett samhälle att följa, men här kan problem uppstå när organisationer måste rätta sig efter dessa. Bolag anpassar sig till regelverk på olika sätt, vilket är lättare för vissa bolag än för andra. Lundberg, Danelius och Stenhammar anser att Koden inte har haft en inverkan på styrelseomdaningar med tanke på kön. Däremot anser Treschow och Lilja att den heta debatten kring jämställdhet fanns långt innan Rekommendationen framdiskuterades. Utifrån den institutionella teorin kan bolag anpassa sig på tre olika sätt, där det regulativa sättet beskriver bolags sätt att förhålla sig till lagar och rekommendationer. Under författarnas utredning och studering av hur bolag har implementerat Koden kan ingen synlig korrelation ses vad gäller en ökning av antalet kvinnor i styrelser sedan den infördes. I och med detta kan det tyckas att Koden inte har påverkat alla bolag, då inte samtliga har ökat andelen kvinnor i sina styrelser. Likväl anser sig många av Large Cap-listans bolag, såsom Ratos och Saab, följa Rekommendationen. Vid studering av de 63 utvalda bolagen på Large Cap-listan har vissa bolag förändrat sin styrelsesammansättning genom att öka andelen kvinnor, detta tolkar författarna som att de bolagen anpassar sig till Kodens anvisningar. Utifrån sammanställningen av bolagen på Large Cap-listan samt respondenternas uppfattning av hur

bolagen har anpassat sig till Rekommendationen, stöds det regulativa perspektivet i viss mån av empiri.

Det normativa perspektivet behandlar organisationens förmåga att anpassa sig och förändras för att likna omgivningens normer. Eftersom Svensk kod för bolagsstyrning innebär ett val mellan *följ* eller *förklara*, är det inte av högsta relevans för bolag att efterlikna de som följer Koden. Förutsatt att bolag förklarar varför de inte följer Rekommendationen, behöver de inte följa den fullt ut, således behöver bolag inte ta efter dem som följer Koden. Bolag som har en jämn könsfördelning kan likväl verka som förebilder för bolag med ojämn könsfördelning. Liknande effekt kan de bolag som presenteras i Jämställdhetsindex topp 30 ha. Dock menar Lekvall, att *följ* eller *förklara* fungerar alldeles utmärkt och att Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning inte har som mål att få samtliga börsnoterade bolag att följa Koden. En förklaring där bolag motiverar varför Koden inte tillämpas är minst lika bra som att faktiskt följa Koden, således stöds inte det normativa perspektivet till fullo baserat på respondenternas svar.

Det imiterande perspektivet berör organisationers förmåga att imitera andra framgångsrika organisationer för att minska sin egen osäkerhet. Perspektivet påminner om det normativa då det handlar om att efterlikna bolag som har en styrelse med en jämn könsfördelning. För att inte framstå som ett bolag på Large Cap-listan som inte anpassar sig till Kodens anvisningar menar denna imiterande aspekten att bolag imiterar framgångsrika bolag, alltså i detta fall de bolag med styrelser som har ökat andelen kvinnor. Bolag med en mindre andel kvinnor i styrelserna imiterar då ”framgångsrika” bolag för att inte signalera till marknaden att de är bolag som har en mansdominerad styrelse. Att ha en mansdominerad styrelse indikerar att Koden inte följs och en eftersträvan till en jämn könsfördelning ligger inte i fokus hos bolaget, således stöds med andra ord inte det imiterande perspektivet. Danelius menar att bolag måste självregleras och följaktligen se till sina aktieägares intressen och tillsätta styrelse därefter. Att ha en styrelse som består av majoriteten män kan innebära att bolag sticker ut ur mängden jämfört med övriga bolag, som eftersträvar en jämn könsfördelning och rekryterar därefter. Rekommendationen kan antingen följas eller förklaras, varför en imitering av bolag som har en jämn könsfördelning i styrelsen inte krävs, så länge bolaget förklarar varför Koden inte följs. Vid en förklaring bör de inte känna en påtryckning av att imitera bolag som faktiskt följer Rekommendationen och har ökat andelen kvinnor i sin styrelse. Utifrån sammanställningen av de 63 bolagen från Large Cap-listan påvisas att vissa bolag har ökat andelen kvinnor i sin styrelse sedan år 2005, dock är det svårt att veta om detta är på eget bevåg eller om de har imiterat andra bolag. Således ligger det en viss svårighet i

att bedöma om det imiterande perspektivet stöds då ingen av respondenterna dragit en klar parallell mellan styrelsesammansättningar och att detta skulle leda till en imitation bolag sinsemellan. Dock anser författarna att det inte kan uteslutas att ett bolags styrelsesammansättningar ger en viss effekt på andra bolags styrelser.

### ***5.3 Agentteorin***

Agentteorin baseras på relationen mellan agent och principal och enligt teorin är styrelsens roll att övervaka detta förhållande. Teorin stöds då styrelsen tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning för att på bästa sätt kunna utföra sin roll som övervakare över agent och principal.

Agentteorin stöds dock inte med hänsyn till författarnas forskning, vilken framgår i empiri, då eftersträvan till en jämn könsfördelning, som presenterades i *Veckans Affärer*, visar en sämre utveckling av ökat antal kvinnor i styrelser under de senare åren. Enligt tabell 4.5 som visas i kapitel 4, framgår det tydligt att år 2003 gav en toppnotering vad gäller nettoökningen av kvinnliga styrelseledamöter. Ökningstakten minskar något år efter år dock sker det ändå en viss ökning år 2004 och år 2005. Enligt Folksam's Jämställdhetsindex var den procentuella andelen kvinnor i styrelser år 2006, 19,3 procent och således har en ökning skett av kvinnliga styrelseledamöter. Sålunda uppnår inte styrelserna kravet på en jämn könsfördelning och kan därför inte utföra sin roll som övervakare på bästa möjliga sätt, enligt agentteorin. Det bör dock beaktas att siffrorna skiljer sig något bland olika undersökningar, detta kan bland annat bero på huruvida suppleanter, arbetstagarrepresentanter och sekreterare är medberäknade. Svensk kod för bolagsstyrning trädde i kraft år 2005 således har Koden inte bidragit med någon märkbar skillnad när det kommer till eftersträvan till en jämn könsfördelning.

Det finns flera motiv, som stöds utifrån empiri, till att styrelser inte uppfyller de krav som agentteorin ställer på övervakaren. Motiven är bland annat; att bolag anser att kvoten för antalet kvinnliga styrelseledamöter redan är fylld, rekryteringsbasen av kvinnliga styrelsekandidater är för smal samt att det är ett svårt beslut att låta en styrelsemedlem lämna styrelsen till förmån för en ny kvinnlig styrelseledamot. Ytterligare ett motiv är att en jämn könsfördelning endast är något som bör eftersträvas, enligt Koden. Således kan detta tolkas som att det inte behöver fullföljas. Till övervakarens fördel, enligt agentteorin, menar dock respondenter att engagemanget och diskussionerna kring en jämn könsfördelning redan skedde åren innan Koden började tillämpas, vilket kan ha bidragit till att den största ökningen av kvinnliga styrelseledamöter skedde år 2003,

se tabell 4.5. Regeringens driv kring frågan har även medfört att bolag strävade efter en jämn könsfördelning i styrelser långt innan Rekommendationen var påtänkt. Således har bolag förbättrat sin roll som övervakare men och samtliga respondenter anser att könsfördelningen kan förbättras och genom en ökning av kvinnliga styrelseledamöter kan styrelser verka som övervakare på bästa sätt enligt agentteorin. Flera respondenter menade även att det inte finns någon koppling mellan Koden och styrelsernas sammansättning. Stenhammar tror att bolag mycket väl försöker eftersträva en jämn könsfördelning men att det finns ett begränsat antal kvinnliga styrelsekandidater vilket medför att bolag har svårt att uppfylla en jämn könsfördelning i deras styrelser, detta är ett av motiven till varför styrelser inte kan agera professionella övervakare enligt agentteorin.

Det råder skilda meningar kring den kvinnliga rekryteringsbasen för styrelseposter, grunden till detta är de krav på kompetens och erfarenhet som ställs på styrelsekandidaten. En gemensam uppfattning hos de flesta respondenterna är att en styrelseledamot bör ha erfarenhet av ledande poster, framförallt som verkställande direktör. Lilja väcker ett förslag om att kravet på styrelsekandidaters VD-erfarenhet bör minska, följaktligen skulle rekryteringsbasen synnerligen breddas och således skulle styrelser kunna förbättra sin roll som övervakare enligt agentteorin. Stenhammar och Lundén anser att den kvinnliga rekryteringsbasen redan har breddats något tack vare professionella rekryteringsfirmor som frambringar en större blandning av personer och kompetens. Även en skärpning av Koden samt rekryteringsprogram skulle göra rekryteringsbasen av kvinnliga styrelseledamöter bredare. När författarna presenterar respondenternas svar för Lekvall, vid Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, menar han att det bland annat är praktiska hinder och allmänna attityder, såsom de traditionella föräldrarrollerna i familjehushållen, som står som hinder för rekryteringsbasen. Ett första steg är att göra de hushållsnära tjänsterna mer tillgängliga och detta är något som den nuvarande regeringen arbetar med. Enligt empiri finns det således potential till att styrelser kan förbättra sin roll som övervakare, för att bli så optimal som möjligt, och fullfölja sin roll i agentteorin.

Då styrelser skall verka som övervakare och uppfylla en roll gentemot principalen, i detta fall aktieägarna eftersom dessa investerar i bolaget, är det intressant att de bolag som författarna har undersökt anser att de följer Koden trots att de tillhör de bolag som inte verkar eftersträva en jämn könsfördelning, detta strider mot övervakarens roll. Vissa bolag vill inte svara alls när författarna ifrågasätter deras styrelsesammansättningar, vilket författarna tolkar som att bolagen inte kan stå för sin styrelsesammansättning, då den inte har ökat andelen kvinnor sedan år 2005.

Ratos, som tillhör de sämre bolagen vad gäller eftersträvan på en jämn könsfördelning, anser själva att de inte har några större problem med att följa Kodens anvisningar och att diskussionen kring en jämn könsfördelning förs inom styrelsen. När författarna framförde bolagens syn och tillämpning av Svensk kod för bolagsstyrning för Lekvall anser han, trots bolagens nonchalans, att de följer Koden och att Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning är nöjda med hur det ser ut i dag vad gäller eftersträvan till en jämn könsfördelning. Styrelsens roll, att på bästa sätt verka som övervakare mellan principalens och agentens relation, stöds ej av ovannämnd diskussion. Detta då författarna har kommit fram till att ett flertal av de studerade bolagen på Large Cap-listan inte följer Svensk kod för bolagsstyrning, vad gäller styrelsesammansättning och eftersträvan till en jämn könsfördelning. Således kan dessa bolag inte agera övervakare på bästa sätt över agent och principalförhållandet och teorin stöds därför inte.

Då principalens roll är att investera i bolag, kan detta missunnas då bolag inte uppnår en optimal styrelsesammansättning. Styrelsen är ofta ett ansikte utåt, speciellt vid bolagsstämmor, och kan på så sätt påverka principalens köpkraft i bolaget samt att dennes inställning till bolaget kan försämrats. Kvinnliga styrelseledamöter kan således bidra till att aktieägare, det vill säga principaler, som lägger vikt vid ett bolags heterogena styrelsesammansättning, uppmuntras till att exempelvis investera i det bolaget. Beteendet är dock individuellt då individer har olika åsikter om vad som innebär en eftersträvan till en jämn könsfördelning i styrelser. Detta fenomen är något som styrelser bör beakta för att de inte skall påverka principalens intresse för bolaget negativt och på sätt skapa ett amoraliskt beteende hos denne.

## ***5.4 Signaleffekter***

Signaleffekter är ett känt fenomen som uppstår då bolag tillämpar Svensk kod för bolagsstyrning, detta stöds genom att bolag signalerar till andra bolag hur väl Koden skall följas. Detta gäller i synnerhet bolag på Large Cap-listan då dessa var med vid introduktionsstadiet av Rekommendationen år 2005. En positiv signaleffekt uppstår då dessa bolag agerar ledsagare åt mindre bolag, samtidigt som de skapar introduktionsprogram för Koden och på så sätt står för de initiala kostnaderna.

Signaleffekten stöds i detta examensarbete då författarna genomför en studie kring Large Cap-listans samtliga bolag. Författarna valde ut sex av dessa bolag som inte har ökat andelen kvinnor i sina styrelser, sedan Svensk kod för bolagsstyrning trädde i kraft år 2005. Bolagen är Ericsson,

MTG, NIBE, Ratos, Saab och Trelleborg. Dessa bolag är betydande inom näringslivet och bör vara medvetna om att de ständigt blir granskade av marknaden. NIBE tillhör bottenkvoten då de inte har någon kvinna alls i sin styrelse. Ericssons styrelse har minskat antalet kvinnor men även ökat antalet män i styrelsen vilket resulterar i att Ericssons styrelse består av 7,7 procent kvinnor, se tabell 4.2. Av Saabs styrelse är endast en av tolv styrelseledamöter kvinna, det vill säga endast 8,3 procent av Saabs styrelse består av kvinnor. Både MTG och Ratos styrelser består av en kvinna och sju män år 2004, vilket motsvarar att 14,3 procent av styrelsen består av kvinnor. År 2005 och 2006 minskar kvinnokvoten för dessa två bolag till 12,5 procent. Trelleborgs styrelse, vad gäller en jämn könsfördelning, är inte heller god då den år 2006 endast bestod av 18,2 procent kvinnor, se tabell 4.2 Dessa sex bolag kan således ej agera goda förebilder och skapar följaktligen signaleffekter till andra bolag att Kodens anvisning, vad gäller eftersträvan till en jämn könsfördelning i styrelser, inte är något som bolag behöver fullborda. På så sätt stöds signaleffekten vid denna forskning, men på ett negativt vis. Orsaker till att dessa bolag har en dålig kvinnorepresentation i sina styrelser kan vara att de anser att deras styrelser uppnår en tillfredställande kvinnokvot, att de har svårt att lämna plats för en ny styrelseledamot eller att bolagen tolkar att en jämn könsfördelning inte är något de behöver beakta då den benämns med ordet eftersträva, vilket kan tolkas som näst intill obetydligt. Däremot kan det tyckas att det nästan är omöjligt att misslyckas att eftersträva något. Ytterligare en anledning kan vara att styrelserna i vissa av dessa bolag är nästintill helt mansdominerade, vilket kan bero på att det är en traditionellt sett mansdominerad bransch, således är det av yttersta vikt att söka kvinnor och rekrytera dem till dessa styrelser. Eftersom det är nyval varje år till styrelserna finns det årligen möjligheter att välja in kvinnor.

För att påvisa signaleffektens positiva inverkan undersökte författarna även bolag som verkar ha tagit Svensk kod för bolagsstyrning till sig och gjort förändringar i sin styrelsesammansättning de senaste åren. Författarnas utvalda bolag JM, Sandvik, Securitas och Volvo har alla mellan år 2004 och år 2006 ökat andelen kvinnor i sina styrelser. JM tillhör de bolag som ökat andelen kvinnor och även minskat andelen män vilket gör att procentandelen kvinnor ökar till 18,2 procent år 2006, se tabell 4.3. Securitas och Sandvik har båda utökat sina styrelser med en kvinna varje år sedan år 2004 och närmar sig en jämnare könsfördelning. Volvos kvinnokvot ökade när det blev en manlig styrelseledamot färre år 2005 än föregående år. De fyra bolagen har inte fullföljt en jämn könsfördelning än, men frågan är något som märkbart diskuteras och förändring sker, omställningen är dock något som tar tid av naturliga skäl då styrelserna endast har nyval en gång per år. Dessa bolag skapar således positiva signaleffekter till andra bolag om att styrelser bör



eftersträva en jämn könsfördelning och följa Kodens anvisningar. Bolag presenterade i Jämställdhetsindex 2007 topp 30 kan även de bidra till positiva signaleffekter då de uppmärksammas för sin jämställdhet. De tre bästa Large Cap-listade bolagen är Q-Med, Swedbank och Axfood. Författarna anser att då Jämställdhetsindex troligen skapar mycket uppmärksamhet kring de bolag som utmärker sig sänder detta positiva signaleffekter till andra svenska bolag. Lundberg, skapare av Jämställdhetsindex, menar att framstående kvinnor såsom Annika Falkengren kan leda till att andra bolag anställer och befordrar fler kvinnor. Genom detta stöds signaleffekten på ett positivt sätt vid författarnas forskning, det går dock inte att veta om denna positiva utveckling beror direkt på Koden eller andra omvärldsfaktorer.

Utifrån författarnas undersökning finns det således både bolag som försöker eftersträva en jämn könsfördelning och bolag som ej genomför några förändringar i sina styrelsesammansättningar. Ofta tränger det onda bort det goda vilket märks i media då diskussionen kring kvinnliga styrelseledamöter ständigt kommer upp på tablåerna. Detta skapar signaler och för diskussionen framåt samt pressar de bolag som inte eftersträvar en jämn könsfördelning till förändring.

Ytterligare positiv signaleffekt stöds i detta examensarbete då den kvalitetsmärkning, som Kodgruppen menar att bolag erhåller om de följer Kodens anvisningar, skapar positiva signaleffekter. De bolag som bevisligen eftersträvar en jämn könsfördelning i styrelser; JM, Sandvik, Securitas och Volvo, kommer således att erhålla denna kvalitetsmärkning och även skapa ett förtroende för svenskt näringsliv. De bolag som inte följer Svensk kod för bolagsstyrning, bland annat Ericsson, MTG, NIBE, Ratos, Saab och Trelleborg, måste enligt tesen *följ eller förklara*, motivera varför de inte eftersträvar en jämn könsfördelning i styrelser. Författarna kan ej finna motivering till styrelsesammansättningen i de utvalda bolagens årsredovisningar, ej heller vill de svara på detta när författarna tar kontakt med nämnda bolag. Anledningen till varför de väljer att inte svara tolkar examensarbetets författare som att bolagen inte kan stödja sin styrelsesammansättning med bra argument, vilket gör att bolagen går miste om kvalitetsmärkningen som skapar konkurrensfördelar. Detta skapar signaler om en brist på respekt mot Svensk kod för bolagsstyrning, vilket gör att andra bolag även kan ignorera Kodens betydelse som medför att negativa signaleffekter skapas.

## ***5.5 Analys utifrån tidigare forskning***

### **5.5.1 Diversifierade styrelser**

Van der Walt och Ingley påpekar i sin forskning att det är viktigt att styrelser är diversifierade genom att ledamöterna har olika attribut, karaktär och expertis, då detta är viktigt vid beslutsfattande. Även faktorer som kön, etnicitet, ålder och karriär bidrar till en väldiversifierad styrelse. Detta är viktiga aspekter som flera av respondenterna påpekar vid förfrågning gällande vad som är viktigt att ta i beaktande vid granskning av styrelser och dess ledamöter. Treschow säger bland annat att han anser att mångfald är det viktigaste att ta hänsyn till i styrelsen, medan både Lundén och Stenhammar menar att kompetens är det viktigaste. Dessa olika faktorer som nämns som viktiga kan kopplas till den ovannämnda forskningen. Mångfald, vilket kan uppfattas som relativt abstrakt, är ett begrepp som innefattar att individen har olika attribut, karaktär och expertis. Även kompetens, vilket faller under expertis, stärker enligt Van der Walt och Ingley en styrelse vid beslutsfattande och i styrelseprocesser. Dock bör den optimala kompetensen anpassas till företagets branschområde. Lundén påpekar detta och säger att det är av stor vikt att ledamotens kompetens, vilket omfattar erfarenhet och utbildning, matchas med bolagets aktiviteter och bransch. Investor, som svarar för Saab, påpekar att de anser att en bredd i kompetensen, personligheter och erfarenheter gynnar bolag. Folksam framhäver även vikten av mångfald genom sitt Jämställdhetsindex för att skapa uppmärksamhet kring ämnet. Månsson och Sjöholm säger att de tycker att de kan se en skillnad i kvinnligt och manligt beteende vid beslutsfattande. Detta är inte Lilja och Lundén överens med dem om. Att Månsson och Sjöholm ser skillnader i beteendet stödjer Van der Walt och Ingleys forskning på så sätt att då styrelsen är diversifierad, med avseende på kön, ändras styrelsearbetet jämfört med om sammansättningen är homogen. När Lilja och Lundén har en annan uppfattning, kan detta tyckas strida mot denna forskning. Deras åsikter kan dock färgas av att de är två kvinnliga styrelseproffs i en relativt mansdominerat skara och således inte har samma syn på skillnader i beslutsfattandet som utomstående män såsom Månsson och Sjöholm, vilka är medlemmar i StyrelseAkademien, kan ha. Den gemensamma uppfattningen bland respondenterna tycks ändå vara att det är viktigt med en bredd i kompetensen och mångfalden bland styrelseledamöter. Eftersom de svarar utifrån egna erfarenheter verkar det som om dessa faktorer bidrar till ett effektivt styrelsearbete i det svenska näringslivet, och som om att respondenterna är överens med Van der Walt och Ingley om deras forskningsresultat.

Carter, Simkins och Simpson föreslår i sin forskning att då styrelsen är diversifierad innebär det, i jämförelse med en homogen styrelsesammansättning; bättre förståelse för marknaden, större

kreativitet och innovation, effektivitet vid problemlösande och som ledningsorgan samt att den främjar globala relationer. Detta stöds av Lundberg, som refererar till beteendevetenskaplig forskning som säger att blandade arbetsgrupper är mer kreativa än vad homogena är. Lilja menar att både språket och diskussionerna inom styrelsen skulle komma att ändras ifall det blev en jämnare könsfördelning inom styrelserna. Detta stödjer Carter, Simkins och Simpson på så sätt att det kan bli större kreativitet och innovation när språket och diskussionerna ändras då ledamöterna kommer in på nya områden och således får fram nya synpunkter. Månsson och Sjöholm tog upp att en jämnare könsfördelning, med könsens speciella och karaktäristiska egenskaper, leder till en bättre förståelse för marknaden och kulturen, då styrelsen får möjlighet att se dessa ur både ett manligt och ett kvinnligt perspektiv. De påpekade även att med kvinnor i styrelser uppkommer andra diskussioner än om det endast vore män i styrelsen, och de tror således att beslutsfattandet skulle bli annorlunda om fler kvinnor satt i styrelser. Detta stämmer således överens med nämnda forskares påståenden, då det verkar som om att en diversifierad styrelse leder till ett mer effektivt beslutsfattande.

### **5.5.2 Kvinnor som styrelseledamöter**

Enligt Robinson och Dechant påverkas den finansiella effektiviteten i ett bolag av styrelsesammansättningen. Detta stöds av Jämställdhetsindex 2007 som hävdar att bolag med kvinnor i styrelser är mer lönsamma än andra. Dock kan detta tyckas något osäkert att mäta, då det är svårt att avgöra om ett bolags framgång endast beror på styrelsesammansättningen. Lönsamheten under de senaste åren kan mycket väl bero på den högkonjunktur som varit, fluktuationer i efterfrågan och på marknaden, eller andra faktorer som påverkar bolaget. Det tycks därför som att resultatet gärna skall vila på de kvinnliga ledamöterna, utan att det går att säga att lönsamheten uteslutande beror på detta.

Enligt Bilimoria och Wheeler är kvinnors kommunikationssätt annorlunda än mäns. Detta kommer till uttryck både i deras sätt att tänka samt sätt att tala. Detta stöds av Månsson och Sjöholm vilka påpekade att kvinnor har ett annat sätt att tänka och resonera på än män, som kan bidra till mer nyanserade diskussioner i styrelser i kombination med mäns sätt att diskutera på. Således stöds argumenten om att det är givande med en diversifierad styrelsesammansättning för att på så sätt möjliggöra för ett förbättrat styrelsearbete. Därför bör kategorisering av kvinnligt respektive manligt beteende eller beslutsfattande ske med försiktighet, då både Lundén, Lilja och Stenhammar påpekar att de inte anser att ett beteende är könsbaserat, utan att det beror på

erfarenheter etcetera. Likväl är det viktigt att ha i åtanke att en individs beslutsfattande beror på ens perspektiv och bakgrund, vilket bildar erfarenheterna som beslutsfattandet bygger på.

### **5.5.3 Effekter av kvinnor i styrelser**

Det har tidigare forskats om den effekt som kvinnliga styrelseledamöter har på bolag. Den studie som gjordes på amerikanska Fortune 500 börslistan, gjord av Farrella och Hersch, kom fram till att efterfrågan på kvinnliga styrelseledamöter endast beror på interna och externa efterfrågningar. Att det skulle finnas något samband mellan att styrelser med kvinnliga ledamöter skulle vara mer benägna att rekrytera in fler kvinnor påvisades inte. Att efterfrågan på kvinnliga styrelseledamöter har ett samband med högpresterande bolag finner författarna av denna artikel inte ha någon direkt relevans, detta skiljer sig från både Burkes forskning och Jämställdhetsindex som pekar på det motsatta. Lundén menar att en helt jämställd styrelse inte nödvändigtvis skulle resultera i ett optimalt styrelsearbete, varför det kanske inte är nödvändigt att genom kvotering få in fler kvinnor till styrelserna. Risken med kvotering är att okvalificerade personer kan bli rekryterade till styrelser, vilket försämrar styrelsearbetet. Detta gör att de externa påtryckningarna om en jämn könsfördelning kanske inte ger det optimala resultatet i styrelser. Denna heta debatt samt allas relativt negativa åsikter om kvotering kanske snarare stjälper än hjälper styrelser i strävan mot den optimala styrelsesammansättningen. Treschow och Lundén trycker på att mångfald och kompetens är kärnegenskaper en styrelse bör innehålla. Dessa åsikter stödjer Farrella och Herschs forskning gjord i USA, som menar att det snarare är externa och interna pådrivningar som stressar upp diskussionerna om jämn könsfördelning i styrelser. I samband med införandet av Norges lag om kvotering, tilltog diskussionerna i Sverige om kvotering och strävan efter en jämnare könsfördelning. Media intresserade sig och inflytelserika styrelseproffs uttalade sig i press om deras åsikter kring kvotering. Detta är ett typiskt exempel på externa påtryckningar, som har influerat Sverige. Det verkar snarare som om dessa påtryckningar snarare än införandet av Svensk kod för bolagsstyrning har påverkat könsfördelningen i styrelser.

### **5.5.4 Talang före kön**

Scherer har studerat kvinnor i styrelser och menar att fokus bör ligga på styrelsens funktion snarare än andelen kvinnor och män. Vidare anser Scherer att effektiviteten inte påverkas av könet i styrelser. Scherers åsikt om kvotering är att det är en förnedring mot kvinnor att ta in dem i styrelser enbart för att de ”bör” sitta där. Flera av respondenterna tenderar att ha en liknande åsikt angående kvotering. Som nämnt ovan, är risken att kvotera in några kvinnor som inte har

kompetens nog att vara styrelseledamot relativt stor. Representanter för StyrelseAkademien menar istället att styrelsen kan tillföras stor diversifiering genom de olika könen, då kvinnor och män agerar och hanterar problem på olika sätt. Andra respondenter menar att problemen angrips på liknande sätt och att könet inte skiljer problemlösning åt. Scherers studier resulterade i att hon ansåg att talang bör gå före kön, då att vara kvinna i sig inte är en tillgång. Kompetens, erfarenhet, utbildning etcetera sitter inte i könet, vid rekrytering till styrelser bör därför könet helt och hållet frånses. Om det visar sig att den mest effektiva styrelsen tillkommer baserat på styrelseledamöternas meriter och kunskap, oavsett kön så stämmer Scherers iakttagelser. Lilja och Lundén har gjort samma iakttagelser, vilket stödjer Scherers forskning om att talang går före kön, författarna ser detta som ett tecken på att en tvingande lag om kvotering inte bör införas.

### 5.5.5 Den perfekta styrelsen

Whites forskning kring hur ett välbalanserat team bör sammansättas har fem steg; kompetens, lagfokus, kemi, balans och rekryteringen av de bästa. Denna forskning stöds av examensarbets empiri där styrelseproffsen framför vikten av en väldiversifierad styrelse bland framförallt kompetens men även kön och utbildning. Forskningen påpekar även att rätt person skall väljas till rätt organisation vilket Lundén framför då hon menar att det vid internationella bolag bör finnas en representation av flera olika nationaliteter, likaså skall rätt kompetens väljas till styrelsen beroende på vilken fas bolaget är i. I det första steget läggs även vikt vid att svagheter i gruppen skall förbättras genom nya medlemmar, detta stöds utifrån Lundberg då hon menar att styrelsens konstruktion skall analyseras med hänsyn till bolagets behov och ägarnas intresse. Det andra steget framhäver lagfokus och framförallt behovet av en lagledare, detta är något som författarnas empiri inte stöder då styrelsen skall verka som ett team där alla tar del. Lilja påpekar att det händer att delar av styrelsearbetet sker under bordet mellan styrelseordförande och enskilda ledamöter, detta är något som inte bör ske för att upprätthålla det lagfokus som Whites forskning påvisar, vilket således strider mot det andra steget. I det tredje steget betonar forskningen kemien i teamet samt rekryteringsprocessens vikt. Detta stöds av Lundberg då hon menar att rekryteringsprocessen bör gå betydligt djupare för att inte generalisera och att processen framförallt bör ske med transparens i styrelsen. Lundén och Stenhammar menar även att rekryteringsprocessen förbättras genom headhunterfirmor som förbättrar urvalet av styrelsekandidater. Det fjärde steget påvisar vikten av balans i ett team, detta är även viktigt i en styrelse för att frambringa den mångfald som eftersträvas. Detta stöds av Stenhammars samt Månsson och Sjöholms önskan om sju styrelseledamöter för att skapa en balans i styrelsen. Även Brandinger skriver i sin bok *Det nya styrelsearbetet* att sju ledamöter är ett lämpligt antal, då

mångfalden täcks in. Forskningen stöds även då Månsson och Sjöholm påpekar vikten av diversifierad kunskap inom olika områden såsom marknad, produktion, finansiering samt juridik. Det sista och femte steget, att kontinuerligt ha ögonen öppna för att rekrytera de bästa, är inget som examensarbetets empiri konkret påvisar då styrelserekrytering enbart sker en gång per år. Valberedningarna bör ändå vara uppmärksamma i sökandet efter kandidater till ledamotsposter. Författarna anser dock att den bästa rekryteringen kommer att ske om processen sker enligt steg tre. Således har respondenterna en vision till en perfekt styrelse som stöder Whites forskning kring ett välbalanserat team.

## 5.6 Bortfallsanalys

En snedvridning av resultatet, i författarnas forskning, kan ske om bortfallet blir alltför stort, vilket leder till att examensarbetets kvalitet påverkas. Tio bolag valdes ut av de 63 som finns noterade på Stockholmsbörsens Large Cap-lista och som har hemvist i Sverige. Det valdes ut åtta respondenter som har specialistkunskap inom styrelsearbete. Vid kontaktande av respondenterna till personlig intervju och telefonintervju var responsen positiv från samtliga respondenter. Samtliga som författarna kontaktade var vänligt inställda och ville intervjuas. Dock uppstod problem vid kontaktande av bolag på Large Cap-listan som tillskickades e-postenkäter angående dess sammansättning av styrelseledamöter och hur bolagen tänkte och resonerade kring detta. Författarna kontaktade ansvariga för bolagsstyrning vid de tio utvalda bolagen vid ett flertal tillfällen, både via telefon och e-post. Trots detta uteblev sex av tio enkätsvar. De tio bolagen samt de åtta respondenterna kontaktades enligt tabellen nedan:

	<b>Kontakt 1</b>	<b>Kontakt 2</b>	<b>Kontakt 3</b>	<b>Kontakt 4</b>	<b>Kontakt 5</b>	<b>Resultat</b>
<b>Danelius, Johan</b>	2007-11-19	2007-11-20	2007-12-13	2007-12-16	2007-12-17	Har svarat
<b>Ericsson</b>	2007-11-26	2007-11-27	2007-12-07			Har svarat
<b>JM</b>	2007-11-26	2007-11-27	2007-11-27	2007-11-27		Har svarat
<b>Lilja, Maria</b>	2007-11-19	2007-11-20	2007-11-29	2007-12-16	2007-12-17	Har svarat
<b>Lundberg, Carina</b>	2007-11-26	2007-11-27	2007-11-30	2007-12-16	2007-12-17	Har svarat
<b>Lundén, Lotta</b>	2007-11-16	2007-11-20	2007-12-16	2007-12-17		Har svarat
<b>MTG</b>	2007-11-19	2007-11-20	2007-12-06			Har ej svarat
<b>NIBE</b>	2007-11-19	2007-11-20	2007-11-22			Vill ej vara med
<b>Ratos</b>	2007-11-26	2007-11-27	2007-11-28	2007-12-07	2007-12-07	Har svarat
<b>Regeringen</b>	2007-12-12	2007-12-14	2007-12-17	2007-12-19	2007-12-21	Har svarat
<b>Saab</b>	2007-11-19	2007-11-20	2007-11-21	2007-12-06	2007-12-07	Har svarat
<b>Sandvik</b>	2007-11-19	2007-11-22	2007-11-30			Har ej svarat
<b>Securitas</b>	2007-11-19	2007-11-20	2007-12-07			Har ej svarat
<b>Stenhammar, Olof</b>	2007-12-06	2007-12-08	2007-12-16	2007-12-18		Har svarat
<b>StyrelseAkademien</b>	2007-11-15	2007-11-20	2007-11-21	2007-12-17		Har svarat
<b>Trelleborg</b>	2007-11-26	2007-11-27	2007-12-07			Har ej svarat
<b>Treschow, Michael</b>	2007-11-28	2007-12-08	2007-12-10	2007-12-19		Har svarat
<b>Volvo</b>	2007-11-19	2007-11-20	2007-11-21			Vill ej vara med

Tabell 5.1 Illustrerar kontakt med respondenter

## Svarsandelar

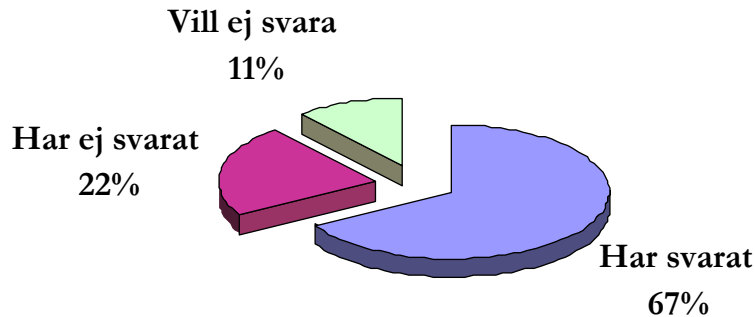


Diagram 5.1 Illustration av svarsandelar

Det totala bortfallet blir således 33 procent, där 22 procent av respondenterna ej har gett något svar alls och 11 procent ej vill delta i forskningen. Författarna till detta examensarbete anser trots bortfallet att detta inte har skapat någon större snedvridning på forskningsresultatet då respondenterna som tillhör bortfallet är bolag som fick enkätfrågor via e-post. Författarna anser att intervjuer väger tyngre än enkätfrågor, då dessa ger djupare och mer utvecklade svar än e-postenkäter. Om bortfallet kunde uteslutas skulle uttalanden i empiri kunna styrkas ytterligare och nya åsikter skulle komma fram. Då de bolag som tillhör bortfallet diskuteras i examensarbetet har dessa således ingen möjlighet att säga sin åsikt, det skall dock påpekas att detta är något som bolagen själva valt då de som nämnt tackat nej till att delta eller avstått från att svara.

### ***5.7 Effekter av intervjuerna***

Då författarna av detta examensarbete är tre unga kvinnor, är det inte att bortse från att det har uppstått en viss intervjuareffekt under examensarbetets gång. Alla intervjuer har genomförts av minst två av författarna, dock har de flesta intervjuer genomförts gemensamt av alla tre gruppmedlemmar. Under några av intervjuerna, särskilt med de manliga respondenterna, har författarna upplevt att svaren anpassats något för att inte verka stötande på intervjuerna, och således mot kvinnor. Detta är något som verkar vara svårt att undvika då detta examensarbets ämne är relativt känsligt. Denna intervjuareffekt kunde möjligtvis ha minimerats genom att författarna kunde ha använt en manlig kompanjon som kunde ha genomfört några intervjuer. Dock spelade tidsaspekten en så pass stor roll att detta inte var ett möjligt scenario. Författarna

försöker emellertid att minimera intervjuareffekterna genom att respondenterna har fått kontrollera sin del i empiri och återkomma med synpunkter innan denna publiceras.

### ***5.8 Kvinnliga och manliga författares effekter på referenslitteratur***

Litteraturen författarna använt sig av i detta examensarbete består av en blandning av svenska och utländska författare. Examensarbetets författare har ansträngt sig för att hitta och använda litteratur skriven av både män och kvinnor, för att få en jämn litteraturstudie. Emellertid är det mesta av litteraturen skriven av män. Detta kan innebära att en del av artiklarnas teorier och synpunkter är färgade av författarens kön, emellertid är detta något som författarna av examensarbetet har försökt anta en kritisk ståndpunkt till. Dock är det svårt att helt utesluta att vissa områden i detta examensarbete har påverkats av könet på författaren till referenslitteraturen.

### ***5.9 Diskussion kring forskningsfrågor***

Nedan besvaras forskningsfrågorna, som presenterades i kapitel 1, således besvaras examensarbetets syfte:

- **Hur har de utvalda bolagen på Large Cap-listan implementerat Svensk kod för bolagsstyrning, punkt 3.2.1, med avseende på jämn könsfördelning i styrelser?**

Alla respondenter påpekar att de är väl insatta i Koden och att de anser sig följa den väl utan större problem. De säger även att de känner till punkt 3.2.1 som handlar om styrelsesammansättning, även om inte alla säger sig kunna den utantill. Det är tydligt vid granskande av författarnas sammanställning av årsredovisningarna att en majoritet av bolagen inte har ändrat sin styrelsesammansättning sedan Koden trädde i kraft den 1 juli år 2005. Majoriteten av de tio utvalda börsbolagen har likaså inte ändrat sin styrelsesammansättning sedan introduktionen, snarare tvärt om. Dock ser författarna en positiv förändring hos några av de studerade bolagen såsom Sandvik och Securitas. Bolag såsom NIBE och Saab tycks inte ha anpassat sig alls till punkt 3.2.1 i Koden med eftersträvan till en jämnare könsfördelning, då de inte har rekryterat kvinnor sedan år 2005. Lekvall, sekreterare vid Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, tycker ändå inte att detta är något som är problematiskt, utan är tvärt om nöjd med hur Koden följs i dag. Detta överraskade författarna nämntvärt då de antog att det vore optimalt om så många som möjligt av alla bolag anammade Koden och följde den. När författarna sedan frågade respondenterna om de tyckte eller trodde att Svensk kod för



bolagsstyrning hade påverkat dem i rekryteringen av kvinnliga styrelseledamöter, svarade samtliga nej. Således kan det verka som om att det mer är den samhälleliga debatten och medvetenheten kring kvinnor och jämställdhet som har lett till den lilla ökningen av kvinnor på styrelseposter. Detta stöds även av att rekryteringen av kvinnor till styrelseposter ökade som mest år 2003, redan två år innan Rekommendationen trädde i kraft. Även om rekryteringen har fortsatt öka sedan dess, var det då toppnoteringen skedde. Detta är ett tecken på att Koden inte har haft någon direkt påverkan på bolagen på Large Cap-listans rekryteringar av kvinnliga styrelseledamöter.

- **Hur skulle responsen inom det svenska näringslivet bli om punkt 3.2.1 i Koden utvecklades till en tvingande lag, det vill säga en lag om kvotering?**

Efter Kodens införande år 2005 och då styrelserna väljer in nya ledamöter på årlig basis torde kanske andelen kvinnor ha ökat de senaste två åren, med tanke på punkt 3.2.1 rörande en jämn könsfördelning, dock syns ingen tydlig trend vad gäller en ökning av andelen kvinnor i styrelserna. Vad gäller Jämställdhetsindex påvisas ingen markant ökning av kvinnor.

Då media diskuterar ämnet jämställdhet på en frekvent basis, Norge har infört en lag om kvotering och diskussioner och undersökningar görs kring huruvida lönsamheten förbättras i företagen med kvinnliga styrelseledamöter, är det inte konstigt att även Sverige funderar på en lag om kvotering. När Svensk kod för bolagsstyrning infördes var tanken, och är än i dag, att den skall finnas som ett stöd för bolag på Large Cap-listan. I och med att Koden innebär *följ eller förklara* finns det inget tvång för bolagen att följa den, och inte minst punkt 3.2.1 som berör jämställdhet i styrelsen. Stenhammar, Lekvall med flera anser att en lag om kvotering skulle stjälpa snarare än hjälpa. Stenhammar reflekterar över Norges lag om kvotering och tycker att en kvoteringslag i Sverige inte skulle vara det optimala då han anser att det är en idiotisk lag. Vidare menar Lundén att de flesta kvinnor inte vill bli inkvoterade utan istället kvalificera sig på egna meriter. Lundberg tror inte att det är en optimal lösning att lagstifta om kvotering då kvinnor kan komma få styrelseuppdrag endast för att fylla en kvinnokvot och inte på grund av dess kompetens, en kvoteringslag skulle således fungera men det är en farlig väg att gå, en kvoteringslag skulle kunna motverka sitt syfte då kompetens hamnar i skymundan. Treschow säger att det finns risk att kvalitet, mångfald och ombudsmannatänkande bortses från vid rekryteringsprocessen av styrelseledamöter om en lagstiftning kring kvotering skulle ske. Att omvandla Rekommendationen om en jämn könsfördelning i styrelserna till en tvingande lag är det ingen av respondenterna i detta examensarbete som är positivt inställd till. Trots att diskussioner ständigt pågår om inkvotering av

kvinnor till styrelser, verkar inte en lag om kvotering vara lösningen enligt respondenterna. Lekvall menar att Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning inte har någon tanke på att göra en lag av Rekommendationen. Danelius anser att det är upp till bolagen själva att besluta hur könsfördelningen skall se ut i bolaget, att det således är frågan om självreglering. Regeringen har sedan många år tillbaka fört en diskussion kring ett ökat antal kvinnor i styrelser, detta anser Lundén fått bolagen att anstränga sig ytterligare. En fortsatt diskussion förd av regeringen skulle på så sätt kunna fortsätta öka fokus på kvinnor och vara ett sätt att få in fler kvinnor i styrelser. Respondenternas reaktioner och inställning till en kvoteringslag är inte positiv och i princip ingen kan se en efterföljande positiv utveckling om en sådan lag införs. Lilja menar dock att en kvoteringslag kan vara en bra idé om processen med en jämn könsfördelning i styrelser skall påskyndas, men att den i framtiden inte kommer att behövas. Baserat på respondenternas kommentarer angående en lag om kvotering är det således inte aktuellt att för närvarande införa en lag om kvotering, för att öka andelen kvinnor i styrelser.

- **Vad är övriga lämpliga åtgärder för att få in fler kvinnor i styrelser så att en jämn könsfördelning kan eftersträvas?**

Hur rekryteringen av fler kvinnor till styrelser skall öka är en fråga som diskuterats brett i examensarbetets kvalitativa empiri. Den åtgärd som varit en stor samhällsdiskussion är inkvotering av kvinnor, vilket diskuterades i föregående stycke. Ytterligare åtgärder som respondenterna framhåller för att öka rekryteringen av kvinnliga styrelseledamöter följer nedan:

En viss grund till styrelsens sammansättning ligger i hur valberedningen ser ut då det är denna som ger förslag till styrelsekandidater, därför bör valberedningen ses över och även denna uppnå en jämn könsfördelning. Valberedningen bör även ha som ambition att ha ett visst antal kvinnor som styrelsekandidater för att skapa ett rättvist urval, likaså bör bolag arbeta aktivt internt med att få fram fler kvinnor på ledande positioner som i sin tur skapar fler kvinnliga styrelsekandidater. Ett förslag som underlättar arbetet med att få fram fler kvinnor i styrelser är att släppa kravet på att en styrelseledamot skall inneha VD-erfarenhet, detta skulle bredda basen väsentligt, säger Lundén och Lilja. På senaste tiden har prominenta kvinnor uppenbarat sig inom näringslivet och detta kan få bolag att inse att kvinnor på ledande positioner skapar lönsamhet då mångfald är en styrka eftersom det genererar bred kompetens och erfarenhet. Det är därför viktigt att i rekryteringsfasen av styrelseledamöter göra en professionell rekrytering och se utöver egna nätverk. Detta kan åstadkommas genom att anlita headhunterfirmor som frambringar mångfald,

bred kompetens och olika karaktärer i kandidaterna. Lilja kommer med förslag att öka antalet ledamöter i styrelser för att få in fler kvinnor utan att behöva avsäga en annan kompetens. Detta talar emot Rekommendationen att hålla styrelsen till ett lämpligt antal för att inte göra avkall på relationers kvalitet, Lilja anser dock att styrelserna kommer att minskas på naturlig väg allteftersom en jämnare könsfördelning uppnås. Ett annat förslag för att få in fler kvinnor i styrelser är att skärpa upp självregleringen hos bolag och skapa program som gynnar den kvinnliga rekryteringsbasen. Bra exempel på detta är det norska initiativet Female Future som bevisligen har främjat antalet kvinnor i styrelser, vilket är något även den svenska organisationen Ruter Dam arbetar för. Ruter Dam framför även själva några konkreta frivilliga åtgärder för att öka antalet kvinnliga styrelseledamöter. De anser att bolag bör vid rekrytering till chefspositioner och styrelseposter kräva både en kvinnlig och en manlig kandidat. Ruter Dam menar även att då kvinnor befordras bör bonus delas ut till chefen som befordrade henne. De framför även åtgärden att kvinnor bör utnyttja kvinnliga nätverk samt utbilda sig ”rätt”. När respondenternas förslag framförs till Lekvall, sekreterare vid Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning som skapat Koden, menar han att grunden till problemet ligger i praktiska hinder och allmänna attityder i det svenska samhället såsom dagens höga beskattning på hushållsnära tjänster. En lösning på detta är att göra dessa tjänster mer tillgängliga för att kvinnor, som traditionellt sett stannar hemma med barn, skall få en rättvis chans inom näringslivet som krävs för att kunna göra den nödvändiga karriären för att bli styrelseledamot. Respondenterna tror således på en positiv utveckling om en jämnare könsfördelning i styrelser och att basen i dagsläget breddas men att detta är något som tar tid att förändra.

### ***5.10 Slutsats av analys***

För att sammanfatta examensarbetets analys följer nedan fyra korta slutsatser:

- Majoriteten av de utvalda bolagen har inte implementerat punkt 3.2.1 i Svensk kod för bolagsstyrning, således kan inte författarna se att Koden har haft någon effekt på börsbolagens styrelsesammansättningar.
- Samtliga respondenter menar att en lag om kvotering inte kan bemästra problemet med en ojämn könsfördelning i svenska börsbolags styrelser.
- Hos respondenterna finns en tydlig positiv inställning till och en önskan om fler kvinnliga styrelseledamöter, dock skall ledamotens kompetens sättas i första hand.
- För att Svensk kod för bolagsstyrning skall kunna följas, vad gäller punkt 3.2.1, bör åtgärder ske för att öka den kvinnliga rekryteringsbasen.

## 6 Avslutande diskussion

---

*I detta kapitel presenterar författarna sina egna reflektioner kring examensarbetet och dess utfall. Det ges även förslag till framtida forskning inom ämnet.*

---

### 6.1 Egna tankar

Författarna har under examensarbetets gång fått många intressanta synvinklar på Svensk kod för bolagsstyrning från respondenterna, och har funnit det intressant att utreda hur bolag har implementerat denna och vad respondenterna tycker om Koden.

Då Svensk kod för bolagsstyrning skall regleras av marknaden eftersom bolagen tillämpar *följ eller förklara* och således skall motivera om de väljer att avvika från Koden, ifrågasätter författarna huruvida detta upplevs som tillräckligt övervakande för att bolagen skall följa Rekommendationen på bästa sätt. Det skulle kunna tyckas lämpligt med något sorts kontrollorgan som årligen följer upp och offentliggör huruvida Koden följs och tillämpas i respektive bolag. Efter att noggrant ha studerat detta ämne är författarna av uppfattningen att Svensk kod för bolagsstyrning, och punkt 3.2.1 inte har implementerats av bolagen på Large Cap-listan i stor utsträckning. Det vill säga att bolagens styrelsesammansättning, med avseende på kön, inte har haft en märkbar ökning av andelen kvinnor, trots att Koden rekommenderar att en jämn könsfördelning skall eftersträvas. Författarna är mycket medvetna om och har stor förståelse för att styrelsens sammansättning är något det tar tid att ändra, även om nya ledamöter väljs in årligen. Bolagen måste se till att kompetensen upprätthålls i styrelsen och kan därför inte rekrytera kvinnliga ledamöter endast för att de är kvinnor. Likväl anser författarna att bolagen kan göra mer för att åtminstone ha fler kvalificerade kvinnliga kandidater till ledamotsposterna, eftersom de kandidater som presenteras som valberedningens förslag, ofta är de som slutligen väljs av den årliga bolagsstämman. Dock är det anmärkningsvärt att vissa bolag på Large Cap-listan, vilka har nyrekryterat styrelseledamöter sedan 2005, endast har rekryterat män. Det får författarna att tro att dessa bolag medvetet väljer att inte följa Kodens anvisningar om en eftersträvan till en jämn könsfördelning. Författarna är av uppfattningen att Rekommendationen och särskilt instruktionerna i punkt 3.2.1 är för svaga. Det kan vara svårt för bolag att veta hur de skall gå till väga för att eftersträva en jämnare könsfördelning, utan att närmare anvisningar ges,

samtidigt som det kan upplevas som oklart att det inte står utskrivet något datum när förändringen, eller i detta fall när eftersträvan till en jämn könsfördelning skall vara uppnådd. Samtidigt förstår författarna Kollegiet för Svensk Bolagsstyrnings argument att Koden inte är något som slaviskt måste följas då *följ eller förklara* tillämpas. Författarna finner likväl att punkt 3.2.1 är för vagt utformad för att den skall kunna få någon egentlig effekt i bolags styrelsesammansättningar. Således anser de att implementeringen av Koden, särskilt punkt 3.2.1, skulle underlättas om Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, skulle komma med en konkret handlingsplan för hur bolagen skall uppnå en jämnare könsfördelning. Författarna menar även att punktens implementeringsprocess skulle underlättas om det vore angivet att denna skulle vara genomförd inom exempelvis ett visst antal år. Detta skulle således framskynda denna process på ett kontrollerat sätt.

Angående andra åtgärder för att öka jämställdheten i styrelser på Stockholmsbörsens Large Cap-lista är författarna av samma uppfattning som samtliga respondenter, nämligen att en lag om kvotering inte skulle vara en långsiktigt bra lösning för det svenska näringslivet. Detta då inga direkta fördelar med en lag om kvotering tydligt kan ses, förutom att jämställdheten på så sätt skulle breddas. Författarna upplever även ett motstånd inför en lag om kvotering från samtliga respondenter. Lekvalls konkreta förslag om att göra de hushållsnäratjänsterna mer tillgängliga är något som författarna ser som en lämpligare lösning, än kvotering i dagsläget, och ett mycket bra förslag. Författarna anser även att kvinnor skall befordras på lägre nivåer för att på så sätt kunna upparbeta sig de erfarenheter som behövs för att kunna få styrelseuppdrag i framtiden. Som kulturen har sett ut, och till viss del även ser ut i dag har det mest varit män som befordrat andra män, vilket således har lett till fler män på styrelseposter än kvinnor. Skulle kvinnor komma in på fler ledningsposter såsom VD-poster och liknande är författarna övertygade om att detta skulle leda till fler kvinnliga styrelseledamöter i de svenska börsbolagen. Det är även viktigt att kvinnor kommer in i, och får betydande ställningar i mindre och mellanstora svenska företag då dessa kan komma att bli framtidens börsbolag, samtidigt som kvinnorna får värdefulla erfarenheter som de kan ta med sig i sina karriärer.

Författarna till detta examensarbete tror inte att slutsatserna skulle bli annorlunda om författarna vore män, det då författarna, liksom respondenterna, anser att kompetens bör komma före kön vid rekrytering av styrelseledamöter.

## ***6.2 Förslag till framtida forskning***

Under examensarbetets gång har författarna stött på flera frågetecken och intressanta områden som de inte kunnat ta sig an på grund av tidsbrist. Detta betyder dock inte att dessa inte är av intresse för framtida forskning. Särskilt tycks diskussioner kring valberedningar och deras påverkan på rekryteringen av styrelseledamöter vara något som skulle vara intressant framtida forskning inom detta område. Eftersom valberedningen är de som föreslår kandidater till styrelserna, och rekommenderar dessa till bolagsstämman, kan det tyckas som att problemet kring jämställdhet i styrelser kan underlättas genom att valberedningarna gör sitt yttersta för att bredda rekryteringen av styrelseledamöter. Detta är något författarna uppmärksammat i examensarbetet men var tvungna att bortse från på grund av tidsaspekten. Ytterligare en intressant aspekt blir i vilken utsträckning en relativt jämställd valberedning påverkar urvalet av kandidater vilka kan väljas på den årliga bolagsstämman. Ett förslag på en eventuell frågeställning för framtida forskning är således:

- *I vilken grad påverkar en jämställd valberedning nomineringen och valet av kvinnor till styrelser i börsbolag?*

Ett annat område författarna finner intressant för framtida forskning är hur svenska styrelsesammansättningar ser ut jämfört med styrelsesammansättningarna i andra europeiska länder. Sverige anses vara ett relativt jämställt land, och det skulle således vara intressant att se om detta är något som stämmer även för de svenska bolagsstyrelserna i jämförelse med andra länders bolagsstyrelser. Författarna anser att en jämförande studie av särskilt Sverige, Storbritannien, Tyskland, Spanien, Frankrike, Norge, Polen och Ukraina skulle vara särskilt intressant, då dessa skulle återspegla Europa i dag.

Förslag på en eventuell frågeställning för framtida forskning inom europeiska styrelsesammansättningar är således:

- *Hur jämställda är svenska bolagsstyrelser jämfört med andra europeiska länders bolagsstyrelser?*

# Källförteckning

---

## ***Publicerade källor***

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

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

Bryman Alan (2002) *Sambällsvetenskapliga metoder*, Berlings Skogs, Lund.

Hatch Mary Jo (1997) *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.

Kim A. Kenneth, Nofsinger R. John (2007) *Corporate Governance*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

SOU 2004:130 *Svensk kod för bolagsstyrning - Betänkandet*  
Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing - en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund.

Rienecker, Lotte, Jørgensen, Peter Stray (2004) *Att skriva en bra uppsats*, Wallin & Dahlbom Boktryckeri AB, Lund.

Sevenius, Robert (2007) *Bolagsstyrning*, Studentlitteratur, Stockholm.

Svernlöv, Carl (2005) *Bolagskoden*, Norstedts Juridik AB, Stockholm.

## ***Artiklar***

Barnhart W., Scott, Marr, M. Wayne., Rosenstein, Stuart. (1994) "Firm Performance and Board Composition: some new evidence", *Managerial and Decision Economics*, 15, 329–340.

Carter A. David, Simkins J. Betty, Simpson W. Gary, (2002) "Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value", *The Financial Review*, Vol. 38, No. 1, s 33-53

Daily M. Catherine, Dalton R. Dan, (2003), "Women in the boardroom: a business imperative", *The Journal of Business Strategy* 24 (2003), december 2007.

DiMaggio J. Paul, Powell W. Walter, (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, s.147 – 160.

Farrella, A. Kathleen, Hersch, L. Philip, (2003), "Additions to corporate boards: the effect of gender", *Journal of Corporate Finance* 11 (2005), November 2007.

Fama F. Eugene, Jensen C. Michael (1983)"Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, Corporations and Private Property: A Conference, Sponsored by the Hoover Institution. (Jun., 1983), pp. 327-349.

Hoffman L., Richard, Maier, Norman (1961) "Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 401–407.

Huse, M., Rindova, V. P. (2001) "Stakeholders' Expectations of Board Roles: the case of subsidiary boards", *Journal of Management and Governance*, 5, 153–178.

Milliken J. Frances, Martins L. Luis (1996) "Searching for Common Threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups", *Academy of Management Review*, 21, 402–433.

Van der Walt Nicholas, Ingley Coral, (2003), "Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender and Ethnic Diversity of Directors", *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, No. 3, s. 218-234.

Ripley, Amanda (2003) Equal Time, *Time Europe*, 162(11), den 14 september 2003.

Robinson Gail, Dechant Kathleen, (1997) "Building a business case for diversity", *The Academy of Management Executive*, Vol.44, No. 3, s.21-31.

Scherer Karla, (1997) "Women directors: Talent before gender", *Corporate Board* Vol. 18, No 104, s.1-6.

Stenshamn Cecilia, (2005) "Kvinnor tvingas till kvotering", *Veckans Affärer* Nr 19.

Thomgren, Nadia, (2003) "Kvinnorna som har makten", *Dagens Industri*, den 8 maj 2003.

White H Russell, (2000) "Well-balanced", *Credit Union Management*, 2000, Vol. 23 No 1, s 26-28.

### ***Andra publicerade källor***

Bager Fanny, Klevefors Caroline, Olsson Fredrik, *Är svensk kod för bolagsstyrning nödvändig*, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet. Studentuppsats.

### ***Regeringskansliets publikationer***

Justitiedepartementets promemoria, Ju2005/5704/P



*Betänkandet av Kvinnor på chefsbefattningar i näringslivet,*  
Socialdepartementet, Statens Offentliga Utredningar, SOU 1994:3

*Könsfördelningen i bolagsstyrelser,*  
Justitiedepartementet, Departementsserien, Ds. 2006:11

*Svensk kod för bolagsstyrning – betänkandet,*  
Justitiedepartementet, Statens Offentliga Utredningar, SOU 2004:130

*Jämställdhetspolitiken inför 2000-talet,*  
Justitiedepartementet, Skrivelse, Skr.1999/2000:24

## ***Elektroniska källor***

Correns hemsida,  
[www.corren.se](http://www.corren.se)

Dagens Industri,  
[www.di.se](http://www.di.se)

Ericssons hemsida,  
[www.ericsson.com/se/om\\_ericsson/bolagsstyrning/styrelsen/index.shtml](http://www.ericsson.com/se/om_ericsson/bolagsstyrning/styrelsen/index.shtml)

Folksam's hemsida,  
[www.folksam.se](http://www.folksam.se)

JMs hemsida,  
[www.jm.se/default.aspx?id=570](http://www.jm.se/default.aspx?id=570)

Kollegiet för Svensk Bolagsstyrnings hemsida,  
[www.bolagsstyrning.se/sv](http://www.bolagsstyrning.se/sv)

Lunds universitets databas ELIN,  
<https://elin.lub.lu.se/cgi-bin/pclient?url=http://elin.lub.lu.se>

Lunds universitets databas LOVISA,  
<http://lovisa.lub.lu.se/>

Lön & jobbs hemsida,  
[www.lon-jobb.nu](http://www.lon-jobb.nu)

NIBEs hemsida,  
[www.nibe.com/se/koncernen/bolagsstyrning.htm](http://www.nibe.com/se/koncernen/bolagsstyrning.htm)

Protokoll från MTGs årsstämma 2006,  
[www.mtg.se/Page55.aspx](http://www.mtg.se/Page55.aspx)

Protokoll från Ratos årsstämma 2007,  
[www.ratos.se/upload/Filer/Stammoprot/Prot\\_07l.pdf](http://www.ratos.se/upload/Filer/Stammoprot/Prot_07l.pdf)

Protokoll Securitas årsstämma 2006,  
[www.securitas.com/documents/related\\_documents-swe/AGM\\_2006\\_protokoll.pdf](http://www.securitas.com/documents/related_documents-swe/AGM_2006_protokoll.pdf)

Protokoll Volvo årsstämma 2007,  
[www3.volvo.com/investors/corporategovernance/sv/index.html](http://www3.volvo.com/investors/corporategovernance/sv/index.html)

Regeringens hemsida,  
[www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)

Ruter Dams hemsida,  
[www.ruterdam.se](http://www.ruterdam.se)

Sandviks hemsida,  
[www.sandvik.se/](http://www.sandvik.se/), Bolagsstyrningsrapport 2006

Årsredovisning Saab 2006,  
[www.saabgroup.com/NR/rdonlyres/20DAB221-3D75-4E94-9401-C4AAF8CCDF1E/0/arsredovisning\\_2006.pdf](http://www.saabgroup.com/NR/rdonlyres/20DAB221-3D75-4E94-9401-C4AAF8CCDF1E/0/arsredovisning_2006.pdf)

Time Magazine hemsida,  
[www.time.com/time/magazine/europe](http://www.time.com/time/magazine/europe)

Trelleborgs hemsida,  
[www.trelleborg.com/sv/Koncernen/Bolagsstyrning/Styrelse-och-revisorer/Styrelsens-arbete/](http://www.trelleborg.com/sv/Koncernen/Bolagsstyrning/Styrelse-och-revisorer/Styrelsens-arbete/)

## ***Muntliga källor***

### **Telefonintervjuer**

Lilja, Maria, Styrelseproffs, Telefonintervju, den 29 november 2007, Lund.

Lundberg, Carina, chef extern bolagsstyrning, grundare av Jämställdhetsindex, Folksam. Telefonintervju, den 27 november 2007, Lund.

Lundén, Lotta, styrelseproffs, Telefonintervju, den 20 november 2007, Lund.

Stenhammar, Olof, styrelseproffs, Telefonintervju, den 6 december 2007, Lund.

Treschow, Michael, styrelseproffs, Telefonintervju, den 18 december 2007, Stockholm.

### **Andra muntliga källor**

Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, telefonsamtal, den 13 november 2007, Lund.

## **Personliga intervjuer**

Danelius, Johan, Biträdande enhetschef för lagstiftningsenheten, Justitiedepartementet  
Regeringskansliet, Personlig intervju, den 19 december 2007, Stockholm.

Lekvall, Per, Sekreterare Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, Personlig intervju den 13 december  
2007, Stockholm.

Månsson, Håkan, Sekreterare och verksamhetsledare StyrelseAkademien Skåne och Sjöholm,  
Göran, tidigare ordförande i StyrelseAkademien Skåne, Personlig intervju den 20 november 2007,  
Lund.

## ***E-postkällor (enkätsvar)***

Investor (svarar som en av huvudinvesterarna i Saab), enkätsvar, den 9 december 2007.

JM Bygg, enkätsvar, den 27 november 2007

Ratos, enkätsvar, den 12 december 2007

## **Andra e-postkällor**

Arhén, Gunilla, VD och grundare Ruter Dam, e-postkorrespondens, den 20 december 2007

## ***Årsredovisningar 2004, 2005 och 2006***

Årsredovisningar för samtliga bolag på Stockholmsbörsens Large Cap-lista åren 2004, 2005 och  
2006 (se bolagsinformation).

## **Bolagsinformation**

ABB Ltd	<a href="http://www.abb.se">www.abb.se</a>
Alfa Laval	<a href="http://www.alfalaval.se">www.alfalaval.se</a>
Assa Abloy	<a href="http://www.assa.se">www.assa.se</a>
AstraZeneca	<a href="http://www.astrazeneca.se">www.astrazeneca.se</a>
Atlas Copco	<a href="http://www.atlascopco.se">www.atlascopco.se</a>
Atrium Ljungberg	<a href="http://www.atriumljungberg.se">www.atriumljungberg.se</a>
Autoliv	<a href="http://www.autoliv.se">www.autoliv.se</a>
Axfood	<a href="http://www.axfood.se">www.axfood.se</a>
Axis	<a href="http://www.axis.com/se">www.axis.com/se</a>

Boliden	<a href="http://www.boliden.se">www.boliden.se</a>
Castellum	<a href="http://www.castellum.se">www.castellum.se</a>
D.Carnegie & Co	<a href="http://www.carnegie.se">www.carnegie.se</a>
Electrolux	<a href="http://www.electrolux.se">www.electrolux.se</a>
Elekta	<a href="http://www.elekta.com">www.elekta.com</a>
Eniro	<a href="http://www.eniro.se">www.eniro.se</a>
Ericsson	<a href="http://www.ericsson.com/se">www.ericsson.com/se</a>
Fabege	<a href="http://www.fabege.se">www.fabege.se</a>
Getinge	<a href="http://www.getinge.se">www.getinge.se</a>
H&M	<a href="http://www.hm.com/se">www.hm.com/se</a>
Hakon Invest	<a href="http://www.hakoninvest.se">www.hakoninvest.se</a>
Hexagon	<a href="http://www.hexagon.se/">www.hexagon.se/</a>
Hufvudstaden	<a href="http://www.hufvudstaden.se">www.hufvudstaden.se</a>
Industrivärden	<a href="http://www.industrivarden.se">www.industrivarden.se</a>
Investor	<a href="http://www.investorab.com/sv/">www.investorab.com/sv/</a>
JM	<a href="http://www.jm.se">www.jm.se</a>
Kaupthing Bank	<a href="http://www.kaupthing.se">www.kaupthing.se</a>
Kinnevik	<a href="http://www.kinnevik.se">www.kinnevik.se</a>
Kungsleden	<a href="http://www.kungsleden.se">www.kungsleden.se</a>
Latour	<a href="http://www.latour.se">www.latour.se</a>
Lawson Software	<a href="http://www.lawson.com">www.lawson.com</a>
Lindab International	<a href="http://www.lindab.com">www.lindab.com</a>
Lundbergföretagen	<a href="http://www.lundbergforetagen.se">www.lundbergforetagen.se</a>
Lundin Mining	<a href="http://www.lundinmining.com">www.lundinmining.com</a>
Lundin Petroleum	<a href="http://www.lundin-petroleum.com/sve/">www.lundin-petroleum.com/sve/</a>
Meda	<a href="http://www.meda.se/swedish/">www.meda.se/swedish/</a>
Melker Schörling	<a href="http://www.melkerschorlingab.se/">www.melkerschorlingab.se/</a>
Millicom	<a href="http://www.millicom.com">www.millicom.com</a>
MTG	<a href="http://se.mtg.se/">http://se.mtg.se/</a>
NCC	<a href="http://www.ncc.se">www.ncc.se</a>
NIBE	<a href="http://www.nibe.se">www.nibe.se</a>
Nobel Biocare	<a href="http://www.nobelbiocare.com">www.nobelbiocare.com</a>
Nobia	<a href="http://www.nobia.com/sv/">www.nobia.com/sv/</a>
Nordea Bank	<a href="http://www.nordea.se">www.nordea.se</a>

OMX	<a href="http://www.omxgroup.com">www.omxgroup.com</a>
Oriflame	<a href="http://www.oriflame.se">www.oriflame.se</a>
Peab	<a href="http://www.peab.se">www.peab.se</a>
Q-Med	<a href="http://www.q-med.se">www.q-med.se</a>
Ratos	<a href="http://www.ratos.se">www.ratos.se</a>
SAAB	<a href="http://www.saab.com">www.saab.com</a>
Sandvik	<a href="http://www.sandvik.se">www.sandvik.se</a>
SAS	<a href="http://www.sas.se">www.sas.se</a>
SCA	<a href="http://www.sca.com">www.sca.com</a>
Scania	<a href="http://www.scania.se">www.scania.se</a>
SEB	<a href="http://www.seb.se">www.seb.se</a>
Seco Tools	<a href="http://www.secotools.com/se">www.secotools.com/se</a>
Securitas	<a href="http://www.securitas.com">www.securitas.com</a>
SHB	<a href="http://www.handelsbanken.se">www.handelsbanken.se</a>
Skanska	<a href="http://www.skanska.se">www.skanska.se</a>
SKF	<a href="http://www.skf.com">www.skf.com</a>
SSAB	<a href="http://www.ssab.se">www.ssab.se</a>
Stora Enso	<a href="http://www.storaenso.com">www.storaenso.com</a>
Swedbank	<a href="http://www.swedbank.se">www.swedbank.se</a>
Swedish Match	<a href="http://www.swedishmatch.com">www.swedishmatch.com</a>
Tele2	<a href="http://www.tele2.se">www.tele2.se</a>
TeliaSonera	<a href="http://www.teliasonera.se">www.teliasonera.se</a>
TietoEnator	<a href="http://www.tietoenator.se">www.tietoenator.se</a>
Trelleborg	<a href="http://www.trelleborg.com">www.trelleborg.com</a>
Wallenstam	<a href="http://www.wallenstam.se">www.wallenstam.se</a>
Volvo	<a href="http://www.volvo.com">www.volvo.com</a>
Vostok Gas	<a href="http://www.vostokgas.com">www.vostokgas.com</a>
Öresund	<a href="http://www.oresund.se">www.oresund.se</a>

## Bilaga 1

---

Nedan följer de respondenter som bidragit med empiri till examensarbetet.



**Respondent:** Danelius, Johan

**Intervjumetod:** Personlig intervju

**Datum:** 2007-12-19

**Erfarenheter:** Biträdande enhetschef för lagstiftningsenheten, Justitiedepartementet. Domare vid Svea hovrätt.



**Respondent:** Lekvall, Per

**Intervjumetod:** Personlig intervju

**Datum:** 2007-12-13

**Erfarenheter:** Sekreterare i Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning, huvudsekreterare i Förtroendekommissionen, VD och delägare i Boardroom Consulting AB, med mera.



**Respondent:** Lilja, Maria

**Intervjumetod:** Telefonintervju

**Datum:** 2007-11-29

**Erfarenheter:** Styrelseordförande i Cell Network och Mandator. Styrelseledamot i bland annat Poolia, Öhman, Skandia Insurance Company Ltd, med flera. VD för Nyman & Schultz, europachef för American Express Business Travel



**Respondent:** Lundberg, Carina

**Intervjumetod:** Telefonintervju

**Datum:** 2007-11-27

**Erfarenheter:** Chef extern bolagsstyrning för Folksam Kapitalförvaltning. Utarbetat Folksams Jämställdhetsindex. Tidigare VD för KPA Fond AB, VD för Stockholms Stads Allemansfond, bankdirektör inom SEB, chef inom Trygg-Banken med mera.



**Respondent:** Lundén, Lotta

**Intervjumetod:** Telefonintervju

**Datum:** 2007-11-20

**Erfarenheter:** Styrelseledamot i bland annat Exportrådet, Bergendahlsgruppen, Assa Abloy, Green Cargo med flera. Har lång och gedigen erfarenhet inom detaljhandeln. Commercial director och delägare inom IKEAs franchiseverksamhet. VD för Guldfynd med mera.

**STYRELSEAKADEMIEN  
SVERIGE**

**Respondent:** Månsson, Håkan och Sjöholm, Göran

**Intervjumetod:** Personlig intervju

**Datum:** 2007-11-20

**Erfarenheter:** Håkan Månsson är sekreterare i Styrelse-Akademien Skåne. Göran Sjöholm är tidigare ordförande i StyrelseAkademien, har styrelse erfarenhet, med mera.



**Respondent:** Stenhammar, Olof

**Intervjumetod:** Telefonintervju

**Datum:** 2007-12-06

**Erfarenheter:** Grundare av OMX. Styrelseordförande i bland annat OMX, Basen, Mentor Foundation och Ratos. Styrelseledamot i SNS Förtroenderåd, Stockholms Handelskammare, Stiftelsen Mentor Sverige, Svenska Sjöräddningssällskapet med flera.

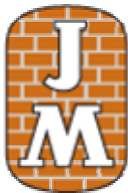


**Respondent:** Treschow, Michael

**Intervjumetod:** Telefonintervju

**Datum:** 2007-12-18

**Erfarenheter:** Verkställande direktör för Atlas Copco AB och AB Electrolux. Tidigare ordförande Svenskt näringsliv. Styrelseordförande LM Ericsson, AB Electrolux samt styrelseledamot i ABB Ltd och B-Business partners.



**Respondent:** JM

**Intervjumetod:** E-postenkät

**Datum:** 2007-11-27

**Erfarenheter:** Bolag på Stockholmsbörsens Large Cap-lista



**Respondent:** Ratos

**Intervjumetod:** E-postenkät

**Datum:** 2007-12-12

**Erfarenheter:** Bolag på Stockholmsbörsens Large Cap-lista



**Respondent:** Saab (Investor har svarat som en av huvudägarna)

**Intervjumetod:** E-postenkät

**Datum:** 2007-12-19

**Erfarenheter:** Bolag på Stockholmsbörsens Large Cap-lista



## Bilaga 2

---

### Intervjufrågor till Maria Lilja samt Lotta Lundén

#### **Generellt om Koden:**

1. Hur väl bekant är du med Svensk kod för bolagsstyrning, paragrafen 3.2.1 som behandlar styrelsesammansättningar?
2. Denna kod trädde i kraft 1 juli 2005, Antal kvinnor har ju ökat. Var det diskussioner kring detta innan? Var det bolag som förberedde sig och tog in kvinnor i styrelser?
3. Anser Du att det är nödvändigt att eftersträva en jämställdhet i styrelse, varför, varför inte? Vilka egenskaper har kvinnor och inte män vice versa. Kan du ge exempel?
4. Hur ser Du på kvotering av kvinnor?

#### **Egna erfarenheter:**

5. Hur upplevs det att vara den enda kvinnan i en relativt mansdominerad styrelse?
6. Det är ett känt faktum att arbetstagarrepresentanter inte blir helt delaktiga i styrelsens arbete, hur ser du på det? Gäller detta även kvinnor?
7. Mycket av styrelsearbetet sker informellt mellan ledamöter innan. Alla blir inte alltid kontaktade. Känner du dig delaktig i det informella styrelsearbetet?
8. Upplever Du att Din åsikt blir hörd i styrelsesammanhang där Du en den enda kvinnan?
9. Upplever Du att det är någon skillnad på manliga och kvinnliga styrelseledamöter, vad gäller beslutsfattande och kamratskap?
10. Är det så att det finns en för smal rekryteringsbas, borde kvotering ske på en lägre nivå? Om det skedde redan på chefsnivå skulle det se annorlunda ut i styrelser?

#### **Framtiden:**

11. Tror Du det skulle bli någon eventuell skillnad om det blev 50/50 i könsfördelning, vad gäller styrelsens arbete?
12. Om eftersträvan att ha en jämn könsfördelning skulle komma att bli en lag istället för en rekommendation, hur tror Du att effekterna skulle bli?
13. Kodgruppen funderar på att göra Koden till en gemensam nordisk regel, vad tror Du effekterna skulle bli?
14. Eftersom Koden eftersträvar en jämn könsfördelning i styrelser, vad vore det optimala tillvägagångssättet att få in fler kvinnor i styrelser?

## Bilaga 3

---

### Intervjufrågor till Olof Stenhammar samt Michael Treschow

#### **Generellt om Koden:**

1. Hur väl bekant är du med Svensk kod för bolagsstyrning, paragrafen 3.2.1 som behandlar styrelsesammansättningar?
2. Denna kod trädde i kraft 1 juli 2005, Antal kvinnor har ju ökat. Var det diskussioner kring detta innan? Var det bolag som förberedde sig och tog in kvinnor i styrelser?
3. Anser Du att det är nödvändigt att eftersträva en jämställdhet i styrelse, varför, varför inte?

#### **Egna erfarenheter:**

4. Upplever Du att det är någon skillnad på manliga och kvinnliga styrelseledamöter, vad gäller beslutsfattande och kamratskap?
5. Är det så att det finns en för smal rekryteringsbas, borde kvotering ske på en lägre nivå? Om det skedde redan på chefsnivå skulle det se annorlunda ut i styrelser?

#### **Framtiden:**

6. Vad tror Du det skulle kunna bli för eventuell skillnad om det blev 50/50 i könsfördelning, vad gäller styrelsens arbete?
7. Om eftersträvan att ha en jämn könsfördelning skulle komma att bli en lag istället för en rekommendation, hur tror Du att effekterna skulle bli?
8. Eftersom Koden eftersträvar en jämn könsfördelning i styrelser, vad vore det optimala tillvägagångssättet att få in fler kvinnor i styrelser? Kvotering?
9. Hur ser den perfekta styrelsen ut enligt dig?

## Bilaga 4

---

### Intervjufrågor till Håkan Månsson samt Göran Sjöholm, representerar StyrelseAkademien

#### **Generellt om Koden:**

1. På vilket sätt har Ert arbete påverkats sedan Svensk kod för bolagsstyrning kom 2005?
2. Lars-Åke Helgesson säger på Er hemsida att det inte är en Kod som behövs utan snarare mer etik och moral i svenskt näringsliv. Vad anser Ni om detta?

#### **Egna erfarenheter:**

3. Har Ni stött på några problem vid introducerandet av Koden för de medelstora bolagen med avseende på styrelsesammansättning?
4. Anser Ni att bolag är positivt inställda till Koden vad gäller styrelsesammansättning?
5. Det nämns i er Vägledning för god styrelsesed att rekryteringsbasen för styrelseledamöter bör breddas. Vad anser ni om basen i dagsläget?
6. Det nämns även att en breddning av basen kan medföra att förutsättningar för att få in fler kvinnor i styrelser ökar. Hur skall basen breddas?
7. Vilka variabler (kön, utbildning, etc.) ser ni på vid urvalet av kandidater till styrelser?
8. Hur tror ni att en jämn könsfördelning i styrelser påverkar styrelsearbetet?
9. Anser Ni att det är nödvändigt att eftersträva en jämställdhet i styrelse, varför, varför inte? Vilka egenskaper har kvinnor och inte män vice versa?
10. Vad ser ni som möjliga förklaringar till att det idag överlag inte är en jämn könsfördelning inom svenska styrelser? Hur skulle man kunna råda bot på problemet?

#### **Framtiden:**

11. Vad tror Ni det skulle kunna bli för eventuell skillnad om det blev 50/50 i könsfördelning, vad gäller styrelsens arbete?
12. Om eftersträvan att ha en jämn könsfördelning skulle komma att bli en lag istället för en rekommendation, hur tror Ni att effekterna skulle bli?
13. Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning funderar på att göra Koden till en gemensam nordisk regel, vad tror Du effekterna skulle bli?
14. Eftersom Koden eftersträvar en jämn könsfördelning i styrelser, vad vore det optimala tillvägagångssättet att få in fler kvinnor i styrelser?
15. Som vi har förstått det ser ni inte positivt på kvotering, vad beror detta på? Hur skulle den perfekta styrelsen se ut enligt er?

## Bilaga 5

---

### Intervjufrågor till Carina Lundberg, grundare av Jämställdhetsindex

#### **Bakgrund:**

1. Hur kommer det sig att du fick uppdraget att utveckla jämställdhetsindex?
2. Känner du till Svensk kod för bolagsstyrning och punkt 3.2.1 som handlar om styrelsesammansättning? Och att man där nämner att styrelser bör eftersträva en jämn könsfördelning? Uppfattar du det som om att bolag på Large Cap är medvetna om denna punkt?
3. Vad har du mött för reaktioner på ert Jämställdhetsindex?
4. Vi läste på er hemsida att det är bolag med kvinnor i styrelsen är mer lönsamma än de utan. Vad baserar ni detta på? Hur har ni räknat ut detta?
5. Föregående år har antalet kvinnor i styrelser ökat, således verkar utvecklingen ha stagnerat? Vad tror du detta kan bero på? Skulle en koppling kunna dras till Svensk kod för bolagsstyrning som trädde i kraft 2005? Kan det vara så att bolagen tycker att de har uppnått den kvot kvinnor de anser är behövlig?
6. Vad anser Ni om att det ofta sitter samma ledamöter i många styrelser? Tror Ni att detta påverkar bolagen? Har du sett några effekter på grund av detta i och med att du har studerat detta?
7. Vad anser du om basen för rekrytering av kvinnor till styrelser i dagsläget? Hur skulle man kunna bredda denna bas?
8. Hur tror du att en jämn könsfördelning i styrelser påverkar styrelsearbetet?
9. Anser Ni att det är nödvändigt att eftersträva en jämställdhet i styrelse, varför, varför inte? Vilka egenskaper har kvinnor och inte män vice versa? Kan ni ge exempel?

#### **Framtiden:**

10. Vad tror Ni det skulle kunna bli för eventuell skillnad om det blev 50/50 i könsfördelning, vad gäller styrelsens arbete?
11. Om eftersträvan att ha en jämn könsfördelning skulle komma att bli en lag istället för en rekommendation, hur tror Ni att effekterna skulle bli?
12. Anser du att ert Jämställdhetsindex rangordning leder till konkurrens bland bolagen? Att dessa vill vara bäst på index? Tror du att dessa ger signaleffekter till andra svenska bolag?
13. Hur skulle den perfekta styrelsen se ut enligt dig?

## Bilaga 6

---

### Intervjufrågor till Johan Danelius, biträdande enhetschef för lagstiftningsenheten, Justitiedepartementet

#### Generellt om Koden:

1. Berätta lite om dig själv, vad är din roll i Svensk kod för bolagsstyrning?
2. Hur väl bekant är du med Svensk kod för bolagsstyrning, paragrafen 3.2.1 som behandlar styrelsesammansättningar?
3. Anser du att styrelsernas sammansättning har påverkats sedan Svensk kod för bolagsstyrning trädde i kraft år 2005? I sådana fall på vilket sätt?
4. Hur väl tycker du att Koden blir granskad huruvida *följ eller förklara* följs av bolagen. Vi har tittat på bolag och tycker att finns väldigt dåliga förklaringsmotiv.
5. Bör det finnas någon institutionell organisation som kontrollerar att Koden följs?
6. Enligt en artikel i DI är det dock bara en liten andel som anpassat sig till Koden redan nu och inte mer än en fjärdedel har en plan för hur en anpassning skall gå till. Hur ser du på detta? Vad skall ni göra för att öka intresset?

#### Egna erfarenheter:

7. Upplever Du att bolag är positivt inställda till Koden vad gäller sammansättningen av styrelser?
8. Anser du att rekryteringsbasen för styrelseledamöter är för smal?
9. I Koden nämns det att styrelser bör eftersträva en jämn könsfördelning och mångsidighet, är det en punkt som du anser att bolag tar hänsyn till?

#### Framtiden:

10. Norge har infört en lag om en jämn könsfördelning i styrelser. Om detta skulle komma att ske även i Sverige hur tror Du att effekterna skulle bli av en kvoteringslag?
11. Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning funderar på att göra Koden till en gemensam nordisk regel, vad tror Du effekterna skulle bli?
12. Eftersom Koden eftersträvar en jämn könsfördelning i styrelser, vad vore det optimala tillvägagångssättet att få in fler kvinnor i styrelser?
13. Efter att ha kontaktat bolagen på Large Cap, är många inte villiga att svara på våra frågor. Våra granskningar visar att det inte är så många bolag som anpassat sig till Koden, vad gäller jämn könsfördelning. Tror Du att det vore en bra idé med kvotering för att få in fler kvinnor i styrelserna?

## Bilaga 7

---

### Intervjufrågor till Per Lekvall, sekreterare vid Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning

#### **Om Koden:**

1. Ni har ju utarbetat Koden, vi undrar hur det kommer sig att man valt att använda ordet eftersträva vad gäller en jämn könsfördelning i paragraf 3.2.1.
2. Hur väl tycker du att Koden blir granskad huruvida *följ* eller *förklara* följs av bolagen. Vi har tittat på bolag och tycker att finns väldigt dåliga förklarings motiv om ens några alls.
3. Bör det finnas någon institutionell organisation som kontrollerar att Koden följs? Förslagsvis FI eller liknande organ?
4. Enligt en artikel i DI är det dock bara en liten andel som anpassat sig till Koden redan nu och inte mer än en fjärdedel har en plan för hur en anpassning skall gå till. Hur ser du på detta? Vad skall ni göra för att öka intresset?

#### **Rekryteringsbas:**

5. Flertalet som vi intervjuat anser att det bör finnas en större bredd vad gäller ålder i styrelser. Vad säger ni om att lägga till denna punkt i Koden eller är det omöjligt att uppnå? Hur få in fler kvinnor i styrelser?
6. Bör det finnas kriterier i Koden för vad en styrelsekandidat bör ha för kvaliteter?

#### **Könsfördelning:**

7. Koden säger att styrelser skall eftersträva en jämställd könsfördelning, finns det kapacitet för detta i dags läget? Hur skulle man kunna göra? Kan det komma att bli bättre i framtiden?
8. Har ni funderingar på att lagstifta Koden? Kvoteringsregel i Norge, är detta något att följa?

#### **Kodens framtid:**

9. Efter att ha kontaktat bolagen på Large Cap, är många inte villiga att svara på våra frågor. Dock ställer de sig positiva till Koden överlag, men önskar inte att den skall bli en tvingande lag. De tror heller inte att en kvoteringsregel såsom i Norge är rätt väg att gå. Våra granskningar visar att det inte är så många bolag som anpassat sig till Koden, vad gäller jämn könsfördelning. Tror Du att det vore en bra idé med kvotering för att få in fler kvinnor i styrelserna?
10. Hur ser framtidsutsikterna ut för Koden, vi har läst att ni reviderat Koden inför 2008. Har förändringar skett vad gäller styrelsesammansättningar?

## Bilaga 8

---

### Enkätfrågor till bolag som har haft en ökad andel kvinnor i styrelsen, JM, sandvik, Securitas och Volvo.

1. På vilket sätt har Ni anpassat er till punkt 3.2.1 i Svensk kod för bolagsstyrning med avseende på strävan efter en jämnare könsfördelning?
2. Ni har ökat eller hållit antalet kvinnor i styrelsen konstant sedan Kodens trädde i kraft 2005. Beror detta på Kodens anvisning att en jämnare könsfördelning skall eftersträvas?
3. Planerar Ni att ytterligare öka andelen kvinnor i Er styrelse?
4. Hur ser Ni på kvotering? Anser Ni att detta skulle vara ett bra tillvägagångssätt för att bredda könsfördelningen?
5. Om Svensk kod för bolagsstyrning, med avseende på att ovannämnda punkt, skulle komma bli en tvingande lag istället för en rekommendation som den är i dag, vad tror ni effekterna skulle bli av detta?
6. I och med att Ni är bolag på Large Cap-listan, skulle Ni kunna se Ert bolag som en förebild för små-, och medelstora bolag, med fokus på styrelsesammansättning?
7. Vad anser Ni om framtiden för Svensk kod för bolagsstyrning? Bör den bli en tvingande lag eller bör den bestå som en rekommendation?

## Bilaga 9

---

**Enkätfrågor till bolag som inte har haft en ökad andel kvinnor i styrelsen, Ericsson, MTG, NIBE, Ratos, Saab och Trelleborg.**

1. På vilket sätt har Ni anpassat er till punkt 3.2.1 i Svensk kod för bolagsstyrning med avseende på strävan efter en jämnare könsfördelning?
2. Antalet kvinnor i Er styrelse har i princip varit konstant sedan 2004, även fast Koden trädde i kraft 2005. Vad beror detta på? Har Ni inte tagit hänsyn till just denna aspekt?
3. Folksam påpekar på sin hemsida att ”allt fler rapporter visar att kvinnotäta styrelser leder till lönsammare bolag”. ([www.folksam2.temp.pi.se/?cat=3](http://www.folksam2.temp.pi.se/?cat=3)) Vad har Ni för åsikt om detta? Är detta något Ni planerar att eftersträva?
4. Hur ser Ni på kvotering? Anser Ni att detta skulle vara ett bra tillvägagångssätt för att bredda könsfördelningen?
5. I och med att Ni är bolag på Large Cap-listan, skulle Ni kunna se Ert bolag som en förebild för små-, och medelstora bolag, med fokus på styrelsesammansättning?
6. Vad anser Ni om framtiden för Svensk kod för bolagsstyrning? Bör den bli en tvingande lag eller bör den bestå som en rekommendation?