



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Styrelsens struktur

En utveckling mot mer mångsidigt sammansatta styrelser

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
Kandidatuppsats VT 2013

Författare:

Isabella Vallencant 911217-2706
Nasma Salim 910109-1180

Handledare:

Vedran Omanovic

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Styrelsens struktur – En utveckling mot mer mångsidigt sammansatta styrelser

Ämne/Kurs: FEG316, Management kandidatuppsats, 15 högskolepoäng

Författare: Nasma Salim, Isabella Vallencant

Handledare: Vedran Omanovic

Nyckelord: Styrelsesammansättning, Rekrytering, Bolagsstyrning, Jämställdhet, Könsfördelning

Syfte: Syftet är att söka förståelse samt en avvikande förklaring till utformningen av olika styrelsesammansättningar. Detta genom att granska om samhällliga normer samt föreställningar har någon påverkan på styrelsens aktuella sammansättning. Vidare för att föreslå åtgärder som möjliggör för en utveckling mot mer mångsidigt sammansatta styrelser.

Metod: Uppsatsen antar en kritisk ansats och en kvalitativ metod har valts för att samla in data. Datainsamlingen består av telefonintervjuer samt epost-korrespondens. I övrigt består arbetet av primär- och sekundärdata samt litteratur- och artikelstudier.

Teoretisk referensram: Två modeller för bolagsstyrning förklaras till en början. Därefter följer teorier om nätverkens påverkan på rekrytering samt normers och sociala konstruktioners påverkan på organisationer. Dessutom beskrivs två strukturteorier, dels på samhälllig nivå samt dels på organisationsnivå. Slutligen redogörs för vad ett meritokratiskt synsätt innebär.

Empiri: Uppsatsen innefattar sju studiesubjekt, med bolag noterade på Small-, Mid- samt Large-cap listan, vilka är verksamma inom styrelsearbete. Dessutom består det empiriska materialet av information hämtad från bolagens hemsidor samt årsredovisningar.

Resultat: Uppsatsens resultat har genererat i följande slutsatser; Nätverket av kontakter visade sig vara den väsentligaste faktorn för rekrytering till bolagsstyrelser. Detta i sin tur hämmar utvecklingen mot en mer mångsidigt sammansatt styrelse. Traditionellt könsnormativa antaganden konstrueras fortfarande, både medvetet samt omedvetet, vilket i sin tur presumerar att rekryteringsprocessen påverkas. Möjliga åtgärder exemplifieras vidare genom språkneutralisering, utformning av konsekventa riktlinjer gällande sammansättningen samt en reglering kring antalet styrelseuppdrag en ledamot får åta sig.

Abstract

Title: The Boards Structure – A development towards a more diversified board composition

Course: FEG316, Management bachelor thesis, 15 University credit points.

Writers: Nasma Salim, Isabella Vallencant.

Advisor: Vedran Omanovic

Key words: Board composition, Recruitment, Corporate Governance, Gender equality, Gender distribution.

Purpose: The purpose is to seek an understanding of an alternative explanation to the formation of different board compositions. This is made by examining if societal norms and perceptions have any, and if so, what kind of impact on boards current composition. The motive is subsequently to propose measures that enable development towards more diversified board compositions.

Methodology: The thesis is based on a critical approach and a qualitative methodology is chosen to gather information. The information collected consists of phone interviews and email correspondence. Besides this, the thesis consists of primary and secondary data as well as literature and article studies.

Theoretical framework: To begin with, two theoretical models of corporate governance are explained. This is followed by theories about networks impact on recruitment as well as norms and social constructions influences on organizations. In addition, two theories about structure are presented, partly on societal level and on organizational level. Finally, the meaning of a meritocratic approach is explained.

Empirical foundation: The essay includes seven individual cases we regard as subjects of study. These are associated with companies positioned on the Small-, Mid- and Large-cap list. Moreover, a small portion of the empirical foundation consists of information obtained from these companies' websites and annual reports.

Conclusion: The thesis generated the following conclusions: The networks of contacts proved to be the most significant factor in recruitment to boards. This in turn inhibits the development of a more diversified composition of boards. Traditional gender-normative assumptions are still current, which in turn presumes that the recruitment process is influenced even if this is subconscious. Measures in the form of language neutralization, development of specific rules regarding the composition and number of board assignments regulated should be implemented.

Förord

Vi vill rikta ett tack till alla medverkande i uppsatsens process, utan Er hade vi inte kunnat slutföra arbetet på det sätt vi önskat.

Ett speciellt tack till vår handledare Vedran Omanovic, som har varit en givande inspirationskälla inom ämnet och som har hjälpt oss att driva uppsatsen genom sitt kunnande samt stöd under examensarbetets gång.

Fortsättningsvis vill vi ge ett stort tack till samtliga respondenter för Er medverkan samt för det visade engagemanget. Detta riktas till Ola Norberg, Bo Kastensson, Kristina Ekengren, Christer Wagenius, Olle Nordström, Monika Elling samt Niklas Lundquist. Utan Ert kunnande, bemötande samt Era framförda åsikter hade denna uppsats omöjligt kunnat slutföras.

Till sist vill vi ägna ett tack till våra opponenter Ylva Wängdahl och Vanessa Corneliusson för Ert engagemang samt befogade kritik, vilket fört arbetet framåt.

Göteborg

5 juni 2013



Nasma Salim



Isabella Vallencant

Begreppsdefinitioner

Dessa avser vara författarnas egna förklaringar till begreppen

ABL	Aktiebolagslagen
Bolagsledning	Styrelse och VD
Bolagsstämma	Aktiebolagets högst beslutande organ
Börsbolag	Bolag vars aktier eller värdepapper är upptagna till handel på en reglerad marknad
CEO	Förkortning för Chief Executive Officer, detsamma som svenska förkortningen VD
CSR	Corporate Social Responsibility
Företagsledning	VD och andra anställda ledande befattningshavare, t.ex. ekonomichef och personalchef
Heterogen styrelsesammansättning	Styrelser där sammansättningen består av olika demografiska faktorer
Homogen styrelsesammansättning	Styrelser där sammansättningen består av samma demografiska faktorer
Homosociala faktorer	Faktorer som syftar till samhörighetskänslan mellan personer av samma kön
Intersektionaliteter	Begrepp som syftar till att förklara att förtryck sker baserat på flera faktorer; kön, klass, etnicitet samt sexualitet
Jämställdhet	Går under kategorin jämlikhet. Beskriver specifikt förhållandet mellan kvinnors och mäns lika villkor och rättigheter
Koden	Svensk kod för bolagsstyrning

Könsfördelning	Fördelningen mellan män och kvinnor
Large Cap-listan	Stockholmsbörsens Large Cap-lista
Mid Cap-listan	Stockholmsbörsens Mid Cap-lista
Mångsidiga styrelser	Styrelser där olika sociala grupper representeras, framför allt där en jämn könsfördelning representeras
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations, elektroniskt baserad börs
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development, förkortning för organisationen för samarbete och utveckling
OMX	Svenskt företag som driver börserna i Stockholm
Privat bolag	Aktiebolag som inte får sprida aktier eller andra värdepapper i bolaget genom annonsering
Publikt bolag	Aktiebolag som får sprida sina värdepapper genom annonsering till allmänheten
SOU	Statens Offentliga Utredningar
Small Cap-listan	Stockholmsbörsens Small Cap-lista
Styrelseproffs	Benämningen på någon som åtagit sig flera styrelseuppdrag samtidigt

Innehållsförteckning

1	<u>Inledning</u>	8
1.1	Bakgrund	8
1.2	Tidigare forskning	10
1.3	Problemformulering	11
1.3.1	Forskningsfrågor	12
1.4	Syfte	12
1.5	Avgränsningar	12
1.6	Sammanfattning	13
2	<u>Bolagsstyrning</u>	14
2.1	Introduktion	14
2.1.1	Bakgrund	14
2.1.2	Företagets samhällsansvar	15
2.1.3	Företagsetik	16
2.2	Styrelsens struktur & sammansättning	16
2.2.1	Snedrekrytering	17
2.2.2	Praktiska incitament	18
2.3	Bolagsstyrningens lagar samt riktlinjer	18
2.3.1	Aktiebolagslagen	19
2.3.2	Svensk kod för bolagsstyrning	19
2.4	Sammanfattning	20
3	<u>Teoretisk referensram</u>	21
3.1	Teoretiska modeller för bolagsstyrning	21
3.1.1	Agentteorin	21
3.1.2	Intressentmodellen	22
3.2	Nätverksteorier	23
3.3	Sociala konstruktioner	24
3.3.1	Företagskultur	25
3.3.2	Organisationers motstridighet	26
3.4	Strukturteorier	27
3.4.1	Könsmaktsordning	27
3.4.2	Möjlighets- makt- samt frekvensstrukturen	28
3.5	Meritokrati	29
3.6	Sammanfattning	30
4	<u>Metod</u>	31
4.1	Forskningsansats	31
4.2	Metodval	32
4.2.1	Urval och dess motivering	33

4.2.2	Empiriinsamling	34
4.2.3	Tillvägagångssätt	36
4.3	Metodkritiska ansatser	37
4.4	Forskningsfält	38
4.5	Källkritik	38
4.6	Sammanfattning	39
5	<u>Empiri</u>	40
5.1	Introduktion till studiesubjekten	40
5.1.1	De utvalda bolagen	40
5.2	Styrelsesammansättningen hos de utvalda bolagen	42
5.3	Yrkeserfarenhet och uppdrag	42
5.4	Rekryteringsprocessen och urvalsbedömningar	43
5.5	Nätverk av kontakter	45
5.6	Samhälleliga normer avseende kvinnligt och manligt	46
5.7	Representation av kvinnor på olika skikt	47
5.8	Svensk kod för bolagsstyrning	49
5.9	Framgång i styrelsen	49
5.10	Sammanfattning	50
6	<u>Analys</u>	51
6.1	Inledning	51
6.2	Faktorer som påverkar rekryteringsprocessen	51
6.2.1	Nätverkets betydelse	53
6.2.2	Homogenitet & likformighet	55
6.2.3	Svensk kod för bolagsstyrning	57
6.3	De samhälleliga normernas påverkan	58
6.4	Vägar för att nå en mångsidigt sammansatt styrelse	60
6.4.1	Framgång & framtid	61
6.5	Sammanfattande slutsats av analys	63
7	<u>Avslutande diskussion</u>	65
7.1	Reflektioner.....	65
7.2	Förslag till framtida forskning	66
8	<u>Källförteckning</u>	68
	Bilaga 1	74
	Bilaga 2	75
	Bilaga 3	76
	Bilaga 4	77
	Bilaga 5	78
	Bilaga 6	79
	Bilaga 7	81

1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till problemformuleringen för att ge läsaren en god förståelse för vidare läsning. Tidigare forskning disponeras till inledningen för att ge en helhet kring temat. Dessutom avser kapitlet att redogöra för problemformuleringen, syftet samt forskningsfrågorna.

1.1 Bakgrund

Sverige har tidigare haft den mest könssegregerade arbetsmarknaden i Europa (SOU, 2004:43). Detta visar sig i den traditionella yrkesuppdelningen som omfattas av en majoritet män inom teknisk sektor samt en majoritet kvinnor inom vård- och omsorg (SCB, 2010). Mekanismerna som tydligast influerar segregeringsmönstret framgår både i organisationer samt på arbetsmarknaden (Allvin, 1999). Trots detta, är Sverige ett land som internationellt sett är känt för sin jämställdhet.

Stora förändringar i arbetslivet har dock skett på senare tid. Omstruktureringar ifrån industriell verksamhet till mer kunskapsintensiva organisationer förekommer genomgående (NE, 2013). Informationsteknologins utveckling har ytterligare möjliggjort för en ökad flexibilitet samt effektivitet i organisationer (Allvin, 1999). I och med en ökad internationalisering uppstår dessutom, enligt oss, vidare behov av förståelse samt kunskap för vilken innebörd genus har i olika sammanhang.

Diskussioner har länge förts om kvinnors och mäns representation inom näringslivet. Enligt Boschini (2004) kan företag, ur ett historiskt perspektiv, visa uppenbara förtecken för manlig dominans. På regeringsnivå har ett antal insatser gjorts för att kartlägga skillnader i kvinnors och mäns villkor att nå ledande positioner. Utifrån detta visade det sig att det råder mansdominans på många håll, inte minst i de privatägda företagen (Regeringskansliet, 2009). I en promemoria upprättad av Justitiedepartementet, den 17 juni 2005, konstaterades det att andelen kvinnor i företagsledningarna troligtvis inte kommer att öka i den takt som krävs för att regeringens jämställdhetsmål skall uppnås inom planerad tid.

Målet innefattar en jämn fördelning av makt samt inflytande mellan kvinnor och män, något som ger upphov till att ytterligare åtgärder måste betänkas. Enligt promemorian inriktas dessutom arbetet främst på publika aktiebolagsstyrelser (Ds 2006:11). Kvinnorepresentation bland beslutande befattningar, i proportion till andelen kvinnor av befolkningen, anses väsentligt som demokratifråga enligt regeringens skrivelse ”Jämställdhetspolitik inför 2000-talet” (Regeringskansliet, 1999). Dessutom förklaras det vara av vikt att både kvinnor och män representeras inom alla samhällsområden samt på alla beslutsnivåer. Detta för att, på lika villkor, kunna påverka samhällsutvecklingen. En jämn fördelning mellan könen ökar även premisserna för att beslutsunderlag i olika samhällsfrågor både blir fördelaktigare samt bredare (Ds 2006:11).

Kritik har i den allmänna debatten riktats specifikt mot bolagsstyrelser. Exempelvis har anmärkningarna, enligt Justitiedepartementet (Ds 2006:11), berört att bolagsstyrelser traditionellt sett rekryterat ifrån alltför smala kretsar. Kretsarna innefattar personer med liknande social bakgrund, yrkeserfarenhet samt utbildning. Personer med väsentlig erfarenhet från andra samhällssektorer än näringslivet samt personer med mer avgränsad men djupgående kompetens har ansetts mindre lämpliga att ingå i bolagsstyrelser. En majoritet utav styrelser har således genomsyrats av en homogen social grupp, övervägande män i övre medelålder, med praktiskt taget identiska yrkeskarriärer. Fortsättningsvis delar dessa personer ofta samma värderingar, livsstilar, sociala nätverk, kunskaper samt i vissa fall även personlighetstyper. Därmed riskerar styrelserummet att drabbas av bristande självständighet samt integritet. Det finns dessutom en risk att samtliga i styrelsen skapar sig en liknande verklighetsuppfattning där ingen tillför andra perspektiv samt nya infallsvinklar. Detta leder i sin tur till svårigheter att upptäcka oråd samt möjligheter i företagets verksamhet (ibid).

Resultatet utav detta blir ett styrelserum där dynamiken, vilket anses vara nödvändig för att göra ett lyckosamt arbete, helt enkelt saknas. Begränsas dessutom variationen i professionell och kulturell bakgrund skapas det ytterligare problem. Exempelvis att felaktiga samt snedvridna bilder av verkligheten influerar hela styrelsen utan att något ifrågasättande sker. Av den anledningen förespråkas samt eftersträvas utvecklingen mot mer mångsidigt sammansatta styrelser (SOU 2004:47).

I åtskilliga fall är det lämpligt att styrelseledamöter besitter specifik erfarenhet av den bransch som företaget verkar i samt gedigen kompetens av bolagets centrala områden. Därutöver är det eftertraktat med personer som potentiellt kan tillföra nya infallsvinklar till styrelsen utifrån sina personliga egenskaper, sin ålder samt sin bakgrund. Sammansättningen av kön benämns vara en egen fråga i styrelsesammanhang, där en jämn könsfördelning anses vara nödvändig att eftersträva. Detta förmodas höja kvaliteten genom att använda den kompetens samt intellektuell kapacitet som den kvinnliga delen av befolkningar besitter. Samtidigt förväntas en jämn könsfördelning skapa större variation utav erfarenhet och perspektiv i styrelsearbetet (SOU 2004:47). Om den snedvridna könsfördelningen inom arbetslivet inte bearbetas, blir det därmed inte heller möjligt att uppnå en utveckling i arbetslivet (Andersson & Ejlertsson, 2009).

1.2 Tidigare forskning

Forskningen om vilken betydelse kön har i organisationer samt arbetslivet har skiftat från att fokusera på kvinnor till att inkludera samverkan mellan intersektionaliteter som kön, klass och etnicitet (De los Reyes & Mulinari, 2005). Sedan Taylorismen har begreppen produktivitet, demokrati, delaktighet samt lärande organisationer även fungerat som en röd tråd i den arbetsorganisatoriska forskningen (Ellström, 1996).

I samband med en sociologikonferens i slutet av 1980-talet i USA som inkluderade ”A Feminist Critique of Bureaucracy” blev forskning om kön och organisation, ur ett internationellt perspektiv, synlig på den vetenskapliga agendan (Acker, 1999). Genusperspektivet på arbetsorganisationer var däremot relativt tidigt i Sverige med publiceringar redan i början av 1980-talet (Gunnarsson & Rensner, 1985).

Forskningen om organisation och kön är idag etablerad. Perspektiven har ändrat riktning ifrån att synliggöra gruppen kvinnor i strukturerna till att lyfta fram kontextens samt processernas betydelse, inkluderande maktens värde (Vänje, 2005). Därutöver har även maskulinitetsforskning vuxit fram och etablerats. Raewyn Connell (1999) anses vara en föregångare inom denna diskurs där han, i sin bok ”Maskuliniteter”, sammanför psykoanalytisk samt samhällsvetenskaplig forskning. Ambitionen, enligt Connell (1999), var att söka förståelse för både individuella relationer, genusrelationer samt de sociala strukturernas betydelse.

Förståelsen för de variationer som begreppen feminiteter och maskuliniteter innebär är av vikt för att uppskatta vilken betydelse kön har i arbetslivet (McDowell, 2001). Vidare innefattar forskningen, inom vad som benämns som ”doing gender tradition”, könsskapande processer i förhållande till icke könsskapande processer (West & Zimmerman, 1987). Genomgången av tidigare forskning visar, enligt oss, att tydliga genusperspektiv på högre befattningar saknas. Därav anses vidare forskning inom ämnet vara befogat.

1.3 Problemformulering

Könsfördelningen inom bolagsstyrelser har länge varit ett omdiskuterat ämne och samhället har visat ett ökat intresse för kvinnlig styrelsrepresentation (Boschini, 2004). Som nämnt i tidigare avsnitt är dessutom könssegregering ett befintligt problem på den svenska arbetsmarknaden (SOU, 2004:43), inte minst förekommer det på styrelsenivå (Ds 2006:11). För att studera detta vill vi skapa oss en bild av hur representationen bland kvinnor samt män i styrelser förefaller och vidare hur dessa strukturer ser ut. Det vi följaktligen finner intressant att undersöka är de underliggande motiv som möjligen kan förklara fördelningen.

Vi inriktar oss därmed på könsfördelningen, som en del av sammansättningen inom bolagsstyrelser i Sverige. Vidare vill vi som författare undersöka detta ur ett samhällsperspektiv som visar på problemen även utanför styrelserummet. Kan det finnas ett samband mellan åtgärder för ökad jämställdhet inom styrelser samt incitament för att öka jämställdheten på en samhällelig nivå? På grund utav den större mängd litteratur och forskning som ämnet innefattar, återfinns intresset i att söka en ny alternativ förklaring till fenomenet. Av den anledningen fordras en kritisk ansats vilket sträcker sig ytterligare än de befintliga förklaringarna. Detta öppnar i sin tur upp eventuella utsikter för förändring samt utveckling mot en jämnare representation av olika samhällsgrupper på styrelsenivå. Intresset ligger även i att undersöka de föreställningar, normer samt strukturer som eventuellt kan ha en påverkan på rekryteringen i arbetslivet, specifikt styrelsearbete. Genom att kritiskt beakta dessa faktorer önskar vi finna potentiella samband och förklaringar som resulterar i emancipatoriska slutsatser.

Vi vill därför belysa på vilket sätt jämställdhet representeras i bolagsstyrelser i Sverige och fortsättningsvis undersöka hur åsikterna kring detta utspelar sig. Denna forskning är av relevans för att förstå vilka mekanismer samt symboler som upprätthåller könsfördelningen i bolagsstyrelser, vilket även kan komma att spegla problematiken för samhället i stort.

1.3.1 Forskningsfrågor

Utefter tankarna kring vår problemformulering har vi utformat forskningsfrågor som vi avser att besvara under arbetet med vår uppsats.

- Vilka faktorer påverkar rekryteringsprocessen inom styrelser?
- Påverkar de samhälleliga normerna avseende manligt och kvinnligt styrelser struktur?
- Vilka åtgärder bör beaktas för att nå en mångsidigt sammansatt styrelse?

1.4 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att söka förståelse samt en avvikande förklaring till utformningen av olika styrelsesammansättningar. Detta genom att granska om samhälleliga normer samt föreställningar har någon, och således vilken, påverkan på styrelser aktuella sammansättning. Vidare med motivet att föreslå åtgärder som möjliggör för en utveckling mot mer mångsidigt sammansatta styrelser.

1.5 Avgränsningar

Examensarbetet avgränsas genom att undersöka mångsidigheten, närmare bestämt könsfördelningen, inom styrelser. Dessutom avgränsas arbetet till att endast undersöka styrelser som är verksamma i Sverige. Därmed beaktas inte internationella företagsstyrelser i uppsatsen, varken i relation till svenska styrelser eller som eget exempel. Granskningen sker följaktligen endast hos styrelser där bolagen är börsnoterade på stockholmsbörsen som således hör till indelningen publika aktiebolag. I styrelserna uppmärksammas uteslutande styrelseordförande samt styrelseledamöter när könsfördelningen utläses. Suppleanter, sekreterare samt assistenter räknas därmed inte in i fördelningen.

Avgränsningarna görs delvis på grund utav den tidsbrist som ett examensarbete på kandidatnivå medför. Dessutom avgränsas uppsatsen på grund utav den minskade validiteten samt trovärdigheten vilket eventuellt skulle kunna bli en konsekvens av ett ökat internationellt forskningsfält. Då relevant litteratur för bolagsstyrning inom specifikt Sverige har tagits fram anses det inte vara applicerbart att tolka internationellt företagande utifrån dessa referensramar. Avgränsningen gällande vårt val att uteslutande studera publika aktiebolag kopplas till styrelens storlek, vilket i normalfallet är större än i privata aktiebolag.

1.6 Sammanfattning

Sverige har tidigare haft den mest könssegregerade arbetsmarknaden i Europa samtidigt som diskussioner kring kvinnors samt mäns representation inom näringslivet, under en längre tid varit aktuell. Vad gäller bolagsstyrelser har den generella kritiken innefattat att det traditionellt rekryteras inom allt för inramade kretsar av personer med liknande social bakgrund, utbildning samt yrkeserfarenhet. Idag förespråkas dock en utveckling mot mångsidiga styrelsesammansättningar vilket för diskussionen till den problemformulering som uppsatsen utgår från. Studien ämnar till att bland annat undersöka vilka bakomliggande faktorer som förklarar rådande styrelsesammansättningar. Syftet avser att söka en avvikande förklaring till styrelsernas struktur och uppsatsen avgränsas till endast publika bolag som agerar på den svenska arbetsmarknaden. För att underlätta förståelsen för kommande analys och slutsats presenteras ett fristående kapitel angående bolagsstyrning samt dess grunder i nästkommande avsnitt.

2. Bolagsstyrning

I detta kapitel presenteras bakgrunden samt definitioner för bolagsstyrning, detta för att ge läsaren insikt samt kunskap inom området. Fortsättningsvis beskrivs styrelsens struktur, rekrytering till styrelsen samt de lagar och riktlinjer som är väsentliga inom området. Detta avsnitt består inte utav något empiriskt material utan av sekundärdata vilket kompletterar den teoretiska referensramen samt förståelsen för styrelsers olika åtaganden samt bolagsstyrningens grunder. Detta kapitel ämnas ge en djupare samt mer trovärdig analys genom att använda de relevanta delarna utav bolagsstyrningen utan att förlora begreppets helhet.

2.1 Introduktion

Bolagsstyrningen samt dess förgreningar omfattar många regelverk, problemställningar samt debatter. Vidare beskrivs styrelsen som den centrala funktionen inom bolagsstyrning samt att det är på styrelsenivå huvuddelen av debatten rör sig (Sevenius, 2007).

Utefter detta avgränsas området till en kort bakgrund, styrelsens struktur samt de lagar och riktlinjer vilka kan kopplas till företagsledningen. Exempelvis ligger fokus på att beskriva styrelsens funktion och ansvar framför de andra bolagsorganen, som endast förklaras kortfattat, exempelvis bolagsstämman.

2.1.1 Bakgrund

Enligt Sevenius (2010) definieras bolagsstyrning vanligen som ett system för styrning samt kontroll av företag, vilket kontinuerligt förändras i takt med omvärlden, genom exempelvis regler som börsbolagen skall tillämpa. Nedan följer exempel på definitioner för bolagsstyrning. De är formulerade utav organisationen för samarbete och utveckling samt statens offentliga utredningar, vilket avser skapa en trovärdig reflektion kring ämnet.

“A set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders” – (OECD, 2004; s.11)

“Det system genom vilket företag styrs och kontrolleras med den underförstådda innebörden att det är ägarnas ansvar att utöva denna styrning och kontroll” – (SOU 2004:47; s.166)

Bland bolagsstyrningens varierande definitioner innefattas enligt Sevenius (2007) att aktieägarna, styrelsen, verkställande direktören samt dennes ledningsgrupp, beskrivs som de centrala aktörerna. Inom dessa bolagsorgan, alternativt beståndsdelar, ska aktieägarna styra företaget genom utvald styrelse. Detta övergår till aspekten kring vilka aktiviteter som utgör bolagsstyrningen. Dessa uppmärksammas genom styrning, kontrollering, övervakning samt ansvarstagande som de centrala aktiviteterna, vilka de centrala aktörerna ges utrymme att utöva för bolagets bästa intresse.

Utefter detta avsnitt kring bakgrunden förklaras vidare områden vilket gränsar till bolagsstyrningen. Dessa områden anses sätta de yttre ramarna för vad samhället anser vara acceptabelt, vilket är av vikt för att förstå styrelsens struktur samt genom detta belysa eventuella mönster den insamlade sekundär- och primärdata genererat.

2.1.2 Företagens samhällsansvar

Företagens samhällsansvar (CSR), berör bolagens relation samt ansvar för det omgivande samhället. Företagens samhällsansvar har vidare inkluderats inom debatten kring styrningen och kontrollen inom bolagen. Debatten riktas på på lokal, nationell samt internationell nivå, som ett område vilket aktualiserats i både näringslivet samt i samhället som stort. Detta samhällsansvar innebär för företagen att de avkrävs agera som ansvarsfulla samhällsmedborgare (Sevenius, 2007). I denna utveckling framkommer det enligt Sevenius (2007) en ytterligare kravställare på företagen, nämligen samhällets medborgare och deras organisationer.

Enligt Henderson (2002) skapar dock den moderna bilden kring företagens samhällsansvar en felaktig syn på de aktuella problemen samt argumenten, vilka bygger på en misstro gentemot företag i allmänhet. Detta förklaras vidare genom att kraven på styrelsen ökar samt att hänsyn till fler mål och intressen måste tas. Konsekvenserna utav detta framgår av att styrelsen måste befatta sig via diskussioner med intressenter samt att nya regleringar rörande kontroll och granskning ofrånkomligt bör skapas.

En ytterligare tolkning angående företagens visade intresse för samhällsansvar innefattar att bolagen via egenintresse, fyller sitt varumärke genom ”goda värden” och på så sätt får en konkurrensfördel. Detta kan tolkas som ett sätt för företagen att ge en annan bild utav verkligheten än den som utspelar sig (Sevenius, 2007). Fortsättningsvis följer ett kortfattat avsnitt där företagsetik behandlas, detta för att öka förståelsen kring ramarna som bolagen förhåller sig till.

2.1.3 Företagsetik

De etiska aspekterna bör inkluderas för att se till de yttre ramarna för vad samhället kan acceptera från företagen. De samhällseliga normerna uppfattas ofta som svagare samt mer inriktade på det praktiskt passande, liknande etikett än lagar- samt regelverk. De beslutsgrunder som inordnas inom företagen bygger bland annat på de etiska samt sociala överväganden som råder (Sevenius, 2007). Ett område som kan formuleras genom att befinna sig mellan de etisk-sociala grunderna för företagande samt för området bolagsstyrning innefattar enligt Sevenius (2007), debatten kring en ökad jämställdhet inom bolagsstyrelser.

2.2 Styrelsens struktur & sammansättning

Styrelsen är den samling människor aktieägarna väljer som representant för förvaltningen av det investerade kapitalet. Det huvudsakliga ansvaret som en styrelse bär tillsammans med verkställande direktören innefattar alltså att leda bolagets verksamhet samt anställda. Strukturellt förklaras detta via den viktiga positionen som kontakt mellan bolagets operativa verksamhet samt aktieägarna innebär. Dessutom leder vanligtvis styrelsen bolagets affärsmässiga strategi samt utveckling (Sevenius, 2010).

Bildligt föreställer styrelsen en linje mellan aktieägare, företag, samhälle samt affärsverksamhet där funktionen avser att arbeta mot bolagets bästa intresse. De lagar och riktlinjer som tillkommit berör till största del arbetet i- samt sammansättningen utav styrelsen, exempelvis är svensk kod för bolagsstyrning sådana riktlinjer som tillkommit under 2000-talets första del (Sevenius, 2007).

Styrelsens storlek samt antalet styrelseuppdrag hör till de vanligaste debattfrågorna inom styrelsearbetet som tillsammans med snedrekryteringen uppmärksammas som de mest omfattande problemområdena. Enligt Sevenius (2007) har det på börsnivå kritiserats samt identifierats att flertalet personer individuellt innehar cirka 7-8 styrelseuppdrag, vilket ofta kombinerats med ett VD-ansvar. Kritiken framförs genom att denna grupp som ofta benämns styrelseproffs initierar en ökning av likformighet tillsammans med den bidragande faktorn att integriteten samt specialistkompetensen ökar (ibid). Fördelaktigt för att fungera som ett arbetslag innefattar en något mindre styrelse, vilket förklaras genom att ett ökat antal ledamöter, i sin tur leder till att antalet relationer ökar i växande takt tills tiden inte förmår att räckas till (Brandinger, 2004).

Sammansättningens utveckling har inneburit att strukturerade nomineringsförfaranden, framtagning utav tydligare kravprofiler samt systematiskt gjorda utvärderingar blivit vanligare inom bolagsstyrelser. Denna process skapas av en valberedning som de största aktieägarna utser samt där bolagsstämmans arbetsmetoder styr arbetets riktning. Valberedningens syfte innefattar att lämna förslag till bolagsstämman avseende bland annat val av ledamöter. Styrelsens sammansättning beskrivs vidare vara den faktor som avgör hur framgångsrikt styrelsearbetet blir, vilket betonar vikten utav en mångsidigt sammansatt styrelse (Brandinger, 2004). Vidare följer ett avsnitt rörande den debatterade problematiken kring styrelsens rekrytering vilket vidare visar på uppsatsens problemformulering samt syfte.

2.2.1 Snedrekrytering

I börsbolag år 2012 var könsfördelningen procentuellt uppdelad enligt följande; Gällande posten styrelseordförande var 4 % kvinnor och 96 % män utav det totala antalet. Gällande styrelseledamöter var könsfördelningen 23 % kvinnor och 77 % män utav det totala antalet ledamöter. Slutligen gällande posten verkställande direktör var fördelningen utav det totala antalet 5 % kvinnor och 95 % män (SCB, 2012).

Debatten kring snedrekrytering till styrelser har de senaste åren ökat i omfattning. sammansättning. Enligt förtroendekommissionens betänkande (SOU 2004:47; s.216) beskrivs denna snedrekrytering av styrelseledamöter på följande vis;

”En del av kritiken mot snävt sammansatta styrelser har riktats mot sättet att rekrytera av ledamöter. Man har menat att nya ledamöter alltför snävt söks i den närmaste kretsen kring de befintliga styrelsemedlemmarna, i många fall utan någon tydlig kravspecifikation eller mer systematisk sökprocess. Denna kritik är enligt vår uppfattning till stor del berättigad. Medan metodiken för rekrytering till befattningar i företagens övre ledningsskikt har utvecklats och professionaliserats under de senaste decennierna, och numera vanligen sker med hjälp av specialiserade rekryteringsföretag, rekryteras styrelseledamöter fortfarande i många fall på ett närmast amatörmässigt sätt. Metodiken och systematiken för rekrytering av styrelseledamöter bör enligt vår mening utvecklas i väsentlig grad. Därför ställs det i koden krav på att det i bolag som omfattas av koden skall finnas en särskild valberedning, utsedd av ägarna på bolagsstämman eller på annat sätt. Även i bolag där en formell valberedning på grund av bolagets storlek, ägarstruktur m.m. inte anses motiverad bör arbetet med att rekrytera och nominera kandidater till styrelseuppdrag ske i form av en systematisk och strukturerad process. Ansvar för att så sker vilar främst på de större ägarna”.

I nästa avsnitt förklaras de åtgärder som på senare år syftat till att öka den kvinnliga representationen, dels för att visa på vad som redan genomförts samt för att senare analysera de möjligheter för utveckling vilket ”luckorna” har visat.

2.2.3 Praktiska incitament

Regeringen introducerade år 2009 ett styrelseprogram som ämnar lyfta fram kvinnors kompetens och uppmärksamma dem på styrelsenivå (Regeringskansliet, 2009). Styrelsekraft, som programmet heter, utformade en målsättning där minst 200 kvinnor, med avsevärd kompetens samt erfarenhet av ledande befattningar, skulle få möjligheten att gå ett mentorprogram samt få tillgång till utbildningsstipendier för valfri styrelseutbildning. Dessa medel syftar till att öka det kvinnliga nätverket för företagare samt erbjuda verktyg för att utveckla den egna styrelsen (ibid).

År 2012 gjordes en utvärdering av programmet där utfallet visade att tre av fyra kvinnor, efter att ha deltagit, innehar minst en styrelsepost. Vad gäller börsnoterade bolag, visade resultatet att en av tio hade uppdrag i ett i börsnoterade bolag. (Riksdagen, 2012). Utvärderingen tolkas vidare genom att programmet gett positiva resultat, dock inte i den omfattning att andelen kvinnor ökat markant inom de börsnoterade bolagsstyrelserna.

2.3 Bolagsstyrningens lagar samt riktlinjer

Bolagsstyrning regleras av riktlinjer på olika nivåer. Aktiebolagslagen är det viktigaste regelverket som i lag lägger grunden för styrning och kontroll av företag. I övrigt självregleras bolagsstyrning i största allmänhet genom bland annat bolagskoden (Svernlöv, 2004).

Då ABL samt Koden främst tydliggör vilka lagar och riktlinjer som ligger till grund för styrelsens sammansättning följer en beskrivning av dessa nedan.

2.3.1 Aktiebolagslagen

ABL är som nämnt ovan, den väsentligaste lagen inom bolagsstyrning och har som syfte att strukturera de olika organen samt dess funktioner. Sedan början av 1990-talet och fram till 1 januari 2006, har en omfattande revidering av lagen gjorts. Den nya aktiebolagslagen avser att fungera som stöd för då företag och organisationer behöver genomgå snabba omställningar till förändringar i omvärlden. Vidare delar ABL in beslutsrätten i en hierarkisk ordning samt gör en uppdelning av funktioner. Denna uppdelning innefattar verkställande, kontrollerande samt beslutande funktioner. Av den anledningen formas ABL i sin tur av en intern maktfördelning utifrån de fyra bolagsorganen; bolagsstämman, styrelsen, VD samt revisor (Sevenius, 2007).

Genom att visa på bolagsorganens uppgifter beskrivs i ABL; *"Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter"* (ABL 8:4).

2.3.2 Svensk kod för Bolagsstyrning

Syftet med Koden är främst att förbättra bolagsstyrningen genom att stärka förtroendet för de börsnoterade bolagen som verkar i Sverige. Vidare anses Koden fungera som ett alternativ till en lagstiftning och är således inte tvingande (Svernlöv, 2008). Enligt Kodgruppen förklaras det att företag antingen kan tillämpa eller välja att avvika ifrån enskilda regler. I de fall företag väljer att avvika skall detta redogöras för samt motiveras (SOU 2004:130).

De bolag som väljer att tillämpa reglerna kan därmed fungera som förebilder för andra företag. Vad gäller styrelsens sammansättning riktas regel 4.1 i den reviderade versionen till valberedningen, vilket inbegriper en allomfattande kravspecifikation för styrelsekandidater. Där beskrivs det att mångsidighet gällande ledamöternas bakgrund, erfarenhet samt kompetens skall utmärkas i styrelsen. Vidare skall även en jämn könsfördelning, enligt denna punkt, eftersträvas (Svernlöv, 2008).

Vad gäller könsfördelningen har det menats att ordvalet *eftersträvas* ses som allt för otydlig i bemärkelsen att det blir svårt att avgöra om ett bolag faktiskt följer regeln eller måste avvika ifrån denna. Formuleringen blir således näst intill obetydlig då begreppet *eftersträva* gör det svårt att påvisa om bolagen har misslyckats med detta (Svernlöv, 2008).

2.4 Sammanfattning

Bolagsstyrningen är sammantaget ett komplext samt svårt ämne att överskåda. Skapas en medvetenhet kring bolagsstyrningens byggstenar samt riktlinjer underlättar vidare förståelsen för rekryteringen samt sammansättningen utav styrelser. Ett centralt område inom bolagsstyrning berör snedrekryteringen till både styrelser samt till företagsledning. Detta innebär vidare att ägare, styrelseledamöter samt företagsledare i många fall utgör en mycket homogen grupp. Styrelsen är en central funktion inom bolagsstyrningen, vilket motiverar den skrivna bakgrunden, strukturen samt reglerna kring ämnet. Vidare följer den teoretiska referensramen som tillsammans med detta avsnitt ämnas underlätta analyseringen utav det empiriska materialet samt medföra eventuella kopplingar för de kommande slutsatserna.

3. Teoretisk referensram

Detta avsnitt syftar till att beskriva en genomgång av aktuella studier samt teorier inom ämnet. Uppsatsen avses vara teorigenererande och därför kommer det teoretiska perspektivet att byggas upp under detta kapitel. Efter informationsinsamlingen lades fokus på relevant forskning för att på ett deskriptivt tillvägagångssätt upplysa det som påträffas betydande inom området. Genomgången följer tematiskt de forskningsfrågor som studien avser undersöka. Vidare förklaras till en början därför teorier om bolagsstyrning. Därefter följer teorier om rekrytering, samhällseliga normer samt potentiella teorier för utformning av nya strategier till mångsidighet. Nedan följer de teorier och avsnitt som avses beskrivas och tolkas i uppsatsen.

3.1 Teoretiska modeller för bolagsstyrning

Det finns flera olika teoretiska modeller som kan förklara de samband som ligger bakom bolagsstyrningens innebörd. De teoretiska sambanden ligger bakom bolagsstyrningens problembeskrivning, men drar också upp riktlinjerna för lösningarna som utvecklas i regelverken. Det finns alltså en direkt länk mellan teori och regler, vilket medför att de teoretiska sambanden och termerna är viktiga även vid praktisk tillämpning av regelverken (Sevenius, 2010). Detta avsnitt ger vidare en kort beskrivning till de teorier som huvudsakligen ligger bakom bolagsstyrningen, vilket till stor del innefattar agentteorin samt intressentmodellen.

3.1.1 Agentmodellen

Agent-principalteorin, även benämnd agentmodellen, står för större delen av de tankar som grundar sig i modern bolagsstyrning. Teorin växte fram då många aktieägare, i USA på 1930-talet, särskopplade att äga egendom från att styra över dess användande. Den generella principen för modellen innefattar att ett ökat välstånd för aktieägarna anses vara företagets essentiella mål. Vidare benämns aktieägare som principaler samt bolagsledningen som agenter. Teorin bygger därmed på antagandet att samtliga agenter presumeras maximera sin egen nytta förutsatt att lag, möjliga normer samt kontrakt inte hindrar detta.

Enligt detta perspektiv är relationer som bygger på samarbete samt förtroende ett krav för att upprätthålla att dessa parter skall kunna maximera sin egen nytta. Problemet med detta ansågs då vara att ägandet potentiellt inte skulle bli effektivt samt att relationerna på så sätt kunde komma att bli kostsamma. Om fel agent väljs riskeras även principalens intressen att försummas samt drabbas negativt. På så vis förekommer risken att agenten utövar direkt kontroll i eget intresse för att därmed skada principalen. Övervakning samt att upprätthålla och samordna relationen mellan principalen och agenten ges som två möjliga åtgärder för att motarbeta dessa risker. Dessa lösningar skall även användas parallellt för att skapa en så gynnsam relation som möjligt mellan agent och principal (Sevenius, 2010).

3.1.2 Intressentmodellen

En teoretisk modell som anses stå i kontrast till agentteorin är intressentmodellen. Genombrottet av modellen kom, enligt Sevenius (2010) på 1970-talet i samband med att begreppet företagsdemokrati, som innefattar medbestämmanderätt i företag, stod i centrum. Denna modell observerar att legitima relationer till företaget även återfinns i fler grupper än aktieägarna. Samtidigt menas det att samtliga av dessa grupper bör kunna ställa krav och påverka företaget på lika villkor. Därigenom förklaras det även att samtliga aktörer som är involverade har ett intresse av att företaget utvecklas. Dessa aktörer kan på så sätt bestå av individer, andra företag och organisationer samt myndigheter, i de fall då dessa har en koppling till företaget i fråga (ibid).

Ursprungligen betraktades företagsledningens åtaganden inbegripa att omfördela bidrag samt belöningar för att skapa en balans mellan intressenterna. Begreppet CSR är vidare ett exempel på att intressentmodellen har satt spår i debatten kring modern bolagsstyrning. Däremot har mycket fokus, inom modern bolagsstyrning, skiftat till att inbegripa de regelverk som mestadels uppmärksammar aktieägarvärdet (Sevenius, 2010).

Trots att företagsdemokrati är centralt för modellen antas en mer hierarkisk modell i praktiken, vilket i sin tur innebär att vissa gruppers röst konstant dominerar. Exempel på detta är, enligt Sevenius (2007), att aktieägarna har större möjlighet till att påverka verksamheten än vad bland annat konsumenter har.

Efter att ha presenterat teorier som är av vikt för att förstå bolagsstyrningens regler och riktlinjer följer ett avsnitt om hur rekryteringen i allmänhet kan utforma sig samt varför rekryteringen antar denna form.

3.2 Nätverksteorier

Detta avsnitt avser att ge ett perspektiv på vad som kan komma att påverka rekryteringsprocessen till olika högre befattningar. Eftersom uppsatsen delvis syftar till att undersöka de faktorer som påverkar rekryteringar till styrelser anses denna teoridel vara relevant för analysen av just detta.

Organisationsforskningen gällande kvinnors och mäns kompetens visar på att kunnighet i arbetslivet tenderar överskattas av män samt underskattas av kvinnor (Abrahamsson & Gunnarsson, 2002). Kompetensinnehav hos kvinnor ses inte heller som givet av omgivningen. Detta visar sig tydligast inom yrken som traditionellt ansetts vara manliga, exempelvis advokat, läkare samt chefs- och ledarroller i allmänhet (Vänje, 2003).

Enligt Acker (1990) skapar interaktioner delvis även nätverk. Detta gäller i allmänhet, alltså både för interaktioner mellan de olika könen samt mellan samma kön. Vidare skapar dessa interaktioner ramar för inkludering respektive exkludering av olika sammansättningar. Ramarna är inte alltid synliga, vilket i sin tur även ger utrymme för informella nätverk enligt Acker (1990). ”The leaking pipeline” är en förklaring som syftar till förekomsten med färre kvinnor på högre nivåer i arbetsorganisationer. Denna förklaring menar att den grupp som lämnar karriärssystemet är kvinnor (Soe & Yakura, 2008). Detta kan även, enligt Hultin och Szulkin (1998), benämnas som allokeringsdiskriminering vilket däremot ger förklaringen att kvinnor, med liknande behörighet som män, fortfarande har en begränsad möjlighet till högre positioner.

För att kunna analysera förklaringen till olika styrelser sammansättningar anses det även vara av vikt att förstå vilken roll normer och sociala konstruktioner kan spela i samhället och därmed specifikt i organisationer. Således anses en teori som förklarar hur föreställningar om egenskaper appliceras på könen, vilket i sin tur skapar överkliga skillnader mellan dessa, vara relevant.

3.3 Sociala konstruktioner

Ett genusperspektiv innebär att man antar att könsroller och relationer är samhälleligt konstruerade. Genus syftar alltså till de socialt konstruerade könsroller som antas i samhället och skiljer sig således från ordet kön som endast beskriver det biologiska könet (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Föreställningen och beskrivelser om skillnader mellan kvinnor och män är, främst inom populärkultur, väldigt omskrivet (Zetterqvist & Styhre, 2007). Utifrån ett kritiskt tänkande är könsrelationer däremot inte givna av natur eller oundvikliga utan har vuxit fram av sociokulturella och historiska förhållanden som kan förändras genom att utföra radikala handlingar (Alvesson & Sköldberg, 2008).

En allmän uppfattning i diskussionerna kring genus utmynnar i att de biologiska skillnaderna mellan könen visar på ett antal andra skillnader som på så vis skulle vara ”naturliga”. Dessa skillnader är bland annat fysisk styrka, mekaniska färdigheter, fritidsintressen, personlighet och intellekt. Män beskrivs i dessa kategorier som starkare och snabbare, tekniskt skickliga, starkare drifter, sportsintresserade, aggressiva och rationella. Kvinnor däremot, beskrivs alltså som svagare och långsammare, intresserade av skvaller, omvårdande och att intuition styr dem snarare än rationalitet. Detta tankesätt har lagt grund för bland annat rättfärdigandet till varför män dominerar samhället; alltså att deras hormoner skapar en ”aggressivitetsfördel” i konkurrensen om arbeten på högre positioner (Connell, 2009). Föreställningen om skillnaderna i kvinnors och mäns egenskaper har således influerat kvinnors möjligheter på arbetsmarknaden (Zetterqvist & Styhre, 2007).

Ett flertal studier om könsskillnader har däremot visat på likheterna mellan könen och gett anledningar till de skillnader som beskrivs. En studie, där 2000 aspekter undersöktes, visade att på 1996 punkter av dessa så hade kvinnor och män likheter. Dessa aspekter innefattade likheter inom social förmåga, prestationsorientering, självkänsla, mottaglighet samt förmågan till olika former av inläring av högre kognitiv skicklighet (Zetterqvist & Styhre, 2007). Trots det övervägande antalet likheter fokuserades rapporten främst på skillnaderna. Zetterqvist och Styhre (2007) tar upp ett exempel som lyfter fram matematisk förmåga som skillnad. Män antas i detta fall inneha en större matematisk förmåga än kvinnor.

Studier som undersökt detta vidare visar dock på att resultatet är en effekt av socialisationen. Där visar det sig att lärare i grundskolan uppmuntrar pojkar till att bli bra på matematik samtidigt som de försummar flickor. I detta fall visade sig kopplingen mellan kunskap och inflytande av socialisationen vara tydlig. Framförandet av köns olikheter förstärks av kulturella normer som skildras i populärkultur och media och detta är något som skapar problem på bland annat arbetsmarknaden (Zetterqvist & Styhre, 2007). Återskapandet av dessa illustrationer sätter därmed hinder för förändring och samordning (Abrahamsson, 2000). För att förstå hur dessa normer förstärks ges en tolkning, av hur begreppen kultur och homogenitet skapas och reproduceras, nedan.

3.3.1 Företagskultur

Kulturbegreppet är svårt att definiera med en enkel mening. För att förstå olika kulturella meningar är det av vikt att avse tyda det specifika vokabulär, praktiker, beteende och de materiella artefakter som används. Inom organisationsforskning utgör dessa faktorer en väldigt betydelsefull aspekt av organisationen i fråga (Alvesson & Billing, 1999). Vidare menar Alvesson och Billing (1999) att detta skapar olika sorters mönster av idéer och struktur som i sin tur ger den typ av stabilitet som en organisation behöver. Denna struktur förstärks och återskapas i samband med en rad olika situationer så som vardagsspråk, handlingar och materiella strukturer samt ett nyanserat nätverk av symboler, betydelser och meningar.

Kultur kan på så vis tolkas som ett visst homogent förhållningssätt till verkligheten. Toleransnivån, i relation till avvikelser i organisationskontext, är ofta någorlunda låg vilket leder till att företagskulturen innefattar idéer och normer som anses vara homogena och förutsägbara för människor. (Alvesson & Billing, 1999). Just detta är av störst vikt för större komplexa företag, särskilt på ledande poster, där behovet av en tydlig kommunikation och klara riktlinjer och regler är starka. Detta är viktigt då mångtydigheten i dessa fall är avgörande. Homogeniteten skapar därmed känslan av överensstämmelse i organisationer som på så sätt växer starkare (Kanter, 1993).

Vidare är det även av vikt att förstå hur organisationer tolkar och agerar i enlighet med rådande samhällsnormer. Hur organisationer generellt kan förhålla sig till dessa presenternas därav i teorin nedan.

3.3.2 Organisationers motstridighet

Varför vissa organisationer har lättare än andra när det kommer till att växa och få stöd i omgivningen är enligt Brunsson (1990) en viktig aspekt att beakta, där han menar att formella organisationer är av stor betydelse i moderna samhällen. Brunsson (1990) anser en förklaring vara att formella organisationer traditionellt sätt har agerat rationellt och följt otvetydiga normer för att nå så hög effektivitet som möjligt, vilket därför har lett till att de har växt. Dagens organisationer föreställs ofta som rationella och självständiga med sammanhållna enheter där ledningen utger entydiga mål (ibid).

Dock visar forskning enligt Brunsson (1990) på att många organisationer agerar i motsats till sina egna normer och ideal. Vilka åsikter en organisation uttrycker anses vidare vara viktigt och genom att endast säga att organisationen i fråga strävar efter vissa principer, trots att detta inte är uppnått, menar Brunsson (1990) att det finns fördelar att vinna. Goda avsikter och mål verkar många gånger uppskattas på liknande vis som ”rätt” handlingar uppskattas. Därmed är det vanligt att framställa organisationer på ett sätt som inte motsvarar varken hur det fungerar eller skulle kunna fungera. Det finns alltså, förutom de specifika produkterna, även starka normer och värderingar för hur organisationer skall se ut och uppföra sig, som företag värderas utifrån. Dessa värderingar måste företagen utvisa att de innefattar och fullföljer.

Enligt Brunsson (1990) motiveras dessa normer med att de bidrar till högre effektivitet, dock anser han att detta påstående har några belägg. När de samhällseliga normerna inte gör företagets handlande mer effektivt, blir det således troligt att verksamheter skapar två uppsättningar av ideologier, processer samt strukturer. Därmed skapas dels en uppsättning för att koordinera de interna handlingar samt dels en annan för att visa upp externt. Dessa uppsättningar måste fortsättningsvis separeras samt frikopplas för att inte gå emot varandra. Genom att återge de motstridiga värderingarna i organisationer kan dessa då hanteras enligt. Exempelvis anses företagsdemokrati hantera detta, vilket innebär att fackföreningsmedlemmar rekryteras till företagsstyrelser i syfte att representera andra intressen än resterande styrelsemedlemmar (Brunsson, 1990).

Genom att frekvent vara inkonsekventa i beslut, tal samt handling kan organisationer hantera motstridigheterna. Brunsson (1990) menar således att en organisation kan resonera i överensstämmelse med vissa normer, ta ett beslut i likhet med andra normer samt agera i enlighet med ytterligare normer. Att återge dessa motstridiga värderingar är därmed lättare i resonemang samt beslut och svårare i faktisk handling. Dessa normer reproduceras senare i strukturer och ordningar som bibehålls av samhället samt organisationer. Det är därför av vikt att förstå vilken roll normer och föreställningar spelar i praktiken och på vilket sätt föreställningarna har lagt grund för sociala ordningar.

3.4 Strukturteorier

För att kunna förstå varför den övergripande styrelserepresentationen ser ut som den gör är det även nödvändigt att förstå på vilket sätt samhället och organisationer är socialt uppbyggda, dessutom vilka alternativa förklaringar som finns för upprättandet av denna ordning. Av den anledningen ges två förklaringar till uppbyggnaden, där ena förklarar den övergripande samhällsordningen och den andra visar på ordningen som antas i organisationer.

3.4.1 Könsmaktsordning

Enligt Zetterquist och Styhre (2007) har begreppet könsmaktsordning, under senare år, lyfts fram som en förklaring till hur män innehar den sociala och ekonomiska makten i samhällets olika delar. Detta innefattar allt från den privata sektorn och företagandet till politiska positioner. Syftet med konceptet är, enligt författarna, att klargöra varför samhället fortsätter att vara icke jämställt trots all diskussion om förändring. Samtidigt förklaras hur den sociala makten skapar ojämlikheten mellan könen. Eftersom män innehar majoriteten av alla beslutstagande poster i samhället har de även inflytande över de ekonomiska resurserna som samhället innehar, vilket ger dem en överordnande position. På så vis görs även kvinnor till en underordnad grupp. Vidare görs mannen i detta läge till normen och kvinnan därigenom som avvikande från denna norm, enligt Zetterquist och Styhre (2007).

Traditionellt sätt har kvinnan även fått rollen som den som tar hand om familjen. Den främsta uppgiften hon historiskt har haft är att föda barn och se till sin familj vilket är en tankegång som har följt många teoretikers tänkande (Eduards, 1983).

Trots att det finns formella samhällsstrukturer som skapar förutsättningarna för jämställda villkor, till exempel utbildning och barnomsorg, väger ändå den traditionella normen tyngre. Dessa normer upprätthålls därmed genom att män och kvinnor fortsätter att vara hierarkiskt segregerade från varandra (Hirdman, 1988). Samtidigt visar tidigare organisationsforsknings språkbruk på en typ av könsblindhet där mannen är liktydig med människa. Exempelvis används ordet män i titlar som ska handla om management och sålunda skapas en omedveten bild av mannen som norm i arbetslivet (Zetterqvist & Styhre, 2007). Detta kan exemplifieras genom att dra kopplingen; ju högre upp i organisationen, desto färre kvinnor återfinns (Kanter, 1993). Den könsmaktsordning som antas i samhället kan, enligt oss, eventuellt ha en påverkan på vilken position som antas i organisationer samt arbetslivet. För att kunna visa på vilket sätt olika strukturer kan utspela sig i arbetslivet presenteras en teori om betydelsen av positioner nedan.

3.4.2 Möjlighets-, makt- samt frekvensstrukturen

Enligt Kanter (1993) finns det tre rådande strukturer som skapar möjligheten till att endast en grupp är i toppen av organisationer. Dessa benämns som *möjlighetsstrukturen*, *maktstrukturen* och *frekvensstrukturen*. Med *möjlighetsstrukturen* menar Kanter (1993) att personer med goda möjligheter att utvecklas även skapar en positiv attityd till att avancera och utvecklas, vilket i sin tur leder till att de faktiskt gör det. För de personer som redan befinner sig i en position där möjligheterna är minimala för utveckling skapas en känsla av hopplöshet, som leder till att de ger upp och inte lägger ner tid på att ens försöka. *Maktstrukturen* förklaras som makten till handling. Vidare innebär det makten över resurser och hur man kan använda de för att få mål uppnådda (Kanter, 1993). När något tillskrivits denna maktposition ses vederbörande inte längre som en person som tillhör en könskategori utan endast en person med makt. Till sist avser *frekvensstrukturen* att förklara hur många som finns representerade i en grupp. Kanter (1993) använder ordet ”token”, som översatt från engelska förklaras som ”tecken” eller ”bevis”, för att visa på att en person i en kategori som har minimal representation i grupp endast kommer att ses som ett exempel på denna kategori. Personen kommer på så vis att utvärderas och bedömas utifrån sin kategori och inte sina prestationer.

För att visa på ett alternativt synsätt förklaras istället en teori där prestationer samt kompetens är grundstenen för bedömning och framtida rekrytering. Detta för att visa på en teori och ett synsätt som bör eftersträvas vid rekryteringar.

3.5 Meritokrati

Detta synsätt ämnar visa på alternativet där kompetens är essensen som bedöms vid exempelvis en rekrytering. Synsättet anses vara betydelsefull för att undersöka huruvida kompetens är den främsta faktorn för rekrytering och om de samhälleliga normerna vidare har någon påverkan på bedömningen av kompetens.

Begreppet meritokrati innebär att människor bör bedömas utifrån tidigare meriter. Med det menas erfarenhet, utbildning och intellekt. Detta mäts genom examinationer eller tidigare prestationer inom ämnet som man söker sig till (Young, 1960). Den meritokratiska ståndpunkten går ut på att motarbeta irrationella krafter som sätter stopp för att kvalificerade mänskliga resurser fullt utnyttjas. Genom att motarbeta dessa krafter kommer effektiviteten i sin tur att öka (Alvesson & Billing, 1999). Karakteristiska som kön, etnicitet, klass och religion saknar, enligt Alvesson och Billing (1999), i ett meritokratiskt samhälle betydelse då endast kvalifikationer räknas. Vidare menar författarna att det meritokratiska synsättet inte ställer sig moraliskt i frågan utan innehar istället en konsekvent managementhållning.

Meritokratins implikation är att den som blir vald skall ha blivit det på rättvis basis, följaktligen enbart på formella grunder. De som besitter de bästa meriterna får en naturlig tillgång till resurserna som på så vis ger de berättigade möjligheter inom det som söks. Alltså blir urvalet av person, ur ett meritokratiskt perspektiv, baserat på vem som har den största kvalitativa tillgången (Alnebratt & Jordansson, 2011). Att ett begränsat antal kvinnor finns att hitta på högre positioner är enligt denna utgångspunkt en indikation på att det finns resurser, i form av en stor social grupp, som skulle kunna användas i högre befattningar. Detta med motivationen att ju större urval av människor som är begåvade, desto större är chansen för bättre resultat (Alvesson & Billing, 1999). Rättvisa mellan könen, i ett meritokratiskt system, fungerar logiskt sätt så länge kvinnor och män värderas likadant. Synsättet tillämpas av den anledningen endast med fokus på kvalitativa egenskaper (Alnebratt & Jordansson, 2011).

3.6 Sammanfattning

Sammanfattningsvis har detta kapitel först diskuterat agentteorin som utgår ifrån att uppdragsrelationen mellan principal samt agent ger upphov till risker samt kostnader eftersom parternas intressen skiljs åt. Intressentmodellen är i motsats en demokratisk modell som ser alla aktörer med intresse för företaget som lika i mån av möjlighet till inflytande.

Nätverksteorier motiverar vidare hur organisationsforskning tidigare har haft benägenhet att överskatta mäns samt underskatta kvinnors kompetens. Vidare förklaras genusforskning vilket innebär att könsroller är socialt konstruerade samt uppkomna av sociokulturella och historiska omständigheter. Inom detta delkapitel förklaras två teorier om kultur och homogenitet samt hur organisationer kan delas upp i formella samt informella handlingar. Fortsättningsvis beskrivs delvis begreppet könsmaktordning som en teori där förklaringar till varför samhället, trots diskussion om förändring, fortfarande inte är jämställt. I den andra delen av delkapitlet beskrivs tre rådande strukturer som en förklaring till ojämlikheten i specifikt organisationer. Slutligen tas meritokrati även upp i ett delkapitel, som en teori där människor endast bör bedömas utifrån tidigare meriter; utbildning, erfarenhet samt intellekt. För att ge läsaren en förklaring till varför dessa teorier har valts och hur de kommer att användas presenteras nästkommande kapitel där en illustration, av examensarbetets gång samt vilka val som har gjorts, målas upp.

4. Metod

Detta kapitel presenteras den ansats som uppsatsen utgår ifrån samt förklaras varför ansatsen är relevant för arbetet. Vidare förklaras det metodval som tillämpats samt redogörs tillvägagångssättet för vilken insamlingen av material har skett på. Slutligen granskas val av metod samt källor som har använts. Kapitlet avser att ge läsaren en förståelse för de val som gjorts under forskningsprocessen samt motiven bakom dessa val. Metodkapitlet är disponerat efter bolagsstyrningskapitlet samt den teoretiska referensramen för att möjliggöra en sammanfattande kunskapsinsamling innan studiens metod samt empiriska del presenteras.

4.1 Forskningsansats

Uppsatsen utgår ifrån en kritisk ansats vilket innebär att vi snarare ifrågasätter än bekräftar de grunder som styrelsearbete samt rekrytering utgår ifrån. Enligt Alvesson och Deetz (2000) är denna forskningsansats uppgift att generera en öppnare diskurs mellan det större samhället, dess sociala grupper samt medlemmarna i gruppen. Författarna menar fortsättningsvis att detta bäst uppnås genom att ge alternativa tolkningar samt motbilder till de dominerade föreställningar samt antaganden som råder.

Då det redan finns mycket tidigare forskning kring ämnet och då syftet i arbetet inte är att ta reda på något outforskat utan snarare att, först förstå varför det ser ut som det gör för att sedan belysa problematiska förhållanden och eventuella brister (Alvesson & Deetz, 2000). Detta med ambitionen att i sin tur möjliggöra för en progressiv förändring där representationen i styrelsens struktur blir vanligare för fler än en social grupp.

Denna ansats är relevant eftersom studien utgår ifrån den betydelse som historia, kultur och social position har på hur rådande antaganden och tänkande idag tar form, vilket senare visar sig i olika handlingar. Detta innebär således att vi inte ser organisationer som sociala fenomen på individnivå utan som en del av ett samhälleligt mönster. Studien syftar, som nämnt, även till att ifrågasätta snarare än att bekräfta de rådande antaganden som finns angående förståelsen för styrelsesammansättningar i Sverige. Dessutom avser examensarbetet att, genom den teoretiska referensramen, uppmärksamma samt skapa förståelse för olika former av subtil social dominans samt för sociala fenomen (Alvesson & Deetz, 2000).

Detta är viktigt, enligt oss, för att kunna bryta mönster som eventuellt grundar sig i orättvisor. Genom att avspegla exempelvis social dominans anser vi att förändringen av problemet blir möjlig. Utvalda teorier samt sekundärdata i uppsatsen används således som utgångspunkt vad gäller att analysera det empiriska materialet.

4.2 Metodval

Vi har valt att genomföra intervjuer där vi undersöker sju olika studiesubjektets perspektiv på ämnet styrelsesammansättningar samt jämställdhet. Detta innebär att en kvalitativ forskningsmetod har valts vilket i sin tur även innebär att tolkningen är kontextbunden till vem betraktaren är (Alvesson & Sköldbäck, 2008). Metodvalet lämpar sig bäst då uppsatsen delvis syftar till att förstå hur sociala normer påverkar styrelsesammansättningen i synnerhet men även samhället i allmänhet. Genom att utföra intervjuer öppnas möjligheten att kunna tyda bakomliggande mönster, innebörd samt subtila koder i respondenternas svar. Exempelvis uppstod det ett flertal gånger att respondenterna omedvetet använde pronomenet han alternativt hon när de beskrev ett yrke eller en befattning. Detta visade tecken på könsnormativa mönster som omedvetet dök upp under dialogerna med respondenterna vilket vi kom att fokusera på i analysen.

Löst strukturerade intervjuer hör till den vanligaste metoden inom kvalitativ forskning i dagsläget, dock ifrågasätts det alltmer om denna metod faktiskt ger en inblick i intervjupersonernas verklighet, alltså dennes verkliga känslor, observationer, erfarenheter samt värderingar. Vad som här måste beaktas och förstås är att undersökningsspersonerna agerar utifrån det sociala sammanhanget och att språkbruk samt normer kan komma att påverka svaren (Alvesson & Deetz, 2000). Eftersom dessa respondenter är verksamma i näringslivet och med största sannolikhet är insatta i samhällsdebatten kring styrelsesammansättningar, kunde en viss typ av mediatränare svar dyka upp. Exempelvis gavs till en början illustrationer om egenskaper som ansågs vara manligt eller kvinnligt. När vi däremot ställde följdfrågor på detta rättades svaren till könsneutrala förklaringar.

Epost-korrespondens eliminerar möjligheten till en intervju som är löst strukturerad men kan likväl förmedla olika undertoner på det vis svaren är utformade. Bland annat kan det vara möjligt att läsa mellan raderna och på så sätt skapa sig en uppfattning av eventuella svars bakomliggande innebörd.

4.2.1 Urval och dess motivering

Den offentliga debatten kring könsfördelning har till stor del berört styrelser inom näringslivet varvid valet att studera styrelsens struktur gjordes. På grund utav de lagstadgar och riktlinjer som idag finns i Sverige har vi valt att endast studera svenska bolagsstyrelser. Vi har valt bolagsstyrelser där kvinnor är varierbart representerade, vilket förklaras genom möjligheten att öppna upp för generella slutsatser. Då vi har valt att undersöka styrelsens struktur samt sammansättning ansåg vi det vara nödvändigt att kontakta personer berörda i detta arbete.

Meningen med att studera publika aktiebolag återfinns i motiveringen att ett publikt aktiebolag måste inneha en styrelse om minst tre ledamöter, i ett privat aktiebolag räcker det med en till två ledamöter. Det finns mer substans att studera en styrelse med fler ledamöter där även kraven vad gäller tillsättande är hårdare än i privata aktiebolag. Vidare valde vi att studera svenska börsnoterade bolag med motivering dels att syftet med Koden är att stärka förtroendet hos svenska börsnoterade bolag, samt dels genom att debatten i media berört de börsnoterade bolagen. Dessutom är dessa bolagsstyrelser av större omfattning vilket ger studien mer omfattande relevans samt substans. För att finna svenska publika och börsnoterade aktiebolag sökte vi noterade bolag på Nasdaq OMX (ofta kallad Stockholmsbörsen), vilket är en marknadsplats för handel med värdepapper. För att få en varians samt bredd i vår studie valde vi ut tio bolag att kontakta på vardera utav Stockholmsbörsens Small-, Mid- och Large-cap listor. Dessa listor är indelade utefter företagets börsvärde, vilket ansågs vara av värde då en varians i omsättning och storlek kunde ge uppsatsen den bredd som eftersöktes.

Via årsredovisningar samt hemsidor fick vi kontaktuppgifter till de utvalda bolagen, dels e-postadresser men även telefonnummer. Utefter våra epostförfrågningar samt telefonsamtal, blev resultatet sådant att sju bolag valde att ställa upp på en intervju. Något vi tidigt uppmärksammade var att de bolag som är noterade på Small- och Mid Cap-listorna var lättare att få kontakt med än de bolagen som var noterade på Large Cap-listan. De på Large-cap hade i många fall inte möjlighet eller tid att ställa upp på en intervju. Vi fick därmed kontakt med personer som berör, samt aktivt arbetar med, styrelsens sammansättning och struktur vilket var målsättningen.

Nedan presenteras, i tabell 1, via namn de informanter som utgör vårt empiriska material, deras befattning, typ utav genomförd intervju, tillhörande bolag, börslista samt deras kön för att ge läsaren en tydlig uppfattning om det insamlade materialet. Tabellen skapades på egen hand med information som mottagits av informanterna samt via informationsinsamling.

Tabell 1

Informant	Befattning	Bolag	Lista	Intervju	Kön	Intervju-längd	Bilaga
Ola Norberg	Grundare samt styrelseledamot	Alltele	Small-cap	Telefon	Man	43 min	1
Bo Kastensson	Styrelseordförande	Doro	Small-cap	Telefon	Man	33 min	2
Christer Wagenius	Valberedningens ordförande	-	-	Telefon	Man	21 min	4
Niklas Lundquist	Valberedningens sekreterare	Intrum Justitia	Mid-cap	Telefon	Man	24 min	3
Olle Nordström	Styrelseordförande	Sweco	Mid-cap	Epost	Man	-	7
Monika Elling	CEO	Poolia	Mid-cap	Telefon	Kvinna	16 min	5
Kristina Ekengren	Valberedningens ordförande	TeliaSonera	Large-cap	E-post	Kvinna	-	6

4.2.2 Empiriinsamling

Av de sju intervjuerna skedde fem av dessa via telefonintervjuer och två via epost-korrespondens. Ursprungstanken var att även få möjlighet till personliga intervjuer men då de flesta företagsstyrelser främst satt i Stockholm var telefonintervjuer det alternativ som bäst lämpade sig med tanke på tidsramarna som examensarbetet innefattar. Det var även tänkt att få tag på styrelseordförandena men det visade sig vara problematiskt då deras kontaktuppgifter i många fall inte fick lämnas ut, utöver det sades det även att de inte var tillgängliga.

Fördelarna med telefonintervju som kvalitativ metod är just möjligheterna till att samtala med geografiskt avlägsna människor (Kvale, Steinar & Brinkman, 2009) vilket, i detta examensarbete, var väsentligt.

Vidare är en eventuell fördel att studiesubjektet inte kunnat se intervjuarna och på så sätt inte kunna läsa av bland annat våra ansiktsuttryck, vilket kan ha influerat till friare samt mer sanningsenliga svar. Däremot gick vi miste om den information som en personlig kontakt möjligtvis skulle ha tillfört. Detta innefattar bland annat tolkningen av hur respondenterna uppfattade och reagerade på frågorna genom sitt ansiktsuttryck eller möjligtvis kroppsspråk. Det som är kvar att tolka var tonläget på de intervjuade, vilket var en svårighet i sig eftersom det normala tonläget inte var igenkännbart från första början.

På grund av studiesubjektets brist på tillgänglighet i samband med våra tidsramar, fungerade även epost-korrespondens väl då de intervjuade fick möjligheten att svara på sina villkor. Detta medförde även att texten direkt var klar för koppling till teori samt därefter analys. Nackdelen med denna typ av korrespondens är dock att det inte var utförbart att ställa följdfrågor vilket i sin tur innebar att vi eventuellt kan ha förlorat vidare information som skulle kunna ha varit av vikt för analysen av det empiriska materialet.

Genom att undersöka flera företagsstyrelser ökar, enligt oss, förståelsen för varför representationen av kvinnor i styrelsen ser ut som den gör samt vilka faktorer som anses viktiga i en rekryteringsprocess. Intervjuerna gav studien inblickar till aktuell förståelse för bakomliggande faktorer till styrelsens sammansättning samt möjliggjorde, utifrån respondenternas svar, följdfrågor som medförde en djupare analys. Exempelvis gavs en aktuell förklaring till hur nätverket hade en betydande roll i rekryteringsprocessen samtidigt som det påpekades att kravet för styrelsearbete innehöll en omfattande erfarenhet på lägre chefsnivåer. Dessa två faktorer i kombination visade på att problemet måste belysas innan frågan tas upp på styrelsenivå, vilket vidare resulterade i frågor om kvinnors representation på andra nivåer än inom styrelsen. Därmed gavs även möjligheten till att analysera problemet utanför styrelserummet.

Eftersom vi vill undersöka varför det ser ut som det gör, dels på en styrelsenivå men likaså på en samhällslevellelig nivå, är det relevant för oss med information som skulle kunna vara applicerbar även utanför styrelserummet. De förklaringar som informanterna utlämnar i intervjuerna kan även visa på intressanta åtgärder i en verklighet både innanför och utanför styrelserummet. Alvesson och Deetz (2000) menar dock att detta kräver noggrant övervägda bedömningar och övertygande argument för att kunna påvisa en trovärdig koppling till den sociala verkligheten.

4.2.3 Tillvägagångssätt

För att vara så förberedda som möjligt utgick intervjuerna från en mall som användes som bas för samtalen samt epost-utskicket. När detta väl var utformat kontaktades utvalda intressanta bolag, enligt kriterierna ovan. Då vi senare fick svar och förslag på datum som intervjuerna skulle ske på, bokades grupprum på Ekonomiska biblioteket i Handelshögskolan i Göteborg för att kunna utföra telefonintervjuerna i privatrum. I enstaka fall bokades intervjuer med kort varsel vilket innebar att vi snabbt fick leta upp en tyst plats och göra det bästa utav situationen. Intervjuerna utspelade sig med båda författare på plats och telefonen på högtalare. Vi var båda delaktiga i samtalen och flikade in med det som kom upp som följd av respondenternas svar. Samtalen tog, enligt oss, en avslappnad form vilket öppnade upp möjligheten till att naturligt kunna ställa frågor samt följdfrågor och samtidigt minskade den formella känslan. Intervjuerna varade mellan 16-43 minuter, varav 2-3 minuter bestod av att fråga om tillåtelse till högtalare, användning av namn i uppsatsen samt förklara vad examensarbetet generellt handlade om.

Efter varje intervju diskuterades samtalen; vad som kunde ha gjorts bättre, vad som inte var nödvändigt att fråga samt vad som bör förtydligas och ställas följdfrågor på till nästkommande intervju. Detta innebär att vi hela tiden förbättrade våra intervjusamtal vilket vi inser har resulterat i att de intervjuer gjorda senast är ett strå vassare än tidigare gjorda. Ett exempel på detta är att frågorna är mer precisa i de senare gjorda intervjuerna.

En utav de intervjuade valde att låta bolaget vars valberedning denne sitter i vara anonym, därav kommer ett av bolagen genomgående att benämnas som "Företag A". Detta eftersom informanten ville komma med generella svar som inte var specifika för just den bolagsstyrelsen. Då syftet i studien inte avser att förmedla olika personers åsikt har detta inte någon större påverkan på empiriska materialet och kapitlet skrivet på så vis att endast avvikande åsikter förklaras för sig. Efter att transkriberingarna färdigställts, skickades de till respondenterna för att ge dessa möjligheten att godkänna publicering av namn samt företag. Då en av informanterna krävde detta valde vi att låta samtliga som medverkat i intervjuerna göra likadant. Detta resulterade i att korrigeringar i texten gjordes varvid vi, vid ett tillfälle, var tvungna att dubbelkolla inspelningarna och därefter kontakta respondenten för att föra en dialog kring tillåtelse att använda den ursprungliga texten. Detta var ändå tillåtet vilket därmed inte heller medförde skillnad i resultatet.

Bilagorna i uppsatsen består i sin tur endast av frågor på telefonintervjuerna samt frågor och svar på epost-korrespondenserna. Detta eftersom talspråk visade sig problematiskt att få ner i skrift på ett snyggt sätt. Därigenom återberättas de väsentliga delarna av intervjuerna, dessutom citeras enstaka uttalanden som stärker resultatet av forskningsfrågorna.

4.3 Metodkritiska ansatser

Ett känt faktum som den kvalitativa forskningsmetoden ofta kritiseras för, är tidsaspekten och dess påverkan på utfallet av studien (Alvesson & Deetz, 2000). Intervjuer är en tidskrävande metod som medför behovet till ett minskat antal studiesubjekt samt påverkar vilken typ av intervju som skall göras (Ibid). På grund utav examensarbetets tidsram förekommer undersökta företagsstyrelser i ett mindre antal än önskat. Vi är införstådda med att detta försvårar möjligheten till att påvisa en generalisering utav representativa attityder angående styrelsesammansättningar samt jämställdhet. Det var på motsvarande sätt ogenomförbart att följa upp studiesubjekten med fortsatta intervjuer. Presumerat att möjligheten givits hade resultatet kunnat öppna upp möjligheter för nya insikter och på så vis bidra till en djupare analys. Däremot har vi försökt att på ett så lämpligt sätt som möjligt välja företag med olika sammansättningar, olika typer utav branscher samt varierande omfattning vad gäller bolag i syfte att hitta en koppling till problemet.

Då vi inte fick tillfälle att genomgå en personlig intervju bidrog detta till förlusten av icke-språklig information. Att inte ha möjlighet att se studiesubjektens ansiktstuttryck, gester och kroppsspråk skapade svårigheter med tolkningen utav respondenternas innebörd med olika uttalanden. Dessa svårigheter förstår vi hade reducerats om intervjuerna hade utförts ansikte mot ansikte, dock är detta något som Alvesson och Skölberg (2008) menar på, alltid är svårtolkat. Vidare problematiseras även valet att genomföra e-postkorrespondens. Möjligheten att ställa följdfrågor försvinner på detta sätt samtidigt som det medför en större risk att svaren utgår från ”en mall” och inte visar personliga åsikter. Detta skapar ytterligare besvär vad gäller tolkning av empiriskt material, specifikt utifrån ett kritiskt teoretiskt perspektiv (Alvesson & Deetz, 2000).

4.4 Forskningsfält

Insamlingen av information sker bland annat genom intervjuer med personer som idag, på något sätt, är verksamma inom styrelsearbete. För att öka trovärdigheten består arbetet av primär- samt sekundärdata. Primärdatat består främst, som nämnt ovan, av intervjuer.

Sekundärdatan fungerar därefter i kompletterande syfte, i form av information som utläses i de olika företagens hemsidor samt årsstämmor. Hela kapitel 2, "Bolagsstyrning" består även utav sekundärdata där bland annat lagar och riktlinjer, så som Aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning innefattas, detta för att veta vilka grunder och begränsningar bolagen arbetar utefter.

Till sist används litteratur- samt artikelstudier som stöd för att visa på problemet ur en samhällelig utgångspunkt vilket i sin tur även ökar validiteten och reabiliteten i arbetet. Relevanta litteratur- samt artikelstudier har delvis påfunnits via sökningar på Göteborgs universitetsbiblioteks databas LIBRIS, där vi vidare fann KVINNSAM vara en tillämplig databas för just denna typ av studie. Dessutom har vi även sökt via databaser utanför universitetsbibliotekets egna och därigenom funnit intressanta artiklar som startpunkt för vidare studier. De litteratur- samt artikelstudier som vi initialt fann gav oss en överblick över den teoretiska referensramen som specifikt lämpade sig för detta examensarbete och därigenom valdes de författare samt teorier som gav relevanta förklaringar till arbetet.

4.5 Källkritik

Vi är införstådda med att tillförlitligheten i sekundär-, litteratur- samt artikelstudier inte kan granskas och kontrolleras på liknande vis som insamlingen av primärdata, där vi som författare kan bekräfta riktigheten i det som är skrivet. För att studien skall visa på tillförlitlighet har dessa källor kritiskt samt noggrant granskats. All sekundärdata samt litteratur- och artikelstudier är funna i vetenskapliga databaser, utgivna av etablerade förlag samt är ekonomiska eller juridiska publikationer. Därmed anses kvaliteten av källorna varit grundligt reviderade vilket vidare visar på pålitlighet för examensarbetet.

Medvetenhet finns även kring att den teoretiska referensramen, i viss mån, kan vara färgad av åsikter som författarna, vilka utgör referensramen, innehar.

Detta anses enligt oss vara oundvikligt, dock antas trots allt ett kritiskt förhållningssätt även till teorin för att säkerställa trovärdighet i uppsatsen.

Andersen (1998) definierar validitetsbegreppet genom att fastställa koncepten relevans samt giltighet enligt hans mening. Relevans, i detta sammanhang, pekar på hur relevant det empiriska materialet är för problemformuleringen och giltighet syftar till att visa på den generella samstämmigheten mellan den teoretiska referensramen och det empiriska materialet (Andersen, 1998). Det empiriska materialet i uppsatsen är ytterst relevant för studiens problemformulering då materialet visar på den verklighet som undersöks. För att förstå den verklighet som utspelar sig kring styrelsearbetet är det på så sätt relevant att undersöka de som verkar i den. Giltigheten, enligt Andersens (1998) mening, blir däremot svårare att bevisa på grund av det metodval som gjorts. I intervjuer har studiesubjekten alltid möjlighet att undanhålla information som de inte vill skall komma ut. Alternativt kan en bild, som visar på en mycket bättre verklighet än den existerande, målas upp. Av den anledningen blir samstämmigheten mellan teori och empiri ibland svår att fastställa, dock anser vi att det empiriska materialet visar på teoretisk samstämmighet, både genom medvetna svar samt omedvetna uttal av respondenterna.

4.6 Sammanfattning

Ansatsen som valts är en kritisk sådan då uppsatsen syftar till att belysa problematiska förhållanden samt utifrån detta ifrågasätta rådande antaganden om styrelsesammansättningar i svenska bolag. Vidare utgår forskningen ifrån en kvalitativ forskningsmetod då intresset ligger i att förstå hur perspektivet och verkligheten hos studiesubjekten ter sig. Den kvalitativa studien innefattar på så vis intervjuer med sju olika personer som på något sätt är verksamma inom styrelsearbete. Urvalet har gjorts på basis av regler samt riktlinjer inom bolagsstyrning och insamlingen utav det empiriska materialet har främst skett via telefon men även via e-post. En redogörelse för kritiken av metodval görs dessutom där tidsaspekten bland annat tas upp som en anledning till antalet studiesubjekt. Det forskningsfält samt hur detta har valts beskrivs, där val av sekundärdata samt litteratur- och artikelstudier även redogörs. Slutligen följer en källkritik där det förklaras att källorna noggrant granskats, att medvetenhet kring eventualiteten av färgade åsikter i den teoretiska referensramen finns samt att uppsatsens validitet granskas utifrån den begreppsförklaring som valts. Detta anses vara av vikt för läsaren att ha i baktanke för nästkommande kapitel, där det empiriska materialet presenteras.

5. Empiri

I detta kapitel presenterar en kort beskrivning avseende studiesubjekten samt det insamlade materialet. Det empiriska materialet består utav fakta om styrelsernas sammansättning samt material ifrån genomförda intervjuer.

5.1 Introduktion till studiesubjekten

Nedan följer en berättelse om de valda bolagen till det empiriska materialet. Då ett utav våra studiesubjekt valde att låta företaget vara anonymt i intervjun kommer endast sex bolag att beskrivas. Tanken är vidare att läsaren skall få en bild utav de olika företagen och deras inriktning samt hur de skiljer sig i fråga om bransch, storlek och omsättning. Detta är av betydelse då variationen gör det möjligt att dra generaliserande kopplingar för styrelser i allmänhet.

5.1.1 De utvalda bolagen

Det första företaget som presenteras är TeliaSonera som befinner sig på Large-cap listan och är till grunden ett nordiskt företag. Idag befinner sig företaget i länder runt om i världen och erbjuder bland annat fast telefoni, mobiltjänster, bredbandstjänster samt TV-tjänster.

Målsättningen är att erbjuda högkvalitativa tjänster, bästa kundupplevelsen samt att vara en kostnadseffektiv verksamhet (TeliaSonera – TeliaSonera i korthet, 2013).

Poolia är ett bemanningsföretag som bildades år 1989 som idag är noterad på Mid-cap listan. Företaget erbjuder omställning, konsulttjänster, talangförsörjning, chefutveckling, chefsrekrytering samt rekrytering i övrigt och inriktar sig främst på kvalificerade tjänstemän (Poolia – Om Poolia, 2013). De är i dagsläget en av Sveriges ledande marknadsaktörer inom rekrytering och uthyrning (inklusive Storbritannien, Tyskland, Finland, samt Öresundsregionen).

Intrum Justitia Sverige AB är en inkassobyrå som erbjuder tjänsterna betalningshantering, inkasso, finansiella tjänster samt prospektering och segmentering. Företaget ingår i Intrum Justitia AB som grundades 1923 och är idag en av Sveriges ledande aktörer på marknaden vad gäller utveckling i branschen. Affärsiden är att hjälpa sina kunder att påskynda deras kassaflöden som på så vis gynnar den långsiktiga lönsamheten (Intrum Justitia - Om oss, 2013). Bolaget verkar på Mid-cap-listan sedan 2002 (Intrum Justitia- Årsredovisning 2012, 2013).

Företaget Sweco startades så tidigt som 1898 och har sedan dess förvärvat och samarbetat med många bolag (Sweco- Historia, 2012). Sweco står för att leverera kvalificerade tekniska konsulttjänster inom miljö, arkitektur och teknik samt har en omfattande teknikexport. Bolaget är verksamma i 80 olika länder och befinner sig i dagsläget på Mid-cap listan. Företaget ämnar skapa helhetslösningar som eventuellt bidrar till utveckling av ett hållbart samhälle (Sweco – Om oss, 2013).

AllTele grundades 2007 och står för Allmänna Svenska Telefonaktiebolaget. Bolaget är ett telekomföretag som återfinns på Small-cap listan sedan 2009 och har idag en av marknadens bredaste produktportföljer som riktar sig till små och medelstora företag samt privatpersoner. Produktportföljen innehåller fast telefoni, mobiltelefoni, bredband internetjänster samt TV. AllTeles fokus ligger på att med enkelhet, service och funktion, leverera företagets produkter (AllTele, Årsredovisning 2012, 2013).

Det sista företaget som presenteras är Doro AB som grundades 1974 och befinner sig på även Small-cap listan. Doro är ett börsnoterat företag som riktar sig till seniorer med bland annat lättanvända och enkla mobiltelefoner som produkt. Bolaget är idag marknadsledare vad gäller seniortelefoner samt dess tillbehör, där produkterna återfinns i över 30 länder runt om i världen. Internationella priser har genom åren tilldelats Doro AB, både för innovativ produktutveckling samt design. Företagets målsättning är att skapa möjligheten för ett större antal personer att anamma ny teknik (Doro – årsredovisning 2012, 2013).

5.2 Styrelsesammansättningen hos de utvalda bolagen

Sammansättningen i respondenternas respektive bolagsstyrelse skiljer sig åt vad gäller representationen av kvinnor på styrelsenivå samt vilka olika sorters kompetens som innefattas. Även antalet styrelsemedlemmar skiljer sig åt i de sju undersökta styrelserna. I tabell 2, nedan, presenteras representationen samt antalet ledamöter.

Tabell 2

Företag	Antal manliga ledamöter	Antal kvinnliga ledamöter	Sammanlagt
Alltele	6	1	7
Doro	3	2	5
Sweco	4	4	8
Intrum Justitia	6	2	8
Poolia	3	2	5
TeliaSonera	7	4	11
”Företag A”	Anonymt	Anonymt	Anonymt

Spridningen av kompetens, utbildning och erfarenhet är något som samtliga respondenter förklarar existerar i deras styrelser. Dessa består generellt sätt av kompetens i form av jurister och advokater, bank- och finanskompentens, marknadskompetens i allmänhet samt tidigare VD erfarenhet. Utifrån vilken bransch styrelsens bolag verkar i är det även viktigt att kompetensen för produkten eller tjänsterna som bolaget erbjuder återfinns i sammansättningen. Slutligen betonar även Elling att internationellt kunnande är fördelaktig.

5.3 Yrkeserfarenheter och uppdrag

Genomgående har respondenterna i undersökningen haft en omfattande yrkeserfarenhet med en mängd olika uppdrag beroende på utbildning samt bakgrund. Yrkeserfarenheten av specifikt styrelsearbete varierar däremot en aning hos de intervjuade där några har suttit som ordförande i styrelser. De flesta studiesubjekten har dock haft kopplingar till styrelsearbete från och till i runt 10-40 år, både börsnoterade samt onoterade bolagsstyrelser.

Arbetsdagarna beskrivs som långa och stressiga exempelvis beskriver Norberg att en 60 timmars arbetsvecka som en självklarhet. Det som bland annat beskrivs som en ökad stressfaktor är tillgängligheten som dessa personer måste inneha. Vidare betonas det att förlusten av assistenter, VD-assistenter som det i detta fall talas om, är en faktor till den ökade stressen. ”... och så fanns det VD sekreterare som gjorde 85 % av VDs jobb genom att vara korrespondent. Då skrev hon bara ett snedstreck och så ”genom”. ” (Norberg, 250413).

5.4 Rekryteringsprocessen och urvalsbedömningar

De som väljer ut styrelsen benämns annorlunda bland respondenterna, vissa väljer att benämna de som valberednings- alternativt nomineringskommitté, detta har dock samma innebörd (Sandeberg, 2007) och vi kommer genomgående i texten att benämna detta som valberedning.

Spridningen av olika kompetens, utbildning och erfarenhet beskriver alla som en nödvändig faktor för sammansättningen. En utstickande åsikt betonas dock av Ekengren som menar att den underliggande utbildningen är en sekundär faktor, då yrkeserfarenhet fullständigt styr när man kommer upp till styrelsenivå.

Samtliga styrelser har en valberedningskommitté som årligen utses av bolagsstämman. Förutsatt att ägarna har förtroende för ledamöterna utgår rekryteringsprocessen utifrån ett antal centrala faktorer, enligt Ekengren. Lundquist och Wagenius påpekar även att de större ägarna endast lägger upp förslag på nya styrelsemedlemmar och att det är aktieägarna som innehar det slutgiltiga beslutet. Några av respondenterna berättar även att styrelseordförande vanligtvis är med i valberedningen; ”... och då ska styrelseordförande vara med i den gruppen även om han inte är ägare. Men det är inte de som är ordförande” (Norberg, 250413).

Tillgänglighet samt delaktighet är faktorer som kan komma att spela roll för rekryteringen. Exempel på nackdelar som Norberg förklarar, vad gäller tillgängligheten, ges i form av personer som bor utomlands samt kvinnor som nyligen har fött barn.

Vidare anses omdöme samt integritet vara avgörande för rekryteringen. Det menas även att hur väl en person passar in i gruppen kan vara avgörande, samt att demografiska faktorer därmed är sekundärt; *”Så det är inte någon fokus på kön eller annan speciell inriktning...”* (Wagenius, 260413). Dock menar Ekengren att det optimala är när styrelsen består av en blandning av kön och åldrar.

Homogenitet nämns och beskrivs dessutom hos vissa av respondenterna som ett problem samt därigenom något som man försöker undvika. Styrelsen beskrivs generellt som sämre fungerande då alla tänker och agerar likadant. Vidare menar, Lundquist, att något som kallas *”group thinking”* sker, där ingen ifrågasätter varandra vilket leder till att styrelsen går åt fel riktning. Norberg exemplifierar vidare med att problem kan uppstå i form av att uppfattningar och åsikter förfaller till personliga hänsynstaganden snarare än till bolagets bästa. För att undvika homogeniteten letas det därför enligt Nordström efter ledamöter som kompletterar de befintliga medlemmarna

Däremot påstår en av respondenterna att styrelsen samtidigt måste dra åt samma håll och att styrelsemedlemmarna inte skall representera olika aktiegrupper med olika målsättningar. Exempelvis genom att två dominerade aktieägare representeras i styrelsen men inte drar jämt, vilket Wagenius menar kan försvåra upprätthållandet av en harmonisk stämning i styrelsen. Vederbörande fortsätter med att förklara att diskussioner är positivt men att entydiga signalen till den operativa kärnan måste ges. Enligt både Wagenius och Ekengren bör grundtanken kring rekrytering av nya styrelsemedlemmar främst utgå ifrån bolagets befintliga behov samt att sammansättningen utgörs utifrån detta. Kastensson menar dessutom att beslut om rekrytering kan påverkas av vilken utvecklingsfas som företaget befinner sig i.

Vidare berättar Kastensson att de nyligen valt att komplettera styrelsen med ytterligare en person. Vederbörande talar vidare om att detta är en man och att deras styrelse på så vis *”spräcker den goda könsfördelningen”* (Kastensson, 260413) men betonar därefter att fördelningen faktiskt inte får vara av egensyfte. Sökandet resulterade i att bäst lämpad person, som kunde komplettera styrelsens nuvarande kompetens, fick uppdraget. Fortsättningsvis menar majoriteten av respondenterna att samtliga på dessa positioner har ett nätverk bakom sig och att denna faktor är ofrånkomlig i rekryteringsprocessen. *”... Och då försöker man plocka de kompetenser man känner till”* (Norberg, 250413).

5.5 Nätverk av kontakter

Nätverket som en faktor för rekryteringen till styrelsen visar sig vara oerhört betydande. När nya styrelsemedlemmar skall rekryteras kartläggs först befintlig kompetens hos sittande styrelseledamöter för att sedan söka efter den kvalifikationen som behöver tilläggas eller kompletteras. Valberedningen kan även här, enligt Nordström, identifiera eventuella kandidater utifrån en allmän kravspecifikation. Dessa personer, menar vederbörande, brukar vara personligen igenkända av styrelsens medlemmar alternativt igenkända via någon närstående

Wagenius menar även att det sällan rekryteras nya medlemmar utanför kontaktnätet. Fortsättningsvis berättar vederbörande att valberedningen väljer lämpliga kandidater utifrån sina kontakter samt kunskap kring kandidaterna. Av den anledningen är det till stor nytta om valberedningen har ett brett kontaktnät. Dessutom nämner Kastensson att en tendens som har setts, är att styrelser generellt inte vågar rekrytera utomstående personer med ny kompetens utan hellre går på personer de känner till. Detta anser vederbörande är dämpande för nytänkandet i respektive bolag vilket ökar risken för att processen blir stillastående. Elling exemplifierar genom att likna styrelsearbete vid lagsporter vilket innebär att det därmed är betydelsefullt om en befintlig styrelsemedlem kan verifiera egenskaperna som den eventuellt nya styrelsemedlemmen innehar. Dock avviker Ekengren vidare med att påstå att det skiftar från ägare till ägare. Vederbörande menar, i enlighet med övriga respondenter, att det fortfarande är så i börsnoterade bolag, men då dennes styrelse är delvis statligt ägt skiljer sig arbetssättet vilket gör att nätverket inte är lika betydande.

De kvinnor som har lyckats ta sig till denna nivå, in i kontaktnätet, och som har blivit styrelseproffs finner möjligheten till, enligt Lunquist, flera olika uppdrag och styrelseplatser på olika bolag. En anledning till problemet med styrelserekryteringen är enligt Lunquist att personer *”behöver ha klättrat på insidan”* (Lundquist, 260413). Vidare beskrivs nätverket av vederbörande som en *”klick”* vilket det gäller att ta sig in i. Slutligen menar några av respondenterna att nätverken idag är mansdominerade och Kastensson påpekar specifikt att det manliga nätverket är större än det kvinnliga.

Som nämnt ovan är kompetensspridning något som samtliga respondenter betonar vilket majoriteten även påpekar när vi frågar om nätverkets betydelse. Dessutom betonar även Kastensson att begreppet nätverk, i detta sammanhang, inte syftar till ett personligt sådant utan snarare till att sträcka sig ett steg längre hos människor med konsult- och rekryteringsnätverk. Respondenten beskriver det som olika branschvärldar där människorna befinner sig.

5.6 Samhälleliga normer avseende kvinnligt och manligt

Kastensson berättar att en fördel med den jämna könsfördelningen i dennes styrelse är att vinklingarna på olika frågor och problem inte blir likadana utan bredare på så sätt att diskussionen blir bättre. Detta menar respondenten däremot, efter att ha blivit frågad, har med kompetensen i styrelsen att göra och inte med könet i sig. Wagenius förklarar vidare att drivkraften till en jämställd styrelse kanske inte finns i de bolag där produkten endast riktar sig till det ena könet. Däremot fortsätter vederbörande med att säga att detta gäller ytterst få branscher och att en blandning trots allt är lämpligare.

Att normerna skulle ha någon direkt påverkan på rekryteringen tycker sig majoriteten av de intervjuade inte se. Kastensson menar däremot att alla styrs av normer vilket kan komma att påverka. Här exemplifieras det med att det, i deras styrelse, tydligt letades efter en kvinna och att det på så vis letades efter någon med mindre prestige och som var öppnare. Ekengren betonar dock att normer har en påverkan på två olika sätt;

”Det ena är att många fortfarande ser en man framför sig när de pratar om en "företagsledare". Jag tror att det är något som kan komma att minska i och med att 40-talisternas inflytande minskar, men samtidigt något vi måste fortsätta jobba aktivt för att förändra. Det andra är, och det kan jag konkret se i mitt jobb, kommer snarare inifrån. Med det menar jag att män är väldigt duktiga på att ta ett steg fram och säga "här är jag, jag är jätteduktig och jag är villig". Jag får relativt regelbundna spontanansökningar ifrån män. Kvinnor är tyvärr mycket mer försiktiga och kliver sällan fram på samma sätt.” (Ekengren, 160513)

Lunquist menar däremot på att det finns ägare och institut som inte accepterar att styrelsen enbart består av män, vilket vederbörande vidare påpekar är av större vikt än när det står formellt skrivet i Koderna. Alltså väger praktiska handlingar tyngre i processen för att skapa förändringen. Kastensson menar i liknande spår att det är individuella ordföranden som driver dessa åtaganden framåt. Nordström anser även att samhällets ökade engagemang för kvinnlig representation ha influerat ett flertal valberedningar. Det mediala trycket på styrelser om en jämn könsfördelning förklaras dessutom av Lunquist som en faktor vilket kommer hjälpa processen mot en mångsidigare styrelse. Däremot påpekar dem att styrelsesammansättningen är fel ände att börja på då styrelsearbete kräver betydande erfarenhet av företagsledande arbete. Samhällsdebatten borde därmed vara mer inriktad på att öka kvinnlig representation på ledningsnivå, detta anser mer än en utav respondenterna. Genom att trycket ökar på den nivån anses det vidare kunna leda till fler kvinnor även på högre nivåer. Med detta fokus löser sig sakfrågan på styrelsenivå automatiskt, menar flera av respondenterna.

Slutligen anser Norberg att kvinnor och män även på lednings- och styrelsenivå tycks ha olika uppgifter där exempelvis män innehar posten chefer och kvinnor en HR- (Human Resources) post. HR beskrivs i detta fall som en feminin karriär. Kvinnor förklaras även som mer lyhörda av Wagenius, vilket på så vis skulle ha en positiv påverkan på hur en VD agerar. *”Män som har de nått den här positionen har ofta också blivit ganska dominant i sina uppfattningar. Jag tror att kvinnor är mer lyhörda och inte binder sig fast vid en uppfattning lika kvickt, men det vet jag inte.”* (Wagenius, 260413). Fortsättningsvis ger Kastensson ett exempel på detta och menar att det som idag är mindre bra i deras företag möjligtvis kan förbättras med en kvinnlig VD.

5.7 Representation av kvinnor på olika nivåer

Nordström berättar att jämställda styrelser inte har något egenvärde i sig. Wagenius påpekar dock att det är fördelaktigt, förutsatt att dessa personer är kompetenta. Vad gäller, specifikt, styrelser samt hur sammansättningen bör se ut, ligger valberedningens fokus i att se till så mångsidigheten innefattar ålder, arbetslivserfarenhet, utbildning, personlighet samt styrelseerfarenhet, enligt Nordström. Detta för att skapa premisserna för en väl gående styrelse.

Det påpekas dock att det kan vara av vikt ur ett samhällsperspektiv med jämställda styrelser, då världen består av hälften kvinnor och män vilket, enligt Lundquist, rimligen borde representeras överallt. På liknande sätt ges förklaringen av Wagenius att det kan vara gynnsamt för bolaget att framföra de värderingar samt tankar som präglar flera sociala grupper i ett samhälle, där bolagen i fråga är verksamma.

Genomsnittsåldern för kvinnor i styrelser nämns enligt Norberg vara runt 50 år. Detta menar vederbörande har sjunkit då det tidigare har varit runt 55 år. Anledningen förklaras vidare vara att dessa kvinnor inte är i ålder att föda barn. Barnafödelsen som en nackdel för tillgängligheten försvinner på så sätt i denna ålder. Då gedigen erfarenhet och kompetens på styrelsenivå är ett krav, förs frågan tillbaka till bristen på kvinnors representation på lednings- och operativ nivå. Vidare tror inte Lundquist att fler kvinnor i styrelsen i sin tur leder till att fler kvinnor även rekryteras, endast på grund av kön, med anledning av kompetenskraven som är fokus i dessa lägen; *"Om jag själv var kvinna och styrelseledamot hade jag tyckt det vore fruktansvärt och tänka att jag inte var där för min kompetens, det tror jag är faran med kvotering"* (Lundquist, 260413).

Kastensson anser däremot att en kvinnlig VD alternativt styrelseordförande hade inneburit en positiv utveckling för den kvinnliga representationen i allmänhet. Ekengren menar, i samma bana, att processen påskyndas på detta sätt mot en jämnare representation samt att bolagen blir bättre på att identifiera och befordra kvinnor inom organisationen. Representationen av kvinnor påpekas även vara branschberoende av de flesta respondenterna. Norberg exemplifierar genom att berätta att branscher med hög konsumentandel eftersträvar kvinnor samtidigt att tekniska branscher främst domineras av män. Däremot beskriver Kastensson att när individuella ordföranden aktivt arbetar för jämställdhet i styrelser syns det även i branscher som anses vara konservativa. Deras bransch, telekom, anser vederbörande vara ett exempel på detta och menar även på att det handlar om prioriteringar; *"... jag har varit med i bolag då man inte bryr sig om det och helt går på kompetensbiten och sedan är det fullständigt sekundärt medan andra säger att det är kompetens men det är fördel om vi får in kvinnor för att få bredden tänket i styrelserummet."* (Kastensson, 260413)

5.8 Svensk kod för bolagsstyrning

Svensk Kod för bolagsstyrning uttrycks genomgående av samtliga respondenter som ett viktigt och positivt ramverk samt att börsnoterade bolag arbetar utefter detta. De som intervjuats har alla påpekat att Koden efterföljs samt att eventuella avvikelser rapporteras. Det beskrivs att Koden följs även upp regelbundet. Enligt Norberg följs den upp, i deras styrelse, på vartannat möte. Wagenius förklarar att Koden erbjuder goda riktlinjer för hur en lyckad sammansättning i styrelsen bör se ut.

I intervjun med Elling framkom det att styrelser kritiserats för att det ägnas för mycket tid åt att följa Koden och i sin tur för lite tid åt verksamheten. Nordström beskriver däremot att valberedningen samt styrelsen i dennes bolag, främst försöker att föreslå vad som anses vara lämpligt för bolaget eller styrelsen, snarare än att under alla omständigheter följa Koden.

5.9 Framgång i styrelsen

Som tidigare nämnt, anser samtliga att spridningen utav kompetens i sig är en framgångsfaktor som styrelser eftersträvar. Ett gott samarbete mellan bolagens större ägare anses likaså vara förutsättande för en framgångsrik styrelse. Ekengren menar dessutom att ägarna bär det största ansvaret eftersom dessa sätter samman styrelsen.

Egenskaper som engagemang, trovärdighet, delaktighet och ambition, god kommunikation, att vara en lagspelare samt konsistens i besluten anses vara relevanta för ytterligare framgång. Därutöver, betonas öppenhet, transparens, kunskapsinnehav samt individualitet hos medlemmarna som viktiga egenskaper en styrelse bör inneha. Antalet ledamöter som sitter i styrelsen har även en påverkan på framgången, majoriteten förklarar att ett större antal ledamöter leder till ineffektivitet. Klimatet för diskussion i styrelsen samt hur styrelsen fungerar, har styrelseordförande ansvaret att se till menar Lundquist.

”Han skall leda arbetet, se till att rätt frågor diskuteras, disponera rätt med tid, alla skall få utrymme till att uttrycka sig, det skall vara relevant, låta alla yttra sig samt sedan knyta ihop säcken lite grann och se till att ha en bra ton så att alla känner att man vågar säga något även om det kanske inte är bekvämt.” (Lundquist, 260413)

Samtliga intervjuade beskriver även samarbetet mellan VD, styrelse samt övriga ledningen som en nödvändighet för ett gott resultat. Ett konstruktivt samarbete mellan dessa parter betonas, utav några av respondenterna, för att nå framsteg. Samarbetet innefattar enligt Elling att dessa parter har förståelse för varandras arbete samt uppdrag. Det är vidare av vikt att styrelsen har förståelse för den operativa kärnan, berättar flertalet. Generellt framhålls även att styrelsen har limiterad påverkan på den operativa kärnan samt organisationen vilket, enligt Norberg leder till att relationen till VD blir vital i avseendet. Detta då VD arbetar i den operativa verksamheten. Det är även viktigt att styrelsen hela tiden aktivt arbetar med att stötta VD samt att vidare forma grupper runt denne för att kunna agera effektivt, menar Kastensson. Elling framför att VD skall utnyttja styrelsen som en *”förutbetalad konsult hjälp”* (Elling, 2005:13) detta för att få ut det mesta av dem.

5.10 Sammanfattning

Sammanfattningsvis består det empiriska materialet utav information om sju respondenters åsikter kring styrelsearbete, dess struktur samt dess sammansättning. Kompetensspridning understryks av samtliga som en nödvändighet att återfinna i styrelsen, detta bör eftersträvas vid en rekrytering. Vidare problematiseras homogenitet och detta beskrivs som något som bör undvikas vid rekryteringen till styrelser. Nätverket av kontakter visade sig följaktligen utgöra en stor inverkan på rekryteringsprocessen samtidigt som ett fåtal respondenter betonar vikten av att sträcka sig utanför dessa. Fortsättningsvis diskuterades samhälleliga normers påverkan på rekryteringen samt på den generella sammansättningen, där respondenterna i vissa fall exemplifierade detta. Resonemangen kring kvinnors representation på olika nivåer utmynnar bland annat i vikten av att representera kvinnor i olika samhällsgrupper samtidigt som vikten av Svensk kod för bolagsstyrning även diskuteras. Vad som krävs för att nå framgång resulterar i en rad av olika åsikter där majoriteten anser att jämställdhet inom bolagsstyrelser, på sikt kommer att nås.

6. Analys

I följande kapitel analyseras den empiri som studien är baserad på. Paralleller mellan empirin, den teoretiska referensramen samt sekundärdata i kapitel 2 kommer att påvisas. Resultatet av studien presenteras, tolkas samt analyseras. Slutsatsen utav analysen kommer att disponeras till det sista avsnittet, detta för att tydliggöra de besvarade forskningsfrågorna.

6.1 Inledning

Då uppsatsen avser att vara teorigenererande ställs det empiriska materialet mot den teoretiska referensramen för att visa på hur väl empirin, den uppfattade verkligheten, stämmer överens med det som står skrivet i teorin. Sekundärdata avser att understryka eventuella kopplingar, tolka det insamlade empiriska materialet samt komplettera den teoretiska referensramen. Som tidigare nämnt i empiri-kapitlet är samtliga respondenter väl insatta i ämnet bolagsstyrning och, med största sannolikhet, väl insatta i samhällsdebatten angående styrelsens sammansättning. Av den anledningen finns det skäl att anta att svaren i vissa fall kan komma att vara media-tränade. Trots detta syns, i många fall, en distinkt koppling mellan respondenternas svar, den valda teoretiska referensramen samt sekundärdatan.

6.2 Faktorer som påverkar rekryteringsprocessen

Styrelsen som bolagsorgan skall fungera som en kontaktyta mellan aktieägarna samt bolagets verksamhet (Sevenius, 2010). Styrelsen har ett ansvar att leda verksamheten, se till aktieägarnas bästa intresse samt se till företagets samhällsansvar. Denna centrala del utav bolagsstyrningen utgörs av många krav, målsättningar samt viktiga ansvarsområden, som dessutom innehåller förgreningar. Detta framstår komplext samt problematiskt, vilket förstås påverka rekryteringen till styrelser beroende på bolagets omständigheter. Den position samt struktur styrelsen innehar förstås genom att största debattfokus pågått inom styrelsens arbete samt inverkat på rekryteringen. De intressekonflikter som uppstår, samt de ökade resurserna som enligt agentteorin skapas då relationer stärks (Sevenius, 2010), genererar troligtvis inte till den harmoniska stämning som anses vara viktigt för styrelsearbetet.

Vidare förklarar Wagenius även att styrelsen måste dra åt samma håll samt att styrelsemedlemmarna inte bör representera olika aktiegrupper med olika målsättningar. Eftersom bolagsstämman utser styrelsens sammansättning, problematiseras den orsak att rekryteringen påverkas av aktieägarnas egenintresse. Egenintresset kan således bromsa utvecklingen till mångsidighet. Däremot bör mångsidigheten rimligtvis innefattas av egenintresset då detta anses skapa framgång (Brandinger, 2004).

Styrelsens ansvar samt uppmärksamhet bör möjligen omfördelas till de organ som hierarkiskt står både över och under styrelsen. Enligt en av respondenterna har aktieägarna det största ansvaret då de i grunden utser sammansättningen utav styrelsen. Denna faktor är viktig att beakta då debatten sällan berört ägarna ur det perspektivet. Då aktieägarvärdet står högt i majoriteten utav definitionerna i lagarna samt normerna angående bolagsstyrning samt styrelsens arbete, finns det mönster som visar på att detta är en betydande faktor som påverkar rekryteringsprocessen inom styrelsen.

Ett gemensamt tycke utifrån de olika intervjuerna är vikten utav kompetens- utbildnings- samt erfarenhetsspridning i styrelser. Begreppet Meritokrati syftar till att bedömning endast bör göras utifrån tidigare meriter. Meriter, i sin tur, innefattar utbildning, erfarenhet samt intellekt (Young, 1960). Alltså förklaras de viktigaste egenskaperna för rekrytering, utifrån dessa termer vara meriter. En av respondenterna menade dock att utbildning i jämförelse med erfarenhet var en sekundär bedömningsfaktor i rekryteringen till styrelser. Detta kan tolkas vidare som att en relevant erfarenhet väger tyngre än giltig utbildning, vad gäller meriter. Dock är det i skrivande stund svårt att skaffa sig relevant erfarenhet utan utbildning vilket ger oss ett moment 22.

Faktorer som tillgänglighet markeras även som en större faktor för rekrytering, vilket bland annat innefattade kvinnor som nyligen har fött barn. Vidare beskrivs det att kvinnorna som idag sitter i styrelser allt som oftast är runt 50 år, vilket bland annat betonades var på grund av att barnafödseln för dessa inte längre var aktuellt. Detta visar på att den traditionella synen på kvinnans roll i samhället fortfarande existerar.

Som förklarar, i teoriavsnittet, har kvinnan traditionellt sätt varit den som tagit hand om familjen samtidigt som det har varit förutsatt att kvinnor skall föda barn (Eduards, 1983). Fortsättningsvis skulle detta kunna tolkas som att den traditionella synen på kvinnan, och hennes förmodade barnafödande, har en omedveten påverkan på rekryteringen. En annan förklaring till att styrelseledamöter, oberoende utav kön, generellt sätt har en ålder som överstiger 50 år är den karriärsutveckling som i de flesta fall krävs för att nå en styrelseposition.

6.2.1 Nätverkets betydelse

Något som visade sig vara av större betydelse för vilka som rekryteras, var nätverket utav kontakter. Det menades generellt sätt att rekryteringen och sökandet efter nya styrelsemedlemmar främst skedde inom ramarna för det kontaktnät som innehas av de styrelse-involverade i bolagen. Detta kan eventuellt innebära att endast ett fåtal människor får möjligheten att utnyttja sin kompetens och erfarenhet vad gäller styrelsearbete. Utifrån ett meritokratiskt perspektiv finns det eventuellt resurser att hämta hos de som inte ingår i kontaktnätet (Alvesson & Billing, 1999), vilket i sin tur även innebär att kvalificerad kompetens går miste om. Vidare saknar demografiska faktorer som kön, klass samt etnicitet betydelse i ett meritokratiskt samhälle, och kan därför inte räknas som en faktor i processen (ibid).

Att sträcka sig utanför det befintliga kontaktnätet, vilket en respondent framhävde, skulle skapa möjligheten till att fler kvalificerade människor fullt utnyttjas samt att en rättvisare bedömning på så sätt skulle kunna göras. Meritokratin visar dock på en viss typ av könsblindhet vad gäller rekrytering. En vidare aspekt kan då innefatta att det sociala sammanhanget spelar en stor roll då dessa demografiska egenskaper i dagsläget sätter ramarna för vad som kan göras. Medvetenhet kring hur det sociala sammanhanget påverkar uppfattningen av olika människor saknar alltså ett meritokratiskt synsätt, vilket skulle kunna vara väsentligt för att förstå förklaringarna bakom valen till, i detta fall styrelserekryteringar. Flera av de intervjuade menade att nätverken idag är mansdominerade och en informant påpekade specifikt att det manliga nätverket av kontakter är större än det kvinnliga. Människor som avviker från normen, som inte traditionellt passat in i styrelserummet, har alltså andra förutsättningar för att klättra och ta sig in i nätverket.

Kanter (1999) teori om strukturer, specifikt möjlighetsstrukturen, och dess påverkan på utförbarheten till högre befattningar visar sig tydligt som en potentiell förklaring till fenomenet. Hon beskriver tre strukturer; möjlighetsstrukturen, maktstrukturen samt frekvensstrukturen som en förklaring till dominansen av en samhällsgrupp på just högre befattningar. Möjlighetsstrukturen beskriver positiv attityd som en effekt av medvetandet till goda möjligheter, vilket skulle kunna kopplas till det generella nätverkets sammansättning. Skulle någon veta om att möjligheterna till utveckling är goda skapas även en positiv attityd som därmed ökar viljan till utveckling (Kanter, 1999). Då det teoretiska begreppet könsmaktsordning visar på att det ena könet innehar majoriteten av beslutsfattande positioner i samhället, får denna sociala grupp därmed en överordnande position vilket både infinner sig historiskt samt i dagsläget (Zetterqvist & Styhre, 2007). Då chanserna att "klättra" är större för denna grupp, skapas på så vis även en positiv attityd till att utvecklas. De som dock känner sig begränsade i möjligheten till utveckling anstränger sig enligt Kanter (1999) inte heller för att utvecklas. Detta skulle kunna ges som en förklaring till varför nätverken är mansdominerade, trots det att intervjuerna talar för att endast meriter bör ses som avgörande för rekrytering.

En annan förklaring till varför mansdominans råder inom nätverken är, som skrivet i avsnittet nätverksteorier, att organisationsforskning om kompetens tenderar att överskatta mäns kompetens samt underskatta kvinnors (Abrahamsson & Gunnarsson, 2002). I ledar- och chefsyrken, vilka ansetts traditionellt som manliga yrken, visar det sig dessutom att kvinnor inte ses som givna kompetensbärare (Vänje, 2005). Detta kan tydliggöra varför kvinnor inte är lika representerade som män. Styrelsearbetet och dess rekrytering är dock speciellt i den bemärkelsen att gedigen tidigare erfarenhet av ledningsfrågor i stort sätt alltid är ett krav. På så vis blir det naturligt att förklara kontaktnätens utformning med just den anledningen att kvinnor inte heller är tillräckligt representerade på lägre nivåer. Att kontaktnäten är mansdominerade kan därmed inte lösas genom att endast undersöka styrelser utan man bör ta tag i problematiken samt analyseringen utav detta på en lägre organisationsnivå. En av respondenterna ansåg, i enlighet med detta, att problemet för just styrelserekryteringen var behovet av att "klättra på insidan". Därmed blir kontaktnätet för just styrelsen svåranalyserad utifrån den teoretiska referensramen. Emellertid visar utformningen på spår av ett problem som förklarar underrepresentationen av kvinnor på ledning- samt chefsnivå, där kopplingarna till den teoretiska referensramen potentiellt blir synligare.

6.2.2 Homogenitet & likformighet

Dessutom, förklarades det av två respondenter att rekryteringarna sällan innefattar nya medlemmar utanför kontaktnätet samt att det allmänt inte vågades rekrytera utomstående. Samtidigt var den generella åsikten om homogenitet att det var en nackdel. Här går det vidare att diskutera motsägelsen av argumenten. Om homogenitet ses som ett negativt attribut bör det som eftersträvas således vara motsatsen. För att kunna eftersträva heterogenitet krävs det, i vår mening, att rekrytering sker utanför den ”komfortzon” som nätverket i dagsläget utgör. Detta innebär således att utvidgandet av det befintliga kontaktnätet i sökandet efter nya styrelsemedlemmar, är av stor vikt för möjligheten till heterogenitet. Andra respondenter menade, i liknande mening, att ledamöter som kompletterar befintliga medlemmar söks för att bland annat undvika homogenitet. Anledningen till varför det inte är vanligare att leta utanför kontaktnäten blir därför svårförståelig.

Ett möjligt argument är bedömningen att när en styrelse blivit för homogen kan det bli svårtolkat och att homogeniteten inte visar sig förrän rekryteringen redan är gjord och den nya medlemmen hunnit etablera sig i arbetet. Vidare aspekter gällande kontaktnätet berör effektivitet, egenintresse, ägarskap samt antal styrelseuppdrag. En angiven förmodan är den att kontaktnätet blir en säkerhet för valberedningen att söka i och således även effektivt samt lönsamt ur ett ägarperspektiv, då tid i de flesta fall innebär kostnader. En ytterligare reflektion kring detta är att styrelsen alltid bör se till ägarnas samt bolagets bästa intresse vilket gör att det befintliga kontaktnätet i många fall blir en säkerhet för de som eftersöker nya styrelseledamöter. De har redan den erfarenhet som eftersträvas samt i många fall flera uppdrag samtidigt som i vissa fall kan tyda på att god styrelse sed innehas (Sevenius, 2007).

Styrelseproffs, innebär åtagande utav flera styrelseuppdrag samtidigt, initierar enligt Brandinger (2004) en likformighet inom sammansättningen. På börsnivå har denna fråga starkt kritiserats. Fortsättningsvis anses nätverkets densitet bero på det faktum att de redan etablerade styrelseledamöterna innehar ett stort antal styrelseuppdrag, ofta mellan 7-8 (ibid.). Utifrån detta tolkas att styrelsens förändringspotential förefaller trögrörlig vilket motsätter det syfte styrelsen innehar, nämligen att verka för flexibilitet gentemot organisationen. Effekten utav homogena styrelsesammansättningar genererar sammanfattningsvis i trögrörliga, ineffektiva samt kompakta nätverk utav kontakter. Åtgärder, vilket antas krävs, för att bryta detta mönster skulle innebära ett tydligare samt striktare regelverk kring antal tillåtna

styrelseuppdrag. En sådan reglering skulle exempelvis vara genom att begränsa antalet styrelseuppdrag till maximalt tre stycken. Detta skulle vidare innebära att en ledamot parallellt får vara aktiv i tre uppdrag alternativt bolag samtidigt. Följaktligen torde nätverkets kompakta krets att lättas och möjligheten för nya kontakter att inträda, som en konsekvens av regleringen komma att förenklas. Utvecklingen mot mer mångsidigt sammansatta styrelser skulle med ovanstående antaganden förverkligas, dock anses tidsramen vara ett svårtolkat antagande. Regleringar kan inneha en tendens att vara byråkratiska vilket i sin tur innebär att den eventuella åtgärden, utan tillräckliga prioriteringar, resulterar i ett tidsödande arbete.

Respondenternas svar angående homogenitet i styrelser och dess negativa inverkan visar på en aktuell medvetenhet kring debatten om mångsidighet och diversifiering. Detta gäller både i styrelser där könsfördelningen varit jämn samt ojämn. Att mångsidighet och diversifiering skapar lönsamhet (SOU 2004:47) verkar vara reflekterat då det framhävs att styrelsen går åt fel riktning när alla tänker lika och ingen ifrågasätter varandra. Därmed ses ingen tydlig koppling i de uttryckta svaren gentemot teorin om kultur och homogenitet, där homogena normer och idéer anses skapa en stabilitet som organisationer behöver (Alvesson & Billing, 1999).

Vad som är intressant är dock att de flesta, trots uttalanden om mångsidighet som något nödvändigt, fortfarande inte sitter i en, vad som idag skulle benämnas som en mångsidig styrelse. Vidare ställs frågan hur detta kommer sig. Enligt Brunsson (1990) har formella organisationer kunnat växa eftersom de agerat rationellt där de har följt otvetydiga normer för att nå effektivitet. Vidare menar Brunsson (1990) att forskning dock har visat på att många organisationer uppträder i motsats till de egna idealen och normerna samt att fördelar fortfarande finns att hämta genom att förklara att man i alla fall strävar efter idealet ifråga. Utifrån respondenternas svar kan det vara relevant att påstå att det sätts en norm där heterogenitet eftersträvas men som senare inte följs i praktiken. Genom att framhäva heterogenitet som något positivt, i enlighet med rådande samhällsdebatt (Brunsson, 1990), legitimeras organisationen. Att de inte har fullföljt detta kan fortfarande räddas med att det i alla fall eftersträvas. Kopplingar till Brunssons (1990) teori om informell samt formell organisation kan här stärkas då det som uttalas vara idealet, inte generellt stämmer överens med vad som görs.

6.2.3 Svensk Kod för Bolagsstyrning

En liknande koppling kan här göras till svensk kod för bolagsstyrning. I regeln 4.1 beskrivs det att en jämn könsfördelning skall eftersträvas (Svernlöv, 2008). Att eftersträva något kan i många fall tyckas enkelt, dock innebär det inte alltid positiva resultat. Fördelningen i börsföretag gällande posten styrelseordförande var år 2012, 4 % kvinnor gentemot 96 % män utav det totala antalet (SCB, 2012). Vilket vidare visar på att en för mjuk reglering inte ger de resultat som eftersöks. Detta är samtidigt något som gynnar bolagen då de i stort sätt alltid kan påpeka att de eftersträvar en jämn könsfördelning även om de i praktiken visar något annat. Alla respondenter menade att de följde koden samt hade god kännedom om vad den innebar, generellt var svaren genomgående positiva vad gällde kodens funktion. Problematiken kring detta utgörs av svårigheten att säkert veta vad som följs av rätt anledningar och inte. Dock visade de respondenter som menade sig följa koden, utan att ha en mångsidig sammansättning, på den okensekvens som existerar kring normgivande regelverk.

Företagens samhällsansvar samt intressentmodellen är exempel på teorier vilka ursprungligen omfattat företagsledningens åtaganden att skapa balans mellan intressenter inom samhället samt bolaget (Sevenius, 2010). Fokus har dock skiftat till att istället inbegripa regelverk där mestadels av det redan reglerade samt lagstadgade återfinns. Eftersom de normverk vilka skapats under 2000-talets första år, främst Koden, innefattar enligt vår mening ”mjuka” samt otydliga regler, förlorar de även sitt syfte. Detta anses vidare vara en orsak till varför de incitament samt regleringar vilka utformats, inte har den påverkan på styrelsens sammansättning vilket uppfattas vara målsättningen.

Gällande (CSR) samt intressentmodellens angelägenhet beträffande en upplösning utav den likformighet som idag speglar styrelsens struktur, anses de mindre väsentliga. Detta eftersom exempelvis nätverkets samt de sociala konstruktionernas betydelse och vidare möjlighet för ett progressivt synsätt vara av större vikt.

6.3 De samhälleliga normernas påverkan

Enligt majoriteten av de intervjuade ses ingen större koppling mellan styrelsens utformning och samhälleliga könsnormativa uppfattningar. Trots detta, visade det sig ett antal gånger i omedvetna svar där traditionellt manliga eller kvinnliga yrken blev förklarade med ”han” alternativt ”hon”. Detta kan kopplas till teorin om könsmaktsordning där det förklaras att organisationsforskning tidigare har varit könsblind i bemärkelsen att män har gjorts till normen i arbetslivet, genom att bland annat bli beskrivna i titlar som handlar om management (Zetterqvist & Styhre, 2007). Detta har sannolikt en påverkan på hur människor, som verkar inom organisations och management frågor, omedvetet uppfattar kvinnor och män i arbetslivet. Dock är organisationsforskningen inte lika könsblind längre utan visar snarare tecken på genusmedvetenhet (Vänje, 2005) vilket antagligen innebär att framtida generation rensonerar annorlunda. Den enda respondenten som tydligt markerade att styrelseordförande kunde vara antingen ”han eller hon”, var en av de kvinnor som blev intervjuade. Då detta handlade om en epost korrespondens kan en anledning till detta vara just att vederbörande såg svaren nedskrivet, vilket gav henne möjlighet att samtidigt reflektera över just detta. Eftersom den andra epost korrespondenten inte svarade i termer där dessa pronomen behövde användas, möjligtvis undvek denne att använda pronomen av just den anledningen, blir det därmed svårt att dra en koppling till ämnet. En annan tolkning av detta skulle kunna vara det faktum att detta är en kvinnlig respondent, på en högt uppsatt position, vilket innebär att normen om en man på högre befattningsnivåer inte ter sig lika självklart. Möjligtvis är respondenten även medveten om dessa problem och därmed har valt att aktivt tänka på detta.

En anledning till varför könsblindhet dök upp bland majoriteten av respondenterna kan bero på att den typ av organisationsforskning och språkbruk var aktuell då dessa började arbeta inom organisation och management. Att detta språkbruk förs, i detta fall, inom styrelsearbete resulterar eventuellt i att en omedveten bedömning görs på basis av kön vilket även kan ge en förklaring till den snedvridna fördelningen i styrelserummet.

Att flera respondenter uppfattar vissa egenskaper som könsnormativa visar sig även i förklaringar om hur kvinnor respektive män möjligen agerar i olika lägen. I överensstämmelse med de teorier om genus och normer, hände det att kvinnor beskrevs som lyhörda och mindre prestigefyllda samtidigt som män beskrevs som dominanta. En gång indikeras även påstådda skillnader mellan könen. Detta förklarades genom exemplifieringen att motivet till jämställda

styrelser kanske är lägre då företagsprodukten endast riktar sig till ena könet. Trots att både kvinnors och mäns föreställda egenskaper sades i en positiv mening, visar dessa beskrivningar på att personliga egenskaper appliceras som generella egenskaper samt skillnader mellan de olika könen.

Utifrån den kritiska ansats som studien utgår från, ses dessa föreställningar som socialt konstruerade, något som vuxit fram av sociokulturella och historiska omständigheter vilket innebär att de alltså inte är givna av natur (Alvesson & Sköldbberg, 2008). Även här finns det, enligt oss, en möjlighet att dessa föreställningar har påverkat könsfördelningen inom styrelser. Det som däremot också framgår är återigen medvetenheten hos de intervjuade om samhällsdebatten avseende manligt och kvinnligt. Det visar sig genom att vissa av respondenterna, efter att beskrivit påstådda egenskaper och skillnader, senare rättar sig med att exempelvis mena att det i grund är en fråga om kompetens. Möjligtvis är även detta ett tecken på hur djupt normerna sitter inrotade hos människor. Denna respondent satt i en styrelse med hälften kvinnor och hälften män, hade en positiv attityd till arbetet att öka den kvinnliga representationen samt visade en relativt hög medvetenhet kring kvinnor och mäns olika villkor på högre befattningar. När vi sedan ställde följdfrågor på de könsnormativa uppfattningar som dök upp kan anledningen till att respondenten ändrade sig bero på att vederbörande insåg att detta påstående inte hade belägg.

Slutligen anses även kvinnlig representation vara branschberoende vilket här stärks av de rådande samhällsnormerna vad gäller manligt och kvinnligt. Det förklaras med exempel, av en av respondenterna, att kvinnor eftertraktas inom branscher med hög konsumentandel samtidigt som tekniska branscher framförallt genomsyras av män samt att kvinnor och män innehar olika befattningar/poster även på lednings- och styrelsenivå. Ett sådant tänk är, enligt oss, skapat utifrån de normer som visar sig i form av språkbruk och föreställningar om egenskaper. Detta perspektiv blir problematiskt då det kan legitimera könssegregering på en arbetsmarknad vilket är ett problem som svensk arbetsmarknad redan handskas med (SOU, 2004:43). Genom att anta att olika yrken är ämnade för kvinnor respektive män, utifrån de egenskaper som förmodat grundar sig i det biologiska könet, upprätthålls en könssegregerad arbetsmarknad. Därav är en, enligt oss, medvetenhet om att skiljaktigheter och kvaliteter är socialt konstruerade, av vikt för att förändringsarbete skall ske. Dessutom bör kunskap även illustreras för vilken roll dessa normer faktiskt spelar i exempelvis ett styrelserum.

6.4 Vägar för att nå en mångsidigt sammansatt styrelse

I en respondents styrelse har det, fram till nyligen, varit hälften män och hälften kvinnor sittande i styrelsen. Detta år rekryterades ytterligare en medlem vilket i detta fall var en man. Respondenten betonade dock vidare att könsfördelningen faktiskt inte får vara av egensyfte. Meritokratins ståndpunkt är som tidigare nämnt att kompetens och meriter bör vara den enda bedömningsfaktorn för rekrytering. Detta går hand i hand med respondentens yttrande då tolkningen av uttalandet är att kön faktiskt inte bör vara en faktor för bedömning. Utgår man från att könen är kapabla till att uppnå likadan kompetensnivå blir således könsfördelningen i olika grupper irrelevant vilket är en tankegång som bör följas i framtiden.

En jämn könsfördelning i sig skapar inte en bättre styrelse endast eftersom det består av hälften kvinnor och hälften män, vilket även en annan respondent påpekade. Eftersom utgångspunkten inom genusforskning menar på att skillnader och egenskaper är socialt konstruerade (Alvesson & Sköldberg, 2008) finns det därmed, i vår mening, ingen anledning att förmoda en positiv effekt endast på grund av fördelningen. Då personliga egenskaper och diversifiering av kompetens, i allmänhet, är det som skapar kreativitet och lönsamhet (Ds, 2006:11), är det främst detta som bör sökas.

Problematiseringen grundar sig dock i den snedfördelning som styrelsesammansättningar, samt högre beslutspositioner i allmänhet, i dagsläget visar på. Då det är konstaterat att det finns traditionellt könsnormativa antaganden bland de intervjuade, innefattande exempelvis vilka yrken som är manliga och kvinnliga, samtidigt som tidigare organisationsforskning har sett ut som den gör (Zetterqvist & Styhre, 2007) ser vi ett stärkande samband till den teoretiska referensramen gällande nätverksmodeller (Abrahamsson & Gunnarsson, 2002). Vi finner därmed tecken på att kompetensen möjligtvis har tenderat att överskattas hos en grupp samt underskattas hos en annan. I styrelsesammanhang avses detta ha skett på lägre chefsnivåer samt ledningsgrupper, vilket skulle kunna vara en anledning till underrepresentationen på lägre nivåer.

När frågan väl dyker upp på styrelsenivå skapar det problem i form av att det inte finns tillräckligt med kvinnor att rekrytera. Lundquist berättar att de flesta inte godtar att styrelser enbart består av det ena könet. Detta skulle kunna vara en startpunkt för arbetet mot mångsidighet. Som respondenten även menade, skapar dessa praktiska handlingar större

förändringsmöjlighet. I samma mening menar en annan respondent att det främst är individuella ordförande som antar dessa frågor som en del av styrelsearbetet, vilket visar på att förändringsvilja finns oavsett rekommendationen i Svensk Kod.

Det framkom även en enstaka gång i en intervju att en jämn representation av könen är av vikt ur ett samhällsperspektiv. Då styrelser innefattar besluttande poster i samhället där en social makt utövas kan detta eventuellt hjälpa att bryta den könsmaktsordning (Zetterqvist och Styhre, 2007) som råder. Att öka den sociala makten samt inflytande över ekonomiska resurser i samhället hos kvinnor, bidrar således, enligt denna teori, till att den sociala ordningen aktivt motarbetas. Det kan även vara av betydelse för företaget som styrelsen representerar på så vis att det representerar en större del av befolkningen i samhället, vilket blir en fördel att vinna för företagen. Näringslivet spelar en stor roll för samhällsutvecklingen och bör därmed, utifrån företagets samhällsansvar (CSR) samt företagsetiska skäl, eventuellt spegla en verklighetsförankrad samhällsbild.

6.4.1 Framgång & framtid

För att denna förändring skall vara möjlig bekräftas det att en ökad kvinnlig representation bör starta inom företagsledningen vilket innebär att det i sin tur skapas ytterligare en större social grupp att rekrytera och hämta kompetens ifrån.

Trots att förändringsarbetet bör starta på lägre nivåer än styrelsen, ses samhällets ökade engagemang och det mediala trycket på en jämn könsfördelning som en positiv riktning mot en process som skapar en mångsidigare styrelse samt jämställda styrelser, som nämnt ovan, skapas inte lönsamhet endast eftersom de är jämställda. Däremot finns möjligheten till att det sätter ett gott exempel som leder till att en jämn representation normaliseras. På så vis kan man komma ur den spiral som Kanter (1999) förklarar i hennes strukturteori. En ökad kvinnlig representation skapar en positiv attityd hos den kvinnliga befolkningen som således, enligt möjlighetsteorin, skapar en vilja till utveckling som i sin tur gör utvecklingen möjlig.

Den eventuellt ökade representationen leder även till att maktpositionerna ökar vilket, enligt maktstrukturen, innebär att denna grupp av personer inte anses tillhöra en könskategori utan endast förklaras som personer med makt (Kanter, 1999).

Detta löser även upp problemet som beskrivs i Kanters (1999) frekvensstruktur, där minoriteter i en social grupp endast ses som ett exempel på minoritetsgruppen som vederbörande tillhör. Istället för att bedömas utifrån sin så kallade kategori, anser vi att en ökad representation normaliserar en jämn könsfördelning, vilket leder till att bedömningen sker på basis av prestationer snarare än denna underrepresenterade kategori.

En respondent beskriver faran med kvotering och menar på att känslan av att inte vara där på grund av sin kompetens utan endast på grund av att man tillhör en social grupp, vore förfärlig. Att denna respondent var en man kan vidare analyseras. Då vederbörande generellt sätt, utifrån den information vi fått om respondenten, passar in i normen av hur en människa på den position är, kan det eventuellt vara svårt att veta hur det är att vara i en minoritetsgrupp. Att möjligheterna till styrelsearbete kan begränsas utifrån sina demografiska egenskaper någon innehar kan därmed komma att ändra synen på kvotering. Exemplet om kvotering diskuterades inte upp med de kvinnor som intervjuades vilket leder till att vi inte finner det möjligt att analysera skillnader i attityderna beroende på kön, utifrån vårt empiriska material. På grund av de kompetens och erfarenhetskrav som krävs anser dock vi inte heller att kvotering är ett alternativ på styrelsenivå. Därför bedöms Styrelsekraft, programmet som regeringen utfärdade, vara ett gott incitament för utvecklingen på en mångsidigt sammansatt styrelse. På detta sätt legitimeras de nya medlemmarna och bedömningen görs på den kompetens som innehas. På så vis upprätthålls även ett meritokratiskt tillvägagångsätt (Alnebratt & Jordansson, 2011).

Problemet med Styrelsekraft skulle dock kunna vara liknelsen till kvotering som denna innebär. Programmet riktar sig till de som redan har en omfattande företags- och ledningserfarenhet, något som redan ses som ett krav in till styrelsen, detta gäller för både män och kvinnor. Att endast kvinnor skall gå denna utbildning, som antagligen skulle kunna vara nyttig för nya styrelsemedlemmar i allmänhet kan skicka ut fel signaler. Man kan då ställa sig frågan varför endast kvinnor skall göra denna utbildning som sägs vara nyttig för styrelsearbete i stort? Samtidigt som det legitimerar ingången till styrelserummet och säkerställer kompetensen skapar det en bild av att endast kvinnor *behöver* gå en sådan utbildning.

Ett alternativt styrelseprogram torde vara en årlig utbildning för alla styrelseledamöter för att se över utvecklingen, bli medveten om de rådande normerna samt stärka sin kompetens. Utbildningen samt, i sin tur, resultatet på utbildningen kan fungera som en grund för rekryteringen. Vad som behöver kombineras i samband med detta är återigen medvetenheten kring normers påverkan på samhällssynen samt att dessa könsspecifika normer är socialt konstruerade (Alvesson & Sköldberg, 2008). Dock övergår i detta fall fokus ifrån att öka den kvinnliga representationen till att stärka kompetensen hos alla vilket skulle vara en svag åtgärd för en mer mångsidigt sammansatt styrelse.

6.5 Sammanfattande slutsats av analys

För att slutligen sammanfatta det analytiska materialet återgår vi till de ursprungliga forskningsfrågorna för att se på de resultat samt slutsatser studien genererat.

- Vilka faktorer påverkar rekryteringsprocessen inom styrelser?

Sammanfattningsvis utrönas mönster i aktieägarvärdet som en faktor, vilket påverkar rekryteringen mot en homogen grupp. Relevant erfarenhet kontra utbildning är vidare faktorer som påverkar processen samt demografiska faktorer som ålder. Det centrala inom rekryteringsprocessen visar sig vara nätverken utav kontakter. Dessa är alltför snäva vilket påverkar rekryteringen i den mån att det inte är ett mångsidigt nätverk utav kontakter, utan även i denna aspekt visas det mönster på en rekrytering till homogena styrelserum.

- Påverkar de samhälleliga normerna avseende manligt och kvinnligt styrelsens struktur?

Utifrån både medvetna samt omedvetna svar visar sig traditionellt könsnormativa antaganden i form av språkbruk, egenskapsförklaringar samt traditionella fördelningar av yrken baserat på kön. Normernas påverkan visade sig i olika utsträckning bland respondenterna, detta dök ändå upp i majoriteten av empiriinsamlingen. Utifrån den teoretiska referensramen samt det empiriska materialet finns det därmed belägg att anta en påverkan av de samhälleliga normerna på styrelsers generella struktur och sammansättning.

Antagandet tolkades utifrån informanternas indikationer samt generella förklaringar. Utifrån sekundärdata kan slutsatsen dras att bolagsstyrningens byggstenar kontinuerligt reproducerar upprätthållandet av dessa normer.

- Vilka åtgärder samt strategier bör beaktas för att uppnå en mer mångsidigt sammansatt styrelse?

Då vi under intervjuerna uppmärksammade ett språkbruk där samhälleliga normer avseende kvinnligt och manligt blev tydligt skulle det vara intressant att se till praktiska incitament som skulle leda till en neutralisering utav dessa normer. Dock sitter de sociala normerna djupt rotade, vilket vidare styrker det faktum att det krävs åtgärder. Exempelvis via normbrytande strategier alternativt att använda ett könsneutralt språkbruk. Ett normgivande regelverk som inte anses lika mjukt som koden skulle kunna vara ett främjande incitament, till exempel regler som sätter mer press på bolagen och inte endast på styrelsens sammansättning. Något som tydligt saknas i koden är konsekvenser kring de fall då bolagen helt bryter mot de regler som framgår. Dessutom kan hur många styrelseuppdrag en ledamot får åta sig, även regleras. Detta för att minska nätverkens homogenitet. Vidare åtgärd skulle kunna vara en straffavgift, alternativt uppföljning för att hjälpa bolagen att implementera tänkandet inte kontrollering i den mån att stjälp. Verbet efterföljas är ett ord som inte bör riktas mot en process som redan på grund utav många komplicerade faktorer inte visar den utveckling som eftersträvs.

7. Avslutande diskussion

I följande kapitel kommer egna reflektioner kring uppsatsens analys samt slutsats att presenteras. Fortsättningsvis förs en diskussion kring arbetets gång samt resultat. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

7.1 Reflektioner

Styrelsens sammansättning samt struktur har under examensarbetets gång ständigt reflekterats kring. Vi finner det intressant att se hur generella styrelsesammansättningar, trots den ständiga samhällsdebatten om en ökad representation, fortfarande, till majoriteten innehar en snedvriden könsfördelning. Vad som, enligt oss, visade sig tydligen var den inverkan som traditionella könsnormativa antaganden fortfarande har på både rekryteringen samt i sin tur styrelsens struktur i helhet. Att dessa föreställningar visar sig förekomma i det empiriska materialet ger oss vidare anledning att anta ett generellt mönster bland styrelser i allmänhet.

Det får oss således även att reflektera kring dessa normers påverkan i övriga samhället. I samstämmighet med den teoretiska referensramen, anser vi att framställningen av manligt samt kvinnligt skapar omedveten faktor för rekrytering som resulterar i att endast en samhällsgrupp i största utsträckning representeras. Det för oss vidare till argumentet att endast en samhällsgrupp även innehar majoriteten av beslutsfattande positioner, vilket negativt påverkar arbetet mot ett jämställt samhälle. För att motarbeta dessa normer bedöms medvetenhet kring att framställningarna endast är sociala konstruktioner vara av vikt. Förståelsen kring hur dessa framställningar kan komma att i sin tur påverka kvinnors möjligheter till rekryteringar på högre befattningar ses även som en viktig aspekt för en aktiv utvecklingsprocess. Då styrelsers funktion bland annat innebär att representera företaget gentemot samhället det är verksamt i bör det, ur ett jämställdhetsperspektiv, rimligtvis företräda samtliga sociala grupper i omgivningen. Det för oss även vidare till funderingar kring hur riktlinjerna för jämställdhet i styrelser är beskrivna i Koden. Där står som tidigare nämnt att en jämställd styrelse endast bör eftersträvas.

På så sätt är det varken något som måste ske eller behöver rapporteras om styrelsen avviker från detta. Om detta vore formulerat på så sätt att denna punkt *bör* följas tvingas bolagsstyrelser att efterfölja detta vilket löser problemet som innebär att både grupper står som typ för beslutspositioner. Alternativt kan Koden komma med förslag på olika handlingsätt för att uppnå en jämn könsfördelning. Samtidigt skulle någon form av rekryteringsmodell som sträcker sig utanför kontaktnäten även ge positivt utfall på rekrytering av fler än en social grupp. Detta i kombination skapar enligt oss en möjlighet för emancipatoriska förändringar.

Reflektioner har gjorts kring huruvida arbetet kan komma att ha blivit påverkat av det faktum att vi själva är två kvinnliga skribenter som utför undersökningen. Vi anser dock inte att resultatet har påverkats av detta då vi ställt oss så objektiva som möjligt till uppsatsen. Möjligtvis kan respondenterna ha varit försiktigare med formuleringarna som gav, då ämnet skulle kunna förmodas vara känsligt vilket i sin tur kan ha lett till ett annorlunda empiriskt material. Att våra informanter är högt uppsatta personer, i dagsläget verksamma i styrelser, kan eventuellt även ha försvårat undersökningen kring rekryteringsprocessens underliggande faktorer, samtidigt ansågs dessa personer vara mest relevant för inblicken i styrelsearbetets värld.

7.2 Förslag på framtida forskning

Genom examensarbetets gång dök ett flertal intressanta ämnen samt frågor upp som, på grund av uppsatsens tidsramar, inte gav oss möjlighet att fortsätta undersöka. Dessa skulle dock vara intressanta ämnen att bygga framtida forskning på, som även skulle skapa en större förståelse för problematiken i allmänhet.

Då gedigen erfarenhet framkom vara ett oundvikligt krav på styrelsenivå anses forskning kring hur rekryteringsprocessen på lägre nivåer i organisationer, utspelar sig. Exempelvis anses mellanchefspositioner samt ledningsrekrytering vara betydelsefull att undersöka för att täcka upp de grundläggande förklaringarna till varför kontaktnäten till styrelsenivå främst är dominerat av män. Genom att undersöka hur rekryteringar till dessa poster sker, på vilka grunder samt vilka urval som görs finns det potential till att hitta samband till mansdominansen även där. Därefter kan även förslag på hur detta åtgärdas således lösa problemen som vi skriver om i uppsatsen.

En mer specifik forskning kring vilka incitament och åtgärder som skulle kunna göras för att förbättra representationen av kvinnor på högre befattningar i arbetslivet, anses även vara av vikt. Möjligtvis skulle detta kunna innefatta olika sorters handlingsplaner, som vi nämnde i avsnittet innan, där företag och styrelser tvingas förbättra andelen kvinnor.

Vi finner ytterligare forskning gällande kvinnor som ansetts sig blivit bedömda på felaktiga grunder, diskriminerade, i en rekrytering vara av intresse för att visa på mönster som påverkar snedvridningen. Att undersöka detta skulle kunna påvisa en strukturell förklaring som, genom att belysa strukturen, möjligtvis skulle kunna ge en tydligare bild av nödvändigheten till förändring.

8. Källförteckning

8.1 Litteraturförteckning

- Acker, Joan (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & society*. 4(1990):2, s. 139-158
- Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999). *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Allvin, Michael (red.) (1999). *Frikopplad eller fränkopplad: om innebörder och konsekvenser av gränslösa arbeten*. Solna: Arbetslivsinstitutet
- Andersen, Ib (1998). *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Andersson, Ingemar & Ejlertsson, Göran (red.) (2009). *Folkhälsa som tvärvetenskap: möten mellan ämnen*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Boschini, Anne D. (2004). *Balans på toppen: incitament för en jämnare representation av kvinnor och män i näringslivets ledning*. 1. uppl. Stockholm: SNS förl.
- Brandinger, Rune (2004). *Det nya styrelsearbetet*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Connell, Raewyn (1999). *Maskuliniteter*. Göteborg: Daidalos
- Connell, Raewyn (2009). *Om genus*. 2., utvidgade och omarb. uppl. Göteborg: Daidalos
- De los Reyes, Paulina & Mulinari, Diana (2005). *Intersektionalitet: kritiska reflektioner över (o)jämlighetens landskap*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Eduards, Maud (red.) (1983). *Kön, makt, medborgarskap: kvinnan i politiskt tänkande från Platon till Engels*. Stockholm: LiberFörlag
- Ellström, Per-Erik (1996). *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt*

Eriksson-Zetterquist, Ulla & Styhre, Alexander (2007). *Organisering och intersektionalitet*. 1. uppl. Malmö: Liber

Gunnarsson, Ewa & Rensner, Ulla (1985). *Frukttimersgöra: kvinnor på kontor och verkstadsgolv*. Stockholm: Prisma

Henderson, David (2002). *Missriktad välvilja: falska föreställningar om företagens samhällsansvar*. Stockholm: Timbro

Hirdman, Yvonne (1988). *Genussystemet: teoretiska funderingar kring kvinnors sociala underordning*. Uppsala: Maktutredningen

Hultin, Mia & Szulkin, Ryszard (1998). *Chefernas kön och de anställdas lön*. Stockholm: Univ., Institutet för social forskning

Kanter, Rosabeth Moss (1993). *Men and women of the corporation*. 2. ed. New York: BasicBooks

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Sandberg, Catarina af (2007). *Aktiebolagsrätten*. 2. uppl. [Lund]: Studentlitteratur

Sevenius, Robert (2007). *Bolagsstyrning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Sevenius, Robert (2010). *Praktisk bolagsstyrning: roller, uppgifter och ansvar*. 1. uppl. Stockholm: Bonnier utbildning

Svernlöv, Carl (2008). *Svensk kod för bolagsstyrning: med kommentarer för praktisk tillämpning*. 3., omarbetade uppl. Stockholm: Norstedts juridik

West, Candace & Zimmerman, Don H. (1987). *Doing gender*. *Gender & society*. 1(1987):2, s. 125-151

Young, Michael Dunlop (1960). *Intelligenen som överklass: meritokratins utveckling 1870-2033*. Stockholm: Rabén & Sjögren

8.2 Artiklar

Abrahamsson, Lena & Gunnarsson, Ewa (2002). *Arbetsorganisation, kompetens och kön: i gränslandet mellan rörlighet och stabilitet*. *Utbildning, kompetens och arbete*. S. 225-254

Acker, Joan (1999). *Gender and organizations*. *Handbook of the Sociology of Gender*. *Handbook of the Sociology and Social Research 2006*. S. 177-194

Alnebratt, Kerstin & Jordansson, Birgitta (2011). Jämställdhet, meritokrati och kvalitet: ett triangeldrama i den akademiska världen. *Tidskrift för genusvetenskap*. 2011:2/3, s. 7-27.

Brunsson, N. (1990). Det organiserade hyckleriet. *Tvärsnitt*, volym 2.

Soe, Louise & Yakura, K. Elaine (2008). What's Wrong with the Pipeline? Assumptions about gender and Culture in IT work. *Women's studies*, volume 37. S. 176-201

Vänje, Annika (2003). Teknik och emancipation: doing gender som interaktivt förändringsarbete. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*. 24(2003):1, s.82-92

8.3 Publikationer

Förtroendekommissionen (2004). SOU 2004:47 Näringslivet och förtroendet: betänkande. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer

Könsfördelning i bolagsstyrelser. (2006). Ds 2006:11 Stockholm: Justitiedepartementet, Regeringskansliet

OECD principles of corporate governance: 2004. (2004). Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development

Sverige. Kodgruppen (2004). SOU 2004:46 Svensk kod för bolagsstyrning: förslag från Kodgruppen. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer

Sverige. Kodgruppen (2004). SOU 2004:130 Svensk kod för bolagsstyrning: betänkande. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer

Utredningen om den könssegregerade svenska arbetsmarknaden (2004). SOU 2004:43 Den könsuppdelade arbetsmarknaden: betänkande. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer

8.4 Elektroniska källor

Alltele. 2013. Alltele årsredovisning 2012.

http://foretag.alltele.se/pub/documents/investor-relations/arsarkiv/alltele_arsredovisning-2012.pdf (Hämtad 2013-05-21)

Alltele. 2013. Styrelser.

<http://foretag.alltele.se/om/bolagsstyrning/styrelse> (Hämtad 2013-05-02)

Almi Företagspartner. 2013. Styrelsekraft – för fler kvinnor i företagsstyrelser.

<http://www.almi.se/Styrelsekraft/> (Hämtad 2013-05-16)

Doro Corporate. 2013. Doros årsredovisning 2012 publicerad.
<http://www.doro.se/Foretag-och-press/Investerarere/Aktien/Arssrapporter/2013/Doros-arsredovisning-2012-publicerad/> (Hämtad, 2013-05-21)

Doro Corporate. 2013. Styrelse och revisor.
<http://www.doro.se/Foretag-och-press/Doro-gruppen/En-ansvarsfull-styrning/Styrelsen/>
(Hämtad 2013-05-02)

Intrum Justitia. 2013. Om oss.
<http://www.intrum.com/se/Om-oss/> (Hämtad 2013-05-21)

Intrum Justitia. 2013. Styrelse.
<http://www.intrum.com/sv/Investor-Relations/Bolagsstyrning/Styrelse/> (Hämtad 2013-05-02)
Intrum Justitia. 2013. Årsredovisning 2012.
http://www.intrum.com/Global/IR/AR/Swedish/IJAB_AR2012_SVE.pdf (Hämtad 2013-05-21)

Nationalencyklopedin. NE. 2013. Tjänstesamhälle
<http://www.ne.se/tjanstesamhalle>, (Hämtad 2013-05-02)

Poolia. 2013. Om Poolia.
<http://www.poolia.com/om-poolia/> (Hämtad 2013-05-21)

Poolia. 2013. Poolias styrelse.
<http://www.poolia.com/investerare/poolias-styrelse/> (Hämtad 2013-05-21)

Poolia. 2013. Poolia Årsredovisning 2012
http://www.poolia.com/Files-com/FinancialReports/Poolia_AR_2012FINAL.pdf (Hämtad 2013-05-21)

På tal om kvinnor och män [Elektronisk resurs] : lathund om jämställdhet. 2010. (2010).
Stockholm: Statistiska centralbyrån
Tillgänglig på Internet:
http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0201_2010A01_BR_X10BR1001.pdf (Hämtad 2013-05-02)

På tal om kvinnor och män [Elektronisk resurs]: lathund om jämställdhet. 2012. (2012).
Stockholm: Statistiska centralbyrån
Tillgänglig på Internet:
http://www.scb.se/statistik/_publikationer/LE0201_2012A01_BR_X10BR1201.pdf (Hämtad 2013-05-02)

Regeringskansliet. 2013. Regeringen lanserar styrelseprogram för kvinnor.
<http://www.regeringen.se/sb/d/11720/a/123121> (Hämtad 2013-05-16)

Sverige. Regeringen. (1999). Jämställdhetspolitiken inför 2000-talet. Stockholm: Näringsdep., Regeringskansliet
Tillgänglig på Internet: <http://www.regeringen.se/content/1/c4/21/55/c9f96b1e.pdf>

Sweco. 2013. Om Sweco.
<http://www.swecogroup.com/sv/Sweco-Group/Om-Sweco/> (Hämtad 2013-05-21)

Sweco. 2013. Om Sweco. Historia.
<http://www.swecogroup.com/sv/Sweco-Group/Om-Sweco/Historia/> (Hämtad 2013-05-21)

Sweco. 2013. Styrelsens ledamöter.
<http://www.swecogroup.com/sv/Sweco-Group/IR/Bolagsstyrning/Styrelsen/Styrelsen/>
(Hämtad 2013-05-02)

TeliaSonera. 2013. Medlemmar.
<http://www.teliasonera.com/sv/om-oss/bolagsstyrning/styrelse/medlemmar-ny/> (Hämtad 2013-05-20)

TeliaSonera. 2013. Styrelse.
<http://www.teliasonera.com/sv/om-oss/bolagsstyrning/styrelse/> (Hämtad 2013-05-20)

TeliaSonera. 2013. TeliaSonera i Korthet.
<http://annualreports.teliasonera.com/sv/2012/foretagspresentation/om-teliasonera/teliasonera-i-korthet/> (Hämtad 2013-05-21)

TeliaSonera. 2013. Året i Korthet.
<http://annualreports.teliasonera.com/sv/2012/arsredovisning/introduktion/aret-i-korthet/>
(Hämtad 2013-05-21)

8.5 Avhandlingar

Abrahamsson, Lena (2000). Att återställa ordningen: könsmönster och förändring i arbetsorganisationer. 1. uppl. Umeå: Boréa

Vänje, Annika (2005). Knäcka koderna: praxis kring kön, industriell organisation och ledarskap. Diss. Luleå : Luleå tekniska univ., 2005. Tillgänglig på Internet:
<http://epubl.ltu.se/1402-1544/2005/53/LTU-DT-0553-SE.pdf>

8.6 Intervjuer

8.6.1 Telefonintervjuer

Elling, Monika, CEO, Poolia, Telefonintervju, den 20 maj 2013, Göteborg

Kastensson, Bo, Styrelseordförande, Doro, Telefonintervju, den 26 april 2013, Göteborg

Lundquist, Niklas, Sekreterare i valberedningen, Intrum Justitia, den 26 april 2013, Göteborg

Norberg, Ola, Verkställande Direktör, Alltele, Telefonintervju, den 25 april 2013, Göteborg

Wagenius, Christer, Ordförande i Valberedningen, Företag A, Telefonintervju, den 26 april 2013, Göteborg

8.6.2 Epost korrespondens

Ekengren, Kristina, Ordförande i Valberedningen, TeliaSonera, Epostkorrespondens, den 15 maj 2013, Göteborg

Nordström, Olle, Styrelseordförande, Sweco, Epostkorrespondens, den 26 april 2013, Göteborg

Bilaga 1 - Intervjufrågor

*Telefonintervju med Grundare samt Ledamot Ola Norberg – AllTele Grundare 2002, Vd tom. 2012-10 och ledamot sedan 2002
2013-04-25*



*** Hur länge har du arbetat med styrelsefrågor?**

- Hur ser en normal arbetsdag ut för dig?
- Det är något man får räkna med då? Mycket arbete och mycket stress?
- Skulle du säga att det har blivit sämre med teknikutveckling?

*** Då tänkte vi fråga om rekryteringsprocessen just i styrelsen, hur det har sett ut och hur ni arbetar utifrån det då?**

- Så kan man säga generellt sätt att det är mycket kontaktnät som man går på?

*** Något som vi uppfattat är att majoriteten av styrelsens medlemmar inklusive styrelseordförande har något annat uppdrag i ett annat bolag. Är det vanligt att sitta på många uppdrag samtidigt?**

- Hur fungerar det i praktiken anser du?
- Uppstår det ofta situationer där det inte fungerar eller är det så att det oftast brukar fungera ändå?
- Så då tycker du att människors uppfattningar blir annorlunda ifrån ett individperspektiv till ett bolagsperspektiv när de går in i styrelserumet?

*** Vilka faktorer utgår man ifrån med rekryteringsprocessen?**

- Är det då sammansättningen har sett ut och fungerat som bäst?
- Du menar att det blir för homogent på något sätt då?
- Det känns som att det skulle vara svårare att få kreativa lösningar på problem då?

*** Hur ser er styrelse ut idag gällande sammansättning?**

- Om ni skulle rekrytera en ny ledamot vad skulle du främst leta efter?

*** Hur ser dina utbildningserfarenheter ut?**

*** Hur arbetar ni utefter Svensk kod för bolagsstyrning?**

*** Vad tror du är viktigt för att nå framgång i styrelsen samt hur tror du att detta kan påverka organisationen i stort?**



*** Hur länge har ni arbetat inom styrelser och hur länge har du varit styrelseordförande?**

*** Hur ser styrelsesammansättningen ut idag, vilka är det som sitter i styrelsen?**

*** Hur brukar rekryteringsprocessen se ut hos er och vilka faktorer brukar ni utgå ifrån?**

*** Skulle du säga att nätverk av kontakter har stor betydelse för rekryteringen?**

*** Hur skulle du vilja säga att rekryteringsprocessen fungerar och har den alltid sett ut som den gör eller har den förändrats med tiden?**

– Tror du att det är det vanligt att rekrytera på det sättet som ni gör eller har du upplevt andra sätt eller strukturer att rekrytera på tidigare?

– Finns det risk för att processen blir stillastående då?

*** När känner ni att styrelsen beroende på sammansättning har fungerat som bäst alternativt som sämst? Och hur såg sammansättningen ut då?**

– Känner du av det? Alltså märker du någon skillnad gentemot om styrelsen exempelvis bestått utav 4 män?

*** Vad ser du för fördelar med en jämn könsfördelning inom styrelser jämfört med homogena styrelsesammansättningar?**

– Tycker du att det blir mer kreativt? Tror du att det har med könet i sig att göra eller med den breda kompetensen ni har, är det bredden på kompetens som avgör det eller är det olika kön?

*** Hur tror du att samhällliga normer avseende manligt och kvinnligt påverkar rekryteringen av nya styrelsemedlemmar?**

– En tanke avseende nätverken, att de manliga nätverken måste vara mycket större än de kvinnliga? Är det så? * Det blir lite en process i sig då att hitta en kvinna, man får sträcka sig lite längre kanske? Tror du att vilken bransch man är i har betydelse?

* Ja, det är ju ni ett väldigt gott exempel på då Doro kanske verkar i en bransch som är mer mansdominerad?

*** Vad letar ni främst efter hos en ledamot i styrelsen? Vilka faktorer är viktiga?**

– Sedan måste det väl ändå ha och göra med personerna. Om det är någon som är väldigt kompetent, men som inte fungerar ihop, spelar väl det också roll? * Någon som inte tycker och tänker som dig, kanske inte heller gör det aktuellt att rekrytera den personen? * Men dynamiken måste väl ändå vara god om det skall fungera? * Så en homogen styrelse är inget bra helt enkelt? Det känns som att det då blir mer effektivt och innovativt när det är bredare? Och att ha människor som vågar säga ifrån? * Ni visar ju på ett gott exempel med er fördelningen i styrelsen? Men är det då en väldig process att implementera detta ner i organisationen?

*** Hur arbetar ni utefter svensk kod för bolagsstyrning? Tycker du att den är fungerar bra som ett normgivande regelverk?**

*** Vad tror du är viktigt för att nå framgång i styrelsen och hur tror du att detta kan påverka organisationen i stort?**

– Men hur skall man då få detta att gå igenom hela organisationen, ner på operativ nivå? Så det påverkar ner? * Du nämnde att er VD är med i styrelsen, har det betydelse för hur bra kopplade ni är längre ner i organisationen? Är det positivt?

*** Vi har sett att det är ovanligt med en kvinnlig VD eller styrelseordförande. Om man rekryterar kvinnor till dessa poster hade det snabbare blivit en utveckling och förändring till det positiva, tror du?**

– På vilket sätt?

*Telefonintervju med valberedningens sekreterare Niklas Lundquist –
Intrum Justitia
2013-04-26*

*** Hur länge har du arbetat med och inom styrelser?**

*** Hur styrelsesammansättningen ut idag?**

*** Hur brukar rekryteringsprocessen se ut och vilka faktorer är viktigast?**

– Är det någon speciell faktor eller process i rekryteringen som är speciell för Intrum Justitia?

*** När känner ni att styrelsen har fungerat som bäst elternativt som sämst och hur såg den ut då?**

*** Vad tror du fördelarna är med en jämn könsfördelning inom styrelsen?**

– Finns det någon betydelse om det istället är homogent?

*** Tror du uppfattningarna om vad som är kvinnligt och manligt kan påverka rekryteringen?**

– Hur skall man komma undan den fällan tror du då?

*** Vi har uppmärksammat att VD och styrelseordförande sällan är en kvinna, vad tror du om man hade rekryterat fler kvinnor till dessa poster?**

– Har nätverk, där majoriteten består utav män, betydelse för sned rekryteringen tror du?

*** Vad tror du är viktigt för att få framgång i styrelsen och få en mer mångsidigt sammansatt styrelse?**

– Det är viktigt att känna förtroende mellan varandra då?

– Då är det väl viktigt med rätt kompetenser?

*Telefonintervju med valberedningens ordförande Christer Wagenius –
"Företag A"
2013-04-26*

*** Hur länge har du arbetat med styrelsefrågor?**

- Har du själv varit styrelseordförande eller ledamot?
- Så du har mycket erfarenhet inom styrelsearbetet kan man säga då?
- Vad har du för olika uppdrag idag?

*** Hur ser styrelsesammansättningen ut idag i "Företag A"?**

- Tycker du att ni har en bra sammansättning idag, tycker du att den fungerar som den ska?

*** Hur brukar rekryteringsprocessen se ut då och vilka faktorer brukar ni utgå från när man skall tillsätta en ny ledamot eller ordförande?**

- Man får anpassa till situationen för hur man skall rekrytera då helt enkelt?

*** Vi är intresserade av att veta om nätverk av kontakter har någon betydelse för rekryteringen till styrelser?**

*** När har styrelsen fungerat som bäst? Om du kanske har ett exempel på en sammansättning gällande kompetens, ålder, kön osv när det fungerade som bäst?**

- Har du någon gång upplevt en styrelse som fungerar mindre bra i något avseende?
- Vad tror du är den optimala mängden av styrelseledamöter, nu beror det ju givetvis på bolaget storlek, men vad tror du är det optimala?

*** Vad letar man främst hos i en ledamot eller ordförande i styrelsen, vilka faktorer det är man tittar på först, är det ålder, utbildning, erfarenhet, kön osv? Vilka faktorer är det ni tittar mest på?**

- Den skriver vi utifrån (Koden) i vår uppsats så den har vi ju med egentligen i hela arbetet, den tycker vi också är väldigt bra. Hur arbetar ni utifrån den?

*** Skulle du säga att många bolag, eller iallafall det bolag du arbetar med, aktivt har arbetat med Svensk Kod?**

*** Vilka tror du möjligtvis är fördelarna med att ha en jämställd styrelse? Alltså jämnt fördelat mellan kvinnor och män?**

- Du tror alltså att det är beroende på bransch, hur viktigt det är att ha en jämställd styrelse?

*** Vad är viktigt för att nå framgång i styrelsen?**

- Om man nu skulle nå en framgångsrik styrelse, att man har de här medlen som vi pratar om, hur tror du att detta kan påverka organisationen? Går det att påverka en hel organisation med hjälp av en framgångsrik styrelse?

*** Vad vi har sett finns det väldigt få kvinnliga styrelseordförande och kvinnliga VD, tror du att det hade sett annorlunda ut om man hade haft en kvinnlig ordförande eller VD?**

- Tror du att det hade fört utvecklingen mot en mer jämställd könsfördelning framåt om man hade tillsatt en kvinnlig VD?

*** Tror du att hur man uppfattar kvinnligt och manligt har betydelse för rekryteringen in till styrelsen?**

Bilaga 5 - Intervjufrågor

*Telefonintervju med CEO Monika Elling – Poolia
2013-05-20*



- * Hur ser din yrkeserfarenhet ut och vad har du för uppdrag idag?**
– Hur länge har du arbetat med styrelsefrågor?
- * Vet du hur rekryteringen ser ut till styrelsen samt vad som är viktigt i denna process?**
- * Hur stor betydelse tror du att nätverken utav kontakter har för rekryteringen samt hur tror du att detta påverkar rekryteringen utav kvinnor till styrelsen?**
– På vilket sätt?
- * Hur tror du att samhällets normer utav manligt och kvinnligt påverkar könsfördelningen?**
- * Hur arbetar ni utifrån Svensk kod?**
– Tycker du att Svensk kod fungerar bra som en normgivande regelverk?
- * Tror du att en ökning av kvinnors representation på lägre chefspositioner i sin tur kan påverka representationen på högre nivåer?**
- * Vad tror du är viktigt för att nå framgång i relationen mellan styrelsen, VD, ägare och ledningen?**
- * Vad tror du är viktigt för att få en lyckad styrelse?**

E-post korrespondens med valberedningens ordförande

Kristina Ekengren – TeliaSonera

2013-05-16



*** Hur länge har ni arbetat inom och med styrelser?**

Jag tillträdde för första gången som ledamot i valberedning 2009 och i styrelse 2010. Från det att jag började jobba med statligt ägande 2000 och fram till 2007 var jag dock analytiker och som sådan har jag dels bistått styrelseledamöter vad gäller att gå igenom styrelseunderlag och analysera styrelsebeslut och också följt styrelsenomineringsprocessen på nära håll. Jag hade med andra ord en ganska lång "träningsperiod".

*** Hur brukar rekryteringsprocessen se ut och vilka faktorer brukar ni utgå ifrån?**

Processen utgår ifrån tre centrala faktorer, givet att ägaren fortsatt har förtroende för de befintliga ledamöterna naturligtvis:

1. Bolagets situation och framtida strategi, och därmed kompetensbehovet utifrån det.
2. Befintlig kompetenssammansättning och matchningen mellan den och det identifierade behovet.
3. Befintliga ledamöters önskan om att fortsätta och att viss succession uppnås. Det är inte bra med en styrelse som gemensamt har en kort erfarenhet med bolaget, men det är inte heller bra om ingen succession sker. När sedan rekryteringsbehovet, om ett sådant finns, är identifierat så utgår vi från kompetensprofilen och söker minst två kandidater som matchar behoven och som kan speglas mot varandra. Kandidaterna intervjuas, och baserat på intervjuerna och referenstagning utses förslag till stämman.

*** Har nätverk av kontakter någon betydelse för rekryteringen?**

Det varierar från ägare till ägare, och vad gäller för börsbolag generellt är det nog fortfarande så, men i vårt arbetssätt vad gäller bolag med statligt ägande (som jag också tillämpar i valberedningen) är det inte av betydelse eftersom vi har valt ett annat arbetssätt. Däremot är det bra om personer som är intresserade av styrelseuppdrag är aktiva och låter ägare veta vilka kvalifikation de har och att de står till förfogande.

*** När känner ni att styrelsen har fungerat som bäst alternativt sämst? Hur såg sammansättningen ut då?**

Ledarskapet, det vill säga styrelsens ordförande, är central för en fungerande styrelse. Om han eller hon är duktig i den rollen tenderar styrelsearbetet att fungera väl, och andra sidan av myntet är förstås att när han eller hon inte klarar att leda arbetet så blir styrelsearbetet att bli lidande och kan till och med sluta att fungera.

*** Vad letar ni främst hos i en medlem i styrelsen? Vilka faktorer ser man främst till? (Ex. ålder, utbildning, erfarenhet, osv.)**

Som jag svarade ovan söker vi kandidater baserat på det kompetensbehov vi identifierat. Det vi främst letar efter är alltså den ändamålsanpassade kompetensen. Men sedan är det också optimalt om en styrelse består av en balanserad mix av kön och åldrar. Vad gäller utbildning får jag nog säga att när man kommit så långt i karriären att man är lämplig för ett styrelseuppdrag är det yrkeserfarenheten som styr helt och hållet, och inte den underliggande utbildningen.

*** Vi har uppmärksammat att det väldigt sällan finns kvinnliga VD alternativt styrelseordföranden inom de börsnoterade bolagen, vad tror du effekterna hade blivit om man hade rekryterat fler kvinnor till dessa poster men även till ledningsgruppen?**

För statligt ägda bolag har vi jobbat aktivt med uppnå en jämnare fördelning mellan könen i våra styrelser, båda vad gäller ledamöter och ordförande. Vi har uppnått ett bra resultat (51/49 män/kvinnor vad gäller våra cirka 400 ledamöter) och har minst lika hög kvalitet på våra styrelser som t.ex. börsbolagen. I TeliaSoneras styrelse innebar årets stämmobeslut att andelen kvinnor ökade och att vi dessutom fick en kvinnlig ordförande. Men det är klart att processen skulle kunna påskyndas och förenklas om bolagen var duktigare på att identifiera och befordra kvinnor i sina organisationer.

*** Tror du att samhällliga normer avseende manligt och kvinnligt påverkar rekryteringen av nya styrelsemedlemmar?**

Ja, på två sätt: Det ena är att många fortfarande ser en man framför sig när de pratar om en "företagsledare". Jag tror att det är något som kan komma att minska i och med att 40-talisternas inflytande minskar, men samtidigt något vi måste fortsätta jobba aktivt för att förändra. Det andra är, och det kan jag konkret se i mitt jobb, kommer snarare inifrån. Med det menar jag att män är väldigt duktiga på att ta ett steg fram och säga "här är jag, jag är jätteduktig och jag är villig". Jag får relativt regelbundet spontanansökningar från män. Kvinnor är tyvärr mycket mer försiktiga och kliver sällan fram på samma sätt.

*** Hur arbetar ni utifrån Svensk kod för bolagsstyrning?**

När jag jobbar i valberedningar följer vi koden, eller förklarar om vi anser att avsteg är motiverat. För helstatliga bolag följer vi så långt koden är tillämplig för helägda bolag, eller förklarar om vi anser att avsteg är motiverat. Med andra ord är den en naturlig del i det regel- och policyramverk som vi jobbar efter. Det ramverket är viktigt, men jag anser att det är lika viktigt att man innanför de ramarna har en väl genomtänkt och strukturerad process för styrelsesammansättning såväl som styrelsearbete. Det kräver mer än att bara hålla sig innanför ramarna.

*** Vad tror du är viktigt för att nå framgång i styrelsen samt hur tror du att detta kan påverka organisationen i stort?**

För styrelsen samlat ligger det tyngsta ansvaret på ägarna som sätter samman den. De behöver hitta rätt ordförande och rätt sammansättning av ledamöter. För den enskilda ledamoten tror jag att ambition, engagemang och integritet är nyckelorden. Men måste vara ambitiös och se till att man inte bara är väl påläst till styrelsemötena, men att man också följer bransch- och bolagsutvecklingen mellan mötena. Man måste känna ett engagemang för verksamheten och människorna i den så att man både kan bidra till att entusiasmera organisationen och vara en bra ambassadör för bolaget externt. Och man måste ha en hög egen integritet, så att man vågar ställa frågor när man inte förstår, föra fram och stå för sina synpunkter samt ifrågasätta om något känns fel, även om majoriteten är emot en.



*** Hur länge har ni arbetat inom styrelser?**

Jag har suttit i styrelser i börsnoterade bolag sedan 1994 och i Sweco sedan 1997.

*** Hur ser er styrelsesammansättning ut idag?**

Sweco's styrelse har åtta stämмоvalda ledamöter samt tre ordinarie och tre suppleanter för arbetstagarrepresentanterna. Se även; <http://www.swecogroup.com/sv/Sweco-Group/IR/Bolagsstyrning/Styrelsen/Styrelsen/>.

*** Hur ser rekryteringsprocessen ut och vilka faktorer utgår ni ifrån? Har det alltid varit så eller har det förändrats med tiden?**

Sweco har en valberedning som initialt bedömer av behov av förändrad sammansättning av styrelsens kompetens och erfarenhet. Utifrån kravspecen diskuterar valberedningens medlemmar olika namnförslag. När namnförslagen har reducerats till två eller tre namn träffar någon eller några av valberedningens ledamöter kandidaterna. Så har det i princip alltid varit. Även om valberedningen inte var formaliserad inledningsvis. Ett år har vi också använt oss av en konsult för att få fram namnförslag.

*** Har nätverk av kontakter någon betydelse för rekryteringen i förhållande till att rekrytera helt utomstående medlemmar?**

Nätverket har betydelse och i normala fall kan valberedningen utifrån en generell kravspec identifiera tänkbara personer som vi antingen känner till personligen eller via närstående personer som känner till kandidaterna.

*** När känner ni att styrelsen har fungerat som bäst alternativt sämst? Hur såg sammansättningen ut då?**

Styrelsen har i princip alltid fungerat bra. Ibland kan dock styrelsearbetet bli lidande av att enstaka ledamöter har varit mindre engagerade eller förberett sig mindre bra, alternativt att någon ledamot fastnar på frågeställningar som är mindre relevanta eller saknar strategisk betydelse.

*** Vad letar ni främst hos i en medlem i styrelsen? Vilka faktorer är viktiga (Ex ålder, utbildning, erfarenhet, kön osv)?**

Vi söker ledamöter som kompletterar övriga ledamöter så att styrelsen inte blir alltför homogen. En stor portion av gott omdöme och integritet är alltid värdefullt, samtidigt som man också måste vara en lagspelare. Det är också viktigt att bolagets större aktieägare har engagerade ledamöter som representanter i styrelsen

*** Vilka tror du är fördelarna alternativt nackdelarna med en jämställd styrelse?**

En jämställd styrelse (utifrån kön) har inget egenvärde. Valberedningen försöker forma en styrelse bestående av personer med kompletterande ålder, utbildning, arbetslivserfarenhet, styrelseerfarenhet och personlighet, som sammantaget skapar förutsättningar för ett väl fungerande styrelsearbete.

*** Tror du att samhälleliga normer avseende manligt och kvinnligt påverkar rekryteringen av nya styrelsemedlemmar?**

Jag tror att samhällets ökade intresse för kvinnlig styrelserepresentation har påverkat många valberedningar, dock anser jag personligen att det är fel att fokusera på sammansättningen av styrelse, då en styrelseledamot i normalfallet måste ha betydande erfarenhet för ett företagsledande arbete. För att kunna fungera väl i styrelsen måste ledamöterna också förstå (och ha erfarenhet av) vad det innebär att vara underställd styrelsen, D.V.S. företagsledning. Alltså borde samhällsdebatten istället vara inriktad på att öka andelen kvinnor i företagsledningarna. Därmed skulle frågan om styrelserepresentation för kvinnor lösa sig automatiskt på sikt.

*** Hur arbetar ni utifrån Svensk kod för bolagsstyrning?**

Valberedningen går årligen igenom Svensk kod för bolagsstyrningen och redovisar eventuella avvikelser från koden kopplat till valberedningens förslag, D.V.S. vi försöker i första hand föreslå det vi anser vara rätt för bolaget/styrelsen, snarare än att alltid följa koden.

*** Vad tror du är viktigt för att nå framgång i styrelsen samt hur du tror att detta kan påverka organisationen i stort?**

Framgång i styrelsen förutsätter i princip alltid gott samarbete mellan bolagets större ägare. Om styrelsen därutöver består av ett antal engagerade personer med kompletterande kompetens brukar det gå bra. Det krävs också ett konstruktivt samarbete med VD och övriga personer i företagsledningen. I normalfallet har styrelsen en begränsad påverkan på organisationen i stort. Det är VD och företagsledningen som i det avseendet är avgörande.