



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Är kvotering gardering?

En kvalitativ studie av styrelsenära chefers syn på konsekvenserna av kvoterat styrelsearbete

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Företagsekonomiska institutionen

Management & organisation

HT 2016

Kandidatuppsats

Hanna Källström 940831

Nathalie Silvola 901004

Handledare: Kajsa Lindberg

Förord

Uppsatsförfattarna skulle inledningsvis vilja ta tillfället i akt att tacka alla som tagit sig tid att bidra till denna uppsats.

Tack till alla tio respondenter för visat engagemang i uppsatsskrivandet. Utan er generositet av tankegångar hade uppsatsen inte varit möjlig att genomföra.

Tack till vår handledare Kajsa Lindberg för att du varje gång vi flutit iväg har puttats oss tillbaka in i rätt riktning. Din tillgänglighet, effektivitet och tydlighet har varit avgörande för uppsatsens genomförande.

Vi gick in i uppsatsskrivandet med öppna ögon, och processen har blivit en resa. Uppsatsämnet är både aktuellt och intressant och tack vare uppsatsen har vi nu skapat en egen förståelse för ämnet som vi förutspår kommer följa oss genom hela våra karriärer och liv.

Göteborg, januari 2017

Hanna Källström & Nathalie Silvola

Abstract

Even though Sweden is listed among the most equal countries in the world (World Economic Forum, 2016), only 28 % of Swedish companies' board members are women (Albright, 2016). That is the main reason for the Swedish government to propose affirmative action (Regeringen, 2016). The following debate has been both medial and political. Points that have been raised from advocates, are for instance, that affirmative action is necessary to create change (SVD (1), 2016), while opponents discuss the ownership's rights to choose one's own representatives (Kristdemokraterna, 2016) and that affirmative action will lead to less competence among executives (SVD Näringsliv, 2016). The study is based on qualitative interviews with ten executives of well-regarded companies in Gothenburg. The purpose of this essay is partly to create a deeper understanding of how the executives in this study regard the proposal of gender quota, but uppermost what consequences they expect the law to result in. However, since affirmative action not exclusively would affect the company boards but the whole market, the purpose of this essay includes all trade and industry.

This essay's conclusion and result are that *a vast majority of the executives in this study consider gender quota negatively based on several arguments. The ultimate expected consequence of the proposed law is that executives in charge of recruitment will be forced to step out of their comfort zone, which only further will trigger the factors that create informal power. The informal context will in their turn be positively affected by gender quota since gender quota helps the company maintain the frontage that according to Czarniawska (2005) is necessary for the informal gatherings to go on, decoupled, just like before. Women are, in other words, given formal positions but cannot succeed in gaining the informal – real (Brunsson & Olsson, 1990) power.*

Sammanfattning

Trots att Sverige listas som det fjärde mest jämställda landet i världen (World Economic Forum, 2016), består enbart 28 % av våra bolagsstyrelser av kvinnor (Albright, 2016). Det är bakgrunden till den kvoteringslag som Regeringen den 9 september 2016 föreslog (Regeringen, 2016). Debatten som följde förslaget har varit både medial och politisk med positiva argument som att kvotering är nödvändigt för att skapa förändring (SVD (1), 2016), och negativa som menar att förslaget inkräktar på äganderättens förmån att få välja sina egna representanter (Kristdemokraterna, 2016). Kvotering har också antagits leda till minskad kompetens i bolagsstyrelser (SVD Näringsliv, 2016). Syftet med uppsatsen är dels att skapa en ökad förståelse för hur högt uppsatta chefer i Göteborg ser på kvoteringsförslaget men också vilka konsekvenser de tror att lagförslaget skulle kunna leda till. Uppsatsen är därför baserad på en kvalitativ studie av tio högt uppsatta chefer från välkända företag i Göteborgsområdet. Eftersom lagstiftad kvotering gällande bolagsstyrelser inte exklusivt skulle påverka enbart bolagsstyrelser, utan även ha en inverkan på hela näringslivet så är urvalet istället centrerat till chefsnivå.

Uppsatsens slutsats och resultat fastställs till att *majoriteten av cheferna i denna studie uppfattar lagstadgad kvotering som negativt med bakgrund i en rad argument. Den ultimata förväntade konsekvensen av lagförslaget är att makthavare kommer tvingas ur sitt bekvämlighetsmönster, vilket ytterligare kommer trigga de spärrar som skapar informell makt. Den informella makten gynnas i sin tur av kvotering, eftersom att kvotering hjälper bolaget att upprätthålla den fasad som enligt Czarniawska (2005) är nödvändig för att det informella arbetet ska kunna fortgå, löskopplat, precis som innan. Kvinnor tilldelas med andra ord formella positioner, men lyckas i majoritet inte erövra den informella, reella (Brunsson & Olsson, 1990), makten.*

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 AKTUELL LAGSTIFTNING KRING JÄMSTÄLLDHET I BOLAGSSTYRELSER	3
1.3 TIDIGARE FORSKNING	4
1.3.1 Behövs jämställda bolagsstyrelser?	4
1.3.2 Konsekvenser av kvoteringslagen i Norge	6
1.4 SYFTE	8
1.5 FRÅGESTÄLLNINGAR	8
1.6 AVGRÄNSNINGAR	8
2. TEORI	9
2.1 INSTITUTIONELL TEORI	9
2.2 ISOMORFISM	10
2.3 FORMELL OCH INFORMELL ORGANISATION	11
2.4 LÖSKOPPLING	12
2.5 TÄTKOPPLING	13
3. METOD	15
3.1 EPISTEMOLOGI & ONTOLOGI	15
3.2 FORSKNINGSTRATEGI	16
3.3 FORSKNINGSDSIGN	16
3.4 URVAL	16
3.5 DATAINSAMLINGSMETOD & FORSKNINGSETIK	18
3.6 EMPIRIBEARBETNING	19
3.7 BEGRÄNSNINGAR	22
3.8 KÄLLKRITIK	23
4. KVOTERING FRÅN CHEFERNAS PERSPEKTIV	25
4.1 DS 2016:32 - JÄMN KÖNSFÖRDELNING I BOLAGSSTYRELSER	25
4.2 ORGANISATIONERNAS FORMELLA STÅNDPUNKT	28
4.2.1 Jämställdhet	28
4.2.2 Rekrytering	29
4.3 CHEFERS UPPFATTNINGAR OM KVOTERING - BEHÖVS DET EN FÖRÄNDRING?	32
4.4 KVINNLIGT OCH MANLIGT LEDARSKAP - ÄR KVINNOR MINDRE KOMPETENTA ÄN MÄN?	36
4.5 REKRYTERING - EN FRÅGA OM NÄTVERK?	39
4.6 FORMELLA POSITIONER OCH INFORMELL MAKT	43
5. DISKUSSION	46
5.1 UPPFATTNINGAR OM KVOTERING	46
5.1.1 Kompetens	46
5.1.2 Förändring som sträcker sig långt	47
5.1.3 Åsiktsskillnader mellan kvinnor och män?	48
5.1.4 Den offentliga bilden av en organisation	50
5.2 FÖRVÄNTADE KONSEKVENSER AV KÖNSKVOTERING I BOLAGSSTYRELSER	52
5.2.1 Kvinnligt och manligt ledarskap	52
5.2.2 Rekrytering	53
5.2.3 Formella positioner	56
6. SLUTSATS	58
REFERENSLISTA	61

1. Inledning

Inledningen skapar grunden för uppsatsen. Därför presenteras först en bakgrund om jämställdhet, kvotering och den lagstiftning som existerar i frågorna. Därefter redogörs också för ett urval av den tidigare forskning som bedrivits på ämnet, vilket avslutningsvis mynnar ut i uppsatsens syfte, frågeställning och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Internationellt sett är Sverige väl ansett i jämställdhetsfrågor. World Economic Forum (2016) listar exempelvis Sverige som det fjärde mest jämställda landet i världen. Samtidigt konstaterar Albright (2016) att 20 % av svenska börsnoterade bolags ledningsgrupper, och 28 % av dess styrelser, består av kvinnor. Det är enligt Mikael Damberg, svensk näringsminister, inte tillräckligt (Sveriges Radio, 2016). Enligt Allbrights (2016) beräkningar kommer Sverige i nuvarande utvecklingstakt ha jämställda styrelser om 24 år, samtidigt som det enbart är 32 av börsens 282 noterade bolag som idag har en jämställd koncernledning. 77 av bolagen saknar helt kvinnor i ledningsgrupp eller styrelse och 16 av bolagen har en kvinnlig VD. Damberg menar att vi därför måste ta till mer drastiska åtgärder för att snabba på processen.

Debatten om kvotering har varit mer eller mindre intensiv under olika tidpunkter de senaste årtiondena. 2006 ökade intensiteten när Norge lagstodgade kvotering för alla börsnoterade bolag (Hoel, 2008). Debatten om jämställda bolagsledningar blev senare åter aktuell år 2012 när EU-kommissionen (2012) föreslog lagstiftad könskvotering i Europas största börsbolagsstyrelser. Jämställdhet i bolagsstyrelser definierades då som att minst 40% av respektive kön skulle vara representerade i styrelsen. Några länder som anammade förslaget är Spanien, Island, Italien, Tyskland, Belgien och Frankrike. Därtill hör ett flertal länder som infört olika typer av självreglering och jämställdhetsmål. Ett exempel är Nederländerna, som infört kravet att 30 % av landets bolagsstyrelser ska bestå av kvinnor. Är målet inte uppfyllt, är bolagen skyldiga att uppvisa åtgärder (Regeringen, 2016).

Sent omsider hoppade även Sverige på tåget. Den nionde september 2016 la den svenska Regeringen ett lagförslag om kvotering (SVD (2), 16-09-09). Liksom i EU, ska respektive kön enligt lagförslaget representeras i svenska, börsnoterade bolagsstyrelser med minst 40 %.

Enligt Regeringen (2016) skulle ett genomförande av lagförslaget träda i kraft den 1 juli 2017, varefter en utebliven anpassning till lagen år 2019 skulle leda till sanktionsavgifter på mellan 250 000 - 5 miljoner kronor beroende på bolagets storlek. Förslaget kommer vidare omfatta ungefär 250 börsnoterade bolag och 50 statligt helägda bolag. Syftet är att skapa en jämnare könsfördelning i bolagsstyrelser, men även för andra ledande befattningar i näringslivet. Regeringens mål med lagen är att kvinnornas kompetens i högre grad ska tas tillvara, genom att bekämpa hämmande könsnormer och strukturer. Regeringen motiverar i Ds 2016:32 (2016) lagförslaget med att kvinnor och män ska ha samma förutsättningar i samhället, vilket inte är fallet idag. En aspekt av lagförslaget som poängteras, är dock att styrelser som helhet har en positiv jämställdhetsutveckling med 32 procent kvinnor 2016, medan de noterade bolagens verkställande direktörer enbart består av 6 % kvinnor. Man hoppas och tror därför att lagförslaget kommer ge positiva effekter även på andra förtroendepositioner i näringslivet. Det långsiktiga målet är att total jämställdhet på alla positioner, i alla svenska bolag. Övriga förväntade konsekvenser som presenteras i förslaget är bland annat ökad lönsamhet för bolagen och ökade intäkter till staten.

Debatten som följde förslaget har varit både medial och politisk. Enligt Sydsvenskan (2016) stödjer idag Socialdemokraterna, Vänsterpartiet, Miljöpartiet och Feministiskt Initiativ kvotering. Övriga partier är emot. Argumenten som bOLLAS är många, men Kristdemokraterna (2016) menar att en kvoteringslag skulle inkräkta på äganderätten. Ägare ska ha rätten att besluta vilka som ska ingå i den egna styrelsen. Moderaterna menar att det behövs fler kvinnor i styrelser, men menar samtidigt att förslaget rör få i samhället och tror därför att fler är intresserade av exempelvis lika lönevillkor (Sydsvenskan, 2016).

Den mediala debatten har varit blandad, om än i majoritet åt det negativa hållet. Bland de näringslivsprofiler som uttalat sig finns Jens Spendrup, ordförande för Svenskt Näringsliv som liksom Kristdemokraterna poängterade äganderättens förmån att välja sina egna representanter (Videointervju av EFN 9-9-16) samt att underskottet av kvinnliga styrelseledamöter beror på att det inte finns tillräckligt kompetenta kvinnor (SvD Näringsliv, 2014). Antonia Ax:son, styrelseordförande i Axel Johanssongruppen, är också negativ till förslaget och ifrågasätter om kvinnorna själva vill ha ett system som främst utgår ifrån kön (DN Debatt, 2016) samtidigt som Karin Svanborg-Sjövall, VD Timbro, pekar på Norge, som trots kvotering inte har en enda kvinnlig VD bland Norges 60 största bolag (DI, 2016). Samtidigt framför Annika Elias, ordförande i Ledarna, att kvotering är nödvändig för att

krossa glastaket i svensk organisationskultur och för att sätta fart på processen för ett mer jämställt näringsliv (SVD, (1) 2016). Närings- och innovationsminister Mikael Damberg, menar också att en jämn könsfördelning inom bolagsstyrelser kommer leda till större konkurrenskraft för svenska bolag (Regeringen, 2016).

1.2 Aktuell lagstiftning kring jämställdhet i bolagsstyrelser

Kvoteringslagen skulle vara ensam av sitt slag i Sverige. Idag finns det ingen svensk lagstiftning kring jämställdhet i styrelser eller ledningsgrupper. Bolag regleras dock av vissa lagar och förordningar, vilka också nämner jämställdhet. Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) är en sådan. Där beskrivs rekryteringsförfarandet inom arbetslivet enligt följande:

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

- SFS 2008:567, 2008, tredje kapitlet 9§

En reflektion om diskrimineringslagen är dock att den ger ett aningen otydligt och svårtolkat intryck eftersom att det inte finns någon tydlig straffskala kopplad till den.

En annan förordning av är skriven av Kollegiet (2016) och kallas den *Svenska koden för bolagsstyrning*. Den ska användas som en norm för god bolagsstyrning och är ett komplement till annan lagstiftning. Direktiven är inte tvingande och kan frångås om bolagen motiverar varför de valt att agera som de gjort. Regel 4.1 i beskriver styrelsens sammansättning:

“Styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämмоvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning ska eftersträvas.”

- Kollegiet, 2016, kapitel 4.1

Även denna lagen ger av samma anledning som ovan ett aningen otydligt intryck. Kollegiet varken övervakar eller dömer bolagen utan det är istället bolagens ägare och rådgivare som ska se till att Koden efterföljs.

Även Stockholmsbörsens regelverk (Nasdaq, 2016) beskriver hur bolagsstyrelsens sammansättning ska utformas. I relation till jämställdhet är det som sägs att styrelsens medlemmar ska inneha tillräcklig kompetens för att kunna organisera, förvalta, leda och kontrollera ett noterat bolag. Vi noterar att det alltså inte nämns något krav på könsfördelning eller något om vad som räknas som "tillräcklig kompetens". Även dessa riktlinjer är därmed öppna för tolkning, och det framgår inte vilka direkta konsekvenser som följer av att inte anpassa sig efter reglerna.

1.3 Tidigare forskning

Avsnittet avser skapa en grund för förståelse av kvotering i Sverige. Inledningsvis diskuteras huruvida jämställda bolagsstyrelser behövs, varpå forskning kring kvoteringslagen beskrivs. Slutligen undersöks konsekvenserna av kvoteringslagen i Norge. Detta kapitel mynnar ut i studiens syfte och frågeställning. För att problematisera ämnesområdet presenteras därför tidigare forskning innan ovan nämnda delar berörs.

1.3.1 Behövs jämställda bolagsstyrelser?

Kvotering handlar enligt många om jämställdhet. En fråga som Björkmo (2008) därför har ställt sig, är huruvida fler kvinnor i bolagsstyrelser ska efterfrågas för att tillfredsställa etiska aspekter i samhället, eller om målet med jämställdhet faktiskt är ekonomiskt motiverat för aktieägarna. Resultatet av hans studie är att kvinnor generellt har ett bredare synsätt och ett mer ambitiöst förhållandesätt till styrelsearbete, vilket ofta kan gynna organisationer. Huang och Kisgen (2013) resonerar kring liknande frågeställningar. De når slutsatsen att kvinnor tenderar att fatta beslut som genererar högre avkastning till aktieägare samt högre värde för övriga intressenter. På samma tema som Björkmo, menar Huang & Kisgen att det beror på att kvinnor är mer riskaversiva och gör bredare resultatprognoser. På det sättet undviks tendenser till för självsäkra investeringar vilket vidare minskar risken för icke lönsamma företagsförvärv. Även Anderson, Reeb, Upadhyay & Zhao (2011) undersöker vilken påverkan mer heterogena styrelsegrupper har på bolagets effektivitet. De kommer fram till att en ökad

mångfald i komplicerade verksamheter leder till bättre resultat på grund av fler infallsvinklar. I nystartade bolag och mindre komplexa verksamheter leder heterogena styrelser dock generellt till en högre grad samarbets- och kommunikationsproblem. Samtidigt påpekar Teigen (2000) att fler kvinnor i mansdominerade branscher skulle bidra mer fler perspektiv, vilket i sin tur skulle leda till högre produktion och bättre arbetsmiljö för organisationerna. Är det svar på Björkmos fråga? Kanske. Förutom Anderson et. al. (2011) finns det väldigt lite forskning som visar på motsatsen - att heterogena bolagsstyrelser skulle prestera sämre än de homogena. Så, varför är kvinnor inte mer representerade i styrelserna?

Huang & Kisgen, (2013) resonerar kring just den frågan, och kommer fram till att orsaken är diskriminering. I rekryteringsprocesser är det en last att vara kvinna - oavsett om inställningen är omedveten eller medveten från rekryterarens sida. En konsekvens av det är dock enligt Huang & Kisgen att de kvinnor som lyckas ta sig förbi de diskriminerande preferenserna, är av högre kvalitet än männen på samma position. Även Björkmo (2008) talar om selektiv rekrytering när han förklarar att styrelsearbete till stor del bygger på förtroende. Det är lättare att förstå någon som är lik dig själv, och det är lättare att känna förtroende för någon du förstår. Resultatet av det har blivit homogena styrelser. Homogena styrelser, menar han, är starka i sitt kortsiktiga beslutsfattande. Förtroendet påverkas negativt av osäkerheten som följer rekryteringar utanför mönstret. På grund av en smal världsbild får homogena styrelser dock svårare att forma sig efter omvärldens förändringar. Därför brister de i sitt långsiktiga beslutsfattande. Han drar därför slutsatsen att fler kvinnor i bolagsstyrelser kortsiktigt kan ge negativa konsekvenser för aktieägarna, medan mångfald på lång sikt alltid är att föredra. Att jämställdhet generellt och på lång sikt är ekonomiskt fördelaktigt, blir således ett tydligt svar på Björkmos (2008) inledande fråga. Ser man till statistiken över kvinnlig representation i bolagsstyrelser noterar man dock att det i samhället finns både abstrakta och konkreta spärrar som hindrar oss från att uppnå det. Frågan som återstår, blir således vad lösningen på problemet är? Många menar att svaret är kvotering.

Kvotering är, enligt Nationalencyklopedin (2016), en jämställdhetspolitisk aktion med syfte att öka representationen av ett underrepresenterat kön i olika samhällsfunktioner. Ledande befattningar i bolag tas i Nationalencyklopedin upp som ett exempel.

Kvotering har, som tidigare påvisat, varit ett kontroversiellt ämne i samhället. Enligt Besley, Folke, Persson & Ricknes (2013) beskrivning, är det vanligaste argumentet mot kvotering att

en konsekvens kommer bli minskad kompetens. Författarna vill dock motbevisa det och menar, med liknande argument som presenterats ovan, att kvotering av kvinnor till styrelserummet kommer bidra till en ökad kompetensnivå. Argumentet att kvotering skulle bidra till en lägre kompetensnivå grundar sig från nuvarande (i regel manliga) styrelseledamöters rädsla att bli ersatta. Kranc (2013) poängterar samtidigt att fler kvinnor i bolagsstyrelser hade varit en fördel, men att problematiken kommer lösa sig själv. Förklaringen är att den yngre generationen mentalt skiljer sig från den äldre genom att vara mer känslobaserad. Deras beteende, tankemönster, värderingar och syn på jämställdhet skiljer sig väsentligt från den äldre. Att kvotera blir således inte relevant.

Men hur effektivt är kvotering i praktiken? Vilka skulle konsekvenserna av lagen bli? Norge är ett land som på många sätt är jämförbart med Sverige och som dessutom införde kvotering 2006. I nästa avsnitt ser vi därför konsekvenserna av det norska exemplet.

1.3.2 Konsekvenser av kvoteringslagen i Norge

Norge införde alltså kvotering år 2006, till mångas glädje och förtret. Hoel (2008) berättar om den norska kvoteringslagen. Kravet är att minimalt 40% av vardera kön ska vara representerade i samtliga börsnoterade bolagsstyrelser. Privata aktiebolag omfattas inte av lagen, då dessa ofta är familjeägda med ägarna själva i styrelsen. Bolag som inte anpassar sig till lagen tvångslikvideras. Hoel berättar vidare att resultatet av reformen undersöktes mellan år 2004 och 2007 genom en jämförelse på den skandinaviska börsmarknaden. Skillnaden var markant. Ökningen av kvinnor i bolagsstyrelser för bolag på Oslobörsen var 21.1 %, medan ökningen för bolag på Stockholmsbörsen uppmättes till 3.1 %. I Köpenhamn låg ökningen på 1.5 %. Samtidigt visar en studie från European Women on Boards (2016) att Norge har den högsta andelen kvinnor i Europa i sina börsbolagsstyrelser. En intressant aspekt av studien är dock samtidigt att Norge faktiskt minskat andelen kvinnliga styrelseledamöter mellan 2011 och 2015. Detta till trots, så måste man ju onekligen konstatera att kvotering leder till en ökad kvinnlig representation i bolagsstyrelser.

Forskningen kring konsekvenserna av det har varit blandad. Nielsen & Huse (2010) beskriver exempelvis hur den ökade kvinnliga representationen har lett till en ökad effektivitet och förbättrad strategisk kontroll i de berörda bolagen. Anledningen till det ska vara att styrelsearbetet har intensifierats. Hoel (2008) menar även att fler kvinnor till styrelserummet

har lett till ökad kvalifikation eftersom att kvinnor generellt har högre utbildning än män. Det håller också Storvik och Teigen (2010) med om. Ahern och Dittmar (2011) påpekar samtidigt att lagen lett till rekrytering av betydligt yngre, och därmed mer oerfarna, kvinnor än den genomsnittliga styrelseledamöten. Tydligt negativa konsekvenser har också dokumenterats. Matsa och Miller (2013) menar att de berörda bolagen, i jämförelse med andra skandinaviska börsbolag, har minskat sina kortsiktiga vinster till följd av högre arbetskostnader. Hoel (2008) menar också att ett antal bolag har lämnat börsmarknaden för att undvika lagen. 79 bolag reformerades under 2007 till privata aktiebolag vilket är en stor ökning från tidigare år. Kranc (2013) fyller dock i att negativa konsekvenser av lagen är nödvändiga eftersom att de medför ett ökat fokus och en diskussion kring jämställdhetsfrågorna. Det är nödvändigt för att skapa förändring. Kelan och Wang (2013) menar på samma tema att tidiga studier kring konsekvenserna av kvoteringslagen i Norge främst fokuserade på resultat och prestation, men att hänsyn även bör tas till andra faktorer. Kvotering har inte bara lett till en ökning av kvinnor i bolagsstyrelser utan till fler kvinnor i bolagsledning. Det ökar erfarenheten vilket i sin tur blir en god spiral. I motsats till Kelan och Wangs resonemang menar dock Kranc (2013) att trots fler kvinnor i bolagsstyrelser och bolagsledningar, så har inte antalet kvinnliga verkställande direktörer och kvinnor på andra ordförandeposter ökat. Kvinnorna lyckas trots kvoteringen inte nå hela vägen upp till toppen för de positionerna som inte är kvoterade.

Det tycks sammanfattningsvis råda delade uppfattningar om konsekvenserna av kvotering i Norge. Visst har både andelen kvinnor och effektiviteten i bolagen ökat överlag, men samtidigt sitter vi med avnoteringar från börsen för att undkomma kraven och undersökningar som visar på en stillastående kvinnlig representation i på VD- och ordförandeposter. Norge är dock inte Sverige, och vi går därmed över till vad denna uppsatsen ska handla om. Vad förväntas konsekvenserna bli i Sverige?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är med bakgrund i den tidigare forskningen att skapa en ökad förståelse för hur styrelsenära chefer ser på kvoteringsförslaget samt vilka konsekvenser de tror att kvotering skulle få. Lagförslaget rör styrelser, men då ett genomförande av lagen förväntas påverka fler nivåer i organisationerna (Nielsen & Huse, 2010) samt att dess konsekvenser med bakgrund i det norska exemplet förväntas sträcka sig längre än till enbart de noterade bolagen som direkt berörs (Ds 2016:32, Hoel, 2008), studeras ett urval av styrelsenära chefers uppfattning om styrelsekvotering. På grund av det är ämnesområdet särskilt relevant för studier inom företagsekonomi och inom managementområdet i synnerhet.

1.5 Frågeställningar

- ❖ *Hur uppfattar styrelsenära chefer kvotering?*
- ❖ *Vilka förväntade konsekvenser ser dessa chefer med lagförslaget?*

1.6 Avgränsningar

Organisationerna i studien är Göteborgsbaserade. Urvalet består både av statliga och privata organisationer, men har gemensamt att de som lägst har en omsättning på 80 miljoner svenska kronor år 2015. Trots att lagförslaget rör börsbolag har studien inte begränsats till börsnoterade bolag, också av icke-noterade organisationer. Med bakgrund i det norska exemplet så förväntas styrelsekvotering påverka större delar av näringslivet än enbart styrelserna för börsbolag (Hoel, 2008, Ds 2016:32). Eftersom att det dessutom pågår en medial diskussion kring kvoteringsförslaget bland ledare för bolag som inte är börsnoterade (SVD, 2016) bedöms det vara relevant att bygga studien på de uppfattningar som ett urval respondenter från flera delar av näringslivet besitter.

Lagförslaget är dubbelriktat och syftar inte enbart till att öka andelen kvinnor i bolagstyrelser, utan är formulerat så att minst 40 % av respektive kön ska finnas representerat (Ds 2016:32). Eftersom att problematiken är större för kvinnor än för män (Ds 2016:32), utgår uppsatsen dock generellt från ett perspektiv där kvinnorna är i minoritet.

2. Teori

Den teoretiska referensramen syftar till att lägga en grund för vidare analys av den empiri som senare framkommer i studien. Kapitlet behandlar därför institutionell teori där isomorfism, formella och informella organisationer, löskoppling samt tätkoppling är en del av resonemanget. De första punkterna i kapitlet avser leda fram till resonemanget om löskoppling. Valet av teorier är sammanlänkade och går hand i hand, där organisationsidéer är en del av organisationsstrukturer som bland annat är en följd av isomorfism (Czarniawska, 2005), vilket i sin tur indirekt kan tänkas påverka formella och informella strukturer inom organisationer antingen genom löskoppling eller tätkoppling. Eftersom varje teoridel i detta avsnitt ingår i ett kretslopp, där de är sammanlänkade och samtidigt en förutsättning för varje dels uppkomst, anses de relevanta att användas för vidare analys av insamlade intervjuvar.

2.1 Institutionell teori

Institutionell teori behandlar organisationers relation till omvärlden. Meyer och Rowan menade redan 1977, att organisationer formas utifrån idéer, praktiker och lagar vilka tillsammans uppfyller omgivningens förväntningar på hur en organisation ska verka och vara. Dessa förväntningar, krav och förhoppningar som ställs på en organisation utgör tillsammans det som leder till skapandet av en organisations legitimitet hos omvärlden. Idéerna och praktikerna som skapas kallas institutionalisering av organisationer, vilket innefattar de värderingar och tankar som omger organisationen. Samhällets "oskrivna regler" och de värderingar som råder kallar Meyer & Rowan för institutionaliserade myter. Dessa institutionella element har inte nödvändigtvis något att göra med själva kärnverksamheten utan cirkulerar endast runt organisationen som något abstrakt.

På samma sätt menar Røvik (2008), att de idéer eller trender som sprids i samhället och i vår omvärld tillsammans resulterar i en diskurs, inom vilken en bild av organisationen konstrueras. Vikten av att anpassa sig efter och låta sin organisation reflektera samhällets normer, och således diskursen, har ökat under de senaste årtiondena. Den helhetsbild - det vill säga den yttre bilden - en organisation vill visa mot sina kunder, aktieägare, myndigheter och andra intressenter, har blivit allt viktigare enligt Røvik. Det begrepp som används för att beskriva de aktiviteter som berör skapandet av denna yttre bild, kallas för den organisatoriska omdömeshantering. För att en organisation ska anses vara legitimt menar han vidare att det måste arbeta aktivt med sin omdömeshantering. Detta kan exempelvis vara arbete med

Corporate Social Responsibility-frågor. Padget & Powell (2012) menar vidare i sin artikel att omdömeshantering har utvecklats tillsammans med att organisationens kontext har blivit minst lika viktig som produkten. Kunden köper inte bara en produkt, utan allt som produkten, och därmed också organisationen, står för. Därför har det också blivit viktigare vilken image organisationen sänder ut, enligt Padget & Powell.

2.2 Isomorfism

Enligt Røvik (2008) är en trend en särskilt tung idéströmning som under en viss period satt sin prägel på diskurser och andra aktiviteter, exempelvis inom organisationer. Som en del i organisationernas omvärldsbevakning sprids dessa idéer och praktiker till andra, liknande organisationer vilka ofta applicerar dem i den egna verksamheten. Røvik menar också att det ibland inte finns tydliga riktlinjer eller normer för idéerna, vilket gör att organisationerna direkt imiterar framgångskonceptet. Czarniawska (2005) pratar om liknande fenomen när hon berättar hur framgångsrika idéer från andra, liknande, organisationer imiteras och appliceras i den egna verksamheten. Czarniawska kallas det för *isomorfism*. Dessa organisationsidéer sprids sedan vidare i världen till följd av organisationernas imitation av varandra, vilket hon benämner som en del av globaliseringen. När dessa koncept sedan anpassas efter lokala sammanhang och specifika kontexter, blir idéerna som ursprungligen var en del av globaliseringen istället en del av glocaliseringen (Robertsson, 1995). Czarniawska (2005) fyller i att den lokala anpassningen blir en slags översättning av de ursprungliga idéerna.

DiMaggio & Powell (1991) för ett liknande resonemang men använder istället begreppet organisationsfält. Organisationsfält är angränsande organisationer som gör liknande saker. Det är enbart förändringar inom organisationsfältet som har potential att förändra organisationens struktur. När vissa organisationer således officiellt anpassar sig efter sociala normer, förändras organisationsfältet. Övriga organisationer inom fältet påverkas av förändringen, och plötsligt utvecklas en automatisk homogeniseringsprocess som blir nödvändig för att organisationen ska vara legitim i samhället. DiMaggio & Powell diskuterar även drivkraften bakom till isomorfismen och kommer fram till tre orsakskategorier. Dessa är tvingande isomorfism; att lagföring tvingar organisationer att anpassa sig till specifika organisationstrender, mimetisk isomorfism; där imitation görs av andra organisationers framgångsrika koncept, och slutligen normativ isomorfism; vilket är branschnormer och riktlinjer som påverkar organisationerna inom denna.

2.3 Formell och informell organisation

Meyer & Rowan (1977) vill också göra en distinkt skillnad mellan en organisations formella och informella struktur. Det finns två delar av en organisation. Den formella strukturen är den som presenteras externt. Den kan lätt ändras tillsammans med normer, lagar och moden i omgivningen. Det är också den formella strukturen som ofta utgörs av aktiviteter som exempelvis omdömeshantering, vilket Røvik (2008) påtalar. Røvik berättar vidare att den informella strukturen är det som faktiskt sker i organisationen och som utgör den dagliga verksamheten. Vidare menar Meyer & Rowan (1977) att det finns ett glapp mellan dessa två delar. Det glappet benämns som frikoppling. Organisationens formella struktur bygger på uttänkta system och policier men har en relativt liten inverkan på vad som egentligen händer i organisationen. Istället är det den informella strukturen som i praktiken styr beslutsfattandet. Detta skapar en frikoppling mellan det informella och det formella i organisationen, enligt Meyer & Rowan. Även Czarniawska (2005) beskriver hur organisering inte heller sker genom officiella beslut utan snarare genom informellt småprat. De officiella besluten är bara spår av det småpratet.

På ett liknande sätt skiljer sig även ledarskapsbegreppet åt menar Alvesson & Svenningsson (2003). De undersöker hur toppchefer och mellanchefer beskriver ledarskap samt huruvida detta överensstämmer med deras vardagliga arbete. Det som sägs och vad som faktiskt görs, skiljer sig åt markant. Beskrivningarna från de deltagande i Alvesson & Svenningssons studie kretsar kring rådande trender och uppfattningar kring ledarskap och hur det bör utföras. Dessa uppfattningar samlas under det som kallas ledarskapsdiskursen, vilket innebär en uppsättning idéer som erbjuds via studier, teorier och skrifter vilka blivit erkända och allmänt vedertagna som den korrekta uppfattningen av ledarskap. Vad som framkommer ur undersökningen är dock att när cheferna ska beskriva vad de gör i sitt ledarskap, uppstår en diskrepans mellan hur ledarskapet beskrivs och vad de i praktiken gör. En motsats uppdragas, där de aktiviteter, beslutsfattande och den organisationshantering som tidigare beskrivits helt eller delvis försvinner, vilket leder till något Alvesson & Svenningsson kallar "the disappearing act".

Den formella strukturen är samtidigt enligt Christiansen & Skærbæk (1997) oerhört kontextberoende och de för resonemanget vidare in på formella positioner. De diskuterar vilken påverkan implementeringen av nya ekonomiska styrmedel har på en organisation, där konflikter, politiska beteenden samt individer och olika slags spel uppmärksammas. De menar att trots att en formell position teoretiskt sett kan väga lika tungt som en annan, så kommer en

av individernas åsikter alltid väga tyngre vid meningsskiljaktigheter. Denne individ kan, medvetet eller omedvetet, skapa sitt eget övertag inom organisationen genom att använda sina personliga egenskaper och informellt därigenom vinna mer inflytande över de andra aktörerna.

2.4 Löskoppling

Meyer & Rowan (1977) talar om begreppet frikoppling medan Røvik (2008) i princip beskriver samma fenomen som löskoppling. Löskoppling är enligt Røvik ett organisationsfenomen där idéer enbart implementeras för att vinna tycke i den externa miljön. En stor del av grunden till löskoppling som teori, har beskrivits av Bourdieu (1990). Han skiljer på vad organisationer gör officiellt, och vad de gör internt. De organisationsmedlemmar som leder organisationen skapar, medvetet eller omedvetet, en distans mellan sig själva och den officiella bild som skapas av organisationen. En organisation är beroende av sin omgivning för överlevnad och måste därför anpassa sig efter de sociala normer som råder i samhället. Dessa sociala normer är inte alltid attraktiva för en organisation att följa ur antingen ett bekvämlighets- eller ekonomiskt perspektiv, och därför efterlevs inte alltid det som presenterats utåt, internt. Den informella och formella organisationen är löskopplad - separerad - från varandra. Bourdieus sammanfattar sin artikel med att vad som äger rum i verkligheten, alltså inte är det samma som presenteras utåt. En fortsättning på resonemanget är att konsekvensen av att konstruera denna officiella bild, blir att sociala normer som inte är ekonomiskt hållbara, fortsätter förstärkas och framställas som rimliga bland de sociala normerna (Meyer & Rowan, 1977).

Författaren, Brunsson (2002), menar vidare att löskoppling bygger på människors tilltro till den formella organisationen. Alla förutsätter att organisationen är och verkar för den formella organisationen, och hjälper därmed till att upprätthålla fasaden. Just därför kan organisationen utföra sina dagliga rutiner löskopplat från de institutionaliserade kraven i samhället. March & Olsen (1976) menade tidigare att genom organisationers löskoppling kan de i högre grad svara på förändringar i omvärlden. Det gör att de också får en större anpassningsförmåga till förändringar i denne. Utsätts de för påverkan från olika håll kan de med andra ord reagera på många olika sätt.

Czarniawska (2005) menar samtidigt att man kan skilja på teorins, praktikens och representationens logik. Teorins logik innebär hur en organisation ser ut i teorin medan praktikens logik behandlar hur organisationen faktiskt tillämpar dessa teorier. Praktikens logik är ofta baserad på narrativ kunskap och använder sig av löpande, praktisk utvärdering. Man baserar beslut och tillvägagångssätt på egen erfarenhet och testar sig fram tills man hittar rätt. Den är därför respekterad ur ett resursmässigt perspektiv. Representationens logik, å andra sidan, är enligt Czarniawska abstrakt men kompletterar gärna sig själv med hypotetiska exempel. Den är retorisk och baseras på legitimerad kunskap samt använder formell rationalitet som utvärderingskriterium. Representationens logik baseras alltså på etablerad och formell kunskap som vunnit legitimitet i samhället, och är ofta det som presenteras utåt av organisationen. Aktiviteter i en organisation som ingår i representationens logik innebär exempelvis marknadsföring eller redovisning. För att vinna omgivningens godkännande gäller det alltså att formulera sig snyggt och bygga argument med rationalitet som huvudsakliga bas, vilket också skulle kunna jämföras med det resonemang Alvesson & Svenningsson (2003) förklarar hur organisationer vinner legitimitet i omvärlden. Czarniawska poängterar samtidigt liksom Brunsson (2002) att representationens logik inte vinner någon legitimitet utan att referera till den praktiska.

2.5 Tätkoppling

Precis som ovanstående resonemang delar Brunsson & Olsen (1990) upp organisationen i en informell och en formell struktur. De menar att den formella organisationen har relativt liten inverkan på vad som egentligen händer i organisationen. Det är snarare den informella organisationsstrukturen som styr beslutsfattandet i praktiken. Resonemanget om löskoppling utvecklas vidare av Weick (1988). Organisationer är enligt honom inte välordnade och effektiva, som de ofta vill ge ett intryck av, utan bygger snarare på det tillfälliga och underförstådda. Organisationer styrs inte heller av rationella och objektiva studier av omvärlden utan snarare av subjektiva och informella tolkningar. Senare för Orton & Weick (1990) resonemanget vidare genom påståendet att det finns olika löst och hårt kopplade organisationer. De menar att en hårt kopplad organisation är stängd för extern påverkan, vilket gör organisationen stabil. Löst kopplade organisationer är i högre grad öppna för omvärldens påverkan, vilket gör den flexibel. Czarniawska (2005) resonerar vidare kring organisationsstruktur och liknar traditionell organisationsuppbyggnad med traditionell byggnadskonstruktion. Konstruktioner skulle förr vara täta - tätkopplade -, och organisationer

likaså. Om den ena delen av en organisation påverkades, påverkades också den andra delen, och båda delar utgjorde tillsammans en näst intill solid enhet. De olika systemen var mottagliga för varandras förändringar. Czarniawska berättar att både ingenjörer och organisationer idag har insett att en löskoppling av konstruktioners och organisationers olika delar ofta är gynnsam.

Sammanfattningsvis utgör trender och idéer i samhället det som sedan skapar uppbyggnaden av organisationer och dess struktur (Meyer & Rowan, 1977). Samhällets normer avgör vad som anses legitimt enligt Røvik (2008), och vad som ska godkännas som avgörande delar i skapandet eller det Meyer & Rowan (1977) kallar institutioner. Vidare färdas idéer och praktiker och överförs till andra organisationer genom det som kallas *isomorfism* - imitation av dessa idéer (Czarniawska, 2005). En del av dessa praktiker appliceras dock endast på den formella strukturen i organisationer och lämnar den informella strukturen oförändrad (Røvik, 2008). Detta leder vidare till uppkomsten av *löskoppling*, vilket är en separation av den formella och informella strukturen av verksamheten Bourdieus (1990). Om organisationstrenderna dock också appliceras på den informella verksamheten, det vill säga, i den dagliga verksamheten, uppstår fenomenet *tätkoppling*, alltså en överrensstämmelse mellan den formella och informella verksamheten (Czarniawska, 2005). På ett liknande sätt menar Orton & Weick (1990) att det finns hårt eller löst kopplade organisationer. Vi avslutar därmed teorikapitlet med den egna reflektionen att det verkar som att det helt enkelt ligger i tiden att bygga mellanrum mellan olika delar av en konstruktion och låta bron gunga lite när det blåser.

3. Metod

Metodavsnittet beskriver studiens utgångspunkter gällande forskningsstrategi, epistemologi, ontologi, forskningsdesign, urval av respondenter, datainsamlingsmetod, forskningsetik, studiens begränsningar samt analys av tillämpad forskningsmetod. Studien är baserad på kvalitativa och semistrukturerade intervjuer som sedan analyserats genom tematisering.

3.1 Epistemologi & ontologi

Studien utgår från *interpretativismen* vilket av Patel & Davidsson (2011) beskrivs som ett tolkningsperspektiv gällande den kunskapsteoretiska (epistemologiska) ståndpunkt som framhålls. Interpretativismen syftar till att tolka och förstå sociala handlingar utifrån de studerades perspektiv och kontext. Därför kommer studiens forskningsområde också studeras utifrån tolkning av respondenternas beskrivningar. Studien vill således skapa en djupare förståelse för intervjupersonernas uppfattning kring, samt konsekvenser av kvoteringslagen, ur samtligas enskilda specifika synvinklar. *Kvalitativa intervjuer* är enligt Kvale (2006) känsliga både från intervjuarens och från respondentens perspektiv eftersom att människans kognitiva egenskaper kan påverka tolkningar av budskap på ett speciellt sätt. Det är ett etiskt dilemma, och något som man enligt Kvale måste vara medveten om. Således betraktas respondenternas uppfattning av verkligheten och deras handlingar som en social konstruktion, vilken studien tolkar utifrån intervjusituationen (Patel & Davidsson, 2011). Den socialt konstruerade verklighet som skapas i samspel med andra människor inom en organisation är baserad på deras uppfattningar och är därför subjektiv (Bryman & Bell, 2011). Trots strävan efter ett neutralt förhållningssätt till studien och dess respondenter finns vidare en medvetenhet om att studien är högst subjektiv och förmedlas utifrån studiens tolkning av respondenternas erfarenheter (Patel & Davidsson, 2011). Detsamma vill Kvale (2006) varna för när han berättar om de maktförhållanden som alltid är närvarande i intervjusituationen. Att alltid vara medveten om dynamiken och inte bli varken för personlig eller för distanserad, har därför genomgående varit ambitionen i intervjuförfarandet.

3.2 Forskningsstrategi

Studiens intervjuer baseras på en kvalitativ forskningsstrategi, där ett *abduktivt* förhållningssätt valts i samband med en *iterativ* strategi (Bryman & Bell, 2011). I överensstämmelse med Bryman & Bell (2011) har därför en lätt kunskapsinläsning samt tidigare kunskaper kring ämnesområdet använts som bakgrund för studien, för att sedan genomföra och inhämta empiriskt material. Det empiriska materialet har samlats in via djupintervjuer med chefer från tio olika företag. Genom kategorisering av empiriskt material via teori, uppfyller studien ett abduktivt förhållningssätt samt en iterativ strategi då empiri och teori bearbetats växelvis (Patel & Davidsson, 2011). Ytterligare intervjuer har därefter genomförts för att säkerställa att den teoretiska referensramen är applicerbar på framkommet empiriskt material. En sådan pendling mellan teori och empiri kallas *iterativ* strategi (Bryman & Bell, 2011). Den litteraturgenomgång som gjorts har främst tillämpats genom inhämtning av peer reviewed (vetenskapligt granskade av andra forskare) vetenskapliga artiklar ur företagsekonomiska databaser så som Business Source Premiere och Google Scholar.

3.3 Forskningsdesign

Efter att ha studerat Bryman & Bell (2011) valde vi en *fallstudie* som forskningsdesign. Den lämpar sig bäst för studiens ändamål, då vi avser studera uppfattningen kring kvoteringsförslaget samt förväntade konsekvenser av densamme. fördelarna med fallstudier är att de tillåter forskarna att studera företeelser och hur de fungerar på ett mer djupgående sätt (Bryman & Bell, 2011). I detta fall utgör företeelsen således den uppfattning som finns kring ett lagförslag. Samtidigt är det relevant att genom fallstudien skapa en djupare förståelse för samt jämföra respondenternas attityder kring samma frågor inom olika sociokulturella miljöer. Därför har djupintervjuer varit bäst lämpade, samt ett öppet och *semistrukturerat* frågeformulär, för att kunna följa resonemang som kan vara av betydelse för teorikategorisering.

3.4 Urval

Studiens urval har valts för att passa studiens syfte om ett önskat chefsperspektiv kring kvoteringsfrågan och rekrytering, varför samtliga respondenter inom urvalet är chefer för kommunala eller privata organisationer som arbetar nära styrelserna. Att arbeta ”nära” styrelser kan tyckas godtyckligt, och vi ställde därför kravet att samtliga respondenter måste rapportera och svara till styrelsen. Därtill har urvalet valts ut med hänsyn till det geografiskt

närbelägna området kring Göteborg, vilket innebär att organisationer och personer med erfarenhet av ledningsposition, varit relevanta för studien. Den tidsram som omfattar kandidatuppsatsskrivandet har även bidragit till begränsningar i urvalet. Med mer tid, hade vi kunnat konsultera fler. Respondenterna har valts ut tio organisationer inom ett flertal olika branscher. En jämn fördelning mellan privata och kommunala organisationer samt mellan kvinnliga och manliga respondenter har valts ut för att möjliggöra jämförelser samt observera eventuella skillnader med avseende på dessa faktorer. Trots godkännande av namnpublicering från samtliga respondenter undviks genomgående i uppsatsen hänvisningar till personliga namn på grund av etiska skäl (Bryman, 2011). För att underlätta framställningen av empiriskt material finns namnen på organisationerna tillgängliga utan hänvisning till vilken respondent som uttalar sig från respektive organisation. Tabellen är organiserad i fallande ordning för intervjutillfället, där Liseberg kom först och Nordic Wellness konsulterades sist.

Organisation	Intervjulängd	Ägarform	Kön
Liseberg	39 minuter	Kommunalt	Man
Bensin & Rörtjänst	33 minuter	Privat	Man
Göteborgs Stad	39 minuter	Kommunalt	Kvinna
SJ Götalandståg	40 minuter	Kommunalt	Kvinna
ÅF	31 minuter	Privat	Kvinna
Göteborgs Spårvägar	46 minuter	Kommunalt	Man
Avalon Hotell	51 minuter	Privat	Man
VG- regionen	45 minuter	Kommunalt	Kvinna
Intersport	42 minuter	Privat	Man
Nordic Wellness	33 min	Privat	Kvinna

Tabell 1: representanter från angivet urval

3.5 Datainsamlingsmetod & forskningsetik

En kvalitativ forskningsmetod bestående av tio semistrukturerade och tematiserade intervjuer om mellan 30 och 50 minuter har använts (Bryman & Bell, 2011). Anledningen till valet av öppna frågor med stort utrymme för följdfrågor är möjligheten till bredare resonemang samt en strävan efter mer nyanserade och icke-standardiserade svar (Kvale, 2006). Frågeställningar kring ledarskap, rekryteringsförfarande och inställning till kvoteringslagen var av initialt intresse. Även individuella frågeställningar har förberetts inom ramen för intervjuschemat, då det ansetts relevant med avseende på ägarform och bransch och för möjliggöra jämförelser mellan organisationerna. Frågeställningarna baserades på tidigare informationssökning samt studier kring fenomenet. Exempel på frågeställningar som ställdes var: "Hur gör ni när ni rekryterar till högre befattningar i organisationen?", "Hur ser du på jämställdhet i bolagsledning?", "Hur ser du på ett införande av en kvoteringslag i Sverige?", "Ser du några konsekvenser av ett införande av kvoteringslag i Sverige, och i så fall vilka?". Fördelningen mellan intervjuledare och sekreterare varierade mellan samtliga intervjutillfällen. Intervjuerna spelades in med mobiltelefon.

För att möjliggöra observation och en förbättrad tolkning av mimik, kroppsspråk, röstläge och gester har samtliga intervjuer med undantag om en hållits genom personliga möten. Kvoteringsfrågan kan uppfattas som kontroversiell och känslig, varför intervjuerna har ägt rum efter respondenternas preferenser gällande tid och plats. Val av tid och plats har bokats via mail och utefter respondenternas önskemål. Detta för att underlätta för respondenterna samt för att skapa en så trygg och kontextbaserad miljö som möjligt. För att minimera svarspåverkan har intervjuerna försökt hålla sig så neutrala i sin frågeställning som möjligt, även om medvetenheten om att intervjuer aldrig är objektiva har varit närvarande (Alvesson, 2003). Dock finns en önskan om att uppfylla bedömningskriteriet *konfirmering eller bekräftelse*, vilka innebär att studien ska undvika att låta sina personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka resultatet från en undersökning allt för mycket (Bryman & Bell, 2011).

Inledningsvis beskrevs studiens övergripande syfte samt rätten till anonymitet, möjlighet att avbryta eller inte besvara frågor under intervjun samt godkännande och användning av materialet endast för studiens syfte för att uppfylla samtyckes-, informations-, nyttjande- samt konfidentialitetskravet (Bryman & Bell, 2011). Därefter inleddes intervjun med allmän och

bredare diskussion kring respondentens bakgrund och synen på ledarskap, för att övergå till rekryteringsfrågor och viktiga variabler inom rekryteringsarbetet. Slutligen diskuterades jämställdhetsfrågor och till sist inställningen till könskvoteringsförslaget i bolagsstyrelser.

Inspelat material har transkriberats och bearbetats för att sedan koda innan analys. Möjlighet till återkoppling för följdfrågor eller klargörande har funnits för samtliga respondenter, vilket gör att studien uppfyller pålitlighetskravet (Bryman, 2011). Intervjuerna har pågått med hänsyn till begränsningen av mängden material som kan hanteras inom studiens tidsram, vilket har gjort att tidsåtgången varierat därefter.

En formalia som kan vara värd att notera är också att de årsredovisningar som inkluderats i studien är från 2015, eftersom att publiceringarna av år 2016 årsredovisningar inte har hunnit ske vid inlämningen i mitten av januari 2017.

3.6 Empiribearbetning

Det insamlade empiriska materialet har bearbetats enligt följande: Samtliga inspelade intervjuer har transkriberats och därefter har intressanta uttalanden färgmarkerats för att kunna hitta gemensamma mönster. Intervjuerna har inletts med frågeställningar kring respondenternas bakgrund och deras nuvarande position i organisationen. Därefter har frågor rörande jämställdhet generellt men också gällande bolagsledning diskuterats. Vidare har frågorna behandlat ledarskap, organisationens rekryteringsprocess, åsikter kring kvoteringsförslaget samt konsekvenser av ett eventuellt införande av lagförslaget. Slutligen har svaren på dessa frågeställningar landat i intressanta resonemang kring ett antal teman. De teman som valts ut är följande: åsikter om kvoteringslagen, kvinnligt och manligt ledarskap, rekrytering och konsekvenser av ett införande av kvoteringslagen. Utifrån dessa teman har sedan återkommande nyckelord synliggjorts bland intervjuerna, vilka är baserade på respondenternas uttalanden som återkommer genom intervjuerna. Nyckelorden är således direkta eller indirekta ord och begrepp som flertalet respondenter upprepat vid diskussion om ett angivet tema under intervjuerna. Temat rekrytering resulterade i nyckelordet *nätverk*, då fler respondenter antingen talade direkt eller indirekt om just nätverk vid beskrivningen av rekryteringsprocessen.

Det bör tilläggas att rekryteringsprocessen skiljer sig bland organisationerna och därmed tillämpas annonsering i större mån av en minoritet av organisationerna. Det som föreföll intressant var dock den majoritet som talade om begreppet nätverk som en del av rekryteringsarbetet vid anställning av högre positioner. Vid samtal kring konsekvenserna av ett införande av kvoteringslagen talade en grupp respondenter om *formella positioner och informell makt* vilket således blev de nyckelord som sammanfattar respondenternas svar kring temat. Samtalen kring kvoteringslagen landade ofta i resonemang kring hur respondenterna såg kvoteringslagen som ett sätt att skapa förändring, oavsett deras ställningstagande för eller emot lagförslaget. Tolkningen av deras resonemang kring frågan blev således sammanfattat till nyckelordet *förändring*. Utifrån diskussion kring temat kvinnligt och manligt ledarskap resulterade resonemangen i ett underliggande nyckelord som sammanfattar tolkningen av intervjusvaren kring detta tema. Det är således inte ett direkt begrepp som återkommer bland respondenterna men utifrån den tolkning som gjorts kan ändå slutsatsen kring resonemangen leda till nyckelordet *kompetens*. Att vara styrelseledamot är att leda en organisation. Är man en kompetent ledare, är man ofta också en kompetent styrelsemedlem, enligt respondenterna. Samtliga nyckelord blir avslutningsvis talande och sammanfattar respondenternas svar inom respektive tema, vilka presenteras i nästkommande kapitel vid empiriframställningen. Den empiriska framställningen som presenteras i nästa kapitel kommer liksom diskussionen och slutsatsen också att utgå ifrån nyckelorden.

Nedan följer en illustration av hur teman har utvunnits ur det empiriska materialet, analyserats och resulterat i nyckelorden som hädanefter kommer präglade uppsatsen.

Temat	<i>Uppfattningar om kvoteringslagen</i>	<i>Kvinnligt och manligt ledarskap</i>	<i>Rekrytering</i>	<i>Formella positioner</i>
Uttalanden	<p>“Jag tror på att <i>förändra</i> på annat sätt.”</p> <p>“Fler kvinnor utbildar sig idag. Därför kommer situationen <i>förändras</i>”</p> <p>“Samhällen kan vinna på att våga ta beslut som gör att utvecklingen går <i>lite fortare</i>”</p> <p>“Jag är egentligen emot kvotering men tror att det är ett måste för att det ska bli en <i>förändring</i>”</p>	<p>“Ledarskap är inte könsspecifikt”</p> <p>“Det finns kvinnliga och manliga ledarskapsstereotyper men generellt är variationen större mellan andra faktorer än kön”</p> <p>“Jag tror att det handlar om olika ledarstilar som fler kvinnor eller män anammar”</p> <p>“Jag har både mött kvinnor som uppvisar en typiskt manlig ledarstil och vice versa. Det handlar inte om kön”</p>	<p>“Män rekryterar män och kvinnor rekryterar kvinnor inom sitt <i>nätverk</i>”</p> <p>“Först letar man relevant kompetens inom sitt <i>nätverk</i>”</p> <p>“Vi valde en person som vi visste skulle passa för uppdraget. Det gick via vårt <i>nätverk</i>.”</p>	<p>“Risken är att personer kvoteras in utan tillräcklig <i>kompetens</i>”</p> <p>“Om inte rätt personer rekryteras kommer den informella makten gynnas”</p> <p>“Känslan av att vara kvoterad och inte vald baserat på kompetens..”</p> <p>“Kvotering kommer trigga den informella makten”</p>
Nyckelord	<i>Förändring</i>	<i>Kompetens</i>	<i>Nätverk</i>	<i>Informell makt</i>
Reflektion	Oavsett ställningstagande är flertalet respondenter eniga om att förändring av nuvarande samhällsstruktur behövs. Om kvotering är rätt metod att skapa förändring med, är ej lika klart.	Respondenterna är eniga om att ledarskap snarare handlar om ledarstil än om kön. Individuella skillnader är för stora för att kunna förenklas till att endast handla om kön.	En övervägande del av respondenterna menar att rekrytering till högre positioner går via nätverk.	Samtliga respondenter resonerar kring fördomar om kompetens <i>eller</i> en rädsla för att inte tillsätta den mest kompetenta som följd av kvotering.

Tabell 2: Illustration av teman, nyckelord samt tematisering

Med utgångspunkt ur studiens syfte och frågeställningar, kommer empirins teman och nyckelord sedan att analyseras med hjälp av teorin i diskussionskapitlet. Något större fokus riktas mot ”Uppfattningar om kvoteringslagen” och ”Formella positioner” eftersom att de visar sig ha större betydelse för uppsatsens resultat, men även “Kvinnligt och manligt ledarskap” samt “Rekrytering” kommer diskuteras då de har en naturlig sammankoppling med de svar som framkommit under de två andra teman. Teorin som använts för att analysera empirin har en naturlig koppling till studien då samtliga ämnen i teorikapitlet är sammanlänkade med varandra inom den institutionella teorin. Teorin beskriver konstruktionen av organisationsstruktur, dess förändring, löskoppling och tätkoppling vilket också är några av de krafter som kan tänkas omge en styrelse och dess utformning.

3.7 Begränsningar

Urvalet består i majoritet av icke börsnoterade bolag vilket kan påverka de svar som fås angående lagförslaget som rör börsnoterade bolag. En absolut medvetenhet finns kring att ett antal medverkande organisationer i studien eventuellt inte anser sig lika berörda av ett införande av lagen som de börsnoterade. Med utgångspunkt i tidigare forskning från kvoteringslagens konsekvenser i Norge, valdes dock urvalet utifrån angivna kriterier, till denna studie ändå, eftersom övriga bolag i näringslivet ändå sannolikt kommer påverkas av ett laginförande (Hoel, 2008). Accessen till noterade bolag visade sig också vara mycket begränsad. Av samma anledning valdes också chefer istället för styrelsemedlemmar till urvalet, vilket också kan tänkas ha en påverkan på de svar som ges eftersom dessa skulle kunna anses mindre insatta i styrelsearbete. Med bakgrund i detta valdes därför representanter som arbetar mycket nära styrelsen, rapporterar till denne och därmed har en tät kontakt med medlemmar inom denne.

En ytterligare begränsning kan tänkas vara de olika bolag som respondenterna representerar, då dessa har olika uppfattning om jämställdhetsarbete inom organisationerna. En del organisationer arbetar aktivt med denna typ av frågor medan andra inte arbetar med problematiken i samma utsträckning. Därmed kan inställningen bland respondenterna variera också på grund av olikheten i den existerande könsfördelningen i bolagen. Trots detta tycktes denna variation intressant för studien för att få olika perspektiv på frågan utifrån organisationernas olika förutsättningar och bakgrund.

Vid den telefonintervju som genomfördes reducerades möjligheten att observera mimik och kroppsspråk, vilket möjligen skulle kunna ses som ett informativt bortfall då dessa faktorer inte kunde åskådliggöras samt vidare tolkas av intervjuarna. Dock skulle eventuella röstpauser eller svarsfördröjning kunna avslöja eventuella motsägelser av den information som angavs från respondenten, vilket togs i beaktning.

Potentiella påverkansfaktorer vid samtliga fysiska intervjuer kan ha varit intervjuarnas ålder, kön eller klädstil. Enligt Alvesson (2003) bör detta tas i beaktning vid analys av intervjusvar som kan tänkas anpassas med avseende på dessa faktorer. Även det faktum att inspelningsredskap legat synligt under samtliga intervjuer kan ha haft en inverkan på respondenternas svar, då de ständigt varit medvetna om att samtalet spelas in, enligt Alvesson. En medvetenhet om att följdfrågor kan ha varit eventuellt ledande tas också i beaktande, då möjlighet till djupare reflektion och eftertanke inte alltid görs vid spontana frågor. Dessutom kan intervjuarnas egna åsikter, erfarenheter och ideologier ofta lysa igenom vid samtal och kvalitativa intervjuer (Alvesson, 2003), vilket intervjuarna också varit medvetna om. Samtidigt tas även hänsyn till det faktum att intervjuarna har privilegiet för tolkanderätten av intervjusvaren och därför kan svaren även formas efter dessa tolkningar (Kvale, 2006).

3.8 Källkritik

Samtliga artiklar som presenteras i både teoriavsnittet och tidigare studier är utgivna med blandade publiceringsdatum för att skapa en bredd och en ökad relevans. Ett par av de artiklar som används som både teori och tidigare forskning, har ett äldre publiceringsdatum, såsom Meyer & Rowans artikel från 1977, men då de anses erkända och hänvisade samt citerade i senare forskning är även de bedömda som fortsatt relevanta. För att artiklarna ska vara vetenskapligt ansedda med så hög trovärdighet som möjligt har artiklar publicerade i vetenskapligt ansedda databaser så som Business Retriever, Business Source Premiere, Google Scholar valts ut.

Den forskning som refereras till är både utförd av svenska och internationella forskare. De nordamerikanska forskare som refereras till, har oftast gjort en jämförelse mellan USA och Europa, Norge eller Sverige, vilket ändå gör att deras forskning är relevant för denna studie.

Hoels (2008) artikel kring de effekter kvoteringslagen haft på Norge kan eventuellt anses partisk då hon är VD och grundare till Centre For Corporate Diversity och därmed möjligtvis skulle kunna tillåta sig vara övervägande positivt inställd till de konsekvenser laginförandet medfört. Samtidigt genomförde hon sin forskning på uppdrag av norska staten, vilket bör göra hennes forskning mer trovärdig. En medvetenhet kring att hennes publicering är så tidig som från 2008, erhålles också, vilket kan medföra att senare effekter av laginförandet kan ha uppstått efter hennes utgivning. Dock har flertalet senare artiklar och forskning hänvisat till hennes forskning, varför den fortfarande bedöms vara relevant.

4. Kvotering från chefernas perspektiv

I detta kapitel kommer inledningsvis lagförslaget om kvotering att beskrivas mer utförligt än i inledningen. Därefter följer ett avsnitt med en presentation av samtliga medverkande organisationers formella dokument och ståndpunkter i frågor kring kvotering, varefter de resultat som utröntes ur intervjuerna följer enligt de tematiseringar som redogjorts för i metoden. Dessa är ”uppfattningar om kvotering”, ”kvinnligt och manligt ledarskap”, ”rekrytering” och slutligen formella positioner”.

4.1 Ds 2016:32 - Jämn könsfördelning i bolagsstyrelser

Den 9 september 2016 publicerade Regeringen en promemoria (Ds 2016:32) att respektive kön ska vara representerat i Sveriges aktiemarknadsbolags styrelser med minst 40 procent. Även helt statligt ägda bolag omfattas av förslaget, vilket är beräknat att träda i kraft den 1 juli 2017. Kravet ska sedan vara beaktat innan respektive bolags årsstämma år 2019. Om så inte är fallet, ska Bolagsverket ålägga det berörda bolaget med en sanktionsavgift. Denne sanktionsavgift ska anpassas efter bolagets storlek, men som lägst uppgå till 250000 SEK och som högst 5000000 SEK. Har bolaget året därpå inte uppnått kraven, åläggs det med ytterligare en sanktionsavgift.

“Långsiktigt är målsättningen en helt jämn könsfördelning”

- Ds 2016:32 (2016), sida 3

Bakgrunden till lagförslaget är att bekämpa hämmande könsnormer och strukturer. Kvinnor och män ska ha samma möjligheter till inflytande och makt i samhället, vilket inte är fallet idag. Man poängterar i lagförslaget att även om utvecklingen för just jämställdheten i bolagsstyrelser går åt rätt riktning med 32 procent kvinnor enligt år 2016 bolagsstämmor - så ser utvecklingen för andra ledande positioner i organisationerna dystrare ut. Bland börsbolagens verkställande direktörer är 6 % kvinnor och av bolagens styrelseordförande är 5 % kvinnor. Långsiktigt är alltså målet fullständig jämställdhet, även om höjd tas för att det i praktiken inte är praktiskt genomförbart att samtliga svenska, noterade, bolagsstyrelser ska innefatta exakt andel av respektive kön.

Mer detaljerat, så ska könsfördelningen enligt lagförslaget lyda enligt följande:

- ❖ Om bolaget har tre styrelseledamöter, ska båda könen vara representerade i denna.
- ❖ Om bolaget har fyra eller fem styrelseledamöter, ska minimalt två personer från respektive kön vara representerade i bolagsstyrelsen.
- ❖ Om bolaget har sex till åtta styrelseledamöter ska tre personer från varje kön finnas representerade i bolagsstyrelsen.
- ❖ Består styrelsen av nio styrelseledamöter, är bolaget ålagt att säkerställa närvaron av minst tre personer av respektive kön.
- ❖ I styrelser som består av fler än nio styrelseledamöter ska minst 40 procent finnas av varje kön.

Värt att notera kan vara att bolaget genom bolagsordningen självt kan välja hur många styrelsemedlemmar det efterfrågar. Förslaget lyder vidare att de bolag som inte uppfyller kraven vid sina årliga bolagsstämmor - efter 2019 - ska åläggas med sanktionsavgifter. Dessa anpassas också efter bolagets storlek enligt följande:

- ❖ Har bolaget ett börsvärde som är lägre än 500 miljoner SEK, är sanktionen 250 000 SEK.
- ❖ Är bolaget på börsen värderat till mellan 500 miljoner och två miljarder kronor, följer sanktionsavgifter om 500 000 SEK.
- ❖ Ett bolag som vars börsvärde uppgår till mellan två och fem miljarder kronor åläggs avgifter om två miljoner svenska kronor.
- ❖ Bolag som värderas till fem miljarder eller mer alternativt är helt ägda av staten, åläggs sanktioner om fem miljoner kronor.

Börsvärdet för respektive bolag som vid bolagsstämman inte uppfyller kravet om könsfördelning, ska beräknas på bolagsstämmans nästföljande handelsdags slutkurs. Avgiften som åläggs bolagen tillfaller staten och lagförslaget är planerat att träda i kraft den 1 juli 2017.

De konkreta, föreslagna, tilläggen till aktiebolagslagen lyder:

“Om ett aktiebolag, vars aktier är upptagna till handel på en reglerad marknad i Sverige eller i vilket samtliga aktier ägs av staten och förvaltas av Regeringskansliet, inte uppfyller kravet på jämn könsfördelning enligt 8kap. 46c§ aktiebolagslagen (2005:551), ska detta antecknas i aktiebolagsregistret.“

- Ds 2016:32 (2016), s.12

”När Bolagsverket antecknar en ojämn könsfördelning i registret enligt 2 kap. 14 a §, ska verket underrätta bolaget om innehållet i 30 kap. 4 § aktiebolagslagen (2005:551).”

- Ds 2016:32 (2016), s.12

Till lagförslaget hör ett kapitel författat kring vilka de förväntade konsekvenserna av lagförslaget tros vara enligt den svenska regeringen. Man vill inledningsvis förtydliga att förslaget är författat för att göra så ett så litet kostnadsanspråk på verksamheter som möjligt. Detta ställs också i relation till att Regeringen utgår ifrån att en jämnare könsfördelning kommer bidra till högre lönsamhet i bolagen, vilket också kompenserar för eventuella kostnadspåslag. Man gör sig samtidigt medveten om att lagförslaget skulle innebära en inskränkning av aktieägarnas möjlighet att fritt välja ledare för verksamheten de är delägare i men säger samtidigt att en majoritet av de statliga bolagen som omfattas av lagförslaget redan är jämställda och därför inte skulle påverkas. För statliga bolag kommer konsekvenserna således bli relativt små. Man diskuterar också frågor som att Bolagsverket kommer få ökade kostnader samt att Sveriges domstolar kommer få en ny typ av ärende. De negativa konsekvenserna beräknas dock uppvägas av de positiva - mer jämställda samhällen, bättre lönsamhet i bolagen samt mer intäkter till staten är alla faktorer som förutspås ge ringar på vattnet.

4.2 Organisationernas formella ståndpunkt

Många organisationer upprättar dokument för att visa vilka mål man strävar efter och de resultat som redan uppnåtts inom olika områden. En genomgång har därför gjorts av samtliga tillgängliga dokument rörande jämställdhetspolicys, rekrytering och kvotering som finns att tillgå från våra responderande organisationer. Värt att betona är att ingen av organisationerna i studien officiellt alls benämner kvotering i sina officiella dokument.

4.2.1 Jämställdhet

“Aktiebolagslagen ställer inte några krav på att styrelsen ska ha en viss sammansättning med avseende på exempelvis kön. Enligt Svensk kod för bolagsstyrning ska styrelsen ha en med hänsyn till bolagets verksamhet, utvecklingskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende de bolagsstämмоvalda ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. Koden föreskriver också att en jämn könsfördelning ska eftersträvas. Vidare ska valberedningen särskilt motivera sitt förslag till styrelsesammansättning mot bakgrund av kravet att en jämn könsfördelning ska eftersträvas.”

- *Ds 2016:32, s. 20*

Precis som beskrivningen ovan indikerar, så har alla organisationer, enligt Koden, ett jämställdhets- och mångfaldsdirektiv även om det är valfritt att publicera dessa offentligt (Ds 2016:32). Endast de statliga och de börsnoterade organisationerna som ingår i denna studie, har gjort dokument kring jämställdhet offentliga på sina hemsidor. De privata organisationerna har inte publicerat några dokument kring jämställdhet.

I de dokument som finns tillgängliga, talas det i huvudsak om jämställdhet i generella termer. Det finns beskrivningar om att man ska eftersträva en jämn könsfördelning på alla yrkesområden och nivåer samtidigt som lönenivåerna också ska vara lika för likvärdigt arbete (Liseberg, 2015; SJ Götalandståg, 2014; ÅF, 2015: Göteborgs Spårvägar 2015; Västra Götalandsregionen, 2015). Flera av organisationerna går uttryckligen efter regeringens direktiv och fastslår att en jämn könsfördelning är uppnådd då andelen kvinnor respektive män inte understiger 40 % (SJ Götalandståg, 2014; Västra Götalandsregionen, 2012;

Liseberg, 2016). Hos Göteborgs Spårvägar (2016) och Liseberg (2015) beskrivs också att nolltolerans mot diskriminering och särbehandling utövas. Jämställdhets- och mångfaldsarbete ska vara en naturlig del av det dagliga arbetet. Det talas om mjuka värden och att influera de anställdas inställningar till problematiken. Att enbart organisatoriskt stifta kring jämställdhet är inte relevant, eftersom att en organisation består av människor. Det är också människor – anställda - som formar organisationen. Därför är det grundläggande att försöka medvetandegöra, värdesätta, förstå och tillvarata på individers olikheter. Det är dock enbart ÅF (2016) som officiellt presenterar konkreta åtgärder som vidtagits för att upprätthålla de teoretiska jämställdhets- och mångfaldsdirektiven.

”På Göteborgs Spårvägar arbetar vi aktivt för en kultur som värdesätter och uppskattar de skillnader som gör varje individ unik och där alla känner sig respekterade och värdefulla. Arbetet bygger på demokratiska värderingar och mänskliga rättigheter.”

- *Göteborgs Spårvägar (2016)*

Ett par av organisationerna vidhåller att styrelsens sammansättning alltid ska garantera branschkunskap och annan kompetens som är värdefull för företaget (SJ Götalandståg, 2014; Göteborgs Spårvägar, 2015). Det är kriterium nummer ett, medan balansen avseende ålder och kön kommer i andra hand.

Den information som SJ Götalandståg (2014), Göteborgs Spårvägar (2016) och Liseberg (2016) publicerar på sina hemsidor kretsar i stort kring kultur och mjuka värden. Det talas om att värdesätta individers egenskaper, att alla ska ha samma förutsättningar och möjligheter samt hur de anställda uppmanas att arbeta aktivt för allas lika behandling. Flera organisationer nämner också sina olika jämställdhetsplaner, men det är som sagt få som har valt att publicera dessa. Det är enbart företagen som beskrivs i nästföljande stycke som har valt att presentera sina konkreta handlingsplaner. Ett förtydligande är också att de bolagen som är privata inte har publicerat någon information om jämställdhet på sina hemsidor alls.

4.2.2 Rekrytering

Det är enbart två av våra responderande organisationer som officiellt beskriver en konkret handlingsplan kring jämställdhet. Den första organisationen är ÅF (2016), som också säger

sig verka i en problematisk bransch könsmässigt eftersom att den traditionellt har attraherat mest män. Eftersom att jämställdhet skapar mer produktiva och därmed mer framgångsrika organisationer, resonerar företaget kring olika möjligheter för att skapa större attraktionskraft för kvinnor. Målet är i det här fallet att ha minst 30 procent kvinnor på alla nivåer senast 2020, och man hoppas att aktiviteterna kommer påverka hela branschen. Man vill helt enkelt göra branschen, och teknik, mer attraktivt för kvinnor, samtidigt som man gör kvinnor mer attraktiva för branschen. Därför har ÅF startat projektet Even Odds.

“EVEN ODDS kommer att säkerställa tillgång till kompetens och nå bättre resultat för att leva upp till idealet att vara ett jämställt företag. Målet är att ha 30 procent kvinnor på alla nivåer senast 2020.”

- ÅF (2016)

En av aktiviteterna som innefattas av Even Odds kallas Ladies Month. Man beskriver det som en djärv och aktiv åtgärd för att hantera problematiken. Företaget står inför en stor expansion och man har insett att utan kvinnor som söker sig till företaget, så kommer man inte att kunna hantera den expansionen. Under en månad per år, anställer man därför bara kvinnor. Projektet har pågått sedan 2014, och redan första året märkte man att andelen kvinnor som sökte sig till företaget ökade med 46 %.

Andra aktiviteter som innefattas i Even Odds – projektet är att utveckla och implementera transparenta karriärmodeller, utbilda chefer i inkluderande ledarskap, samt att aktivt arbeta för könsneutrala och rättvisa löner.

Det andra företaget som öppet beskriver aktiva åtgärder mot problematiken är Liseberg (2016). De har ett annat tillvägagångssätt. Deras bransch präglas av den omvända problematiken. Branschen är traditionellt kvinnodominerad, med en stor majoritet kvinnliga sökande till organisationen. Ledningsgruppen för företaget är jämställd med 47 % procent kvinnor. Åtgärder för att vidhålla en jämställd ledning och samtidigt attrahera fler män till att söka sig till företaget, har främst varit att aktivt arbeta med rekryteringsrutiner. Vid utlysning av vissa strategiskt viktiga tjänster har man också bestämt att just kvinnor ska rekryteras. Även samarbeten med olika samhällsfunktioner som SFI och Öppet Hus har verkat för att öka mångfalden på alla plan i organisationen.

“En jämn könsfördelning ska eftersträvas på samtliga nivåer och yrkesområden och när allt annat är likvärdigt vid en rekrytering ska underrepresenterat kön väljas. En jämn könsfördelning anses uppnådd då andelen kvinnor respektive män inte understiger 40 procent.”

- Liseberg (2015), s. 1

Liseberg är dessutom öppna med att de följer principen som citeras ovan, vilket är unikt bland företagen i studien.

4.3 Chefers uppfattningar om kvotering - behövs det en förändring?

Oavsett inställning till lagförslaget förefaller samtliga respondenters svar kring temat "åsikter kring kvoteringslagen" kunna sammanfattas med ordet *förändring*. Nedan beskrivs ett mer utförligt resonemang kring angivet tema samt detta nyckelord.

Kunskapen om lagförslaget är delad hos respondenterna. Vissa är mer pålästa medan andra är mer ytligt insatta i frågan. Samtliga respondenter har dock hört talas om lagförslaget. Efter att ha fått en beskrivning av vad som ligger på bordet, är dock en majoritet av respondenterna emot styrelsekvotering. Den främst förekommande orsaken grundar sig i tanken att könskvotering kommer leda till bristfällig kompetens bland kvoterade styrelsemedlemmar. Bäst person för jobbet ska helt enkelt ha det, menar samtliga respondenter, oavsett om det är en man eller kvinna. Kompetensen ska styra vem som får uppdraget. Flera respondenter hänvisar samtidigt till äganderätten. Som ägare av en organisation ska du ha rätten att själv välja vem som ska representera dig i en styrelse. En fortsättning på det resonemanget är att kvotering och diskriminering egentligen bygger på samma princip: val av förtroendepositioner baseras inte på vem som är mest kompetent för ett uppdrag, utan på andra – för syftet irrelevanta - kriterier. Om det sedan är etnicitet, läggning eller kön spelar mindre roll, enligt respondenten.

En naturlig följdfråga när man talar om huruvida kvotering är att föredra eller ej, är huruvida kompetensen mellan kvinnor män faktiskt skiljer sig. Ett resonemang som förs kretsar kring att kvinnor helt enkelt inte är lika intresserade som män av vissa branscher. Industrin tas upp som ett exempel. Enligt en av respondenterna i studien är industrin är en gammalmodig bransch med en organisationskultur som kräver en viss grad av tuffhet mot de anställda. Kvinnor har generellt inte varit intresserade av industrin i samma utsträckning som män, och därför inte heller utvecklat de egenskaper som krävs för att kunna hantera den tuffheten. Att då kvotera in kvinnor som inte har de erforderliga egenskaper som krävs skulle få tydliga konsekvenser för resultatet, menar respondenten.

Ett annat vanligt förekommande argument mot lagförslaget är att kvotering skulle leda till en generell misstro mot alla kvinnor i styrelser. Det finns en risk att samtliga kvinnor i styrelserna kan bli ifrågasatta för sin kompetens samtidigt som respondenterna poängterar att känslan av att vara kvoterad - inte vald på grund av kompetens - leder till en olustig

sinnesstämning hos både kvoterade och inte kvoterade. Därigenom skapas en obalans bland styrelsemedlemmarna, där det blir tydligt att ett antal medlemmar inte fått sin position på lika villkor som de andra. En av respondenterna beskriver också att hon vid kontakt med särskilt framstående, kvinnliga, studenter uppfattat att de absolut inte vill bli anställda just på grund av att de är kvinnor. De vill ha jobbet för att de är den mest kompetenta individen.

“Fler kvinnor utbildar sig idag. Därför kommer situationen *förändras*”

- *En av respondenterna*

Ytterligare ett återkommande argument som vänder sig mot kvotering bygger på den samhällsliga förändringen. Respondenterna menar att könsfördelningen inom styrelser är en generationsfråga och att vi istället kommer se en omvänd debatt i framtiden, där män istället är i minoritet. Detta ska bero på att allt fler kvinnor idag väljer en högre utbildning och generellt tar examen med högre betyg än männen. Om inte alltför lång tid kommer samhället ha förändrats och kvinnorna har kommit ikapp, vilket innebär att ett naturligt maktskifte helt enkelt står för dörren menar en av respondenterna. Han sammanfattar sin uppfattning genom uttalandet ovan.

“Jag tror på att *förändra* på annat sätt.”

- *En av respondenterna*

Ovan resonemang kommer från en respondent som också poängterar att det finns andra medel än just kvotering, som kan verka mer effektivt mot problemet med jämställdhet. Hon beskriver att den organisation hon verkar inom istället försöker förändra genom samarbeten med högskolor och kvinnliga studenter. De jobbar också med hur utformningen av jobbannonser i högre grad ska attrahera kvinnor, och att intensifiera rekryteringsarbetet av kvinnor under vissa perioder. Hon tycker att kvotering är att bruka våld på en naturlig process, och att det finns andra metoder för att uppnå en jämn könsfördelning. Resonemanget avslutas dock med inflikandet att styrelser – det egna bolagets styrelse också - fortfarande är ojämlika. Så, än har de inte riktigt lyckats.

“Samhällen kan vinna på att våga ta beslut som gör att *utvecklingen går lite
fortare*”

- *En av respondenterna*

En minoritet av respondenterna ser en majoritet fördelar som konsekvens av förslaget och en av dessa respondenter uttalar sig enligt ovan. Hon och dessa andra respondenter menar att bolagsstyrelser har ett stort problem i att de inte är jämställda, och motsätter sig att förändringen kommer att ske av sig självt. Att jämställda bolagsstyrelser presterar bättre är enligt dessa respondenter vedertaget och kvotering skulle onekligen leda till mer kvinnor i bolagsstyrelser. Respondenterna som är för kvotering framhåller att det finns ett relativt slutet gäng män som cirkulerar mellan styrelserna i Göteborg och att kvotering hade tvingat in nytt blod och fräscha idéer i den cirkeln. Det hade enligt respondenterna varit en positiv utveckling. Avslutningen på det resonemanget lyder att de trots eventuella negativa påföljder väljer att vara för förslaget eftersom att det långsiktigt kommer medföra högre nytta.

“Jag är egentligen emot kvotering men tror att det är ett måste för att det ska bli en
förändring”

- *En av respondenterna*

Det finns också en grupp respondenter som inte är helt säkra på sin åsikt i ämnet. De diskuterar hur omfattande de eventuella negativa konsekvenserna kommer bli i relation till de positiva. De menar att en tvingande lag hade kunnat tjäna som ett förändringsverktyg och kommer fram till att de är emot kvotering i teorin, men att de ändå betraktar det som ett ont måste. De vill dock också poängtera att det finns många orosmoln på himlen och tar upp flera av de negativa argument som redan presenterats ovan. Dessa orosmoln är enligt dessa respondenter viktiga att diskutera och beakta redan innan lagförslaget träder i kraft.

Sammanfattningsvis råder det alltså en övervägande negativ inställning till lagförslaget och majoriteten av respondenterna hade helst sett andra tillvägagångssätt för att förändra könsfördelningen i bolagsstyrelser. Trots detta finns det respondenter som är positiva till lagförslaget. De menar att kvotering kan vara nödvändigt för att skapa förändring av den rådande samhällsstrukturen i allmänhet och den homogena styrelsesammansättning som idag är normen i synnerhet. Samtidigt kvarstår osäkerheten kring om kvotering är rätt sätt att skapa denna förändring. Oavsett ställningstagande i frågan, kan samtliga svar inom temat “åsikter

kring kvoteringslagen” sammanfattas med ordet *förändring*, vilket verkar vara det gemensamma begrepp som ringar in frågan. Huruvida respondenterna upplever att kön är en avgörande faktor när det kommer till vilka som ska sitta i styrelsen och om det finns skillnader mellan manligt och kvinnligt ledarskap kommer därför presenteras i följande avsnitt.

4.4 Kvinnligt och manligt ledarskap - är kvinnor mindre kompetenta än män?

“Ett viktigt mål för regeringens jämställdhetspolitik är att bryta mansdominansen på de ledande positionerna i det svenska näringslivet. Det ligger dessutom i företagets intresse att ta vara på den kompetens som kvinnor har. Ett jämställt beslutsfattande ger företagen en mångfald som kan öka deras konkurrenskraft.

Detta synsätt avspeglas även i Svensk kod för bolagsstyrning.”

- Ds 2016:32 (2016), s.12

Styrelsearbete är att leda en organisation. Som medlem i styrelser krävs därför erfarenhet och kunskaper för att kunna fatta beslut, utveckla och vägleda organisationen i rätt riktning. Dessa faktorer är starkt förknippade med ledarskap, vilket också är något som diskuteras i relation till styrelsearbete. Enligt utdraget ur kvoteringsförslaget ovan, beskrivs tillvaratagandet av kvinnors kompetens via ledningsposition, kunna öka organisationers konkurrenskraft. Frågan som togs upp med respondenterna är därför huruvida ledarskap skiljer sig åt mellan könen. Detta var relevant att diskutera för att utreda deras tidigare svar, som uttryckte en oro för att kvoteringslagen skulle kunna leda till en bristande kompetens hos kvoterade kvinnliga styrelsemedlemmar. För att ta reda på om denna oro grundar sig i en uppfattning om att kvoterade styrelsemedlemmar skulle inneha en bristande kompetens just på grund av att de är kvinnor, ansågs därför frågan relevant att diskutera.

“Det finns kvinnliga och manliga ledarskapsstereotyper men generellt är variationen större mellan andra faktorer än kön”

- En av respondenterna

Svaret på frågan kring huruvida det finns en skillnad i manligt och kvinnligt ledarskap varierade bland respondenterna, men majoriteten var överens. Man kom fram till att könsstereotyper förekommer, där det stereotypa manliga ledarskapet kännetecknas av tydlighet och ett mer strikt förhållningssätt medan det kvinnliga ledarskapet ofta förknippas med mjukare egenskaper.

“Jag tror att det handlar om olika ledarstilar som fler kvinnor eller män anammar”

- En av respondenterna

Respondenterna ville generellt dock inte tala om manligt och kvinnligt ledarskap, utan snarare om olika ledarstilar som både kvinnor och män anammar. Det typiskt "manliga" ledarskapet kan istället betraktas som ett traditionellt ledarskap. Det ledarskapet har präglat mansdominerade branscher och industrier historiskt. Detta påpekas av en av respondenterna.

“Kvinnliga chefer kan faktiskt vara mycket tuffare än manliga chefer. Där man tror att det finns en mycket stark maskulin eller manlig kultur, gör det inte det alls.

Män inom den tekniska branschen kan vara väldigt känsliga, och ofta mer känsliga än de hade varit på en traditionellt kvinnlig arbetsplats. Så jag tror att man ska vara aktsam med eller försiktig med att säga att det finns skillnader.”

- En av respondenterna

Ledarskapet tycks således mer individuellt än förknippat med kön enligt respondenten. En stor skillnad mellan könen som många respondenter dock poängterar, är upplevelsen att kvinnor ofta behöver prestera bättre och att de ställer högre krav på sig själva. I motsats är fler män mer kreativa och entrepreniella. Det reflekteras också kring orsaken till uppdelningen, och ett par respondenter kommer fram till slutsatsen att det antingen är beroende av kön och grundar sig i arv och miljö, eller att uppdelningen beror på att män hunnit vara företagare längre än kvinnor.

Vid en reflektion kring det egna ledarskapet samt uppfattningen om vad som utgör ett gott ledarskap, tenderar de flesta respondenter beskriva en klar bild över vilka egenskaper en bra ledare innehar. Oftast kommer uppfattningen av det ledarskap som eftersträvas ifrån förebilder eller en tydlig bild över hur de själva inte vill vara som ledare utifrån tidigare erfarenheter. Uppsättningen egenskaper som beskrivs varierar bland annat mellan tydlighet, lyhördhet, förmågan att få andra att utvecklas och förmågan att vara kommunikativ. Samtidig beskriver andra att ledarskap ska vara anpassat efter situation och den verksamhet eller organisation du verkar i, utan att för den sakens skull förlora sin egen integritet. En av respondenterna uttryckte det som att ledarskap handlar inte om att ta på sig en kostym, utan du ska använda dig av dina styrkor och svagheter i ditt eget ledarskap. Samtidigt är det stor skillnad att vara ledare för ett bolag med exempelvis bara ingenjörer jämfört med att vara ledare för en nöjespark, och därför bör ledarstilen skilja sig åt inom olika branscher och verksamheter.

Sammanfattningsvis drog alltså en majoritet av respondenterna slutsatsen att ledarskap snarare är individuellt än könsspecifikt. Uppfattningen att många män även innehar ett typiskt “kvinnligt ledarskap” samt den omvända ordningen, resulterade i resonemang kring hur ledarskap kan ta olika uttryck och nådde slutsatsen att kön inte är av större betydelse för att utöva ledarskap.

Det verkar således återigen som att majoriteten av respondenterna har en relativt gemensam syn på frågorna som diskuteras. Därför kan vi också dra slutsatsen att svaret är nej, ledarskap är individuellt och det skulle vara en förenkling att dela upp det i kön. Ledarskapet handlar mer om olika typer av *ledarstilar* vilka individer själva väljer att ta till sig beroende på tidigare erfarenheter och ledarförebilder. Härnäst följer därför en diskussion kring vem som ska anses vara rätt person att leda andra, vem som passar för ledningsuppdrag samt hur denna person väljs ut.

4.5 Rekrytering - en fråga om nätverk?

“De ledande svenska företagens styr- elser och ledningsgrupper har historiskt sett haft en mycket låg andel kvinnor. Det kan inte förklaras med att kvinnor saknar förut- sättningar att delta i sådana sammanhang. Kvinnor har på grund av sitt kön stängts ute från det ekonomiska beslutsfattandet och en maktbas i samhället. Viktiga beslut av betydelse för t.ex. närings- livets utveckling, sysselsättningen, konsumenterna och miljön har därför i praktiken fattats av män.”

- *DS 2016:32 (2016), s. 13*

Ovan beskrivs bakgrunden till varför Justitiedepartementet anser att en kvoteringslag kan behövas, där könsfördelningen inom lednings- och styrelseuppdrag fördelar kvinnor till att vara en minoritet.

Rekryteringsprocessen i organisationer är avgörande när man diskuterar kvotering, då det är den som resulterar i vem som tillsätts i exempelvis en styrelse eller på annan ledningspost (Björkmo, 2008). Hur, och varför, en person väljs, samt anses lämplig, är därför intressant att diskutera för att få en tydligare bild över vilka faktorer som är av störst betydelse vid styrelsetillsättningar. Samtidigt kommer betydelsen av nyckelordet *nätverk* vidareutvecklas inom detta avsnitt.

“Först letar man efter relevant kompetens inom sitt *nätverk*.”

- *En av respondenterna*

Rekryteringsförfaranden till högre befattningar sker enligt respondenterna i studien oftast via en kombination av kontaktnät och annonsering. I praktiken innebär det att man publicerar en officiell annons, för att sedan uppmana utvalda personer att söka. Förfarandet har gällt både när respondenterna blivit rekryterade själva, och när de själva ska rekrytera. Några av respondenterna beskriver dock att tyngden i rekryteringsförfarandet läggs vid en noggrann och genomgående annonsering och utlysning och att allt sker genom öppna processer med utrymme för alla att söka. Andra respondenter menar att tyngden i processen å andra sidan ligger i kontaktnätet, och enbart stöttas upp av annonseringen. Rekryteringsprocessen verkar således skilja sig åt mellan de olika organisationerna, samt mellan typen av bolag och verksamhet.

“Män rekryterar män och kvinnor rekryterar kvinnor inom sitt *nätverk*”

- *En av respondenterna*

Urvalet av kandidater som går vidare i processen utgår sedan inledningsvis efter de grundläggande, konkreta, kompetenserna som krävs för den aktuella tjänsten. Tidigare erfarenheter, ledarskapsförmågor och utbildningar är exempel på kriterier som nämns i det stadiet. Därefter verkar det dock som att mer abstrakta urvalskriterier ofta hamnar i fokus. Flera verkar ha svårt att beskriva exakt vad det är som avgör vilken kandidat som blir tillsatt, men det finns ytterligare dimensioner av personer som ofta fångar en rekryterare och får denne att tycka att kandidaten utgör en “bra” person. Det här är en problematik som diskuteras öppet i ett fåtal av studiens responderande organisationer, medan majoriteten inte diskuterar problematiken eller har identifierat det som ett problem. Frågan är komplicerad och kompliceras ytterligare av att vem som är en bra person och inte, är väldigt subjektivt enligt respondenterna. Många respondenter menar att rekryterare gärna väljer personer som de själva tycker om. Man verkar också vara mer benägen att tycka om personer som är lika en själv. Är det en man som rekryterar, väljer han därför ofta en man och vice versa.

En av respondenterna tas upp som exempel på denna tendens att rekrytera likasinnade. Hon beskriver det som att företaget är unika i tågbranschen i och med att ledningsgruppen har fler kvinnor än män. Respondenten tror att det beror på att VDn för bolaget också är kvinna, vilket har resulterat i en högre andel rekryterade kvinnor i ledningsgruppen om man jämför med andra bolag järnvägsbranschen som är mansdominerad. Fler respondenter resonerar kring hur det är enklare att tycka om människor som är lika en själv, varför de tror att en bolagsledning dominerad av män, ofta resulterar i framtida rekryteringar av män. Vidare fokuseras det, enligt en av de manliga respondenterna, snarare på att hitta personer man tycker om i rekryteringar, än att skapa konkreta urvalskriterier, vilket har resulterat i att det hela blir en fråga om bekvämlighet. Han resonerar vidare och menar att han inte tror att det är svårt att hitta kompetenta kvinnor, utan att det svåra är att leta. Vid rekrytering gör man det ofta lätt för sig, men istället bör man vara lite mindre bekväm, menar han.

Flera av de kvinnliga respondenterna menar att rekryterare till högre befattningar generellt har en mental spärr mot att se kvinnors faktiska kompetens. Hade man gjort det, hade också fler kvinnor inte bara haft ledande positioner i organisationer, utan också i högre grad bemannat

styrelserummen. Idag ser man andra saker än kompetens som främsta kriterium, menar dessa respondenter. De respondenter som är positiva till lagförslaget menar att utbudet av den totala kompetensen kommer att öka till följd av styrelsekvotering. Kompetensbegreppet skulle breddas och se förbi den traditionella och manliga kandidaten som är väldigt lik de redan sittande i styrelsen. Det innebär inte att kvalitetsnivån sänks, utan enbart att kravprofilen omformuleras, menar en av respondenterna, och förtydligar resonemanget:

”Jag skulle ju aldrig gilla kvotering om jag trodde att vi skulle få in obegåvade, okunniga och oerfarna kvinnor.”

- En av respondenterna

I resonemangen om kvotering tas ofta Norge upp som exempel. Utifrån intervjustvaren är många överens om att jämställda organisationer klarar sig bättre, men de blir ibland tveksamma när det kommer till det norska exemplet. Många norska företag har haft svårt att hitta tillräckligt många kvalificerade kvinnor varför man har fått bredda sin sökning till att också inkludera Sverige och Danmark. En grupp respondenter vill förklara bristen på kompetenta kvinnor med resonemanget att män historiskt sett har varit överrepresenterade på ledande befattningar. Därför har männen hunnit komma mycket längre, vilket gör att det inte riktigt blir rättvist att jämföra kvinnor och mäns kompetens för styrelsearbete. En respondent, verksam inom hantverksindustrin, fyller i att han är tveksam till huruvida kvinnor ens vill sitta i styrelsen för hans bolag eftersom det präglas av en viss maskulin och ganska hård jargong, även om de kvinnor som faktiskt gjort det har varit väldigt kompetenta.

En grupp respondenter framhåller även skillnader mellan olika branscher. För att vara behörig till en högre ledarroll i många organisationer krävs det erfarenhet av den specifika branschen. Vissa branscher attraherar generellt kvinnor och andra branscher attraherar generellt män, där hotellbranschen och järnvägsbranschen tas upp som exempel åt respektive håll. Om kvotering infördes, skulle det därför också få kompromissas med kvalitén på styrelsemedlemmarna resonerar representanterna för respektive bransch. En respondent, företrädare för järnvägsbranschen, förklarar: “Det är t.ex. ovanligt att du får jobb på chefsnivå i tågbranschen utan att ha erfarenhet av branschen. Många som söker utannonserade chefsjobb är lokförare. Lokförare är inte bara ett väldigt mansdominerat yrke, utan också en extrem bristvara. Är man utbildad, så får man i princip jobb. Vi kan i väldigt liten utsträckning välja vilka lokförare vi vill ha. Så, om man ser det på det sättet, så är det nästan utbildningsorganen som måste börja

med att få in en jämnare könsfördelningsnivå. Det finns en bakgrund till det hela som är lite klurig”. En grupp respondenter reflekterar i relation till detta kring hur varför vissa branscher i högre grad attraherar en större andel av ett visst kön, än andra. Återigen kommer man in på det traditionellt manliga och det traditionellt kvinnliga, och huruvida detta är något som finns genetiskt i oss, eller om man utvecklar vissa egenskaper under uppväxten. För, som en respondent påpekar, om egenskaperna och därmed intresset för olika branscher är något som utvecklas under uppväxten så är argumentet om minskad kompetens till följd av kvotering högst aktuellt. Att man är bättre på något som man är intresserad av, är ju vedertaget, menar respondenten. Att då tvingas rekrytera personer som inte egentligen är intresserade av en bransch, skulle logiskt sett leda till en minskad kompetens.

Sammanfattningsvis beror rekryteringsprocessen i stor mån på vem som rekryterar, och vad den personen anser vara “rätt kompetens”. Eftersom många rekryterar personer de tycker om, och vi är mer benägna att tycka om personer som är lika oss själva, varför kandidaterna ofta återfinns inom rekryterarens (eller annan person som rekryterar) eget *nätverk*. Vilket också kan sammanfatta en övervägande majoritet av respondenternas svar kring frågan och temat i denna studie, det vill säga “rekrytering”. Nätverksrekrytering resulterar ofta vidare i homogena lednings- och styrelsegrupper. Önskas en annan sammansättning krävs därför mer aktiva åtgärder för att ta sig ur gamla rekryteringsmönster. Tydligare urvalsprofiler tas upp som ett exempel på en sådan åtgärd. Kvoteringslagen skulle kunna vara en annan åtgärd för att påverka och förändra rekryteringsprocessen, varför konsekvenserna av denna ska diskuteras i nästa avsnitt.

4.6 Formella positioner och informell makt

“För jämställdheten mellan kvinnor och män kommer förslaget att ha positiva effekter. Fler kvinnor kommer att få uppdrag som styrelseledamöter i aktiemarknadsbolag. Ett större antal kvinnliga styrelseledamöter i sådana bolag synliggör kvinnor och bidrar till att jämställdhet mellan kvinnor och män blir en norm i svenskt näringsliv. Det kan leda till att fler kvinnor erbjuds andra höga positioner inom ledande företag och att kvinnors företagande även i övrigt underlättas.”

- *Ds 2016:32 (2016), s. 44*

Eftersom kvoteringslagen ännu inte införts i Sverige kan ingen garantera vilka konsekvenser lagen skulle få här, men ovan beskrivs de förhoppningar Justitiedepartementet har på ett införande av lagen. Samtidigt har samtliga respondenter i studien fått möjligheten att, utifrån egna erfarenheter och tankar, resonera kring vilka effekter ett laginförande skulle få i Sverige. Nyckelordet som ringar i det sista temat “formella positioner” är *informell makt*. Bakgrunden ligger i det resonemang som tidigare följts kring kompetens och huruvida fler kvinnor i bolagsstyrelser kommer leda till en ökad eller minskad kompetensnivå.

“Risken är att personer kvoterats in utan tillräcklig *kompetens*”

- *En av respondenterna*

Som tidigare nämnts, är en av farhågorna att kvoteringslagen skulle bidra till en minskad kompetens bland kvoterade styrelsemedlemmar, och att detta vidare skulle leda till att hämma styrelsers arbete samt organisationernas prestation. Samtidigt anser flera respondenter att det skulle skapas en uppdelning mellan de som kvoterats in och de som blivit rekryterade baserat enbart på sin kompetens. Samtidigt menar, som tidigare nämnt, de respondenter som är för ett införande av kvoteringslagen att konsekvensen kommer bli att vi får mer jämställda styrelser. De anser inte kritiken mot förslaget gällande kompetensbrist vara helt befogad och bemöter denna kritik med:

“Det är inte svårt att hitta *kompetenta* kvinnor.”

- *En av respondenterna*

Ett återkommande exempel på en vidare konsekvens av kvotering, från några av respondenterna, har också varit att den informella makten kommer att gynnas. Med detta menas att den reella makten i styrelser inte är helt jämnt fördelad. En grupp respondenter framhåller att styrelsearbete sällan går ut på att rösta vid styrelsemöten, trots att det föreskrivs i lagen. Vid styrelsemötet förs istället överenskommelser och resonemang för att komma fram till den bästa lösningen i varje fråga. Innan styrelsemöten ses därför vissa styrelsemedlemmar i informella sammanhang för att diskutera och besluta om vad som ska framföras och hur beslut ska fattas. Genom förberedelser kan den informella gruppen styra diskussionen i den formella styrelsen och därigenom påverka styrelsens beslut i förväg. Det är väldigt vanligt att dessa informella nätverk existerar vid sidan av den formella styrelsen enligt respondenterna, och det är väldigt sällan besluten, som redan tidigare tagits av den informella delen av styrelsen, blir nedröstade.

“Om inte rätt *kompetens* rekryteras kommer den informella makten gynnas”

-En av respondenterna

Skulle lagförslaget om kvotering träda i kraft, finns det enligt respondenterna en övervägande risk att de informella nätverken kommer bli ännu starkare och att nya kommer skapas, om de inte redan existerar. Om starka styrelsemedlemmar inte upplever att alla styrelsemedlemmar är kompetenta, kommer de senare att uteslutas från det egentliga beslutsfattandet. Makten flyttar ur de formella strukturerna och görs upp inom de informella strukturerna istället. Styrelser blir då i allt högre grad att en fasad, enligt respondenterna.

Det finns dock en till sida av resonemanget kring informell makt. En grupp respondenter framhåller att ökad mångfald i styrelser skulle minska de informella nätverken. Informell makt skapas eftersom att styrelsemedlemmar tycker om varandra på ett personligt plan och därmed väljer att umgås på fritiden. Införs kvotering kommer nya individer ta plats i styrelsen, minska de personliga relationerna inom dessa och därmed slå hål på de informella nätverken. Den informella makten kommer därigenom att minska eftersom informell makt ofta äger rum mellan människor som känner varandra bra och när informell makt används negativt, så bygger den ofta på informella relationer. Kvotering skulle alltså leda till minskad informell makt menar de. En av respondenterna förklarar det enligt följande:

“Genom att kvotera så skulle man kunna spräcka nätverken där alla känner varandra bra, och därigenom råda bot på de *informella* nätverken”

- *En av respondenterna*

Sammanfattningsvis så råder alltså två läger i frågan. Respondenterna är överens om att det finns informell makt i bolagsstyrelser, men man är inte överens om hur kvotering skulle påverka dess utveckling.

5. Diskussion

Diskussionen följer ett resonemang som byggs upp av empiri, teori och tidigare forskning. Inledningsvis diskuteras chefernas uppfattning av kvotering utifrån deras svar som tidigare presenterats i empirikapitlet. Avsnittet bygger på nyckelordet *förändring*, som tidigare genomsyrat temat. Därefter analyseras de konsekvenser cheferna uppfattat att kvoteringslagen kommer få utifrån de tre nyckelord som genomsyrat respektive tema. Dessa är *kompetens*, *nätverk* och *informell makt*.

5. 1 Uppfattningar om kvotering

5.1.1 Kompetens

Det hittills mest frekventa svaret som uppkommit under studiens gång, är att kompetens är viktigare än kön. Kön ska egentligen vara irrelevant - den som är bäst lämpad för jobbet ska ha det menar respondenterna. Flera av respondenterna menar att kvotering kommer vara hämmande för den principen, eftersom att valet bland kandidater begränsas av en tvingande lag. Motivet uppges av respondenterna åter vara att bibehålla ett rekryteringsförfarande där målet alltid är att uppnå högsta möjliga kompetens i organisationer. Att det dock inte är motivet i praktiken, blir tydligt när man ser till den tidigare forskningen. Enligt Storvik & Teigen (2010) examineras fler kvinnor än män idag från högre utbildningar. Samtidigt sitter färre kvinnor än män i styrelserna. Utbudet av kvinnliga exekutiva är alltså stort, men organisationer väljer att inte se det. Genom att självvalt välja bort en stor del av utbudet, begränsas liksom vid kvotering urvalet. Varför? Enligt Albright (2016) slår det i rekryteringar högre att vara man än att vara kvinna. De menar att i rekryteringar med två, på pappret, likvärdiga kandidater, så väljs ofta och generellt en man.

Trots att fler kvinnor än män idag examineras från högre utbildningar (Storvik & Teigen, 2010) känner alltså en grupp respondenter som är negativa till kvotering en oro för att kvotering kommer leda till kompetensbrist. Det kan tyckas motsägelsefullt. Samtliga respondenter är tydliga med att kompetens ska vara viktigare än kön. Samtidigt konstaterar alla respondenter att ledarskap inte är könsspecifikt, och att styrelsearbete är att leda en organisation. Ändå finns det en grupp respondenter som menar att kvotering kommer leda till problem i att hitta kompetenta styrelsemedlemmar. Den gruppens resonemang tyder på

löskoppling (Brunsson, 2002). Kvinnor är lika kompetenta och kapabla att leda en organisation som män, samtidigt som utbudet skulle begränsas om man lagstodgade att 40 % (Ds 2016:32) av styrelseledamöterna skulle vara kvinnor. Liksom som i Alvesson & Svenningsson (2003) resonemang, utger sig respondenterna för att ha en åsikt som går i hand med den rådande samhällsnormen i frågor kring kvinnor och män i ledningsarbete, men vid en djupare diskussion ger de ett intryck av att tycka annorlunda.

5.1.2 Förändring som sträcker sig långt

Flera respondenter menar samtidigt att de egentligen är emot kvotering, men att de inte ser någon annan lösning på problematiken kring jämställdhet i bolagsstyrelser. Kelan & Wang (2013) för ett liknande resonemang och menar samtidigt att fler kvinnor i styrelser kommer ge ringar på vattnet. Enligt Ds 2016:32 (2016) är egentligen problematiken större på andra förtroendepositioner än styrelsen som helhet. Ett exempel som tas upp är hur enbart 5 % av börsbolagens verkställande direktörer är kvinnor. Kelan & Wang (2013) menar att kvotering i styrelser kan ha effekter även på andra områden. Även respondenterna tror, precis som Kelan & Wang (2013) att erfarenhet från styrelsearbete är en merit som underlättar vid framtida rekryteringsprocesser. Enligt det resonemanget skulle kvotering kunna jämföras med starten på en god cirkel av *förändring*, vilken ytterligare skulle kunna fördjupas genom isomorfism (DiMaggio & Powell, 1991). Trender skapas enligt DiMaggio & Powell när flera organisationer anammar samma idéer och därigenom påverkar organisationsfältet som den är verksam i. DiMaggio & Powell pratar om tvingande isomorfism när de beskriver hur lagar tvingar organisationer att anpassa sig till specifika organisationstrender. Ser man till direkta åverkningar av kvotering, så ligger också den tvingande isomorfismen nära tillhands – men det finns också potential att mimetisk isomorfism kan påverka den svenska marknaden på längre sikt. Enligt (Czarniawska, 2005) är jämställda organisationer mer framgångsrika eftersom att de bland annat har ett vidare perspektiv i varje situation. Mimetisk isomorfism innebär att organisationer imiterar andra organisationers framgångsrika koncept (DiMaggio & Powell, 1991). På så vis skulle effekten också kunna nå de bolag som inte direkt berörs av lagförslaget.

5.1.3 Åsiktsskillnader mellan kvinnor och män?

Efter att ha studerat det empiriska materialet, kan man konstatera att skillnaderna mellan kvinnors och mäns åsikter generellt är marginell. Både kvinnor och män är både för och emot kvotering. Även orsakerna till uppfattningarna är representerade hos båda könen. Individer uttrycker absolut åsikter som hade kunnat kopplas det “det typiskt kvinnliga eller manliga”, men liksom respondenternas resonemang kring typiskt manligt och kvinnligt ledarskap, utgår vi från att åsikterna kring kvotering snarare är individuella än knutna till kön. Innan flera personer har uttryckt samma åsikt i en fråga, blir det inte relevant att kategorisera dessa åsikter till att kvinnor tycker så, och män tycker så. Det finns inga belägg för att så är fallet.

Att ålderskategorisera och jämföra yngre män mot yngre kvinnor eller äldre kvinnor mot de yngre, visar inte heller det några större skillnader åsiktsmässigt. Resultat i jämförelserna syns dock när man ställer yngre män mot äldre män. Yngre män är i långt högre grad än äldre män tydliga med att bristen på kvinnor i bolagsstyrelser är ett problem som behöver åtgärdas. Om svaret sedan är kvotering eller något annat, är mindre väsentligt för resonemanget. De äldre männen har en annan syn på frågan, och verkar generellt inte se jämställdhet i näringslivet som ett problem. Det är inte heller någon äldre man som är för kvotering, eller har några andra idéer kring hur man kan arbeta för en jämnare könsfördelning. Varför, undrar vi, och når slutsatsen att de äldre männen helt enkelt inte ser problematiken i att bolagsstyrelser inte är jämställda.

Att den yngre generationen har ett annorlunda synsätt än den äldre håller Kranc (2013) med om. Beteende, synsätt och värderingar skiljer sig enligt honom från de äldre och yngre har i högre grad en mer känslomässig syn på jämställdhet. Samtidigt så är äldre män idag vana vid att vara dem som sitter på makthavspositioner. De har gjort det under flera år, och det var så det var innan de själva hamnade där. Nu kommer de, oundvikligen, bli utbytta inom en inte alltför snar framtid och Besley et. al. (2014) menar att de därför känner sig hotade. Efter att ha haft positioner med mycket förtroende och ansvar är det naturligt att vilja känna förtroende för den man lämnar över till. Björkmo (2008) menar att det är lättare att känna förtroende för någon som du förstår. Att äldre män i högre grad känner att de förstår en ung man än en ung kvinna, är inte osannolikt. De har ju själva varit just unga män. En av de kvinnliga respondenterna inflikar i sin intervju att hon generellt tror att ovanstående är fallet, men att hon upplevt hur äldre män på höga positioner i högre grad börjar känna för

jämställdhetsfrågorna när deras döttrar examineras från universitetet och börjar jobba. Att människan är mer intresserad av problem som rör en själv, är logiskt och stämmer överens med antagandet att äldre män inte är lika intresserade av jämställdhetsfrågor som övriga grupper. Resonemanget håller dock inte om man drar det ett steg längre och ser till de yngre männen. De personer som är aktuella i studien är ett urval som är intresserade av att konkurrera om högre bolagspositioner. Logiskt sett, så ökar ju konkurrensen i takt med att allt fler kvinnor når marknaden. Varför uttrycker de yngre männen då, till skillnad från de äldre, att de vill ha in fler kvinnor i bolagsledningarna? Ser man till respondenten som berättar om de äldre människors döttrar, så hade det varit mer logiskt att de äldre männen – som ändå går mot en pension – visade ett intresse för fler kvinnor in i bolagsstyrelserna. Nu är det istället tvärtom. De yngre männen framstår som mer positiva till kvinnor i bolagsledningar, medan de äldre generellt framstår som mer negativa. Detta är måntro vad Kranc (2013) menar med generationsskillnad i beteende, synsätt och värderingar.

Några av de äldre manliga respondenterna resonerar kring frågan genom att hänvisa till den samhällsliga *förändringen* som hela tiden pågår. Man konstaterar att könsfördelningen på högre positioner i bolag redan utvecklats och därför kommer att förändras av sig självt. En annan grupp respondenter ställer sig emot det resonemanget när de poängterar att kvoteringslag är ett viktigt verktyg för att skapa förändring. Enligt denna grupp respondenter är inte så stora förändringar något som sker av sig självt – utan de måste få en skjuts av en aktiv reform. Røvik (2008) skulle måhända hålla med om det, när han beskriver hur organisationstrender är något som sprids genom nya praktiker. För att isomorfismen ska kunna göra avtryck, måste den ta start någonstans (DiMaggio & Powell, 1991). Att införa en kvoteringslag skulle kunna vara en sådan start.

Samtidigt så sitter en del av dessa äldre män i bolag som på sin hemsida skriver om jämställdhet. Man talar om att verka för en jämn könsfördelning och kring hur arbetet för att få in fler kvinnor i hela organisationen ska byggas upp. Det rimmar illa med deras personliga åsikter som snarare talar för att den mest kompetenta ska ha jobbet och att den mest kompetenta generellt är en man. Fenomenet att organisationen säger en sak, men internt verkar för en annan beskrivs av återigen som löskoppling (Bourdieu, 1990). Ledare som dominerar organisationer väljer att skapa en distans mellan sig själva och den offentliga bilden som skapas av organisationen eftersom att den externa bilden internt enligt Meyer och Rowan (1977) inte alltid är attraktiv att följa. Orsakerna till det är ekonomiska eller bekvämlighet. Att

det är just bekvämlighet som är problemet menar en av de yngre, manliga respondenterna i studien. Han menar att det finns kompetenta kvinnor, men att många av makt-havarna idag är bekväma och väljer att rekrytera någon från sitt eget kontaktnät. Eftersom att en majoritet av dagens styrelseledamöter är män, och återigen vill rekrytera någon de känner förtroende för, resulterar det i att ytterligare en man från samma kontaktnät rekryteras fortsätter han.

Sammanfattningsvis, utifrån respondenternas svar, skulle vi alltså kunna konstatera att jämställdhet ur de äldre männen synpunkt, i högre grad är något som är fördelaktigt att använda som marknadsföringsverktyg snarare än något som man strävar efter i det operativa arbetet, vilket också kan jämföras med Czarniawskas (2005) resonemang om skillnaden mellan representationens och praktikens logik. Hon menar att representationens logik baseras på etablerad och formell kunskap som vunnit legitimitet i samhället. Den är ofta det som presenteras externt av organisationen och marknadsföringsaktiviteter är ett exempel. Att prata om jämställdhet och hur bolaget arbetar för jämställdhet – vilket respondenterna gör -, är enligt representationens logik viktigt för att vinna legitimitet i samhället. Att det inte är hur det funkar, eller hur respondenterna tänker i praktiken, förklaras med praktikens logik. De äldre, manliga, respondenterna i fråga har varit verksamma inom företagsledning under många år och har därigenom lärt sig de arbetssätt som är praktiska. Det stämmer väl överens med hur praktikens logik utgår från narrativ kunskap och löpande utvärdering (Czarniawska, 2005). Med andra ord: att utåt säga det som andra vill höra, men i praktiken göra det som funkar bäst för en själv, verkar vara den gyllene kombinationen.

5.1.4 Den offentliga bilden av en organisation

Det är enbart de offentliga bolagen i studien som officiellt diskuterar jämställdhetsfrågor. Att de privata organisationerna i studien inte diskuterar jämställdhet offentligt är logiskt. Om statistiken kan uppfattas vara negativ presenteras den inte officiellt, vilket är i linje med Meyer & Rowans (1977) resonemang om hur organisationers offentliga bild ska presenteras på ett positivt sätt även om detta inte alltid överensstämmer med verkligheten. Till skillnad från de privata bolagen har också de offentliga och publika högre krav om transparens på sig. Samtidigt är jämställdhet, som tidigare konstaterat, ett bra marknadsföringsverktyg. Om bristen på jämställdhetsdokumentation beror på att de privata bolagen inte arbetar aktivt med frågorna är inte möjligt för oss att veta, men frågorna verkar onekligen vara mer aktuella för de offentliga och publika bolagen i studien. Orsaken är förmodligen att organisationerna,

precis som Røvik (2008) diskuterar, måste anstränga sig gällande sin omdömeshantering för att anses legitima och godkännas av omvärlden. Även Bourdieus (1990) förespråkar vikten av att låta sitt bolag reflektera rådande samhällsnormer då organisationen är beroende av sin omgivning för att kunna överleva. Om de främst privata organisationerna i vår studie, som inte offentliggjort sitt jämställdhetsarbete, mot förmodan arbetar mer aktivt med dessa frågor än vad som synliggjorts, bör de således i enlighet med rådande samhällsnormer därför publicera dessa för att vinna omgivningens tycke, om de ska agera enligt Bourdieus (1990).

Padget & Powell (2012) menar samtidigt att vikten av att låta sitt bolag reflektera rådande samhällsnormer har ökat under de senaste årtiondena. Att köpa en produkt eller tjänst är inte längre bara att konsumera just den varan, utan bidrar till att forma hela din image som privatperson. Privatpersoner har därmed också börjat ställa högre krav på de organisationer som de är intresserade av att handla av, vilket i sin tur har lett till att bolagen har ökat sitt arbete kring att bygga upp en image. CSR- frågor utgör en viktig del av organisationernas omvärldshantering (Røvik, 2008). Eftersom att kvinnor i allt högre grad idag utbildar sig och satsar på sin karriär, blir jämställdhet i bolagsledning inte bara en aktuell fråga, utan också en eftertraktad sådan för många av konsumenterna. Att organisationerna ser jämställdhet som en del av sitt ansvar (Røvik, 2008) är eftertraktat, och blir därför en naturlig del att inkludera i organisationernas marknadsföringsarbete. Det har också de statliga och publika bolagen i studien gjort. Samtidigt så är det bara ett företag som, i jämförelse med Czarniawskas (2005) resonemang om tätkoppling, berättar i detalj – både officiellt och inofficiellt - om hur jämställdhetsarbetet faktiskt går till. För, som Brunsson (2002) konstaterar, så vinner inte den externa sidan någon legitimitet om den inte hänvisar till den interna. Att övriga organisationer kan bedriva sin verksamhet med hjälp av löskoppling beror på att omgivningen förutsätter att organisationen agerar i enlighet med det som presenteras offentligt.

Skulle kvotering införas, är det således inte osannolikt att även de privata bolagen inleder ett mer publikt jämställdhetsarbete än innan. Genom att en del av det svenska näringslivet påverkas genom det Powell & DiMaggio (1991) kallar tvingande isomorfism, finns det som vi tidigare konstaterade en stor sannolikhet att övriga bolag i dess närhet påverkas av mimetisk eller normativ isomorfism.

Sammanfattningsvis, skulle man således kunna säga att uppfattningen om kvotering är övervägande negativ bland de styrelsenära cheferna, men att den innehåller flera bitar av positivism. Att kompetensen i organisationer skulle minska till följd av kvotering står i

relation till argument kring hur kvinnors faktiska arbete kommer påverkas negativt av kvotering. Det utröns inga större skillnader mellan studiens kvinnors och mäns åsikter – men dock mellan äldre och yngre mäns. Representanterna från olika sorters bolag är även dessa lika i sina åsikter, även om organisationerna de är verksamma inom visar på allt större skillnader.

5.2 Förväntade konsekvenser av könskvotering i bolagsstyrelser

Analysen har hittills kretsat kring uppfattningar om styrelsekvotering. Vi går nu in i den andra delen av analysen, som avser klargöra vilka förväntade konsekvenser som finns av kvotering bland respondenterna. Inledningsvis så diskuteras kvinnligt och manligt ledarskap med bakgrunden att styrelsearbete är att leda en organisation. Huruvida kvinnor och män är lika duktiga på just ledarskap, är därför intressant att beakta när man pratar om konsekvenserna av kvotering.

5.2.1 Kvinnligt och manligt ledarskap

I empirin resonerar respondenterna kring huruvida det är någon skillnad i manligt och kvinnligt ledarskap. Man kommer fram till att det finns en traditionell bild av hur en manlig ledare är mer hård och rak medan kvinnliga ledare är mjukare och mer lyhörda, men att den bilden inte stämmer överens med respondenternas uppfattning av verkligheten. Majoriteten av respondenterna når slutsatsen att ledarskap inte handlar om kön, men säger i en annan del av intervjun hur kvinnor bland annat generellt anstränger sig mer och presterar bättre än män. Studier av Huang & Kisgen (2013) visar på liknande tendenser. Kvinnor gör enligt dem bredare resultatprognoser, vilket minskar risker och därmed ökar lönsamheten för organisationerna. Samtidigt påtalar Björkmo (2008) hur fler kvinnor i bolagsstyrelser inledningsvis kan leda till kommunikations- och förtroendeproblem, men att dessa på längre sikt tenderar att mynna ut i en ökad lönsamhet på grund av de vidare perspektiven. Det är också i enlighet med regeringens förutsättande att ökad jämställdhet skulle leda till ökad lönsamhet för företagen (Ds 2016:32).

Som Padget & Powell (2012) har konstaterat så har fenomenet löskoppling ökat under de senaste årtiondena. Det har frågan om jämställdhet i bolagsstyrelser också. Andelen kvinnor som erhåller högre utbildning och satsar på sin karriär har ökat väldigt mycket under

perioden, vilket också har triggat debatten om jämställdhet. Utvecklingen av båda fenomenen har således i viss mån skett parallellt. Löskoppling måste anses vara missgynnande för jämställdhet, eftersom att den uppenbarligen tillåter organisationer att utåt berätta om sitt jämställdhetsarbete medan de interna respondenterna påtalar att så inte riktigt är fallet i det operativa arbetet. Røvik (2008) beskriver också särskilt tunga idéströmningar som trender vilka under en period sätter sin prägel på diskurser, exempelvis inom organisationer. Med bakgrund i kvinnors ökande utbildningsgrad kan vi således konstatera att jämställdhet bland högre organisationspositioner är en sådan trend.

Så, i dagsläget har vi med andra ord en utveckling där kvinnor enligt samhällsnormen i allt högre grad accepteras som bolagsledare samtidigt som organisationer i allt högre grad utvecklar en organisationskultur som bygger på att låta omgivningen tro en sak som i verkligheten inte stämmer. Det måste konstateras vara ett enormt misslyckande för utvecklingen i frågan. Kvinnor tillåts inte komma in i styrelserummen i samma grad som män, trots att både forskning och studiens respondenter talar för att kvinnor är minst lika kompetenta som män. Det är ett problem, enligt en grupp respondenter.

Liksom Regeringen förutsätter i Ds 2016:32, tendenser från Norge har visat (Huang & Kisgen, 2013) samt en majoritet av respondenterna i studien har påtalar, så är kvinnor alltså inte mindre kompetenta än män. Ett frågetecken som Björkmo (2008) påtalar rör dock förtroende. Han menar att förtroendet i styrelsen på kort sikt kan få negativa konsekvenser men påtalar att konsekvenserna av jämställdhet på lång sikt är goda. Trots detta väljs generellt en man om valet står mellan två likvärdiga kandidater (Albright, 2016). Processen i vilken det valet görs, är rekrytering. I nästa avsnitt studeras därför just utmaningar i rekryteringsprocessen.

5.2.2 Rekrytering

Låt oss säga att kvoteringslagen skulle implementeras i den svenska lagstiftningen och således träda i kraft under 2017 (Regeringen, 2016). Vad skulle detta leda till för konsekvenser inom svenskt näringsliv? Flera respondenter menar att en självklar konsekvens kommer bli att de berörda organisationerna rättar sig efter lagen och att fler kvinnor därigenom kommer att ta plats i styrelserummen. Det håller även Hoel (2008) med om. Också detta kan ställas relation till DiMaggio & Powells (1991) tvingande isomorfism som beskriver hur en ny norm på den svenska marknaden kommer ta form via tvingande isomorfism. En grupp respondenter

poängterar också att en eventuell konsekvens kommer bli att bolagen får utöka sökfältet till att inkludera andra länder för att hitta kvinnor med tillräcklig kompetens för styrelsearbetet.

Respondenterna i studien påtalar att rekryteringsarbetet givetvis skulle påverkas av en lagändring. Enligt respondenterna, bygger rekrytering på att hitta en person som du känner förtroende för. Och, som Björkmo (2008) konstaterar, så är det lättare att känna förtroende för någon som du är lik och förstår. Som ett resultat av detta beskriver en majoritet av respondenterna hur rekrytering officiellt sker genom annonsering, men att utvalda personer - plockade från rekryterarnas nätverk - uppmanas att söka. I enlighet med Bourdieu (1990) resonemang som skiljer på vad som händer officiellt - annonseringen - och inofficiellt - uppmaningen att söka - så kan man alltså konstatera att även rekryteringsprocessen är löst kopplad. Eftersom att annonseringen säkerställer omgivningen att rekryteringen går korrekt till (Brunsson, 2002) kan det egentliga urvalet ske mer godtyckligt. Enligt en majoritet av respondenterna, är resultatet av det att män generellt rekryterar män från sitt eget kontaktnät.

Skulle kvoteringslagen träda i kraft, kommer det systemet att påverkas. Organisationerna är idag konstaterat löskopplade enligt bland annat Bourdieus teorier. En del av målet med kvotering skulle således kunna tolkas vara att tåtkoppla (Czarniawska, 2005) organisationen ytterligare. Vid presentationen av de responderande organisationernas offentliga dokument om jämställdhet, noterades att jämställdhet ofta benämns i generella drag och att det enbart är två av företagen som faktiskt presenterar sina konkreta åtgärder för att råda bot på problematiken. Respondenterna berättar sedan att företaget inte arbetar med konkreta åtgärder för att lösa problematiken. Det är en löskoppling som i högre grad skulle regleras i och med ett införande av lagstadgad kvotering i Sverige. De som tidigare har konstruerat den representerade verkligheten (Czarniawska, 2005) kommer i samband med kvotering att tvingas till mer utförlig dokumentation och statistik om företagets jämställdhetsutveckling (Ds 2016:32). Möjligheten till löskoppling av praktikens och representationens logik (Czarniawska, 2005) kommer därigenom att minska.

Att det råder ett underskott av kvinnor i bolagsstyrelser är både forskarna och respondenterna i studien överens om. Orsaken till underskottet är dock inte lika självklar. Ett spår som Huang & Kisgen (2013) resonerar kring är diskriminering. I rekryteringsprocesser väljer rekryteraren att - medvetet eller omedvetet - snarare se till kön än faktiskt kompetens. Slutsatsen blir att en genomsnittlig kvinna som lyckats ta sig förbi de diskriminerande preferenserna således är mer kompetent än en man på samma position (Huang & Kisgen, 2013). Det är något som flera av

respondenterna i studien också framhåller. Kvinnor på samma position som män presterar ofta bättre, då de sätter hårdare krav på sig själva, menar en del av respondenterna. Även den enda av våra respondenter som öppet uttryckt att kvinnor generellt inte är lika kompetenta som män, menar att de kvinnor som faktiskt når bolagsstyrelsen har varit väldigt kompetenta. Många gånger mer kompetenta än sina kollegor. Björkmo (2008) menar att det beror på att kvinnor har en bredare synsätt och ett mer ambitiöst förhållningssätt till styrelsearbete. Huang & Kisgen (2013) fyller i att kvinnor generellt har en mer realistisk syn på verkligheten och därför gör bredare riskanalyser. Därför tenderar deras beslut att ge mer avkastning till aktieägare och övriga intressenter Huang & Kisgen (2013). En av respondenterna gör den avslutande reflektionen att kvinnor helt enkelt är mindre självsäkra och därför gör ett mer grundligt arbete, vilket gynnar organisationerna.

Både kvinnliga och manliga respondenter poängterade samtidigt att vissa branscher är svårare än andra att attrahera vissa kön till. Eftersom att erfarenhet av en viss bransch är en stor merit i rekryteringsprocessen, är enligt respondenterna också konsekvensen att ledningen inte blir jämställd. Branschrepresentanterna poängterar dock att det är ett svårt problem att göra något åt. Företrädaren för järnvägsbranschen exemplifierar med lokförare. Utbildningsorganet för lokförare är externt och organisationen har därför svårt att påverka hur många utbildningsplatser de ska tillhandahålla. I motsats till detta resonemang menar Teigen (2000) dock att man bör inkludera fler kvinnor, särskilt i mansdominerade branschers styrelser, eftersom att det skulle bidra med andra erfarenheter och värderingar. Det skulle i sin tur resultera i högre produktion, bättre arbetsmiljö och nya perspektiv för bolagen. Det förhållningssättet delas inte av organisationerna, som i majoritet visar små tecken på att jämställdhetsfrågor är centrala och aktivt uppe för diskussion i organisationerna. Liknande beskrivelser görs av Alvesson & Svenningsson (2003) när de poängterar hur ledares beskrivning av fenomen inom diskursen ofta skiljer sig från det som senare beskrivs som vad man gör i praktiken.

Hypotetiska diskussioner och önskvärda scenarion är intressanta att diskutera. Samtidigt finns det dock etablerade maktstrukturer i bolagsstyrelser idag. För att verkligen förstå vilken inverkan kvotering skulle ha i praktiken, är det viktigt att studera den verklighet som faktiskt existerar idag. Hur fungerar det *egentligen*? I nästa avsnitt diskuteras informell makt.

5.2.3 Formella positioner

Att en del av makthavarna i Göteborg inte bara känner varandra och interagerar i officiella sammanhang, utan också privat, är vedertaget enligt flera av respondenterna. När styrelsemedlemmar och chefer ses privat och diskuterar arbetsrelaterade frågor, skapar det informell makt. Christiansen & Skaerbaek (1997) menar att personer, genom personliga egenskaper, kan skapa ett informellt övertag och att en ojämn maktfördelning alltid har funnits och alltid kommer att finnas. Respondenterna i studien vittnar om liknande iakttagelser när de förklarar hur individer, via informella diskussioner, leder fram till slutsatser i frågor som kommer tas upp formellt, innan de ens nått agendan. På det viset fattas beslut formellt sett, men som egentligen tidigare har fattats informellt. Meyer & Rowan (1997) förklarar att olika chefer på pappret kan ha likvärdiga positioner, men att en av makthavarnas åsikter alltid att väga tyngre än den andres. Det är de kognitiva personliga egenskaperna som möjliggör för vissa individer att vinna makt över andra. Liksom respondenterna i studien också påpekar, så är det i högre grad den informella än den formella organisationsstrukturen som styr beslutsfattandet i praktiken (Brunsson & Olsen, 1990).

Att informell makt finns, är både respondenterna och teoretikerna således överens om. Frågan är hur lagstadgad kvotering skulle påverka den informella makten. Studien innefattar både respondenter som talar för att kvotering skulle gynna den informella makten, men också respondenter som talar för att den skulle missgynnas.

Enligt både respondenterna och Hoel (2008) kommer andelen kvinnor i bolagsstyrelserna öka som en konsekvens av kvotering. Det som talar för att den informella makten till följd av kvotering skulle minska, är att när nuvarande styrelsemedlemmar i mindre grad kan influera vilka som kommer rekryteras härnäst, kommer de slutna grupperna med homogena individer att lösas upp (Allbright, 2015). Den grupp respondenter som talat för att kvotering kommer minska den informella makten, bygger också sitt argument på det antagandet. De privata relationerna i styrelserna minskar och därmed också den informella makten, som bygger på de informella relationerna. Detta skulle kunna leda till en snöbollseffekt, där ett utökat jämställdhetsarbete skulle föras och där en normativ isomorfism anammas i enlighet med DiMaggio & Powell (1983) resonemang om påtryckningar från normer inom branscher. Vidare menar också DiMaggio & Powell (1991) att detta leder till en förändring av organisationsfält, där allt fler organisationer tvingas förändra organisationernas struktur och anpassar sig till de nya normerna.

Men, det finns även argument som talar för det motsatta - att den informella makten till följd av styrelsekvotering kommer att öka. Informella gemenskaper är just informella och därmed också svåra att influera med formella reformer som kvotering, enligt respondenterna. Styrelsearbete bygger på förtroende (Björkmo, 2008), och det är enligt respondenterna inte sannolikt att kvoterade personer skulle erhålla det förtroendet. Kvoterade kvinnor skulle primärt i majoritet således bli en del av den formella styrelsen och organisationen. Det är problematiskt med tanke på att Brunsson & Olsen (1990) menar att den formella organisationen har relativt liten inverkan på vad som egentligen händer i organisationen. Den reella makten för kvinnor, skulle måhända alltså inte öka bara för att de blir tilldelade formell makt. Att organisationer bygger på subjektiva och informella tolkningar håller Czarniawska (2005) med om när hon fyller i att organisering sker genom informellt småprat och att officiella beslut enbart är spår av det småpratet.

På ett liknande sätt kan en parallell dras till kritiken mot lagförslaget, som syftar till att den skulle inskränka på äganderätten. Som ägare av ett bolag bör man ha rätten att själv få välja vem som ska sitta i styrelsen, menar en del respondenter. Men, i enlighet med Czarniawska (2005) resonemang ovan, kan vi konstatera att det ofta är en grupp styrelsemedlemmar som informellt påverkar våra beslut, trots att styrelsen på pappret är vald av ägarna. Oavsett om staten kommer tillåtas ett dylikt inflytande över äganderätten via lagstiftning eller inte, så kan vi konstatera att det ofta är en blandning av andras påverkan som leder oss till beslut.

Anledningen till att ett system som i stort bygger på informell makt och därmed frångår de lagar som idag är stiftade kring styrelsearbete, kan få fortgå, är enligt Czarniawska (2005) att det är respekterat ur ett resursmässigt perspektiv. Att använda sin narrativa kunskap, genom vad hon kallar praktikens logik, och ta beslut löpande är mer effektivt än att basera varje beslut på formell rationalitet, alltså representationens logik. En intressant aspekt av styrelsearbete nås genom Czarniawskas resonemang om hur representationens logik - beslut baserade på formell rationalitet - inte vinner någon legitimitet utan att referera till den praktiska - vad som egentligen händer. Vänder man på det, kan man säga att den informella makten i styrelser inte hade fungerat om inte den formella styrelsen fanns. När det samtidigt i dagens samhälle är allt viktigare att spegla omvärldens ideal (Björkmo, 2008), skulle kvotering i praktiken kunna fungera som en mur för att skydda den informella organisationen. Genom de starka spelarna i organisationen hänvisar till sin statistiska jämställdhet, kan de kanske i högre grad få verka som de alltid ha gjort utan att bli ifrågasatta?

6. Slutsats

Slutsatsen avser besvara forskningsfrågorna:

- ❖ *Hur uppfattar styrelsenära chefer kvotering?*
- ❖ *Vilka förväntade konsekvenser ser dessa chefer med lagförslaget?*

Som svar på den första uppsatsfrågan, så finns det en grupp respondenter som är positiva till lagförslaget med motiveringen att kvotering är ett sätt att sätta fart på *förändringen*. Respondenterna menar ofta i relation till det att de är emot kvotering som princip, men att de i rådande dagsläge väljer att gå ifrån den principen eftersom att de tycker att problematiken med homogena nätverk och traditionella strukturer är stor och inte förändras. Respondenterna tror också att styrelsekvotering skulle få positiva effekter på jämställdheten för andra områden i organisationen vilket stöds av Nielsen & Huse (2010) som menar att styrelsekvotering kan vara starten på en god cirkel. Detta dels på grund av att fler kvinnor får erfarenhet av lednings- och styrelsearbete vilket kan vara en merit i framtiden, och dels på grund av Czarniawskas (2005) mimetiska isomorfism.

Majoriteten av studiens respondenter är dock emot lagstiftad kvotering av bolagsstyrelser. Det finns flera argument där bristande *kompetens* bland kvoterade styrelsemedlemmar är ett, att *förändringen* kommer ske ändå eftersom att allt fler kvinnor erhåller högre utbildning är ett annat samt att ägare av en organisation själva bör besitta rätten att bestämma vilka som ska representera dem i styrelsen. Man ifrågasätter också om kvinnor verkligen vill bli kvoterade och menar att kompetens är det som ska styra valet i en rekrytering – inte kön. Det sistnämnda är den mest frekventa uppfattningen, vilket analysen under avsnitt 5.1 konstaterar är löskopplat från verkligheten (Bourdieu, 1990), eftersom att kvinnor kan konstateras vara lika kompetenta som män, men ändå inte i lika hög grad representeras i styrelsen.

Svaret på den andra frågan, är måhända något mer komplicerat. Tidigare forskning kring vilka konsekvenser som skulle efterfölja en lagstadgad kvotering kretsar mycket kring andra länder i allmänhet och Norge i synnerhet. Ämnen som avhandlats i den tidigare forskningen har varit kvinnors kompetens, olika generationers skillnader och likheter, kvoteringens påverkan på näringslivet i stort samt ren statistik på jämställdhetsutvecklingen i olika länder.

Det finns vissa saker som är lättare än andra att konstatera utifrån denna studie gällande kvotering. Ett av dem är att kvotering onekligen kommer att resultera i fler kvinnor i bolagsstyrelser, vilket både våra respondenter och tidigare forskning (Hoel, 2008) håller med om. Till skillnad från tidigare direktiv, som *Svensk kod för bolagsstyrning* (Kollegiet, 2016) eller Stockholmsbörsens regelverk (Nasdaq, 2016), hade en kvoteringslag onekligen varit ett sätt att framtvinga en mer jämställd fördelning i noterade bolagsstyrelser. Den hade därmed också fått en större genomslagskraft än tidigare direktiv, som inte är tvingande. Hur den här ökade jämställdheten sedan hade påverkat själva styrelsearbetet beror av hur kompetenta dessa kvoterade personer är när det kommer till *ledarskap*. Ämnet har avhandlats i diskussionskapitel 5.2 och positiva effekter såsom ökad prestation, förbättrad operationell styrning och ökad kontroll har kunnat utläsas (Björkmo, 2008; Hoel, 2008). Samtidigt har dock även negativa effekter påvisats, såsom minskade kortsiktiga vinster (Nielsen & Huse, 2010; Matsa & Miller, 2013). Slutsatsen som dras när det kommer till huruvida mer heterogena styrelser presterar bättre än de homogena, fastställs dock vara att organisationerna på, om inte kort, så i alla fall lång sikt presterar bättre Anderson, Reeb, Upadhyay & Zhao (2011).

En annan del av det operativa arbetet som onekligen kommer påverkas av styrelsekvotering är *rekryteringsprocesserna*. Genom kvotering kommer de berörda organisationernas rekryteringsarbete tättkopplas (Czarniawska, 2005) till följd av externa krav på redovisning (Ds 2016:32). Liksom en grupp respondenter i samförstånd med Meyer & Rowan (1977) påpekar, så sker idag en stor del av urvalet från det egna nätverket eftersom att det är bekvämt. Med kvotering kommer rekryteringsprocessen att bli mer obekvämt, och rekryterare kommer inte i lika hög grad att kunna välja vem de vill förvärva till styrelsearbetet menar några av cheferna i studien.

Samtidigt vittnar respondenter om hur styrelsearbete i praktiken bedrivs av mindre, *informella*, grupper skapade av de makthavare som är starkast i gruppen. Även Christiansen & Skaerbaek (1997) poängterar att en makthavares åsikt alltid kommer att väga tyngre än en annans oberoende av inbördes formella positioner. Det är också i dessa informella grupper som organisationers beslut i praktiken tas, berättar respondenterna. Ett antagande som också kan dras från studien och dess respondenter är att det finns en risk för att kvinnor - både kvoterade och icke - kommer bli ifrågasatta för sin kompetens. Att dessa då skulle inkluderas, eller vinna plats, i de informella nätverken bedöms av en grupp respondenter i studien inte

vara sannolikt. Den reella makten finns alltså i informella sammanhang, medan kvotering i allra högsta grad påverkar den formella, enligt respondenterna. Utifrån våra respondenter och den teori som använts i studien drar vi slutsatsen att organisationer genom kvotering officiellt och statistiskt skulle vara jämställda, medan den interna skillnaden inte skulle infinna sig. På samma vis beskriver Bourdieus (1990) löskoppling när han berättar att de organisationsmedlemmar som dominerar organisationen, skapar en distans mellan sig själva och den officiella bild som skapats externt. Kvotering skulle med andra ord kunna likställas med löskoppling, utifrån detta resonemang. Kvinnor kvoteras in till att få formella positioner och formell makt, medan den verkliga verksamheten fortgår, löskopplad, som innan.

Uppsatsens slutsats och resultat fastställs således till att *majoriteten av cheferna i denna studie uppfattar lagstadgad kvotering som negativt med bakgrund i en rad argument. Den förväntade konsekvensen av lagförslaget är att makthavare kommer tvingas ur sitt bekvämlighetsmönster, vilket ytterligare kommer trigga de spärrar som skapar informell makt. Den informella makten gynnas i sin tur av kvotering, eftersom att kvotering hjälper bolaget att upprätthålla den fasad som enligt Czarniawska (2005) är nödvändig för att det informella arbetet ska kunna fortgå, löskopplat, precis som innan. Kvinnor tilldelas med andra ord formella positioner, men lyckas i majoritet inte erövra den informella, reella (Brunsson & Olsson, 1990), makten.*

Vart den reella makten i bolagsstyrelser finns i relation till styrelsekvotering i Sverige, skulle kunna betraktas som ett incitament till något att fördjupa sig i. Det vore särskilt intressant att studera ämnet djupare i relation till Kranc (2013) och hans poäng att negativa konsekvenser av ett förslag är nödvändiga att diskutera eftersom att de medför ett ökat fokus kring ämnesområdet i fråga.

Referenslista

Tryckta & elektroniska böcker

- Björkmo, M. (2008). *Att rekrytera styrelser i börsbolag – om arbetet i valberedningar*. Stockholm: SNS Förlag.
- Bourdieu, Pierre (1990). *The Logic of Practise*. Cambridge: Blackwell Publishers Ltd.
- Brunsson, N. (2002). *The organization of hypocrisy*. Malmö: Liber.
- Brunsson, N. (2009). *Reform as routine: organizational change and stability in the modern world*. Oxford: Oxford University Press.
- Brunsson, N. & Olsen, J.P. (1990) *Makten att reformera*. Stockholm: Carlsson Förlag.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. 4:e uppl. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- DiMaggio, P & Powell, W. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago.
- Giddens, A. (1998) *Sociologi*, Lund: Studentlitteratur.
- Hoel, M. (2008). *The quota story: five years of change in Norway*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Löwstedt, J. (1989). *Föreställningar, ny teknik och förändring: tre organiseringsprocesser ur ett kognitivt aktörsperspektiv*. Örebro: Doxa.
- March, J. & Olsen, J. (1989). *Rediscovering institutions. The organizational basis of politics*. New York: The free press.
- Myreteg, G. (2007) *Förändringens vindar: en studie om aktörsgrupper och konsten att välja och införa ett affärssystem*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Padgett, J. & Powell, W. (2012). *The emergence of organizations and markets*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Rovik, A. (2008). *Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet*. Solna: Liber.

Skorstad, E. (2011). *Rätt person på rätt plats: psykologiska metoder för rekrytering och ledarskapsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Storvik, A., & Teigen, M. (2010). *Women on boards — the Norwegian experience*. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung.

Tengblad, S. (2006). *Aktörer och institutionell teori*. Göteborg: GRI.

Vetenskapliga texter

Ahern, R. & Dittmar, K. (2011). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *Quarterly Journal of Economics*. 127 (1), 137-197.

Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of management review*, 28(1), 13-33.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: difficulties in doing “leadership”. *The leadership quarterly*, 14(3), 359-381.

Anderson, R., Reeb, D., Upadhyay, A., & Zhao, W., (2011). The Economics of Director Heterogeneity. *Financial Management*, 40(1).

Besley, T., Folke, O., Persson, T. & Rickne J. (2013). Gender Quotas and the Crisis of the Mediocre Man: Theory and Evidence from Sweden. *Social Science Research network*. 985(1), 1-34.

Brunsson, N, Rasche, A & Seidl, D. (2012). The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies. *SAGE Publications*. 33(5-6), 613–632.

Christiansen, J.K. & Skærbæk, P. (1997) "Implementing budgetary control in the performing arts: games in the organizational theatre". *Management Accounting Research*, 8(4), 405-438.

DiMaggio, P & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American sociological Association*. 48(2), 147-160.

Huang, J. & Kisgen, D. J. (2013). Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives? *Journal of Financial Economics*. 108 (3), 822-839.

Kelan, E., & Wang, M. (2013). The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, 117 (3), 449-466.

Kranc, J. (2013). Cracking the glass ceiling. *Financial Executive*. 29(5), 14-15.

Kvale, S. (2006). Qualitative Inquiry. Dominance Through Interviews and Dialogues. *SAGE Journals*. 12 (3), 480-498.

Matsa, D & Miller, A. (2013). A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*. 5(3), 136-169.

Meyer, J & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*. 83(2), 340-363.

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*. 18(2), 136-148.

Orton, D & Weick, K. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of management review*. 15 (2): 203 - 223.

Teigen, M (2000). The affirmative action controversy. *NORA*, 8(2), 63-76.

Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of management studies*. 25(4), 305-317.

Elektroniska rapporter, tidningsartiklar & hemsidor

Allbright (2016). *Var femte ledare nu kvinna*. Allbright Rapporten 2016. [Elektronisk rapport]

<https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/56dd818c59827e888a9da8e1/1457357199239/AllBrightrapporten2016.pdf> (Hämtad 2016-12-18)

Allbright (2015). *Sökes: 220 kvinnor. En kartläggning av likriktningen av svenska börsbolagsstyrelser*. Allbright Rapporten 2015. [Elektronisk rapport]

<https://static1.squarespace.com/static/5501a836e4b0472e6124f984/t/56324e67e4b03b03e6f068c8/1446137447946/S%C3%B6kes%2C+220+kvinnor.pdf> (Hämtad 2016-12-18)

Bolagsstyrning (2016). *Svensk kod för bolagsstyrning*. [Elektronisk rapport]

http://www.bolagsstyrning.se/UserFiles/Archive/219/Svensk_kod_for_bolagsstyrning_gallande_fran_1_december_2016.pdf (Hämtad 2016-12-19)

Därför måste riksdagen rösta ja till kvotering. (2016-09-12). *SvD*. (1) [Elektronisk artikel]

<http://www.svd.se/darfor-maste-riksdagen-rosta-ja-till-kvotering/om/debatten-om-kvotering> Hämtad 2016-11-03)

EFN (2016-09-09). *Jens Spendrup: Kvotering kommer jaga företag ut ur Sverige*. [Elektronisk artikel]

<https://www.efn.se/debatt/jens-spendrup-om-regeringens-kvoteringsforalsg/> (Hämtad 2016-10-24)

Europeiska Kommissionen (2012-11-14), *Minst 40 procent kvinnor i bolagsstyrelserna föreslår kommissionen*. [Elektronisk rapport]

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_sv.htm (Hämtad 2016-12-13)

Europaportalen. (2013-01-17). *Kvoteringsförslag släpps fram*. [Elektronisk rapport]
<http://www.europaportalen.se/2013/01/kvoteringsforslag-slapps-fram> (Hämtad: 2016-12-13)

Europeiska Kommissionen (2015). *Gender Equality in the Member States. Women on Boards -Factsheet2*. [Elektronisk rapport]
http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet-general-2_en.pdf
(Hämtad 2016-12-13)

European Women on Boards (2016). *Gender Diversity on European Boards. Realizing Europe's Potential: Progress and challenges*. [Elektronisk rapport]
<http://european.ewob-network.eu/wp-content/uploads/2016/04/EWoB-quant-report-WEB-spreads.pdf> (Hämtad 2016-11-30)

Förslag från regeringen: Kvotering till bolagsstyrelser. (2016-09-09). Sveriges Radio. [Radioprogram]
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6513711> (Hämtad 2016-11-15)

Göteborgs Spårvägar (2016). Värdefulla skillnader. Hemsida. Tillgänglig:
<http://www.goteborgssparvagar.se/om-oss/vardegrund/jamstalldhet/>. (Hämtad 2016-12-30)

Kristdemokraterna (2014-04-14). *Kvotering*. [Hemsida].
<https://www.kristdemokraterna.se/VarPolitik/Korta-Svar-AO/Kvotering-i-bolagsstyrelser/>
(Hämtad 2016-12-19)

Könskvotering möter motstånd. (2016-09-09). *Sydsvenskan*. [Elektronisk artikel]
<http://www.sydsvenskan.se/2016-09-09/konskvotering-moter-motstand> (Hämtad 2016-12-18)

Nationalencyklopedin (2016) *Könskvotering*. [Hemsida].
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/konskvotering>. (Hämtad: 2016-12-31)

Nasdaq Stockholm. (2016-07-03). *Regelverk för emittenter*. [Elektronisk rapport]
http://business.nasdaq.com/media/Nasdaq-Stockholms-regelverk-f%C3%B6r-emittenter%20-%203%20juli%202016_tcm5044-30041.pdf (Hämtad 2016-12-19)

Regeringen (2016-09-09). *Maxa Sveriges konkurrenskraft genom jämn könsfördelning i bolagsstyrelser*. [Pressmeddelande]
<http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2016/09/maxa-sveriges-konkurrenskraft-genom-jamn-konsfordelning-i-bolagsstyrelser/> (Hämtad 2016-10-05)

Regeringen lägger förslag om kvotering i börsbolag. (2016-09-09). *SvD*. (2) [Elektronisk artikel]
<http://www.svd.se/regeringen-lagger-forslag-om-kvotering-i-borsbolag/i/utvalt/om/debatten-om-kvotering> (Hämtad 2016-10-05)

Spendrups uttalande om kvinnor upprör. (2014-02-10). *SvD Näringsliv*. [Elektronisk artikel]
<http://www.svd.se/spendrups-uttalande-om-kvinnor-uppror> (Hämtad 2016-12-17)

World Economic Forum. (2016) *Global Gender Gap Report 2015*. [Elektronisk rapport]
<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/rankings/> (Hämtad 2016-12-18)

Lagar, förordningar & författningar

Ds 2016:32. Jämn könsfördelning i bolagsstyrelser. *Justitiedepartementet*. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/4a58e0/contentassets/d5335167a2ee4e17b4dd025c3a78b784/jamn-konsfordelning-i-bolagsstyrelser-ds-201632> (Hämtad 2017-01-10)

SFS 2008:567 t.o.m. SFS 2016:828. *Diskrimineringslag*. Stockholm: Kulturdepartementet. Tillgänglig: http://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567 (Hämtad 2016-12-30)

Bolagsdokument

Göteborgs Spårvägar (2016). Årsredovisning 2015. Göteborg: Göteborgs Spårvägar AB. Tillgänglig: <http://www.goteborgssparvagar.se/wp-content/uploads/2014/03/rsredovisningssab2015lowres.pdf> (Hämtad 2016-11-11)

Göteborgs Spårvägar (2016). Verksamhetsberättelse 2015. Göteborg: Göteborgs Spårvägar AB. Tillgänglig: <http://www.goteborgssparvagar.se/wp-content/uploads/2015/03/gsverksamhetsberattelse2015.pdf> (Hämtad 2016-11-11)

Liseberg (2015). Anvisningar Plan för medarbetares lika rättigheter och möjligheter 2015. Göteborg: Liseberg AB. Tillgänglig: <https://www.rosasidorna.org/download/18.689669ab150ce484fc0d38/1453294629976/Anvisningar+Plan+för+medarbetares+lika+rättigheter+och+möjligheter+2015.pdf> (Hämtad 2016-11-11)

Liseberg (2016). Jämställdhets- och mångfaldsdirektiv 2016. Göteborg: Liseberg AB. Tillgänglig: <https://www.rosasidorna.org/download/18.689669ab150ce484fc0ad8/1450789288195/Jämställdhets-och+mångfaldsdirektiv.pdf> (Hämtad 2016-12-01)

Liseberg (2016). Verksamhetsberättelse 2015. Göteborg: Liseberg AB. Tillgänglig: <http://liseberg.se/sv/hem/Sidfot/Om-Liseberg/Verksamhetsberattelser/> (Hämtad 2016-11-29)

Liseberg (2016) Årsredovisning 2015. Göteborg: Liseberg AB. Tillgänglig: http://liseberg.se/Global/Årsredovisning%20verksamhetsber/Liseberg%20Årsredovisning%202015_uppslag_lo.pdf (Hämtad 2016-11-11)

SJ Götalandståg (2014). Jämställdhetsplan 2014. Göteborg: SJ Götalandståg AB.

SJ AB (2016). Års- och hållbarhetsredovisning 2015. Göteborg: SJ AB. Tillgänglig: https://www.sj.se/content/dam/Beta/pdf/Års-och-hållbarhetsredovisningar/SJ_Ars-och%20hallbarhetsredovisning_2015-2.pdf (Hämtad 2016-11-29)

Västra Götalandsregionen (2012). Jämställdhet gör skillnad. Göteborg: Västra Götalandsregionen. Tillgänglighet:

<http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/regionutveckling/kortrapport/jamstallldhet%20gör%20skillnad.pdf> (Hämtad 2016-11-11)

Västra Götalandsregionen (2016). Årsredovisning 2015. Göteborg: Västra Götalandsregionen
Tillgänglig:

<http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/Regionstyrelsens%20kansli/Ekonomiavdelningen/Årsredovisning/VGR%20Årsredovisning%202015.pdf> (Hämtad 2016-11-11)

ÅF (2016). Even odds & Ladies Month. Göteborg: ÅF AB. <http://www.afconsult.com/sv/larkanna-oss/hallbarhet/ladies-month-2016/> (Hämtad 2016-11-12)

ÅF (2016). Årsredovisning 2016. Göteborg: ÅF AB. Tillgänglig:
<http://ipaper.ipapercms.dk/AAFGrou/AnnualReportFataglance/AnnualReport2015SWE/>
(Hämtad 2016-12-01)