



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats

Inriktning Organisation och Ledarskap

Registrerad: HT 2009

Framlagd: VT 2010

Rekrytering till bolagsstyrelser

– En jämförande fallstudie av rekryteringsprocessen mellan ett statligt och ett privat fastighetsbolag, utifrån ett könsperspektiv.

Helena Björkman 810501

Katrin Axelsson 840830

Handledare: Björn Remneland
Företagsekonomiska institutionen

Tack!

...till Stig Ottosson på Tervix ICT AB och Styrelsekvinnor.com, som gav oss inspiration till ämnet.

...till alla de styrelseledamöter, styrelseordföranden och ledamöter i valberedningar som med kort varsel och stort intresse, ställde upp på intervjuer. Tack för många inspirerande svar!

...till vår handledare Björn Remneland, vid Företagsekonomiska Institutionen på Handelshögskolan i Göteborg, som har varit till stor hjälp och gett oss många goda råd under uppsatsens gång.

Göteborg, mars 2010

Helena Björkman

Katrin Axelsson

SAMMANFATTNING

Frågan om jämställdhet har varit aktuell sedan 1990-talet i Sverige och regeringen har bland annat vidtagit en rad åtgärder för att förbättra kvinnors möjligheter i arbetslivet. Trots det är representationen av kvinnor i landets bolagsstyrelser och ledningsgrupper förhållandevis dålig, i synnerhet inom den privata sektorn.

I denna uppsats jämförs hur själva rekryteringsprocessen av nya styrelseledamöter går till i ett privat och ett statligt bolag inom fastighetsbranschen i syfte att undersöka huruvida det går att urskilja några skillnader/likheter i rekryteringsprocessen. Därmed hoppas vi finna en möjlig förklaring till varför andelen kvinnor i statliga bolagsstyrelser är betydligt högre än i privata.

Uppsatsens empiri består av svar som inhämtades från sex semistrukturerade intervjuer med styrelseordföranden, styrelseledamöter och ledamöter i valberedningen från de två valda fastighetsbolagen. Arbetet inleddes dock med en förstudie bestående av intervjuer från tre kvinnor med lång erfarenhet av styrelsearbete. Syftet med förstudien var att bilda en uppfattning om hur dessa kvinnor upplever sin situation som kvinnor i mansdominerade styrelser. Utifrån svaren försökte vi urskilja skillnader dem sinsemellan och sökte även förklaringar till varför andelen styrelsekvinnor i privat och offentlig sektor skiljer sig. Deras svar ledde oss fram till uppsatsens frågeställningar.

Resultaten av fallstudien visar att nya kandidater till styrelser inom den privata sektorn söks i för smala kretsar och/eller att kravprofilerna formuleras för snävt med konsekvensen att merparten av urvalet sker från redan etablerade nätverk. Det krävs således "rätt" kontaktnät för att överhuvudtaget ses som en lämplig kandidat. En annan orsak till varför det statliga bolaget lyckats bättre med att hitta kvinnliga ledamöter har att göra med att det statliga bolaget definierar begreppet kompetens bredare och har vågat rekrytera utanför befintliga ramverk. Slutligen verkar det behövas fler incitament för den privata sektorn att arbeta för jämställdhet, såsom de statliga bolagen som haft en målsättning om att styrelserna ska bestå av minst 40 procent kvinnor.

Nyckelord: Mångfald; Jämställdhet; Bolagsstyrelser; Rekryteringsprocess; Styrelserekrytering.

SAMMANFATTNING	3
1. INLEDNING	6
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	6
1.1.1 Syfte och frågeställning.....	7
1.2 UPPSATSENS FORTSÄTTA DISPOSITION	8
1.3 BEGREPPSDEFINITIONER.....	8
1.3.1 Vad är en styrelse?.....	8
1.3.2 Vad är mångfald?.....	9
1.3.3 Vad är jämställdhet?.....	9
2. METOD	12
2.1 KVALITATIV VS. KVANTITATIV ANSATS	12
2.1.2 Jämförande fallstudie.....	12
2.1.3 Val av analysenheter - ett statligt och ett privat bolag	13
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	13
2.2.1 Litteratursökning.....	14
2.2.2 Intervjumetodik.....	14
2.2.3 Förstudie.....	14
2.2.4 Urval av intervjupersoner till fallstudien	15
2.2.5 Genomförande och dokumentering	15
2.2.6 Sammanställning och bearbetning av material.....	16
2.3 STUDIENS VALIDITET OCH RELIABILITET	16
2.3.1 Generaliserbarhet.....	18
2.3.2 Avgränsningar.....	19
3. MÅNGFALDS- OCH JÄMSTÄLLDHETSDISKURSEN	20
3.1 MÅNGFALD - BAKGRUND	20
3.1.1 Kognitiva mångfaldsperspektivet - fördelen med mångfald.....	21
3.1.2 The similarity-attraction paradigm - mångfaldens baksidor.....	21
3.2 JÄMSTÄLLDHET - BAKGRUND	22
3.2.1 Det strukturalistiska perspektivet.....	22
3.2.2 Kön som social konstruktion.....	23
3.3 MÅNGFALD I BOLAGSSTYRELSER	23
3.3.1 Behovet av en stark ordförande.....	24
3.4 JÄMSTÄLLDHET I BOLAGSSTYRELSER.....	25
3.4.1 Att öka jämställdheten i bolagsstyrelser	25
3.5 SAMMANFATTANDE KOMMENTARER.....	27
3.6 VÅR FÖRSTUDIE	28
3.6.1 Sammanfattande kommentarer	31
4. STYRELSEREKRYTERING	34
4.1 BOLAGSSTYRNINGENS UTVECKLING	34
4.1.1 Nomineringsförfarandets utveckling.....	34
4.2 MODERN BOLAGSSTYRNING OCH STYRELSEREKRYTERING	35
4.2.1 Valberedning	35
4.2.2 Styrelseutvärdering.....	36
4.2.3 Kravprofil.....	36
4.2.4 Kandidatsökning	37
4.2.5 Motivering av val av kandidater.....	37
4.3 STYRELSENS SAMMANSÄTTNING.....	38
3.5 SAMMANFATTANDE DISKUSSION.....	39
5. EMPIRI	42
5.1 DET PRIVATA FASTIGHETSBOLAGET.....	42
5.1.1 Mångfald och jämställdhet i bolagsstyrelser.....	42

5.1.2 Rekryteringsprocessen	43
5.1.3 Kravprofil.....	44
5.1.4 Kandidatsökning	44
5.2 DET STATLIGA FASTIGHETSBOLAGET	45
5.2.1 Mångfald och jämställdhet i bolagsstyrelser.....	45
5.2.2 Rekryteringsprocessen	46
5.2.3 Kravprofil.....	47
5.2.4 Kandidatsökning	47
6. JÄMFÖRELSE MELLAN DE TVÅ FASTIGHETSBOLAGEN	50
6.1 MÅNGFALD OCH JÄMSTÄLLDHET I BOLAGSSTYRELSE	50
6.2 REKRYTERINGSPROCESSEN	51
6.3 KRAVPROFIL	52
6.4 KANDIDATSÖKNING	53
6.5 VARFÖR FÄRRE KVINNOR I MÅNGA STYRELSE?	55
6.6 SAMMANFATTANDE DISKUSSION.....	57
7. SLUTDISKUSSION	60
7.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	62
REFERENSER	63
TRYCKTA KÄLLOR	63
ÖVRIGA TRYCKTA KÄLLOR	65
ELEKTRONISKA KÄLLOR	65
BILAGA 1. INTERVJUGUIDE	67
BILAGA 2. INTERVJUPERSONER	68
BILAGA 3. UTDRAK UR INTERVJUSAMMANSTÄLLNING	69

1. INLEDNING

Vi lever idag i ett samhälle som genomgår stora och snabba förändringar, inte minst till följd av den teknologiska utvecklingen och nya kommunikationsmöjligheter som teknologin har gett upphov till (Castells, 1996). Varor och information rör sig över världen i snabb takt med hårdare konkurrens och kortare produktlivscyklar som följd (Porter, 1998). För att stå sig i konkurrensen har många av de redan stora svenska bolagen under de senaste årtiondena vuxit kraftigt, vilket innebär att deras verksamhet har blivit alltmer heterogen, mer utspridd, mer föränderlig och alltmer konkurrentutsatt (Sjöstrand & Petrelius, 2009). Alla dessa förändringar ställer nya krav på styrning och kontroll och på effektivisering och optimering av resursanvändningen (Vinnova, 2010-02-26), vilket har resulterat i att även beslut och beslutsfattande har komplicerats betydligt i arbetet med att leda och utveckla dessa bolag. Det ställs med andra ord höga krav idag på de individer som sitter på beslutsfattande positioner, inte minst i bolagens ledningsgrupper och styrelser (Eriksson-Zetterquist et al. 2005).

Alla bolagsstyrelser har en viktig funktion i att kontrollera ledningsgruppens arbete och sköta företagets långsiktiga strategiska arbete. För att detta ska göras på bästa sätt har alltfler såväl forskare som praktiker börjat betona vikten av att bolagsstyrelser utgörs av ledamöter med bred kompetens, som är representativa för bolagen och som har tillräcklig kunskap för att sätta sig in i och värdera omvärlden i förhållande till bolaget (Algotsson et al., 2009; Sjöstrand & Petrelius, 2009). Den senaste tidens ekonomiska kris har i synnerhet synliggjort vikten av att skapa väl sammansatta styrelser i vilka olika perspektiv och erfarenheter hos varje individ bildar en väl fungerande helhet. Eftersom detta inte alltid har gjorts, vilket bland annat har skapat svårigheter för många företag under krisen, har styrelsernas sammansättning och roll blivit ifrågasatt (Huse et al., 2009).

För att förbättra effektiviteten i beslutsfattandet har därför mångfald börjat förespråkas (Bilimoria & Piderit 1994; Ruigrok et al., 2007; Thomson et al., 2008). Enligt Page (2007) kan mångfald till och med vara mer fördelaktigt än expertkunskap, eller som han uttrycker det: "Diversity triumphs ability" (Page, 2007:xx). Med det menar han att det sällan är grupper med (liktänkande) experter på ett visst område som fattar de bästa besluten eller lyckas bäst med att förutse framtiden, då de bästa resultaten istället kommer av grupper som består av olika typer av individer, som bidrar med olika perspektiv till gruppen och sätt att tänka. Detta, menar han vidare, är onekligen en fördel för styrelser som förväntas fatta just långsiktiga strategiska beslut.

I en styrelse där samtliga ledamöter har olika kön, bakgrund, utbildning och ålder, anses ledamöterna följaktligen kunna bidra med olika perspektiv och erfarenheter och därigenom öka styrelsens förmåga att fatta rationella beslut (Bilimoria & Piderit 1994; Ruigrok et al., 2007; Thomson et al., 2008). Enligt Ahlgren och Henningsson (2008) är det även viktigt att varje ledamot i styrelsen har tillräckligt hög integritet för att våga uttrycka sina egna åsikter och ifrågasätta andras. I en alltför homogen grupp, menar de, riskerar denna dynamik och styrelsens förmåga att fatta effektiva beslut att gå förlorad.

1.1 Problemformulering

Trots att mångfald började förespråkas i näringslivet i Sverige redan under 1990-talet, har det gått trögt att förändra de totala styrelsesammansättningarna med avseende på just mångfald. Majoriteten av samtliga styrelseledamöter har ungefär samma bakgrund, med någon teknisk eller ekonomisk utbildning på KTH, Handelshögskolan i Stockholm eller Chalmers och de flesta är män i övre medelåldern (Ds 2006:11).

Ett område som diskuteras inom mångfaldsfrågan är jämställdhet. Det finns många studier som visar att bolagsstyrelser generellt mår bra av att ha lika andel kvinnor som män, då kvinnor exempelvis tenderar att visa högre närvaro vid möten och ta sig an en mer kontrollerande (monitoring) roll än män. De kvinnor som väljs in tenderar att vara yngre än männen och eftersom de inte ingår i "the old boys club" tenderar de även att vara mer öppna för förändringar och kunna tillföra nya perspektiv

(Adams & Ferreira, 2008; Erhardt et al., 2002). Eftersom vår identitet, som enligt Page (2007) bland annat formas av vår könstillhörighet, påverkar hur vi blir bemötta i samhället och därmed även våra erfarenheter, anses kvinnor och män kunna bidra med olika perspektiv och sätt att tänka i bland annat bolagsstyrelser. Med tanke på den komplexa värld som organisationer agerar i idag, menar Thomson et al. (2008:xi) därför att avsaknaden av kvinnor i bolagsstyrelser är ett av vår tids viktigaste problem eftersom "the problems that face our world are so complex and difficult that we will need all the talent available to solve them".

Sverige är känt för att vara ett av de länder som har nått längst i denna fråga som en följd av att regeringen under de senaste decennierna har vidtagit en rad åtgärder i samhället för att öka kvinnors karriärmöjligheter. De har till exempel utökat barnomsorgen för att kvinnor inte ska behöva välja mellan karriär och familj. Svenska kvinnors möjligheter i arbetslivet har därmed förbättrats markant (Tienari et al., 2009). Trots detta förekommer fortfarande viss segregering mellan könen, vilket inte minst blir tydligt i den könsfördelning som råder i styrelserna för Sveriges femtio största bolag, där enbart 21 procent av alla styrelseledamöter är kvinnor (SCB, 2008). Generellt finns det även en tydlig uppdelning mellan mansdominerade och kvinnodominerade yrken i näringslivet och de högsta beslutsfattande positionerna domineras fortfarande av män (Tienari et al., 2009).

Trots de fördelar som jämställdhet anses bidra med i bolagsstyrelser, förklaras den låga andelen kvinnor ofta med att det inte finns tillräckligt med kompetenta kvinnor (Algotsson et al., 2009). I Svensk Kod för bolagsstyrning ställs krav på att såväl mångfald som en jämn könsfördelning ska eftersträvas, vilket gäller både statliga och privata bolag:

"Styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet och utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bred avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund." (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008, punkt 4.1).

Intressant nog är dock att andelen kvinnor i offentliga bolagsstyrelser utgör så mycket som 48 procent, medan de privata börsnoterade bolagen enbart har 19 procent kvinnor i sina styrelser (Näringsdepartementet, 2009:N9037). Det är emellertid värt att påpeka att de statliga bolagen fortfarande har lång väg att gå för att även öka mångfalden med avseende på ålder, bakgrund och framförallt etnicitet (Algotsson et al., 2009). Men hur kommer det sig att de statliga bolagen har lyckats öka andelen kvinnor i sina styrelser när de privata bolagen inte har det? Kan det vara så att de statliga bolagen följer andra rutiner i själva rekryteringsprocessen för att uppnå mer jämställdhet? Tittar de möjligtvis på olika kriterier vad gäller exempelvis erfarenhet, kompetens och personlighet?

1.1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med vår studie är att jämföra rekryteringsprocessen av styrelseledamöter i ett privat och ett statligt bolag för att undersöka huruvida det finns utmärkande skillnader/likheter i just rekryteringsprocessen mellan offentlig respektive privat sektor. Därigenom vill vi pröva om själva rekryteringsprocessen i sig kan utgöra en förklaring till *varför* statliga bolag generellt har en större andel kvinnor i sina bolagsstyrelser än de privata.

För att uppnå vårt syfte ämnas följande frågeställning att besvaras:

- *Hur går rekryteringsprocessen till i statliga respektive privata bolag, med avseende på mångfald och jämlik styrelsesammansättning?*

Två mer specifika delfrågor, som är kopplade till huvudfrågan, kommer också att undersökas:

- *Vad är det för kriterier (kompetens, erfarenhet och personlighet) som används för att bedöma potentiella styrelsekandidater?*
- *Vart vänder sig organisationerna för att hitta nya styrelsekandidater?*

1.2 Uppsatsens fortsatta disposition

I nästkommande kapitel, kapitel 2, presenteras den vetenskapliga ansats som ligger till grund för uppsatsen och studiens användbarhet diskuteras. Vidare presenteras den metod som använts för att samla in data och hur de fall valts ut som behandlas i vår fallstudie.

I kapitel 3 och 4 presenteras studiens teoretiska referensram. I kapitel 3 behandlas begreppen mångfald och jämställdhet som dels sätts i ett större sammanhang utifrån vad som sker i samhället och dels diskuteras för- och nackdelar med begreppen i styrelsesammanhang. Detta för att visa vikten av att ämnet fortsätter att behandlas i vetenskapliga sammanhang, trots att man i Sverige anses ha kommit mycket långt när det gäller just lika rättigheter och möjligheter för män och kvinnor i jämförelse med många andra länder. Kapitel 3 avslutas med en diskussion om de intervjuvar som vi fick under vår förstudie eftersom dessa, liksom teorin om mångfald och jämställdhet, visar på vissa strukturella hinder för kvinnor att ta sig in på styrelsernas arena. Dessa data ledde oss därför in på uppsatsens huvudsakliga frågeställning, varför den process som statliga och privata bolag genomgår vid rekrytering av nya styrelseledamöter, enligt teorin, presenteras i kapitel 4 tillsammans med de externa krav som måste följas. Detta är den teori som huvudsakligen ställs i relation till vår empiri för att uppnå studiens syfte.

I kapitel 5 summeras resultaten från vår empiri som samlades in från sex intervjuer med personer som har anknytning till rekryteringsprocessen i de två fastighetsbolag som vi valt att studera.

Resultaten från vår empiri analyseras i kapitel 6 utifrån studiens syfte och frågeställningar med fokus på likheter och skillnader mellan våra valda fall. De slutsatser som dras utifrån analysen redovisas i ett avslutande kapitel, kapitel 7, som även avslutas med några förslag till vidare forskning.

1.3 Begreppsdefinitioner

I uppsatsen används framförallt tre begrepp som kan vara värda att definiera närmare för att undvika missförstånd och otydligheter under studiens gång, nämligen begreppen styrelse, mångfald och jämställdhet.

1.3.1 Vad är en styrelse?

En styrelse är en grupp utsedda ledamöter som ansvarar för organisation och förvaltning av exempelvis ett aktiebolag, en förening eller en annan juridisk person (Nationalencyklopedin, 2010-02-12). Det finns alltså olika typer av styrelser. I denna uppsats behandlas enbart styrelser i börsnoterade bolag, dock såväl statliga som privata.

Samtliga aktiebolag ska ha en styrelse, om det handlar om ett publikt aktiebolag ska styrelsen bestå av minst tre ledamöter (Lundén, 2006). Enligt *Verksamhetsberättelse för företagande med statligt ägande* (2008) bör antalet ledamöter vara omkring 6-8 personer. I ett privat aktiebolag får styrelsen bestå av en eller två ledamöter om det finns minst en suppleant (Lundén, 2006). Suppleanter utses för styrelseledamöterna och dessa måste uppfylla samma behörighetskrav som de ordinarie ledamöterna. En styrelse kan också ha arbetstagarrepresentanter vilka också jämställs med styrelseledamöterna om inget annat stadgas (Ds 2006:11). En styrelse ska vara stor nog för att kunna säkerställa förmågan att sköta bolagets angelägenheter med integritet och effektivitet (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008).

Styrelsen har i uppgift att företräda bolagets ägare eller medlemmar och ska agera som en kontrollfunktion, svara för bolagets organisation, ansvara för säkerhetsfrågor och förvaltningen av bolagets angelägenheter samt bedöma bolagets ekonomiska situation (Lundén, 2006). Den ska också på bästa möjliga sätt tillgodose ägarnas intresse av långsiktigt god kapitalavkastning. För att uppfylla sin uppgift har styrelsen i åliggande att fastställa bolagets övergripande mål och bestämma strategin för att nå dessa mål. Styrelsen ansvarar även för att utse eller avsätta VD eller särskilda firmatecknare, vilket även innebär att granska och utvärdera den operativa ledningen och VD:s

prestation samt kontrollera bolagets belöningsystem (Ahlgren & Henningsson, 2008). Styrelsen kan delegera uppgifter men har ändå alltid tillsynsansvar. Tillsättningen av VD eller särskilda firmatecknare går däremot inte att delegera (Ds 2006:11).

1.3.2 Vad är mångfald?

Mångfald är ett vitt begrepp och kan syfta på många olika faktorer hos människor som tas tillvara i sammansättningen av en grupp. Litteraturen skiljer främst på två typer av mångfald, nämligen *demografisk* och *kognitiv* mångfald (Erhardt et al., 2003). Det första handlar om sådana karaktärsdrag som syns på ytan, såsom ålder, kön och etnicitet, medan kognitiv mångfald snarare handlar om djupgående olikheter hos människor som tillkännages först när individer interagerar med varandra under en längre tid. Dessa olikheter kan handla om personliga karaktärsdrag, kognitiv förmåga, attityder, trosuppfattningar och grundvärderingar (Horwitz & Horwitz, 2007). Den mesta av litteraturen tenderar emellertid att fokusera på det första, demografisk mångfald, och det finns dessutom en uppsjö med litteratur som enbart behandlar ämnet utifrån en av de nämnda aspekterna ovan, nämligen utifrån könsfrågan (gender diversity) (Erhardt et al., 2003), vilket även är fallet i denna uppsats.

Nämnas kan dock att även om Erhardt et al. (2003) räknar in utbildning, kunskap och individens bakgrund i den kategori som kallas för kognitiv mångfald, har andra forskare, såsom Horwitz och Horwitz (2007), valt att använda en tredje kategori som innefattar mer arbetsrelaterad mångfald, nämligen utbildning, arbetsfunktion och hur länge någon till exempel har innehaft en viss position på ett företag.

Page (2007) menar att mångfald skapas av att individer med olika *kognitiv förmåga* och *identitet* sätts samman i en grupp. Eftersom alla människor formas av dessa två faktorer, bidrar de även till att forma varje enskild människas sätt att tänka och lösa problem. Ju mer olika varandra människorna i en viss grupp är, desto mer anses de därmed kunna bidra med olika perspektiv och sätt att lösa problem. Detta i sin tur bidrar till att förbättra gruppens gemensamma förmåga att lösa problem och fatta effektiva strategiska beslut.

Alla dessa olikheter hos människor påverkas av en mängd faktorer. Hambrick et al. (1998) och Govindarajan och Gupta (2001) menar till exempel att nationalitet och etnisk tillhörighet har en djup inverkan på individen, medan Page (2007) bland annat nämner att könstillhörighet och människans erfarenheter har lika stor inverkan. Hambrick et al. (1998) menar att nationalitet (eller etnicitet) påverkar individen på fyra olika sätt som gör att denna även kommer att fungera på olika sätt i en grupp. Dels påverkas *grundvärderingar* och den *kognitiva förmågan* och dels påverkas individens *språk* och *beteende*, till vilket ögonkontakt och kroppsspråk räknas. Detta betyder emellertid inte att alla individer med samma nationalitet är exakt likadana eftersom människor även formas av livserfarenhet, uppfostran, religion, utbildning och internationell erfarenhet, vilket kan skilja mellan olika individer även om de vuxit upp i samma land.

Oavsett vilken typ av mångfald vi väljer att studera, så tyder de studier som presenteras ovan på att det är dels det som finns inom oss - personliga karakteristika, kognitiv förmåga, attityder, trosuppfattningar och grundvärderingar – och dels det som skapar vår identitet - nationalitet, etnicitet, kön, utbildning eller funktion på arbetet som ligger till grund för olikheter och likheter mellan människor.

1.3.3 Vad är jämställdhet?

För att avgränsa vår studie har vi valt att fokusera på *en* aspekt av mångfald, nämligen könsfrågan:

”Jämställdhet förutsätter en jämn fördelning av makt och inflytande, samma möjligheter till ekonomiskt oberoende, lika villkor och förutsättningar ifråga om företagande, arbete, arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet, lika tillgång till utbildning och möjligheter

till utveckling av personliga ambitioner, intressen och talanger, delat ansvar för hem och barn samt slutligen frihet från könsrelaterat våld.” (Nationalencyklopedin, 2009).

Det finns och har länge funnits strukturer och uppfattningar i samhället som gjort att män generellt har mer inflytande än kvinnor. Detta påverkar såväl kvinnors och mäns olika möjligheter på arbetsplatsen som möjligheten att påverka sin egen livssituation i stort (Tienari et al., 2009). Jämställdhet handlar om, som citatet ovan påvisar, att bryta ner dessa strukturer och att erbjuda män och kvinnor lika rätt och möjligheter inför lagen och på arbetsmarknaden. Kvinnor och män ska också ha lika lön för lika eller likvärdigt arbete (Sveriges riksdag: Motion 2002/03:A300). Idag anses detta vara en självklarhet för många, samtidigt som det trots allt fortfarande finns stora skillnader mellan kvinnors och mäns möjligheter i samhället (Sveriges riksdag: Motion 2002/03A:300). Som nämns i inledningskapitlet finns en horisontell segregering mellan könen i form av en tydlig uppdelning mellan mans- och kvinnodominerade yrken och en vertikal ojämställdhet då de högsta beslutsfattande positionerna i ledningsgrupper och bolagsstyrelser i huvudsak domineras av män (Tienari et al., 2009).

Jämställdhet, liksom mångfald i stort, har förespråkats i affärsvärlden sedan 1990-talet och anses bidra med bättre utnyttjande av den kompetens och intellektuella kapacitet som finns i den kvinnliga delen av befolkningen och som därmed kan bidra med att bredda perspektiv och erfarenhetsgrunden inom affärslivet (Ds 2006:11). Integrations- och jämställdhetsdepartementet (2010-02-24) skriver bland annat att fördelen med jämställdhet är följande:

”När kvinnor och män delar makt och inflytande i alla delar av samhällslivet får vi ett mer rättvist och demokratiskt samhälle. Jämställdhet bidrar också till ekonomisk tillväxt genom att människors kompetens och skaparkraft främjas”.

Huruvida skillnaden mellan kvinnor och män är biologiska eller socialt konstruerade har debatterats länge inom forskningen. Men idag lutar de flesta åt det senare. Begreppet *kön* har kommit att förknippas med de biologiska skillnaderna, medan begreppet *genus* började användas för att betona att könsskillnaderna snarare har konstruerats genom historiska, kulturella och sociala processer. Under åren har dock begreppet *genus* kritiserats för att vara för snävt. Eftersom det bortser från det fysiologiska på människan, förbiser begreppet det faktum att kroppen anses vara utgångspunkten för våra upplevelser som män och kvinnor. Det är alltså själva föreställningen om kroppen som är förutsättningen för hur *genus* konstrueras. Därför används ofta begreppet *kön* i diskussionen om jämställdhet idag, då det på ett bättre sätt anses fånga in relationen mellan kroppen och den sociala konstruktionen (Eriksson-Zetterquist et al., 2005). Därför väljer vi att göra detsamma även i vår uppsats.

2. METOD

I kapitlet redogörs för hur vi gått tillväga från början till slut. Kapitlet inleds med en diskussion om varför vi valt en kvalitativ ansats och varför vi valt att lägga upp studien enligt det som Essaiasson et al. (2003) kallar för en jämförande fallstudie. Efter det följer en beskrivning av vårt tillvägagångssätt och sedan avslutas kapitlet med en diskussion om uppsatsens validitet och reliabilitet.

2.1 Kvalitativ vs. kvantitativ ansats

Med tanke på vår problemformulering och syfte valdes en *kvalitativ* ansats. Enligt Halvorsen (2009:80) kräver en helhetlig förståelse av ett fenomen en "intensiv strategi med få undersökningseenheter och många variabler", vilket i detta fall syftar på just kvalitativa metoder. Eftersom vi vill beskriva rekryteringsförfarandet av nya styrelseledamöter och därigenom söka förklaringen till *varför* andelen kvinnor och män skiljer sig åt i den offentliga respektive privata sektorn, ansåg vi denna ansats vara mest lämplig. För att kunna jämföra två styrelser rekryteringsprocesser krävs det att vi får så mycket upplysningar som möjligt om de båda styrelsernas rekryteringsarbete och låter respondenterna utveckla sina svar (Essaiasson et al., 2003; Saunders et al., 2003). Om vår studie istället hade haft som syfte att ge mer generaliserbara resultat, om styrelser exempelvis oftare använder sig av rekryteringsfirmor idag än för tio år sedan, hade en kvantitativ metod passat bättre, med många undersökningseenheter och få variabler (Halvorsen, 2009). Problemet med en sådan ansats i vårt fall, hade dock varit risken för att inte komma åt någon djupare beskrivning av rekryteringsprocessen eller komma förbi det som anses vara "politiskt korrekt".

I en kvantitativ undersökning är det viktigt att finna ett representativt urval och att utforma frågeformulär så precist som möjligt för att kunna göra tabeller och räkna fram relevant statistik. Därmed finns det inte utrymme för respondenten att utveckla sina svar och intervjuaren går miste om information om attityder, kultur och allt det som rör sig i respondentens huvud (Silverman, 2001). En kvantitativ ansats kräver således andra metoder än en kvalitativ (Halvorsen, 2009). För att besvara exempelfrågan ovan om huruvida styrelser oftare använder sig av rekryteringsfirmor idag, hade vi kunnat göra en enkätundersökning för att nå så många företag som möjligt. Men för att få styrelseledamöter att vilja fylla i dessa enkäter och för att undvika missförstånd så att svaren riskerar att bli missvisande, hade frågorna behövt vara så precisa och tydliga som möjligt för att undvika ett alltför stort bortfall och därmed missvisande resultat (Essaiasson et al., 2003). Att göra en enkätundersökning om hur rekryteringsprocessen *egentligen* går till i praktiken hade således inte varit fruktbart då våra frågeställningar istället krävde att vi kunde föra samtal med våra respondenter och låta dem utveckla sina svar. Detta för att ta reda på så mycket som möjligt om våra två valda fall och med större säkerhet kunna uttala oss om eventuella skillnader och likheter mellan de båda fallen (Essaiasson et al., 2003).

2.1.2 Jämförande fallstudie

Med tanke på våra frågeställningar valde vi att fokusera vår studie på två bolag, ett från den privata sektorn och ett inom den offentliga för att sedan kunna jämföra dessa med varandra. Denna typ av studie kan i metodologiska termer kallas för en *jämförande fallstudie* (Essaiasson et al., 2003). Det finns förstås många andra metoder som används inom samhällsvetenskapen, såsom experiment, enkätundersökningar (som nämns ovan) och textanalyser (Yin, 2003). Enligt Yin (2003) är fallstudier emellertid att föredra när forskningsfrågan består av en "hur"- eller "varför"-fråga ("how" and "why" question), när forskaren inte kan kontrollera det som sker, när fokus ligger på nutid istället för historiska händelser och när det är svårt att skilja mellan fenomenet i sig och dess omgivning. Eftersom vår uppsats syftar till att identifiera bakomliggande orsaker som förklarar *varför* andelen kvinnor är lägre i privata bolagsstyrelser än i statliga, vi inte kan påverka vad som sker under rekryteringsprocesserna, vårt fokus ligger på nutid och eftersom det kan vara svårt att skilja på vad som orsakas av strukturer i omvärlden och själva fenomenet som vi undersöker, ansåg vi utifrån dessa kriterier att en fallstudie passade bäst.

Fallstudien som metod har fått en hel del kritik genom åren, inte minst på grund av att det inte finns lika väl beskrivna procedurer som forskaren bör följa för fallstudier som för andra metoder, varför många hävdar att resultaten av en fallstudie kan bli något godtyckliga (Yin, 2003). Men om forskaren är noggrann i sitt arbete och använder sig av många olika källor för att samla in data och använder sig av teori på rätt sätt, så menar Yin (2003:14) att fallstudien är: "not either a data collection tactic or merely a design feature alone but a comprehensive reserach strategy". Detta för att de data som används verifieras av flera källor och kan bedömas utifrån olika perspektiv. Detta hade vi i åtanke när vi valde respondenter. Eftersom vi ville ha en så bred bild som möjligt av de båda bolagens rekryteringsprocess, valde vi personer som har olika funktion i denna process och som därmed kan ha olika upplevelser av hur nya kandidater rekryteras. För att göra fallstudien än mer trovärdig försökte vi även få tillgång till de skriftliga motiveringar som ska ligga till grund för valet av kandidat. Men vi lyckades bara få ut en motivering från det statliga bolaget och kunde således inte jämföra detta med det privata. Dessutom var denna motivering ganska översiktlig och behandlade styrelsen som helhet.

2.1.3 Val av analysenheter - ett statligt och ett privat bolag

För att kunna utesluta att andra faktorer än rekryteringsprocessen påverkar andelen kvinnor och män i respektive sektor ville vi studera två bolag som var så lika varandra som möjligt. Eftersom bransch, storlek på företaget, omsättning eller typ av företag också kan tänkas påverka antalet kvinnor som väljs in, verkade den så kallade "mest-lika-designen" (Essaiasson et al., 2003) mest lämplig för att kunna utesluta dessa faktorer som möjliga förklaringar. Det var naturligtvis omöjligt att hitta två identiska bolag som bara skiljde sig åt med avseende på ägarform (om det ägs av staten eller inte), men vi fann två bolag som inte skiljde sig alltför mycket åt.

Eftersom faktorer som branschtillhörighet och vilken marknad bolagen verkar på kan tänkas påverka vilka krav som ställs på styrelseledamöterna valdes två bolag i samma bransch, fastighetsbranschen. Det fanns ingen egentligen ingen tanke bakom valet av bransch, förutom att vi fann två bolag som var förhållandevis lika inom just fastighetsbranschen. Vi fann således två bolag som var av ungefär samma storlek och enbart verkade på den svenska marknaden. Det ena är statligt och har 48 procent kvinnor i styrelsen. Det andra är privatägt och har omkring 20 procent kvinnor i styrelsen. Valet av procentfördelningen i respektive bolag valdes för att spegla den könsfördelning som finns generellt i offentliga respektive statliga bolagsstyrelser idag.

Båda bolagen har sitt säte i Västra Götalandsregionen och har 200-400 anställda i Sverige. Valet av medelstora bolag gjordes med hänsyn till antalet anställda i bolaget eftersom vi antog att det skulle vara lättare att få tag i styrelseledamöter i mindre företag, samtidigt som styrelserna kunde tänkas vara för små i alltför små företag för att vara relevanta som analysenheter i vår studie. Vid bestämmandet av vad för bolag som kan kallas för ett medelstort bolag tog vi hjälp av EU Kommissionens definition av vad som kan kallas ett medelstort bolag. I Kommissionens rekommendation 2003/361/EG definieras mikroföretag, samt små och medelstora företag, utifrån personalstyrkans storlek och omsättning eller årliga balansomslutning. Ett medelstort bolag är ett bolag som sysselsätter mindre än 250 personer och vars årsomsättning inte överstiger 50 miljoner euro eller vars balansomslutning inte överstiger 43 miljoner euro per år. Syftet med EU:s definition är att fastsätta vilka företag som kan utnyttja EU:s program eller åtgärder som är i första hand till för små och medelstora företag. EU:s begreppsbestämning har således enbart varit en vägledning för oss vid valet av analysenheter (Sammanfattning av EU-lagstiftningen, Kommissionens rekommendation 2003/361/EG av den 6 maj 2003).

2.2 Tillvägagångssätt

Vid studiens början samlades en hel del material in om tidigare forskning på ämnet för att skapa en teoretisk referensram. Efter det gjordes en förstudie för att specificera våra frågeställningar, vilket sedan följdes av insamling av data om våra två valda fall.

2.2.1 Litteratursökning

Vid valet att göra en fallstudie är det viktigt att forskaren är införstådd med vad teorin säger om ämnet innan han/hon börjar samla in data. Detta för att bland annat kunna välja lämpliga fall att studera och kunna förstå den data som han/hon får fram (Yin, 2003). Vårt arbete började därför med insamling av litteratur som till största delen gjordes i databaserna Business Premier Source och Social Science Research Network (SSRN). Följande sökord användes för att urskilja det som var relevant för just vårt ämne: Board room, board directors, diversity, gender. När vi sökte på ord som diversity och gender var för sig fick vi för många träffar för att kunna urskilja vad som var väsentligt. När vi istället kombinerade sökorden med varandra, kunde vi begränsa sökningen och således lättare få fram artiklar som hade relevans för uppsatsen.

Vi använde också en hel del böcker och ett antal studentuppsatser från Ekonomiska biblioteket i vilka vi tittade på källorna som hade använts. Eftersom ämnet är så brett och vi fann det svårt att hitta tillräckligt specifika sökord, kunde detta vara ett bra sätt att hitta relevant information. För att få fram det som var relevant sökte vi därmed upp en del artiklar och böcker på Ekonomiska biblioteket som tidigare författare/studenten hade refererat till.

I övrigt sökte vi även efter statliga utredningar och publikationer som finns tillgängliga på Internet.

2.2.2 Intervjumetodik

Uppsatsens empiri bygger i huvudsak på material inhämtat från semistrukturerade intervjuer med totalt nio personer som har någon koppling till statliga och/eller privata börsnoterade bolag, antingen som styrelseledamöter, styrelseordföranden eller som sittande i någon valberedning eller i Näringsdepartementet. För att få information om respondenternas egna erfarenheter och skapa en så riktig förståelse för dessa som möjligt, anses semistrukturerade eller ostrukturerade intervjuer vara de mest effektiva metoderna (Silverman, 2001). Semistrukturerade intervjuer valdes således för att få fram de utvalda individernas erfarenhet och uppfattning om styrelsernas rekryteringsprocesser. Den semistrukturerade intervjumetoden gör det till viss del lättare för oss att styra intervjun än om vi hade använt oss av en helt ostrukturerad intervjumetod, samtidigt som det ger respondenten större möjlighet att förklara och utveckla sina svar och tankar än om intervjun skulle vara helt strukturerad (Lantz, 2007).

Eftersom könsfördelningen i bolagsstyrelser kan upplevas som ett laddat ämne, kan det vara svårt för intervjuare att få fram relevanta fakta och inte bara det som anses vara "politiskt korrekt". För att öka chansen att komma runt detta valde vi att intervjua flera personer med olika roller i samma styrelse. Detta för att kunna verifiera vad de olika individerna har sagt, eller komma åt djupare information. Vid en kvalitativ ansats är det också fördelaktigt att få så rik information som möjligt om analysenheten och fler intervjuer med olika personer ökar möjligheten att studera ämnet ifråga utifrån flera perspektiv (Silverman, 2001).

2.2.3 Förstudie

När arbetet med vår uppsats inleddes kontaktade vi Styrelsekvinnor.com, som arbetar för att få in fler kvinnor i landets styrelser. För att få mer information om ämnet, rekommenderade Styrelsekvinnor.com tre kvinnliga styrelseledamöter som alla hade lång erfarenhet av styrelsearbete som vi kunde kontakta. Innan vi hade våra frågeställningar helt klara för oss, bestämde vi oss därför för att genomföra en slags förstudie för att få en uppfattning om hur kvinnor med praktisk erfarenhet från styrelsevärlden upplever situationen idag och huruvida vi kunde urskilja någon förklaringsfaktor till varför det skiljer sig när det gäller andelen kvinnor i privat och offentlig sektor. De tre kvinnliga ledamöterna intervjuades enligt bifogad intervjuguide (se bilaga 1). Deras svar fick oss att börja fundera på om förklaringen till vårt problem kunde ligga i själva rekryteringsprocessen, vilket ledde oss fram till de exakta frågeställningarna.

När dessa tre första intervjuer var klara, visade det sig svårt att skilja mellan vad de tre kvinnorna hade erfarit inom den privata respektive offentliga sektorn, eftersom alla tre hade erfarenhet ifrån båda. Ibland talade de om den ena och ibland om den andra sektorn. Den kvinna som vi ansåg representera den offentliga sektorn allra mest, genom att hon arbetat för Näringsdepartementet och numera arbetar för ett statligt bolag, menade till exempel att en valberedning och rekryteringskonsult används under rekryteringsprocessen, vilket enbart förekommer inom den privata sektorn. Troligen berodde detta på att vi ställde våra frågor förhållandevis öppet, och klargjorde först efter intervjun att vår studie gick ut på att jämföra de olika sektorerna med varandra. Detta för att deras intervjusvar inte skulle präglas av syftet med vår studie och exempelvis bara tala gott om den ena sektorn.

I de vidare intervjuerna avhjälpes problemet genom att vi försökte vara tydliga med *vilket bolag* vi syftade på när vi ställde våra frågor. Vi förklarade också på ett tidigt stadium att intervjupersonerna hade valts ut för att de satt i styrelsen för ett specifikt bolag och att vi ville att de skulle svara utifrån sina erfarenheter därifrån. Men eftersom de flesta ändå hade lite erfarenhet från båda sektorerna, är vi medvetna om att vissa missförstånd ändå kan ha uppstått.

2.2.4 Urval av intervjupersoner till fallstudien

För att få så mycket upplysningar som möjligt om respektive bolags rekryteringsprocess av nya styrelseledamöter, valde vi att söka upp ledamöter, styrelseordföranden och medlemmar i valberedningen, som hade direkt koppling till de två utvalda bolagen. I tillägg till de tre ovan nämnda intervjuerna, genomfördes därför sex ytterligare, tre som fick representera varje styrelse.

På bolagens webbsidor finns information om vem som sitter med i varje styrelse och vilken roll varje person har. Det var så vi hittade våra intervjupersoner, och alla som vi kontaktade ställde upp på intervju.

2.2.5 Genomförande och dokumentering

Några dagar innan varje intervju mejlade vi vårt intervjuunderlag till intervjupersonerna. De första respondenterna som vi kontaktade önskade detta, varför vi bestämde oss för att göra likadant i de övriga fallen också.

För att få så ärliga och öppna svar som möjligt informerades varje respondent inför intervjun om att samtliga intervjusvar skulle komma att behandlas anonymt (Esaïsson et al., 2003). Dock påpekade några av intervjupersonerna att vi gärna fick nämna deras namn för att redogöra för vem vi hade intervjuats, utan att för den skull koppla namnen till intervjusvaren. Vi frågade därför samtliga intervjupersoner om det var okej för dem också, eller om de hellre ville behandlas helt anonymt. För att inte avslöja vilka bolag som vi har studerat och därmed avslöja namnen på våra intervjupersoner har vi emellertid valt att inte nämna de intervjuades namn överhuvud taget. Bolagen kallas i fortsättningen för *Det statliga fastighetsbolaget* respektive *Det privata fastighetsbolaget* och respondenterna benämns som R1, R2(...) R9, där R står för Respondent.

Det faktum att intervjupersonerna genom vår intervjuguide fick veta att vi bland annat tänkte prata om mångfald på förhand, kan ha påverkat dem till att svara "politiskt korrekt" genom hela samtalet. Men detta var en risk vi fick väga mot att de skulle känna sig obekväma om vi inte förberedde dem på detta överhuvudtaget, eftersom intervjuunderlaget faktiskt skickades ut på begäran av de första respondenterna.

Vår intervjuguide delades in i olika teman såsom bakgrund, styrelsens rekryteringsprocess, egna generella erfarenheter från styrelserekrytering och mångfald. Innan vi gjorde intervjuerna lät vi vår handledare titta på de frågor vi tänkt ställa och komma med synpunkter. Några av våra frågor visade sig till viss del vara ledande, varför handledaren rådde oss att formulera om dem. Det gjorde vi och de frågor vi sen utgick ifrån redovisas i bilaga 1.

Samtliga intervjuer spelades in och varade i 20-45 minuter vardera. Under alla intervjuer användes en diktafon för att lättare kunna fokusera på respondenten och inte gå miste om några fakta samt för att kunna citera. Att använda sig av en diktafon kan dock leda till att respondenten känner sig hämmad (Saunders et al., 2003). Vi ansåg dock att fördelarna med att använda en diktafon övervägde denna eventuella nackdel.

Eftersom flera av de intervjuade inte bor i Göteborg genomfördes några intervjuer på telefon. Eftersom vi använde högtalartelefon kunde vi ändå spela in samtalet. Vi kunde dock inte läsa av personernas kroppsspråk, miner och gester, som ju kan vara en fördel (Saunders et al., 2003). Men detta fick vi väga mot att vi hade blivit tvungna att begränsa antalet intervjuer istället, vilket då hade inneburit att vi hade fått en smalare bild av hur rekryteringsarbetet går till i praktiken.

Katrin var den som ledde samtalet och ställde frågorna, medan Helena kunde koncentrera sig på att anteckna viktiga teman och tankar som kom fram under intervjun samt ibland även "flika in" med någon fråga här och var för att komplettera den bild som "målades upp" under intervjun. Under intervjuerna framkom några extra teman som verkade viktiga för vår analys. Alla dessa teman användes sedan som underlag för översättningen och tolkningen av intervjuerna (Silverman, 2001). Under intervjuerna framkom dock några till teman som verkade viktiga. Flera respondenter nämnde till exempel ordförandens viktiga roll i att få en diversifierad grupp att fungera. De menade att det ligger på ordföranden att se till att alla får möjlighet att ta lika mycket plats i styrelserummet. Detta tema ansågs viktigt eftersom det därmed skulle kunna vara rädslan för att bli ifrågasatt i sin roll som ordförande som förhindrar att kvinnor väljs in. De teman som identifierades, användes sedan som underlag vid översättningen och tolkningen av intervjuerna.

2.2.6 Sammanställning och bearbetning av material

När intervjuerna var klara hade vi således ett antal teman att utgå ifrån. När så intervjuerna "översattes" till skriftspråk, kunde vi kategorisera in samtalet direkt under dessa teman. Vi gjorde således ingen direkt transkribering av hela intervjuerna, bland annat på grund av tidskäl, utan detta gjordes enbart av de stycken som hade relevans för vårt ämne. För att underlätta för läsaren återges samtliga citat något översatta till skriftspråk. När respondenten exempelvis säger:

"Det är rätt intressant att det kan vara någon som är väldigt stark och drivande i sin VD-roll som kanske inte alls passar i styrelser (...). Personen kan ha ett klockrent CV. Om du tittar på massa olika CV kan du tycka att det här är ju helt perfekt, dom kan allt och har gjort allt, men dom är omöjliga att ha med i en grupp med sju andra personer. Man kanske är så vana vid sitt vanliga jobb, att peka med hela handen och inte van vid att lyssna till de andra runt bordet, utan här är det jag som bestämmer!".

Detta återges istället som följande:

"Det intressanta med VD:s är att personer som är drivande i sin VD roll och som har ett klockrent CV, som kan allt, kan ändå vara omöjliga att ha med i styrelsen, eftersom de är vana vid att peka med hela handen och inte är vana vid att lyssna på andra".

För att lättare kunna jämföra och analysera våra data från intervjuerna valde vi att strukturera upp svaren i ett exceldokument (se Bilaga 3.). När vi strukturerade upp intervjuerna gjorde vi det tillsammans och efter de teman som vi hade funnit under intervjuerna. Vi valde tillsammans ut de citat och den information som var betydande för vår frågeställning, detta för att se till att vi inte hade tolkat svaren olika och att de således kunde tolkas på olika sätt (Silverman, 2001).

2.3 Studiens validitet och reliabilitet

När det gäller kvantitativ forskning är det viktigt att frågeformulär utformas på rätt sätt, att frågorna är relevanta och att tydliga operationaliseringar görs för att undvika risken för att mäta fel siffror. Det är också viktigt att urvalet är representativt för den population som forskaren vill uttala sig om. Detta diskuteras i termer av validitet och reliabilitet (Silverman, 2001). Validiteten rör studiens

giltighet, det vill säga i vilken mån forskaren undersöker det han/hon har avsett att undersöka. Reliabilitet innebär istället hur noggrant undersökningen genomförts och på vilket sätt det insamlade materialet bearbetats. Syftet med validitet och reliabilitet är att hjälpa till att genomföra studien så korrekt som möjligt (Saunders et al., 2003; Silverman, 2001).

När det gäller *kvalitativ* forskning används samma termer, validitet och reliabilitet, i syfte att göra studien så korrekt som möjlig. Men begreppens innebörd skiljer sig något från *kvantitativ* forskning. Eftersom det i kvalitativ forskning handlar om att *tolka* intervjuer, samtal eller texter, är det viktigt att forskaren är konsekvent med vilka kategorier som används och hur materialet systematiseras för att studien ska få hög *reliabilitet*. Eftersom forskaren sällan har möjlighet att bifoga hela det empiriska materialet till den slutgiltiga rapporten, tvingas han/hon att enbart visa utvalda delar av texten, precis som i vårt fall. Detta innebär att den text som redovisas präglas av forskarens egna tolkningar (Silverman, 2001). Vi har under studiens gång försökt ta hänsyn till detta och bland annat diskuterat intervju svaren och våra tolkningar med varandra för att utesluta möjligheten att de kunde tolkas på olika sätt. Intervju svaren bearbetades också utifrån samma kategorier, eller *teman*, som vi valt att kalla dem, genom hela bearbetningen för att reliabiliteten skulle bli så hög som möjligt.

Att spela in intervjuer och samla så mycket data som möjligt på band, film eller dokumentering är viktigt i sådana sammanhang för att öka trovärdigheten för studien (Silverman, 2001). Detta gjordes under de intervjuer som vi genomförde. Men även tolkningar av inspelat material kan innebära att forskare missar väsentlig information på vägen beroende på hans/hennes förförståelse (Silverman, 2001). Detta försökte vi avhjälpa genom att vi, som nämns ovan, diskuterade våra egna tolkningar med varandra och därigenom försöka utesluta att andra tolkningar av samma material hade varit möjliga.

När det gäller studiens *reliabilitet* handlar det i kvalitativa studier om att till exempel redogöra för motsägelsefulla resultat eller för det som inte sägs i det empiriska materialet. Ibland kan det som inte sägs i en viss situation vara minst lika talande som de ord som faktiskt uttalas (Silverman, 2001). Det gäller med andra ord att lyfta fram hela sanningen och inte bara det som verkar sensationellt för att få trovärdiga resultat. Detta har vi under studiens gång haft i åtanke. Men när vi sammanställde materialet, reserverar vi oss för att vi omedvetet kan ha bortsett från viss information som vi inte ansåg viktig med avseende på de frågeställningar vi hade.

För att skapa goda grundförutsättningar för god validitet och reliabilitet inledde vi vår studie med att samla in teoretiska referenser för att få en förståelse för ämnet och för att kunna göra korrekta tolkningar av våra insamlade data. Vid intervjuer kan det uppstå en så kallad "intervjuareffekt", vilket innebär att det finns en ömsesidig påverkan mellan respondenten och intervjuaren som i sin tur kan påverka respondentens svar (Lantz, 2007). Intervjuareffekten är svår att undvika vid intervjuer eftersom vi har ett inre referenssystem som ligger som en grund till hur vi förstår och möter andra och orienterar oss i omvärlden. En annan faktor som kan påverka respondentens svar är hur intervjun genomförs (Lantz, 2007). Detta har vi haft i åtanke under intervjun och bearbetningen av materialet, varför vi bland annat bestämde att Katrin, som har tidigare erfarenhet av att genomföra intervjuer från arbetet med hennes Kandidatuppsats, samt tidigare anställning, skulle vara den som styrde intervjuerna.

Eftersom några av våra intervjuer gjordes per telefon skulle det kunna leda till en minskad reliabilitet i studien, då kontakt telefonledes innebär att det är svårare att skapa en personlig kontakt och tillit mellan parterna. Det är dessutom rent praktiskt svårare att genomföra en telefonintervju eftersom det är svårare att kontrollera takten på samtalet, vilket i sin tur gör det svårare att dokumentera svaren (Saunders et al., 2003). För att i möjligaste mån motverka detta valde vi, som nämns ovan, att komplettera våra skriftliga anteckningar med att göra elektroniska inspelningar av samtliga intervjuer. Det inspelade materialet gav oss större möjlighet att verifiera våra anteckningar i

efterhand. Under en telefonintervju går även möjligheten att se individens kroppsspråk förlorad, vilket kan påverka våra tolkningar av svar negativt (Saunders et al., 2003).

Det faktum att vi var två som genomförde intervjuerna gjorde att en av oss kunde fokusera på själva intervjuandet medan den andra fick en mer observerande roll och kunde således reflektera över samspelet under intervjun, anteckna intressanta uttalanden och även flika in med nya frågor. Detta måste emellertid vägas mot att de respondenter som intervjuades öga mot öga kan ha känt sig obekväma med att vi var två. Vi frågade dock respondenterna om det kändes bra och förklarade varför vi hade delat upp vårt arbete som vi gjorde. Detta gjordes för att minska osäkerhetskänslan hos respondenten.

När det gäller de sista sex intervjuerna så tydliggjordes syftet med vår studie före varje intervju, vilket är viktigt för både validiteten och trovärdigheten (Saunders et al., 2003). För att öka studiens validitet skickades undersökningsfrågorna till respondenterna några dagar innan mötet. Utifrån de insamlade teoretiska referenserna lyckades vi avgränsa intervjuerna så att fokus förblev undersökningsfrågorna och undvek därmed utsvävningar utanför ämnet. Samtidigt lät vi dock respondenterna brodera ut sina svar för att därigenom insamla så mycket information som möjligt men även för att få nya infallsvinklar kring ämnet.

Yin (2003) anser, som nämns ovan, att forskaren bör använda sig olika typer av källor i en fallstudie för att samla data utifrån olika perspektiv – så kallad *triangulering*. Vi har i stort sett enbart intervjuer som underlag, vilket gör att uppsatsens reliabilitet kan ifrågasättas. För att höja reliabiliteten intervjuades emellertid personer som var kopplade till styrelserna på olika sätt och som hade olika roller. Därför vill vi ändå argumentera för att reliabiliteten är stor. Som nämns ovan försökte vi även få tillgång till de skriftliga motiveringar som ska ges till varför en viss kandidat valts ut. Men eftersom vi bara fick tillgång till en från det statliga bolaget, kunde vi inte använda oss av denna i någon större utsträckning.

I sin helhet tycker vi utifrån diskussionen ovan att såväl validiteten som reliabiliteten hos vår studie är hög utifrån de förutsättningar vi arbetat efter.

2.3.1 Generaliserbarhet

I kvantitativ forskning är det vanligt att forskaren har som mål att applicera statistiska resultat från sin studie på en större population, vilket förutsätter att urvalsprocessen går rätt till så att urvalet verkligen är representativt för hela populationen. När det gäller kvalitativ forskning, där enbart ett fåtal fall studeras och fallen vanligtvis inte väljs slumpvis, kan det tyckas desto svårare att generalisera. Många forskare menar till och med att detta är en omöjlighet. Andra forskare menar dock att generalisering av kvalitativ forskning visst är möjligt, även om begreppet generalisering får en något annan innebörd. När det, som i vårt fall, gäller en fallstudie skapar forskaren en teoretisk referensram utifrån genomgången av befintlig teori. Denna prövas sedan med hjälp av resultaten från empirin. Om ett eller flera fall visar sig stödja den teoretiska referensramen, stärks teorin (Silverman, 2001). Denna typ av generalisering kallas för *analytisk generalisering*, till skillnad från *statistisk generalisering* som ofta blir resultatet av kvantitativ forskning (Yin, 2003).

I vår studie har vi valt att intervjua en mindre grupp personer för att fånga individens upplevelser och uppfattning om vårt valda ämne. På grund av valet av ansats kommer vi inte att kunna göra den typ av generaliseringar som görs i kvantitativ forskning då vårt resultat snarare beskriver det fenomen som vi ville undersöka (Lantz, 2007). Syftet med studien är således istället att allmänt öka förståelsen för de två fastighetsbolags styrelserekryteringsprocesser och därmed bekräfta, eller förkasta, det teoretiska underlag som vi använt oss av. Studiens användbarhet blir därmed inte sämre, utan begreppet giltighet får bara en annan innebörd än att studien kan generaliseras (Lantz, 2007).

2.3.2 Avgränsningar

Uppsatsen avgränsas alltså till en jämförelse mellan ett privat och ett statligt fastighetsbolag för att kunna studera dessa fall så ingående som möjligt. Under de senaste tio åren har styrelsearbetet förändrats markant och vad som sker i styrelserummet har blivit mer reglerat och mer öppet. När Svensk Kod infördes år 2005 fick företagen ännu fler regler att följa och mycket anses ha förändrats sedan dess, vilket bekräftas av flera av våra respondenter. Därför har vi valt att även avgränsa studien i tid. Allt det som hänt efter år 2005 har tagits med i beräkningen, medan allt det som framkom under intervjuerna och som hände före år 2006 har räknats bort.

3. MÅNGFALDS- OCH JÄMSTÄLLDHETSDISKURSEN

Nedan följer en genomgång av tidigare forskning om såväl mångfald som jämställdhet. Eftersom jämställdhet är en aspekt av mångfald redogörs först för mångfald i allmänhet och sedan för jämställdhet. För att placera in forskningen i ett större sammanhang ges en historisk överblick av vad som skett i samhället med avseende på både mångfald och jämställdhet. Efter det följer en redogörelse för de två begreppen i relation till bolagsstyrelser. Kapitlet avslutas sedan med en diskussion om resultaten från vår förstudie, som också jämförs med den teori som presenteras i övriga kapitlet.

3.1 Mångfald - bakgrund

Idag finns en uppsjö med forskning som behandlar mångfald utifrån olika perspektiv (Horwitz & Horwitz, 2007). Större delen av denna forskning kan härledas tillbaka till 1960-talet då bland andra Hoffman och Maier (1961), fann att personer med olika personlighet tillsammans tenderade att finna bättre lösningar på problem än när de arbetade var och en för sig (Hambrick et al., 1998). Under 1960-talet började även människor i USA att protestera mot orättvisor på arbetsplatsen till följd av att vissa folkgrupper diskriminerades, men det var först under 1990-talet som diskussionen utvecklades till att handla om huruvida organisationer kunde öka lönsamheten genom att utnyttja den mångfald som hade uppstått i arbetsstyrkan på rätt sätt. Två begrepp blev särskilt populära i USA - *diversity management* och *valuing diversity* - som handlade om hur mångfald leds och organiseras på bästa sätt samt vilka fördelar mångfald faktiskt kan ge. Dessa idéer kom så småningom även att spridas till Europa (Omanovic, 2009).

I Sverige utvecklades diskussionen om mångfald i två riktningar. Dels med anknytning till vad som skedde i samhället under tidigt 1990-tal, då invandringen ökade enormt och resulterade i diskriminering av de invandrade folkgrupperna och ökad arbetslöshet. För att motverka det här utformades år 1997 regeringspropositionen *"Sverige, framtiden och mångfalden – från invandrarpolitik till integrationspolitik"* (SOU 1997/98:16) i syfte att främja integrationen i samhället, och inte minst i arbetslivet, för att skapa ett rättvist och mångkulturellt samhälle.

Diskussionen om huruvida mångfald kunde öka lönsamheten hos företag och organisationer kom även att påverka näringslivet i Sverige, vilket därmed ledde till att både Integrationsverket och Svenskt Näringsliv identifierade fördelarna med mångfald. De valde emellertid att lyfta fram frågan utifrån olika perspektiv. Ansvar för jämställdhet och klasskillnader kom att läggas hos LO, som kom att fokusera på mångfald utifrån ett rättviseperspektiv, medan Svenskt Näringsliv kom att fokusera på lönsamhetsperspektivet och det faktum att främjandet av mångfald i arbetslivet ansågs nödvändigt för Sveriges totala ekonomi (Omanovic, 2009).

Generellt har forskningen om mångfald visat på olika resultat, varför ämnet ofta beskrivs som tveeggat i nutida organisationsteori. Å ena sidan menar många forskare att mångfald ökar grupperns prestationsförmåga, medan lika många menar att mångfald leder till konflikter och mindre effektivitet. Det är inte ovanligt att studier om mångfald fokuserar på mätbara, ekonomiska aspekter, såsom ökad finansiell vinst eller ökad produktivitet. Även sådana studier visar på samma tvetydiga resultat. Men för att sammanfatta diskursen, kan vi nämna två huvudsakliga perspektiv som brukar ställas mot varandra; det *kognitiva mångfaldsperspektivet* och *"the similarity-attraction paradigm"* (Horwitz & Horwitz, 2007), vilka redogörs för nedan. Det är dock intressant att först påpeka att båda utgår ifrån huruvida mångfald kan vara lönsamt eller ej för företag. De fokuserar alltså i första hand på ett lönsamhetsperspektiv.

3.1.1 Kognitiva mångfaldsperspektivet - fördelen med mångfald

Generellt anses mångfald öka gruppens *kognitiva förmåga*, vilket i sin tur ökar förmågan att fatta beslut och lösa problem (se t.ex. Govindarajan & Gupta, 2001; Hambrick et al., 1998; Horwitz & Horwitz, 2007). Kognitiv förmåga handlar om människans förmåga att ta till sig olika perspektiv och överväga många olika alternativ för att fatta optimala beslut och påverkas bland annat av hennes erfarenhet, bakgrund och utbildning. Enligt den kognitiva skolan har människan en begränsad kognitiv förmåga eftersom hon omöjligen kan ta hänsyn till alla variabler som skulle kunna påverka hennes beslut. Hon får därför nöja sig med att fatta så tillfredsställande beslut som möjligt (Simon, 1991). Om många människor däremot arbetar tillsammans ökar deras möjlighet att överväga flera alternativ och således fatta mer optimala beslut. Govindarajan och Gupta (2001) menar exempelvis att olika typer av individer, med olika kognitiv förmåga, tenderar att anta utmaningar och möjligheter på olika sätt. Detta gör i sin tur att olika individer söker olika lösningar på samma problem. Därmed tvingas gruppen att ta hänsyn till många olika perspektiv och göra grundligare utvärderingar innan ett slutgiltigt beslut fattas. Detta föder i sig kreativitet inom gruppen och leder till bättre beslutsfattande. Govindarajan och Gupta (2001:67) menar därför att "[b]ecause no single team member ever can have a monopoly on wisdom, cognitive diversity is almost always a source of strength".

Idag läggs mycket fokus på nytänkande och innovation i företagsvärlden, inte minst på grund av den ständigt föränderliga omvärld som företag agerar i. Många studier har visat att även detta främjas av mångfald i allmänhet, och kognitiv mångfald i synnerhet, eftersom olika aspekter tas hänsyn till och gruppen tvingas överväga många olika uppfattningar om hur ett visst problem bör lösas (Horwitz & Horwitz, 2007). Page (2007) bygger vidare på begreppet kognitiv mångfald och menar att mångfald innebär "differences in the ways problem solvers encoded the problem and searched for solutions" (Page, 2007:xix). De sätt på vilka problemlösare löser uppgifter kallar han för individens *verktyg* (tools) som består av fyra delar, nämligen individens perspektiv, förmåga att lösa problem, tolkningsvärld och mentala modeller. Ju fler olika verktyg i en grupp, desto mer mångfald. Dessa verktyg formas dels av våra erfarenheter och dels av hur vi ser ut och därmed även vilket kön vi tillhör – av vår *identitet*. Page (2007) menar att eftersom vi bemöts på olika sätt i samhället beroende på vår identitet kommer identiteten även att medverka till att vi får olika erfarenheter och därmed även olika *uppsättning verktyg* ("tool boxes").

När det gäller strategiskt beslutsfattande, vilket ju särskilt gäller bolagsstyrelser, riskerar alltför homogena grupper att fastna i så kallat "groupthink" (Horwitz & Horwitz, 2007). Detta innebär att gruppmedlemmarna inte vågar ifrågasätta varandra eller att ett alltför enkelspårigt resonering uppstår till följd av att gruppen till exempel överskattar sin egen kompetens eller att medlemmarna inte lyssnar på varandra, vilket i sin tur gör att beslut som fattas inte blir särskilt rationella (Eriksson-Zetterquist et al., 2005). Olika typer av mångfald kan motverka denna effekt och leda till mer rationella beslut eftersom personer som är olika varandra anses kunna föra livligare diskussioner med varandra (Horwitz & Horwitz, 2007).

3.1.2 The similarity-attraction paradigm - mångfaldens baksidor

Ett av de mest fundamentala argumenten mot ovanstående diskussion framförs av förespråkare för "*the similarity-attraction paradigm*" som menar att olikheter bland gruppmedlemmar, såsom skillnad i ålder, etnicitet eller expertkunskap leder till mindre effektivt arbete. Eftersom dessa drag syns på ytan och lätt identifieras av övriga gruppmedlemmar, har studier visat att individer tenderar att välja personer som är lika dem själva att arbeta med eftersom de upplever att de förstår varandra bättre och känner mer tillit till varandra. Många forskare menar även att mångfald leder till att gruppen behöver mer tid till att fatta beslut och tar därmed längre tid på sig att exempelvis svara på konkurrenters initiativ (Erhardt et al., 2003). Därför kan homogena grupper vara fördelaktiga under kristider då beslut behöver fattas snabbt och det inte finns tid att diskutera olika lösningar på problem (Horwitz & Horwitz, 2007).

Som nämns ovan anses kognitiv mångfald vara positivt för gruppens prestationsförmåga, medan exempelvis *beteendemässig* mångfald - som skapas av att människor från olika kulturer följer olika normer för vad som anses vara accepterat beteende eller pratar olika språk - kan vara problematiskt då detta kan orsaka kommunikationssvårigheter och missförstånd, vilket i sin tur riskerar att skapa konflikter (Govindarajan och Gupta, 2001). Mångfald kan också påverka den sociala integrationen negativt inom gruppen eftersom tilliten minskar och förmågan att kommunicera försämras. Detta i sin tur kan också leda till konflikter (Hambrick et al., 1998). Risken för konflikt i heterogena grupper blir, enligt Horwitz och Horwitz (2007), extra stor i de fall då gruppledarna har olika attityd, erfarenhet från organisationen, eller allmän erfarenhet.

Vad gäller kreativitet och innovation kan heterogena grupper även påverkas negativt om gruppen exempelvis består av ett antal experter, var och en på sitt område, som har svårt för att kommunicera sin kunskap till varandra. Därmed kan även kreativitet och innovation hämmas av mångfald (Horwitz & Horwitz, 2007). Det framstår här som att kommunikation inom gruppen ofta är det som ställer till problem i heterogena grupper. Detta återkommer vi till nedan.

3.2 Jämställdhet - bakgrund

Page (2007) menar, som nämns ovan, att identiteten påverkar hur vi människor behandlar varandra, vilket i sin tur leder till att vi får olika uppsättning mentala verktyg ("tool boxes"). Eftersom vi alla behandlar män och kvinnor olika på grund av förutfattade meningar om könen, får kvinnor och män därmed olika erfarenheter under sin uppväxt. Kvinnor antas följaktligen ha en annan uppsättning verktyg än män, varför det också kan vara fördelaktigt att skapa jämställdhet mellan män och kvinnor i de kontexter där mångfald anses gynnsamt - när viktiga strategiska beslut ska fattas eller när uppgiften handlar om problemlösning (Page, 2007). Detta leder oss in på diskussionen om den aspekt av mångfald som uppsatsen fokuserar på, nämligen könsperspektivet och jämställdhet.

Inom organisationsteorin betraktades organisationers medlemmar länge som könsneutrala. Under 1970- och 80-talen började man emellertid studera organisationer utifrån ett könsperspektiv. Framförallt frågade man sig varför kvinnor i regel fick andra arbetsuppgifter än män och varför kvinnor inte gjorde karriär på samma sätt som män (SOU 1994:3). Denna forskning kom att fokusera på två huvudsakliga perspektiv; det *strukturella* och det *processuella* (Eriksson-Zetterquist et al., 2005).

3.2.1 Det strukturella perspektivet

Det *strukturella perspektivet* innebär att förklaringar till kvinnors och mäns olika förutsättningar i arbetslivet finns i organisationers strukturer (Wahl et al., 1998). Enligt detta perspektiv tenderar kvinnor och män att arbeta med olika saker och befinna sig på olika nivåer i hierarkin, vilket i sin tur begränsar kvinnors möjligheter att ta sig uppåt. Kvinnor sitter exempelvis på positioner som är långt ner i hierarkin medan beslutsfattande positioner domineras av män. Kvinnor och mäns olika positioner i organisationer berodde således, enligt detta perspektiv, inte på biologiska eller socialt konstruerade skillnader mellan män och kvinnor, utan snarare på den roll och situation som de befann sig i (Blomqvist, 1994; Wahl et al., 2001).

De strukturer som motverkade att kvinnor tog sig uppåt i hierarkin utgjordes bland annat av individens upplevda *möjligheter* att avancera och utvecklas i företaget. Om en person upplever att han/hon har sådana möjligheter kommer han/hon också att motiveras till att arbeta hårt och sträva uppåt, medan samma person kommer att ge upp, och sakna motivation om han/hon upplever att dessa möjligheter inte finns, på grund av exempelvis könstillhörighet (Wahl et al., 2001). Det kunde också handla om det som kallas för *frekvensstrukturen*, som innebär att en person som tillhör någon minoritet på arbetsplatsen riskerar att ses som en symbol eller representant för hela den grupp som han/hon tillhör. Detta betyder att vederbörande syns för vad han/hon *är* istället för vad han/hon *presterar*, vilket kan appliceras på såväl könstillhörighet som etnisk tillhörighet eller alla dem som är

annorlunda. När en person får representera det som är annorlunda, förstärks även majoritetens kultur då gränserna mellan "vi" och "dom" förtydligas (Wahl et al., 2001; Eriksson-Zetterquist et al., 2005).

3.2.2 Kön som social konstruktion

Det *processuella* perspektivet blev aktuellt under 1990-talet och handlar istället om att kön är en social konstruktion och därmed reproduceras genom våra vardagliga handlingar, våra uppfattningar om vad som är kvinnligt och manligt och vad män respektive kvinnor är mest lämpade för att göra. Organisering i sig anses bidra till skapandet av könsskillnader genom att kvinnor och män tilldelas sådana arbetsuppgifter som de anses mest lämpade för och organiseringen bidrar till under-/överordning av könen. Det finns således, enligt detta perspektiv, inbyggt i själva organiseringen att könsskillnader skapas och reproduceras och att det kvinnliga könet diskrimineras (Eriksson-Zetterquist et al., 2005).

Under 1990-talet började man även intressera sig för maskulinitet och femininitet, som även de anses vara socialt konstruerade och således inga givna kategorier. Organisationer beskrivs ofta utifrån maskulina termer, såsom aggressiva, målorienterade, effektiva, rationella, objektiva, vilket anses vara positivt i företagsvärlden. Vad som är feminint anses istället vara motsatsen, känslorienterat, beroende, samarbetande, vårdande och passivitet. Dessutom framstår ofta det maskulina som norm inom organisationer vilket gör att män och maskulinitet sällan ifrågasätts och därmed fortsätter att premieras (Eriksson-Zetterquist et al., 2005).

3.3 Mångfald i bolagsstyrelser

Enligt "the similarity attraction paradigm", som behandlas ovan, tenderar människor att vilja arbeta med personer som är så lika dem själva som möjligt eftersom de upplever ökad förståelse och trygghet samt att arbetet blir mer effektivt. Kanske är det av denna anledning som män som sitter i ledande positioner har visat sig uppleva det besvärligt att till exempel arbeta med kvinnor eftersom dessa antas vara så olika dem själva att de, för att reducera den osäkerhet som de själva upplever, föredrar att rekrytera personer som är så lika dem själva som möjligt, det vill säga andra män (Eriksson-Zetterquist et al., 2005). Detta kan vara en orsak till varför det har gått så långsamt med att öka andelen kvinnor i privata styrelser och att det generellt är förhållandevis dåligt med mångfald i i börsnoterade bolagsstyrelser. Det finns alltså vissa strukturella hinder för personer med annan bakgrund, nationalitet eller kön att väljas in, eftersom de som utgör majoriteten tenderar att välja andra som liknar dem.

Enligt Björkmo (2008) kan det i många fall tyckas vara bäst om styrelsen är homogen och att eftersträva låg omsättning av ledamöter för att lättare skapa förtroende mellan styrelseledamöterna, vilket även det stämmer överens med "the similarity attraction paradigm" som menar att ju mer lika individer desto mer förtroende förväntas de känna för varandra. Björkmo (2008) menar vidare att bolagets situation kan ha en viss betydelse för huruvida styrelsen bör vara homogen eller inte. I hårda tider kan en homogen styrelse vara att föredra, då beslut kan fattas fortare och mer effektivt, medan det i lugnare tider är mer fördelaktigt med en heterogen styrelse som ifrågasätter och för livligare diskussioner (Björkmo, 2008).

Utifrån diskussionen ovan kan vi sluta oss till att mångfald, och därmed även jämställdhet, kan vara till fördel i vissa situationer, medan det kan vara mindre fördelaktigt i andra. Enligt Hambrick et al. (1998) kan exempelvis individer med olika nationalitet ses som komplement till varandra när det gäller att vara kreativ, nytänkande eller då det krävs mycket faktakunskaper. Page (2007) menar också att mångfald kan vara nödvändigt om en grupp till exempel ska lösa komplexa, mångsidiga problem. Genom att gruppmedlemmarnas olika kognitiva förmåga sammanförs ökar gruppens problemlösningsförmåga i jämförelse med vad varje individ skulle kunna åstadkomma var för sig (Hambrick et al., 1998; Page, 2007).

När det gäller styrelsearbete handlar det i mångt och mycket om att försöka förutspå framtiden och arbeta fram lämpliga strategier för bolaget, alltså sådana komplexa och mångsidiga problem som nämns ovan. Styrelsen har också en kontrollerande roll för aktieägarna, den ska se till bolagets väl och tillsätter den högsta ledningen. Styrelsen kan således ha stor effekt på bolagets prestationer (Erhardt et al., 2003). Utifrån detta torde mångfald vara till fördel i de flesta fall när det gäller sådant arbete som styrelsen ägnar sig åt.

När det gäller andra typer av uppgifter som istället kräver stor samverkan inom gruppen, eller expertkunskap, snarare än kreativitet och nytänkande, kan det istället vara fördelaktigt om gruppen inte är alltför heterogen eftersom gruppmedlemmarna då kan ha svårt för att komma överens eller att någon utan den expertkunskap som krävs blir överflödig (Hambrick et al., 1998; Page, 2007), men detta gäller alltså inte bolagsstyrelser, med undantag för de som befinner sig i kris och är i behov av att fatta snabba beslut. I bolagsstyrelser kan det snarare vara till nackdel om styrelsen exempelvis domineras av personer med identiska yrkeskarriärer, män i övre medelåldern, likartade kunskaper, livsstilar, värderingar etcetera, då det finns risk för att styrelsen uppfattar verkligheten på liknande sätt och väsentliga perspektiv riskerar att förbises (Ds 2006:11). En av bolagsstyrelsens främsta uppgifter är att kontrollera verksamheten och våga ifrågasätta vad som sker (Ahlgren & Henningsson, 2008). Om styrelsen består av individer med olika bakgrund, kompetens och erfarenheter frambringas sannolikt olika infallsvinklar, varför ifrågasättandet anses öka. Därmed motverkas så kallat "groupthink" som redogörs för ovan. Lagom med motsättningar och spänningar gör styrelsen mer kreativ och drivande, och ökar chansen till bättre problemlösning (Bilimoria & Piderit 1994; Björkmo, 2008; Ruigrok et al., 2007).

3.3.1 Behovet av en stark ordförande

De svårigheter som heterogena grupper kan stöta på enligt "the similarity attraction paradigm", såsom framförallt kommunikationssvårigheter, men också brist på social integration, brist på tillit inom gruppen samt att vissa människor tenderar att sätta sig över andra gruppmedlemmar, kan även förekomma i styrelser. Det är vanligt att mångfald kräver mycket av en grupp. Förutsättningen för att gruppen ska kunna dra nytta av mångfalden är att alla gruppmedlemmar känner förtroende för varandra och tar vara på varandras olika kunskaper och erfarenheter. Att åstadkomma detta i en styrelse utgör en av de mest utmanande uppgifterna för styrelseordföranden (Huse et al., 2009). Att se till att alla ledamöter får komma till tals, skapa trygghet i gruppen och att uppmuntra till kreativa samtal är således viktigt för att motverka att en grupp med ledamöter med mer självförtroende tar all plats och ser sig själva som "eliten" i styrelsen. Detta skulle i så fall motverka diskussioner, ifrågasättande och den mångfald av perspektiv som eftersträvas i en heterogen styrelse (Algotsson et al., 2009; Huse et al., 2009).

För att alla ska känna sig trygga krävs det även att alla styrelseledamöter respekterar varandra och är villiga att lyssna till allas inlägg samt har tålamod med varje persons sätt att skilja sig från vad övriga ledamöter eventuellt är vana vid. Detta gäller varje individ i styrelsen, varför det är avgörande om personen i fråga och den övriga styrelsen vet vad varje personen ska tillföra gruppen och varför varje individ blivit invald (Ahlgren & Henningsson, 2008). Detta visar vikten av att tydligt motivera för hela styrelsen varför en viss person valts in i styrelsen och för den invalda kandidaten vilken roll han/hon är där för att fylla. Om befintliga ledamöter på grund av stereotypisering eller liknande vägrar acceptera en av ledamöternas förslag kan detta leda till misstro och därmed konflikter, istället för synergier mellan gruppmedlemmarna (Hambrick et al., 1998). För att en minoritet i styrelsen ska bli hörd är förutsättningen också att vederbörande har tidigare erfarenhet av att utgöra minoritet i något sammanhang, samt i vilken grad befintliga ledamöter är vana vid att arbeta med minoriteter (Huse et al., 2009).

3.4 Jämställdhet i bolagsstyrelser

Vi kan utifrån diskussionen ovan konstatera att det i de flesta fall är fördelaktigt med mångfald i bolagsstyrelser. När det gäller jämställdhet specifikt, finns det också mycket som tyder på att lika andel män och kvinnor kan vara mycket positivt i styrelsesammanhang. Det finns bland annat ett stort antal studier som hittat ett positivt samband mellan andelen kvinnor i ledande positioner och bolags avkastning, tillgångar och aktievärde. Som exempel kan nämnas de studier som undersöker huruvida en jämnare könsfördelning ger ökad prestationseffekt i styrelser. Flera av dem visar på en positiv relation mellan antalet representerade kvinnor i styrelser och organisationens prestation (t.ex. Bilimoria & Piderit, 1994; Carter et al., 2003, Erhardt et al., 2003; Ruigrok et al., 2007). Enligt Catarina af Sandeberg (Ds, 2006) borde detta vara skäl nog att öka andelen kvinnor i Sveriges bolagsstyrelser. Det finns emellertid andra studier inte påvisar någon effekt alls (t.ex. Farrel & Hersch, 2005; Rose, 2007). Detta är dock inget tillräckligt argument mot att vi ska sträva efter jämställdhet i bolagsstyrelser eftersom det finns andra argument för att styrelser bör ha en mångsidig sammansättning, nämligen att bolagen exempelvis ökar förutsättningen att finna nya marknader och kunder (Ds, 2006). Enligt Brammer et al. (2009) finns en "ryktesrelaterad" effekt som associeras med den kvinnliga representationen i bolagsstyrelser. Kvinnlig närvaro, menar de, ses som positivt i de industrisektorer som är närmast slutkonsumenten, vilket tyder på att kvinnliga ledamöter utgör en viktig resurs för att göra en styrelses komposition mer effektiv. Brammers et al. (2009) studie överensstämmer därmed med tidigare undersökningar som hittat ett positivt samband mellan flera kvinnor i styrelsen och ett bolags finansiella prestationer. Erhardt et al. (2003) menar även att styrelsen bör reflektera den mångfald som finns hos bolagens kunder och övriga arbetsstyrka.

Francoeur et al. (2008) är några av många som undersöker huruvida kvinnors deltagande i bolagsstyrelser och i ledande befattningar förbättrar det finansiella resultatet. Deras studie visar att särskilt företag som är verksamma i komplexa miljöer påverkas positivt av att ha en hög andel kvinnliga chefer eftersom detta ger upphov till positiv avkastning. En kritik mot män i styrelser är att de tenderar att fokusera på mätbara faktorer och finansiella prestationer. Eftersom kvinnor anses fokusera mer på sociala och kvalitativa aspekter, anses de kunna bredda diskussioner om bland annat strategiska överväganden (Huse et al., 2009). Fler kvinnor i styrelsen har dessutom visat sig resultera i större mångfald även när det gäller erfarenheter och värderingar, vilket leder till mer ifrågasättande på ett positivt sätt (Erhardt et al., 2003).

3.4.1 Att öka jämställdheten i bolagsstyrelser

Enligt den diskrimineringslag som gäller idag och som gavs ut år 2008 gäller att "lika rättigheter och möjligheter ska främjas oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder." (SFS, 2008:567). Här inkluderas således både jämställdhet och mångfald.

Vad gäller könsfördelningen på ledande poster i näringslivet har regeringen sedan 1990-talet aktivt arbetat för att inspirera till en förändring genom att ha vidtagit flera åtgärder. År 2005 beslutades bland annat att könsfördelningen ska synliggöras bland de ledande befattningshavarna i bolag och organisationer på ett bättre sätt än tidigare. Det ska ge bolagen incitament för att skapa en jämnare representation av båda könen. Därtill startades ett tvåårigt projekt, "Jämnt på toppen", som var en insats för att göra företagsledningarna medvetna om fördelarna med jämställdhet i näringslivet. Detta projekt följdes sedan av EU-projektet "Women to the Top". När Svensk Kod formades skrevs det även en regel om att en jämn könsfördelning i bolagens styrelser skall eftersträvas (Justitiedepartementet, 2005/5704/P).

Trots dessa åtgärder har det alltså gått långsamt att få in fler kvinnor i bolagsstyrelserna. Sjöstrand och Petrelius (2002) menar att styrelseledamöter regelbundet för diskussioner om hur de ska få in fler kvinnor i styrelser, men att detta inte alltid är möjligt eftersom många upplever att det inte finns

tillräckligt med kompetenta kvinnor i rekryteringsbasen. Orsaken till detta, menar de, är att det inte är så länge sedan som kvinnor började utbilda sig på tekniska och ekonomiska högskolor i landet och att kvinnor traditionellt sett inte funnits inom teknik- och verkstadsindustrin i någon större utsträckning, vilka länge varit de dominerande sektorerna inom svenskt näringsliv.

De kvinnor som ändå har gjort karriär har sällan legat i linje med den kompetens som efterfrågas i styrelser. Troligen har de inte heller lyckats ta sig upp till den höga hierarkiska nivå som krävs för att vara en potentiell kandidat för styrelsepositioner. De poster som kvinnor oftast besitter, såsom exempelvis informations- och personalchef, har inte ansetts vara meriterande för styrelseuppdrag. Detta tros dock vara på väg att förändras (Sjöstrand & Petrelius, 2002).

Algotsson et al. (2009) menar däremot att många bolag söker efter nya ledamöter på fel ställen, i för smala kretsar eller att kravprofilerna definieras alldeles för smalt då man till exempel ställer krav på att samtliga kandidater måste ha tidigare erfarenhet som VD på ett börsnoterat bolag. Eftersom bolagsstyrelser idag behöver betydligt bredare kompetens och personer med mer blandade erfarenheter, argumenterar Algotsson et al. (2009) därför för att rekryteringsbasen borde vidgas och att problemet inte alls ligger i att det finns för få kompetenta kvinnor. De skriver att:

”Med en sådan definition av styrelsekompetens och ett mer professionellt tillvägagångssätt vid nomineringen och tillsättningen skulle de som använder sig av detta argument [alltså att VD erfarenhet bara är en av många erfarenheter som värderas], snart hitta en mängd lämpliga kvinnor som både kan och vill ta styrelseuppdrag. Vi kan tillägga att med en modern syn på styrelsekompetens skulle man även hitta en hel del duktiga och för styrelsesammanhang utmärkt lämpade män, som annars också sorteras bort.” (Algotsson et al., 2009:108).

En förklaring till att detta inte görs kan emellertid ligga i att valberedningar i första hand utgår ifrån indirekt information, såsom styrelseutvärderingen eller samtal med styrelseordföranden, om vad det är som saknas i en styrelse och således vad för kompetens som behöver väljas in. Det blir därmed av betydande vikt att valberedningen har egen erfarenhet av styrelsearbete eller av ledningsarbete för att kunna bilda sig en riktig uppfattning om hur styrelsen fungerar som grupp och hur varje enskild ledamot fungerar i gruppen. Det bästa vore om valberedningen satt med vid styrelsemöten och iakttog gruppen för att därigenom utöka kunskapen om vad det är för kompetens som saknas i styrelsen (Björkmo, 2008).

För att avsluta detta avsnitt vill vi nämna den studie som Bilimoria och Piderit (1994) gjorde med avseende på huruvida kvinnor i USA generellt saknar den erfarenhet som sägs krävas för styrelsearbete, eller om det möjligtvis kan vara så att kvinnor istället systematiskt diskrimineras (sex-based bias against women). I sin studie konstaterade de att kvinnor i USA generellt ansågs vara mest lämpade för sådana styrelseuppdrag som står långt ifrån bolagsstyrningen, ofta inom offentlig verksamhet, medan män anses vara mer lämpade för uppgifter som är centrala för bolagsstyrning (corporate governance), vilket stärker det processuella perspektivet som presenteras ovan som handlar om att det finns förutfattade meningar om vad kvinnor och män är lämpade att ägna sig åt. Detta trots att studien även visade att kvinnorna var minst lika kvalificerade som männen vad gällde samtliga av de erfarenhetsbaserade faktorer, utom erfarenhet i styrelsen, som alla anses vara centrala för styrelsearbete.

Utifrån denna studie drar Schor (1995) följande slutsats:

“[T]here is a need for thorough and impartial evaluation of all candidates for membership of particular committees. Board members’ characteristics should be carefully matched with the requirements of the committees. While there may be a propensity to assign male and female directors based on stereotypical beliefs, equal opportunity at the top of America’s corporations can only be achieved by eliminating sex-bias within the innermost circle [bolagsstyrelserna].”

Offentlig och privat sektor skiljer sig något åt när det gäller uppsatta mål för att främja mångfald och jämställdhet i styrelser. Enligt statens 2008 års *Verksamhetsberättelse för företag med statligt ägande* strävar till exempel staten efter att arbeta för olikheter bland samtliga styrelseledamöter vad gäller såväl erfarenheter som bakgrund, kön och ålder. Statens målsättning vad gäller könsfördelningen i styrelser är att andelen kvinnor ska vara minst 40 procent (Näringsdepartementet, 2009:N9037). När det gäller den privata sektorn är det de regler som den svenska koden tar upp om mångfald som skall efterlevas, men koden ger inga detaljerade regler (Björkmo, 2008) utan i den står det följande:

”Styrelsen ska ha en med hänsyn till bolagets verksamhet och utvecklingsskede och förhållanden i övrigt ändamålsenlig sammansättning, präglad av mångsidighet och bredd avseende ledamöternas kompetens, erfarenhet och bakgrund. En jämn könsfördelning ska eftersträvas.” (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008, punkt 4.1).

I Norge togs ett ytterligare steg i jämställdhetsfrågan år 2003 då man genom lagstiftning började tvinga samtliga bolagsstyrelser att ha minst 40 procent kvinnor (Motion 2009/10:C336). Eftersom lagen är förhållandevis ny är det svårt att uttala sig om det exakta resultatet av den. Men Sweetmans studie, i vilken bland annat ett antal norska styrelseledamöter intervjuades, visar att majoriteten av respondenterna upplevde den högre andelen kvinnor i styrelserna som mycket positivt eftersom:

”Women in sufficient numbers, change board dynamics for the better (...) Because as a group, women tend to display (...) characteristics that broaden discussions, reduce unnecessary risks that a corporation takes on, and punish people who would increase foolish risks.” (Sweetman, 2009-07-27).

3.5 Sammanfattande kommentarer

Utifrån diskussionen ovan kan vi konstatera att det finns både för- och nackdelar med mångfald, vilka även kan appliceras på frågan om jämställdhet. Men när det gäller styrelsearbete verkar ändå fördelarna med marginal överväga de nackdelar som kan uppstå, under förutsättning att samtliga ledamöter respekterar varandra och att ordföranden är tillräckligt stark för att även se till att de mer tystlåtna ledamöterna får komma till tals. Varför har det då varit så svårt att öka andelen kvinnor inom den privata sektorns bolagsstyrelser?

Enligt teorin som presenteras ovan tycker vi oss se ett antal faktorer som verkar utgöra hinder för kvinnor att ens bli aktuella som kandidater under rekryteringsprocessen:

- Enligt ”the similarity attraction paradigm” tenderar människor som liknar varandra att känna mer tilltro till varandra och därmed ha lättare för att samarbeta. Eftersom de flesta styrelser domineras av en viss kategori män, föredrar dessa män sannolikt att välja in nya kandidater som liknar dem själva, som till exempel har samma bakgrund, ålder och kön. Därmed utesluts kvinnor som möjliga kandidater. Detta kan också vara orsaken till att valberedningar väljer att söka kandidater i sina egna nätverk, i vilka det kanske bara ingår ett fåtal kvinnor. Man söker alltså i för smala kretsar.
- Enligt Bilimoria och Piderit’s studie finns det även förutfattade meningar om att de arbeten som passar kvinnor bäst ligger långt ifrån positioner som har med bolagsstyrning att göra. Den generella uppfattningen om att kvinnor inte passar lika bra som styrelseledamöter som män, kan således också utgöra ett hinder. Detta kan även vara orsaken till att de kravprofiler som upprättas blir alldeles för smalt definierade och samtliga ledamöter blir mer lika än olika! Detta kan förstås även ha att göra med punkten ovan, att styrelserna arbetar för att nya kandidater är så lika dem själva som möjligt för att detta inte känns lika skrämmande. Bland annat finns en uppfattning om att samtliga ledamöter måste ha varit VD på ett större bolag, vilket inte alls bör vara nödvändigt enligt Algotsson et al. (2009).

- Eftersom valberedningarna främst utgår från indirekt information som utarbetats av styrelserna själva, kommer de förutfattade meningar som finns bland befintliga ledamöter om vad för kompetens som styrelsen behöver, också styra valberedningens val av kandidater.
- Om en person utgör minoriteten i en grupp, riskerar denna att känna sig otrygg i sin roll och inte bli respekterad eller lyssnad på av övriga ledamöter. För att förhindra detta är det viktigt att varje ledamot informeras om vad han/hon är tänkt att tillföra gruppen, samt att övriga ledamöter också får denna information. Frågan är om några sådana motiveringar ges?

3.6 Vår förstudie

I föregående metodkapitel nämndes tre intervjuer som genomfördes innan själva fallstudien för denna uppsats hade påbörjats. Nedan följer en genomgång av resultaten från dessa tre intervjuer som sedan ställs i relation till den teori som presenteras ovan. De tre inledande intervjuerna genomfördes i Göteborg under personliga möten med intervjupersonerna. Alla tre respondenter är kvinnor och har lång erfarenhet av styrelsearbete. (För mer information om varje respondent, se Bilaga 2.)

När det gäller mångfald är de tre respondenterna överens om att detta tillför styrelsen olika perspektiv och synsätt, vilket leder till friare diskussioner och i sin tur bättre beslutsfattande, vilket ligger helt i linje med det kognitiva mångfaldsperspektivet som redogörs för ovan. R1 säger till exempel att:

”[Mångfald] gör att besluten blir bättre genom att de blir mer ifrågasatta eller att frågor kommer upp som aldrig skulle ha kommit upp om det bara funnits en viss typ av kompetens i gruppen.” (R1).

Även nackdelen med att ha en styrelse som är alltför homogen, där ledamöterna är liktänkande, uttrycks av både R1 och R3. R3 säger bland annat att:

”Det är väldigt tråkigt om alla är 65-åriga män som har gått på samma skolor. Då blir deras synfält ganska begränsat.” (R3).

Dessutom anser R3 att om branschen i fråga exempelvis har mest kvinnliga kunder bör bolaget också ha kvinnor i styrelsen, vilket styrker Brammer’s et al. (2009) idé om att bolag kan få en positiv ”ryktesrelaterad” effekt om slutkonsumenterna även speglas i styrelsens sammansättning.

I likhet med ”the similarity attraction paradigm” påpekar alla tre respondenter dock även att mångfald kan göra styrelsearbetet mer krävande och att det tar längre tid ju mer mångfald det finns i en styrelse att till exempel fatta beslut. Därför menar R1 att det är viktigt att ha en stark styrelseordförande som ser till att alla får komma till tals. Annars är det lätt att ”de som kommer från näringslivet tycker att de är ett slags A-lag och att övriga ledamöter ingår i B-laget.” (R1). Detta kan återknytas till Algotsson et al. (2009) och Huse et al. (2009) som menar att förutsättningen för att en styrelse ska kunna dra nytta av fördelarna med mångfald är att det finns en stark ordförande som håller tillbaka styrelseledamöter som tar mycket plats och ser till att även de mer tystlåtna får komma till tals. På detta vis skapas trygghet i gruppen, vilket uppmuntrar till kreativa samtal och motverkar att en grupp med ledamöter kräver all uppmärksamhet och ser sig själva som ”eliten” i styrelsen.

R1 och R3 tillägger även att det är viktigt att det finns flera som representerar en grupp eftersom det exempelvis blir bättre sammanhållning när det finns flera kvinnor i en styrelse. R1 berättar att:

”Du mäts på ett helt annat sätt om du är ensam kvinna, det finns någon förutfattad mening om hur du ska vara som styrelseledamot. Man blir därför lättare ifrågasatt som kvinna och anses vara ’den där konstiga.’ (R1).

Detta visar att det är viktigt att alla ledamöter vet sin egen och de andra ledamöternas uppgift genom att varje nyinval tydligt motiveras. R1 påpekar att det är viktigt att de som rekryterar en ny styrelseledamot är tydliga med vad som förväntas av vederbörande samt varför han/hon valts ut för att gruppen ska fungera. Både R2 och R3 har emellertid många gånger blivit erbjudna styrelseuppdrag utan att man har kunnat motivera varför just de blivit valda, vilket båda två tror beror på att de är etablerade inom styrelsevärlden och har lång styrelseerfarenhet. Vid några tillfällen har det även visat sig att de blivit tillfrågade utan att man gjort någon djupare analys av vilken kompetens som faktiskt behövs eller vad de skulle kunna bidra med till styrelsen, eller för den skull vilken roll de var tänkta att ha.

Både R2 och R3 anser med andra ord att motiveringen av nya kandidater generellt tenderar att vara otydlig då den ofta består av "en smickrande harang, att du är den bästa" (R3). R2 berättar till exempel att: "Ett svar jag fick när jag frågade vad min roll är fick jag svaret, - ja du är så vanlig och jordnära och bra på att sälja.". Vid ett annat tillfälle fick hon även svaret "- ja du är tjej". R3 har också blivit tillfrågad om styrelseuppdrag för att bolaget i fråga ansett sig ha för lite kvinnlig representation i styrelsen. Hon menar därför att man i många fall väljer en person med erfarenhet för att inte få kritik och för att kunna legitimera styrelsen med ett känt namn. Hon tillägger att det här gäller både när rekryteringen sker via kontakter och rekryteringsfirmor. Detta tyder på att man i styrelsen hoppas få den positiva "ryktesrelaterade" effekt som nämns i teorin ovan.

De otydliga motiveringar och dåliga bakgrundskoll av tillfrågade kandidater som beskrivs ovan tyder på att man tenderar att välja kända namn och redan etablerade styrelseledamöter från egna nätverk snarare än att titta exakt på vilken typ av kompetens eller personlighet som behövs i styrelsen. Enligt Algotsson et al. (2009) tackar många kvinnor nej till styrelseuppdrag på grund av att de som blir tillfrågade redan är upptagna. Enligt dessa författare kan styrelsen då visa omvärlden att man faktiskt har tillfrågat några kvinnor, utan att för den skull vara särskilt intresserade av att öka jämställdheten. Enligt Page's (2007) resonemang skulle det faktum att R2 och R3 blivit tillfrågade enbart på grund av sin könstillhörighet vara något positivt, eftersom könstillhörigheten i sig ses som en kompetens genom att gruppen breddas med ny kunskap, erfarenheter och perspektiv. Oavsett om det var detta som låg bakom besluten att erbjuda R2 och R3 styrelseuppdrag för att de är kvinnor, understryker detta vikten för kvinnor att ha ett nätverk i styrelsekreterar för att kunna bli invalda. Detta tyder på att kvinnor måste in på de mötesplatser som idag domineras av män.

R1 och R3 upplever dock att det kan vara svårt att vara ensam kvinna i sammanhanget. R3 berättar till exempel av egen erfarenhet att:

"När jag är ensam kvinna misstänker jag att bolaget vill kunna visa upp att de har en kvinna i styrelsen. När man inte är säker på att detta inte har påverkat valet så blir man osäker redan från starten." (R3).

Detta understryker återigen vikten av att tydliga motiveringar ges till varför varje nyinvald kandidat valts ut för att inte skapa osäkerhet inom gruppen och förhindra att den som anses vara annorlunda blir ifrågasatt.

Något annat som vi kan urskilja i intervjuvaran är att erfarenhet anses viktigt, att det ofta ställs krav på att kandidaten ska ha varit VD, gärna börs-VD samt ha styrelseerfarenhet. Detta gör att man fortsätter att leta efter nya kandidater i befintliga nätverk och eftersom det saknas incitament för att söka sig utanför egna nätverk blir detta en negativ spiral för de kvinnor som inte har "rätt" kontakter, om de saknar erfarenhet från dessa sammanhang, får de inte heller några uppdrag. Orsaken till detta kan ha att göra med det processuella perspektivet som Eriksson-Zetterquist et al. (2005) beskriver. Hon menar att det vi uppfattar vara manligt och kvinnligt utifrån sociala konstruktioner, bidrar till en viss under- och överordning av könet.

All tre respondenter är dock överens om att den ledningserfarenhet som krävs inte behöver innefatta VD-kompetens:

”En person kan ha mycket erfarenhet även om han/hon är mindre etablerad och fördelen med det, om det dessutom är en kvinna, är att hon oftast har mer tid och energi att lägga på uppdraget.” (R1).

Förutom att gruppen riskerar att hamna i så kallat ”groupthink” om ledamöterna är alltför liktänkande kan andra problem skapas av att alla ledamöter har tidigare erfarenhet av att leda företag: ”VD:s har ofta mycket driv och är vana vid att få sin vilja igenom och det är svårt att hålla ihop en sådan grupp” (R2). R1 håller med om detta och anser att det intressanta med VD:s är att:

”Personer som är drivande i sin VD roll och som har ett klockrent CV, som kan allt, kan ändå vara omöjliga att ha med i styrelsen, eftersom de är vana vid att peka med hela handen och inte är vana vid att lyssna på andra.” (R1).

Det kan alltså även vara svårt att få en grupp som enbart består av VD:s att arbeta väl tillsammans. R3 påpekar också att det inte behöver vara VD-erfarenhet som krävs för att bli en lämplig styrelseledamot, eftersom erfarenhet av ledningsarbete inom försäljning eller HR-avdelningen också kan bidra med en hel del till dagens styrelser, eftersom de i sin helhet behöver så bred kompetens som möjligt. Trots detta visar statistiken att de flesta som väljs in är just VD:s. Även Algotsson et al. (2009) visar att nya kandidater till bolagsstyrelser allt som oftast söks bland personer som har varit eller är VD på större bolag, vilket är intressant med tanke på de problem som beskrivs ovan med att ha en styrelse som enbart består av personer som har just VD-kompetens. R2 tillägger att så länge valberedningar och ägare hävdar att VD-erfarenhet är ett måste för att anses vara en kompetent kandidat till bolagsstyrelser, kommer det att ta lång tid att få in fler kvinnor i styrelserna.

När det gäller styrelsesammansättning verkar det vara viktigt att nya kandidater har rätt personlighet, att de först och främst har integritet och vågar stå för sina åsikter, men också att de fungerar väl i en grupp, vilket ju är intressant med tanke på kommentarerna ovan om att VD:s kan ha svårt för att fungera bra i grupp. Vikten av att ha rätt personlighet överens med vad Algotsson et al. (2009) säger om att integritet är en av grundförutsättningarna för att styrelsearbetet ska bli effektivt. Trots detta är det ingen av respondenterna som verkar ha varit med om att man använder sig av personlighetstester vid val av kandidater. Även Björkmo 2008 påpekar denna brist.

Även om alla tre är överens om dessa kriterier, så trycker R2 och R3 mer på själva verksamheten, att man ska kunna deras kunder och processer samt att man ska kunna lagar, regler och ekonomi, Medan R1 fokuserar mer på hur personen fungerar i teamet. För att få reda på hur personen fungerar i grupp menar R1 att man använder sig av referenser, och förstås intervjuer. Istället menar R3 att man söker i egna nätverk eftersom man då redan känner personen i fråga. R3 tillägger att fördelen med att söka i sitt eget nätverk, om det är tillräckligt brett, är att hon direkt kan få en uppfattning om hur personen i fråga kommer att fungera i teamet, vilket är svårt om en rekryteringsfirma används. Hon säger att:

”Kompetensen kan man lätt bilda sig en uppfattning om, men sedan handlar det om personkemi. (...) Man vill inte ha personligt käbbel mellan folk. Man ska kunna tycka olika men ändå ha en bra diskussion.” (R3).

R3 menar även att rekrytering av bekanta sedan tidigare sparar tid och arbete. Hon tror därför att anledningen till att man använder sig så mycket av egna nätverk kan vara att man inte orkar eller inte vet vart man ska leta när man går utanför dessa nätverk. Hon tror också att män i första hand väljer andra män eftersom:

”[D]e tänker likadant och de kanske jagar och sportar ihop eller känner allmän samhörighet. Kvinnor som de inte känner sedan tidigare ses som hot: tänk om vederbörande ifrågasätter hur vi arbetar och inte tycker att jag är så bra. (...) Det är klart att det finns prestige.” (R3).

Enligt R1 används nästan alltid rekryteringskonsulter i börsnoterade bolag. Fördelen med detta, menar hon, är att det är svårt att ha koll på hela marknaden själv och för att inte missa de bästa kandidaterna är det viktigt att kunna se utanför sina vanliga kretsar, vilket man kan få hjälp med av

en extern part. Hon tillägger emellertid att hon erfarit att rekryteringskonsulter rekommenderat samma kandidat trots att de haft olika kravprofiler inför olika uppdrag. Eftersom hon tvivlar på att en och samma kandidat kan passa in på alla kravprofiler, tror hon att rekryteringskonsulter emellanåt tar det säkra före det osäkra och väljer att presentera väletablerade namn inom styrelsekreterar istället för att söka vidare efter kandidater som passar bättre in på kravprofilen. Detta, anser hon, visar att användandet av rekryteringskonsulter inte behöver garantera att kandidater söks i en bredare kretsar.

Vikten av att söka sig utanför sina egna kretsar uttrycks även av R1 när hon berättar hur staten lyckats uppnå en större andel kvinnor i styrelserna, hon berättar att:

”Genom att medvetet säga att vi ska ha mer kvinnliga kandidater hittas lätt lämpliga kvinnor. Men letar du på samma ställe så hittar du bara samma hela tiden.” (R1).

R1 arbetade för Näringsdepartementet under den tiden då staten ökade andelen kvinnor från 28 till 48 procent i bolagsstyrelserna. R1 menar att staten uppnådde sitt mål på 40 procent i sina bolagsstyrelser, genom att de bestämde sig för att öka andelen kvinnor och började söka kandidater utanför de vanliga kretsarna.

3.6.1 Sammanfattande kommentarer

Det finns alltså vissa faktorer som hindrar kvinnor från att ens bli aktuella som kandidater till bolagsstyrelser. För att avhjälpa detta skulle det krävas att valberedningar och rekryteringsfirmor tar ett aktivt val att söka sig utanför vedertagna kontaktnät. Dock verkar bristen på tydligt detaljerade kravprofiler försvåra denna process och istället nyttjas existerande nätverk som innehåller etablerade styrelsenamn, som trots avsaknad av rätt kunskap utses till olika styrelseuppdrag. Kanske skulle tydliga regler och målsättningar, exempelvis kvotering, kunna minska de hinder som idag finns? Det verkar trots allt som att statens målsättning om att öka andelen kvinnor i styrelserna till 40 procent har gett resultat. Tilläggas kan att R2 anser att rekryteringsprocessen inom den privata sektorn blivit mer strukturerad sedan kravet på valberedningar infördes. Sjöstrand och Petrelius (2009) menar också att rekryteringsprocessen har blivit mer professionell sedan kravet om att valberedningar ska användas infördes. Bland annat menar de att processen numera styrs mindre av tillfälligheter och enstaka personers idéer. Är det alltså reglering som krävs för att öka andelen kvinnor i bolagsstyrelserna?

Enligt R1 och R2 är det till viss del upp till kvinnorna själva att ta sig in på styrelsernas arena. Det är bra om kvinnor är intresserade och själva skaffar erfarenhet från styrelsearbete i exempelvis ideella föreningar. Erfarenheten från ideellt styrelsearbetet var en av orsakerna till att R2 och R3 fick sina första ”riktiga” styrelseuppdrag. R2 tillägger även att hon anser att kvinnor måste våga ta mer ansvar och våga bli VD. Men tillägger att för att detta ska kunna ske krävs det att samhällsdebatten också förändras då hon menar att: ”[M]ännen måste börja hjälpa till mer hemma eller så måste man skaffa hemhjälp för att få ihop livet.” (R2).

De tre respondenterna anser alltså att det är lite upp till kvinnor själva att söka sig till ideella styrelser och våga ta mer ansvar för att bli aktuella som kandidater till bolagsstyrelser. Men genom deras svar framkommer också att det finns vissa strukturella förklaringar till varför färre kvinnor rekryteras och viss rädsla hos de män som redan sitter i styrelser att börja arbeta med kvinnor. Dels ställs ofta krav på VD-erfarenhet, vilket få kvinnor har eftersom även dessa nivåer inom företagsvärlden idag domineras av män. Dels anser kvinnorna att kandidater söks i för smala kretsar, vilket kan bero på att män väljer likasinnade, som R3 menar, eller att nya kandidater helt enkelt rekryteras från nätverk för att detta känns tryggt, då man vet hur kandidaten kommer att fungera i gruppen, eller av bekvämlighet eftersom man inte vet vart man ska leta. De fyra sammanfattande punkterna i avsnitt 3.5 bekräftas således av vår förstudie:

- Att män skulle föredra att välja in likasinnade till bolagsstyrelserna bekräftas av R3, samt av statistiken över bolagsstyrelser som visar att majoriteten av män som sitter där även liknar varandra när det gäller bakgrund, utbildning och ålder. Detta gör att man, särskilt inom den privata sektorn, söker kandidater i egna nätverk i första hand, vilket gör rekryteringsbasen förhållandevis smal.
- Kravprofilerna, om de upprättas, definieras för smalt och ställer bland annat krav på tidigare styrelseerfarenhet och framförallt tidigare VD-erfarenhet. Eftersom få kvinnor innehar dessa positioner, försvåras deras möjligheter att ens bli aktuella som kandidater.
- Valberedningarna gör dåliga bakgrundsanalyser om vad för kompetens som egentligen söks. På grund av osäkerhet väljer de redan kända namn snarare än att gå djupare in på vad det är för kompetens som egentligen behövs, vilket innebär att det krävs erfarenhet från styrelsearbete sedan tidigare.
- De tre respondenterna bekräftar vikten av att tydliga motiveringar ges till varför en kandidat valts ut och vad som förväntas av densamma för att den som representerar minoriteten inte ska känna sig osäker och få komma till tals.

Kan det då vara så att dessa hinder har brutits ner i den offentliga sektorn i högre grad än i den privata? De inledande intervjuerna fick oss att fundera över detta eftersom R1, med mest erfarenhet från statlig bolagsstyrning, verkar ha erfarenhet av mer strukturerade rekryteringsprocesser, med tydliga motiveringar av nya kandidater och djupare analyser av vad för kompetens som egentligen behövs för att göra styrelsen komplett. Vi frågar oss därför återigen: *Hur går rekryteringsprocessen till i statliga respektive privata bolag, med avseende på mångfald och jämlik styrelsesammansättning? Finns det några betydande skillnader/likheter?*

I följande kapitel utvecklas vår teoretiska referensram med de faktorer som styr rekryteringsprocessen till såväl offentliga som privata bolagsstyrelser. Detta för att sedan kunna göra relevanta jämförelser mellan våra två valda fall som redogörs för i kapitel 5.

4. STYRELSEREKRYTERING

Nedan följer en presentation av de externa krav i form av lagar och regler som ställs på Sveriges bolagsstyrelser, men först en kort historisk genomgång.

4.1 Bolagsstyrningens utveckling

Sveriges första aktiebolagslag tillkom år 1848 och var influerad av fransk rätt (Svernlöv, 2008). Men våra nutida lagar och regler om bolagsstyrning anses ha sitt ursprung i USA i början av 1980-talet. Det började med att några diktatoriska styrelser och bolagsledningar i större börsnoterade bolag agerade på ett sätt som ansågs stå i strid med ägarnas riktlinjer. Detta ledde till att ledande institutionella ägare ingrep genom att starkare än tidigare hävda sin ägarmakt och satte upp särskilda direktiv, så kallade *Corporate Governance Guidelines*, för hur bolagen skulle styras. Till följd av ett antal större företagsskandaler infördes flera sådana direktiv på de amerikanska börserna under 1990- och början av 2000-talet. I Europa fick utvecklingen sitt genomslag med den så kallade Cadbury-rapporten (1992), som var resultatet av ett antal företagsskandaler som hade skett under föregående år i Storbritannien. Rapporten introducerade principen "följ- eller förklara" (Comply or Explain), som därefter har blivit en sorts mall för utformningen av koder för bolagsstyrning i många andra länder i Europa (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2010-02-01).

Utvecklingen i Sverige inleddes i början på 1990-talet i samband med tillsättningen av Aktiebolagskommittén, vars uppdrag var att se över och modernisera den svenska aktiebolagslagen. Den nya aktiebolagslagen trädde sedan i kraft den 1 januari 2006. I Sverige tillkom även flera ägarpolicies, som innebar sammanställningar av riktlinjer och rekommendationer för utövandet av ägarrollen i börsnoterade bolag. År 2003 kom den första samlade koden för styrelsearbete i Sverige. Det var StyrelseAkademien som presenterade rapporten *Vägledning till god styrelsesed*. Samma år utsågs även en arbetsgrupp som kom att kallas "Kodgruppen", och som utgjordes av den statliga Förtroendekommissionen och av ett antal organisationer från näringslivet. Kodgruppens uppgift var att sammanställa en nationell svensk kod för bolagsstyrning vilket resulterade i att *Svensk Kod* för bolagsstyrning (även kallad *Koden*) kunde införas den 1 juli 2005. Svensk Kod är en samling riktlinjer för alla noterade bolag och gäller än idag. Det har dock gjorts reviderade upplagor med mindre förändringar sedan dess (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2010-02-01).

4.1.1 Nomineringsförfarandets utveckling

I samband med att aktiebolagslagen moderniserades i början på 1990-talet infördes även vissa förändringar vad gällde nomineringsförfarandet till styrelser. Bland annat tillkom bestämmelser om att särskilda styrelseutskott skulle användas vid nominering av nya kandidater. Dessa nomineringskommittéer blev en av kärnpunkterna i utvecklingen och har sin grund i det angloamerikanska systemet som kallas för *Corporate Governance*. Utvecklingen av detta system var en reaktion på att bolagens ledningar hade fått alltför stort inflytande på sammansättningen av styrelserna. Systemet användes i syfte att säkerställa att tillsättningen av ledamöter skedde genom en strukturerad och transparent process. När det sedan spreds ut i världen blev det i de flesta fall denna angloamerikanska modell som tillämpades.

I Sverige ställdes det dock från början krav på att styrelserekryteringsprocessen skulle styras av ägarna, och inte av styrelsen själv, vilket var tanken med det angloamerikanska systemet. När Svensk Kod sedan utformades bestämdes det att beredningen av bolagsstämmans val av styrelse skulle ske genom en process som styrs av ägarna, vilket egentligen redan var rådande praxis innan Koden trädde i kraft. Istället för uttrycket *nomineringskommitté*, vilket är den direkta översättningen av den engelska beteckningen, ändrades benämningen till *valberedning* (SOU 2004:130) som är den term som vi väljer att även använda i denna uppsats.

4.2 Modern bolagsstyrning och styrelserekrytering

För att främja mångfalden i Sveriges bolagsstyrelser har en rad regler och rekommendationer således utvecklats för hur tillsättningen av nya styrelseledamöter bör gå till. Det är främst Aktiebolagslagen som ligger till grund för svensk bolagsstyrning (Lundén, 2006), vilket även gäller för statligt ägda aktiebolag (Näringsdepartementet, 2009:N8020). Svensk Kod kompletterar aktiebolagslagen och annan offentlig reglering genom att ange en högre norm än lagens minimikrav för vad som anses utgöra god bolagsstyrning (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008). Svensk Kod är i första hand skriven för noterade bolag och gäller, liksom aktiebolagslagen, även statliga bolag. Svensk Kod är en del av regeringens ramverk för ägarförvaltningen och även när det gäller bolag som endast delvis ägs av staten, arbetar regeringen i samråd med övriga ägare för att Svensk Kod även ska tillämpas i dessa fall (Näringsdepartementet, 2009:N8020). Det finns emellertid några undantag för staten vad gäller tillsättning av styrelser eftersom det i första hand är Näringsdepartementet som ansvarar för en enhetlig statlig ägarpolitik. Statliga bolag har därför inte någon valberedning utan rekryteringsprocessen drivs och samordnas av enheten för statligt ägande inom Näringsdepartementet. (Näringsdepartementet, 2009:N9037).

Liksom principen om "följ- eller förklara" kom att influera utformningen av koder för bolagsstyrning i många länder i Europa, kom även Svensk Kod att bygga på denna princip. Detta innebär att bolag som tillämpar Svensk Kod kan välja att avvika från vissa regler så länge de kan förklara varför, samt tydligt redovisa vilken lösning som valts istället (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008).

Svensk Kod ställer inga specifika krav på mångfald, även om det framgår att en jämn könsfördelning ska eftersträvas, då detta enligt Förtroendekommissionen kan höja kvaliteten på styrelsearbetet (Björkmo, 2008; Ds 2006:11). Regeln är emellertid vagt formulerad och om dessa mål inte uppnås krävs ingen närmare förklaring. I aktiebolagslagen finns inga föreskrifter om hur styrelseledamöter ska nomineras till val eller vem som ansvarar för att nominera nya kandidater. Men när det gäller börsnoterade bolag ställer Svensk Kod tydliga krav på hur tillsättning av nya styrelseledamöter bör gå till. De privata bolagen ska bland annat använda sig av en valberedning som hanterar val av styrelse och revisor (Ds 2006:11).

4.2.1 Valberedning

Styrelsen utses således av valberedningen som i sin tur väljs på bolagsstämman (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008) och tillsättningen bör beredas genom en strukturerad och transparent process som ger alla aktieägare möjligheten att lämna egna förslag till styrelsekandidater. Denna process ska förhoppningsvis resultera i bättre förutsättningar för bolagsstämman att fatta väl underbyggda beslut (Ds 2006:11; SOU 2004:130). Valberedningen ska representera bolagets aktieägare och ska bestå av minst tre ledamöter varav en är ordförande. Bolagets VD eller annan person från bolagsledningen får inte vara ledamot i valberedningen. Koden kräver även att majoriteten av valberedningens ledamöter inte ska utgöras av styrelseledamöter. Styrelseordförande eller annan styrelseledamot kan inte heller vara valberedningens ordförande (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008). Vilka kompetenser som bör finnas representerade i en valberedning säger koden inget om utan det överlämnas helt till ägarna och årsstämman. Valberedningen ska däremot kunna motivera varför en viss kandidat valts ut och varför man valt att föreslå en styrelse med en viss sammansättning (Björkmo, 2008).

Sedan valberedningar började användas, menar Sjöstrand och Petrelius (2009), att rekryteringsprocessen har blivit mer professionell, mindre styrd av tillfälligheter och enstaka personers idéer, personliga nätverk och speciella tankesätt. Det har däremot inte skett någon större skillnad i själva rekryteringsprocessen och ingen påtaglig skillnad i rekryteringsbasen. Men kommittéer ska försvåra "kompisrekryteringar" eller andra mindre seriösa val genom att fler personer utanför exempelvis styrelseordförandens egna närmaste krets deltar i processen och kandidater kan sökas i fler nätverk. Eftersom de styrelseledamöter som utses numera blir mer

synligt, har det även blivit lättare att kontrollera och debattera valen offentligt (Sjöstrand & Petrelius, 2009).

4.2.2 Styrelseutvärdering

När det gäller privata bolag utgår valberedningen från en årlig styrelseutvärdering som görs av styrelsen själv. Syftet med styrelseutvärderingen är att utvärdera styrelsens arbete för att kunna förbättra arbetssättet och effektiviteten (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008). Styrelseutvärderingen utgör tillsammans med styrelsens ordförande valberedningens viktigaste källa. Det är den som ligger till grund för eventuella kravprofiler för att valberedningen ska veta vad för typ av kandidat som behövs, vilken kompetens samt vilken typ av personlighet som krävs för att kandidaten ska passa in i den befintliga styrelsens gruppdynamik (Björkmo, 2008; Ahlgren & Henningsson, 2008).

I de statligt ägda bolagen skickas styrelseutvärderingen istället till regeringskansliet. Regeringskansliet gör dessutom en löpande egen utvärdering av samtliga statligt ägda bolagsstyrelser. En arbetsgrupp från Näringsdepartementet utvärderar sedan kompetensbehovet utifrån bolagets verksamhet, situation och framtida utmaningar men också utifrån styrelsens sammansättning. Efter att utvärderingen gjorts fastställs eventuella rekryteringsbehov och rekryteringsarbetet påbörjas. Vid selekteringen av kandidater används en bred rekryteringsbas för att ta tillvara på kompetensen hos både kvinnor och män och hos personer med olika bakgrund och erfarenheter. När nomineringsprocessen avslutas ska alla tillfrågade kandidater offentliggöras enligt Koden (Näringsdepartementet, 2009:N9037).

4.2.3 Kravprofil

I Koden ställs inget krav på att kravprofiler ska utformas. Krav har funnits tidigare men togs bort då den bedömdes vara onödig. Kravprofiler i sig anses emellertid inte onödiga utan bara regleringen kring dem (Björkmo, 2008). Fördelen med att utforma kravprofiler är att valberedningen verkligen tvingas fundera på vad det är för kandidat de söker (Björkmo, 2008; Ahlgren & Henningsson, 2008). Utfärdandet av kravprofilen ska till viss del garantera professionalismen i rekryteringsprocessen. En väl utarbetad kravprofil ger större svårighet att föreslå kompisar och/eller svågrar såvida de inte uppfyller kriterierna. Kravprofilen underlättar även vid motiveringen av valberedningens förslag av kandidater. Det finns inte någon färdig mall på hur en kravprofil bör utformas men det rekommenderas att utforma en kravprofil som beskriver önskade kompetenser och erfarenheter tämligen detaljerat, för att få fram de mest nödvändiga kraven (Björkmo, 2008).

Det finns vissa egenskaper och färdigheter som alla styrelseledamöter bör ha utan hänsyn till styrelse och uppdrag vilket kan kallas generell styrelsekompetens. Integritet och nytänkande sägs vara grundförutsättningar för styrelsearbete. Integritet krävs för att kunna hålla isär sina roller de tillhörande intressen men också för att agera utifrån det man tror på. Integritet innebär att personen vet sina grundvärderingar och vågar stå upp för dem (Algotsson et al., 2009). Andra betydelsefulla egenskaper är engagemang, strategiskt kunnande, proaktivt tänkande och att se till företagets bästa. Vidare anses egenskaper som förändringsbenägenhet, god lyssnare och att kunna ställa krav vara viktiga (Ahlgren & Henningsson, 2008). Personligheten har en betydande roll för styrelsearbetet, det är viktigt att gruppdynamiken fungerar för att arbetet ska bli effektivt (Ahlgren & Henningsson 2008; Björkmo, 2008).

Utöver ovanstående finns det även andra mer särskilda kompetenser som kan skilja sig åt beroende på styrelse. Denna kompetens är egentligen densamma som den upprättade kravprofilen som bör utfärdas vid varje styrelsetillsättning eller som kan liknas vid vilken befattningsbeskrivning som helst. Det är här mångfaldsfrågan blir väsentlig, alla ska inte kunna samma saker, erbjuda likadana nätverk osv. Det handlar om att finna olika specialister som är lämpade för bolaget (Algotsson et al. 2009). För att styrelsen ska kunna fungera måste styrelsen som helhet vara en väl sammansatt och

fungerande grupp. Den kompetens som efterfrågas i styrelser bestäms därmed i slutändan av bolagets situation och av den analys valberedningen eller motsvarande har gjort (Ahlgren & Henningsson, 2008). Erfarenheten av det yttersta ansvaret för en verksamhet anses vara meriterande, det är därför vanligt att personer med VD-bakgrund väljs in i styrelser (Sjöstrand & Petrelius, 2002). VD-erfarenhet brukar värderas högt vilket kan vara förståeligt i de börsnoterade bolagen men de mindre tillväxt bolagen anses den kompetensen inte vara lika nödvändig. VD-erfarenhet kan däremot vara en specifik kompetens, har någon i styrelsen den bakgrunden kan det vara nyttigt för styrelsen som helhet. Annan relevant kompetens är erfarenhet av branschen där bolaget verkar eller där de har avsikten att verka i framtiden (Algotsson et al., 2009).

4.2.4 Kandidatsökning

När valberedningen har tagit fram en kravprofil utifrån styrelseutvärderingen börjar sökarbetet. Valberedningen måste ta ställning till om de har tillräckliga nätverk för att finna kandidaterna på egen hand eller om de behöver ta hjälp av en rekryteringskonsult. Är det kandidater med speciella erfarenheter som inte de nuvarande valberedningsledamöterna besitter är det troligen otillräckligt med att endast använda egna nätverk. Detta gäller även kandidater med internationell erfarenhet och bakgrund. För att nå en bredare krets och för att exempelvis hitta fler kvinnor kan det vara bra att anlita en rekryteringskonsult (Björkmo, 2008).

Om en rekryteringskonsult används närvarar denna normalt på valberedningens möten för att diskutera resultatet av sökarbetet. En lista på potentiella kandidater tas fram av rekryteringskonsult och valberedningen kan därefter lägga till kandidater till listan (Björkmo, 2008). Enligt Kodens punkt 2.5 ska även upplysning lämnas på bolagets webbplats om hur aktieägare kan lämna förslag på kandidater till valberedningen (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008).

Valberedningen väljer sedan ut ett antal kandidater från listan på potentiella kandidater och träffar dem för en intervju. Ibland kan det bli aktuellt med flera intervjuer och det är även viktigt att kandidaten får träffa styrelseordföranden, även om denne inte sitter med i valberedningen. Tester eller andra verktyg används vanligtvis inte för att få mer information om kandidaten, utan oftast räcker det med en eller flera intervjuer. Styrelsearbetet skiljer sig en del från arbetet i en operativ ledning, oftast har de tillfrågade kandidaterna till styrelser långa meritlistor och därför är det i första hand väsentligt att försöka förstå hur kandidaten skulle passa in i den aktuella styrelsen genom referenstagning och intervjuer (Björkmo, 2008). Om kandidaten är känd bland de olika ledamöterna i valberedningen för att personen har gjort bra tidigare insatser, anses det ofta inte nödvändigt att närmare granska kandidatens bakgrund och meriter. Detta görs mer noggrant när kandidaten är mindre känd eller helt okänd för flera av ledamöterna (Sjöstrand & Petrelius, 2002).

4.2.5 Motivering av val av kandidater

När valberedningen har träffat olika kandidater återstår det att fatta beslut om vilka kandidater de vill föreslå på årsstämman för nyval. Är det flera nya ledamöter som ska rekryteras gäller det att hitta en så bra blandning av kandidater som möjligt. Uppfyller inte alla kandidater alla kraven i detalj får valberedningen kompromissa (Björkmo, 2008). Valberedningens förslag på kandidater ska finnas med i kallelsen till bolagsstämman och presenteras på bolagets hemsida. På hemsidan ska det även för de styrelseledamöter som föreslås för nyval eller omval anges information om: ålder, huvudsaklig utbildning och arbetslivserfarenhet, uppdrag i bolaget och andra väsentliga uppdrag, eget eller närstående fysik eller juridisk persons innehav av aktier och andra finansiella dokument i bolaget, om ledamoten enligt valberedningen är att anse som oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen respektive större aktieägare i bolaget, vid omval, vilket år ledamoten valdes in i styrelsen samt andra uppgifter som kan vara av betydelse vid bedömningen av ledamotens kompetens (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008).

Under bolagsstämman ska valberedningen presentera och motivera sina förslag på kandidater samt redogöra för hur de bedrivit arbetet även om ingen förnyelse av styrelsen föreslås. Vid bolagsstämman ska minst en ledamot av bolagets valberedning, minst en av bolagets revisorer samt om möjligt samtliga styrelseledamöter närvara (Kollegiet för svensk bolagsstyrning, 2008). Styrelseordföranden bör involveras i diskussionen kring det slutliga förslaget såvida inte styrelseordföranden redan är ledamot i valberedningen.

När valet är klart kontaktas kandidaterna och informeras om att de är föreslagna för nyval till årsstämman. Förhoppningsvis är kandidaterna fortfarande intresserade. Är de fortfarande intresserade kontaktas deras arbetsgivare för att få ett godkännande om att kandidaten får ta styrelseuppdrag. Det är viktigt att komma ihåg att inget är klart förrän årsstämman har röstat i enlighet med valberedningens förslag. Den valda kandidaten ska ha majoritet av rösterna. Vid lika röstetal avgörs valet genom lottning såvida inte bolagsstämman före valet har bestämt att en ny omröstning skall ske vid en sådan situation. Styrelsen kan väljas genom acklamation, om enighet råder. Särskild omröstning måste hållas för varje styrelseplats om styrelsen inte är enig (Ds 2006:11). Skulle en kandidat tacka nej eller inte ha möjlighet att ta uppdraget och det inte går att hitta en ny lämplig tillgänglig kandidat, kan det vara lättast att låta en av de befintliga ledamöterna vara kvar ytterligare ett år (Björkmo, 2008). Enligt Koden punkt 4.5 utses en styrelseledamot för ett år i taget. En ledamot kan dock omväljas hur många gånger som helst (Lundén, 2006).

4.3 Styrelsens sammansättning

Enligt Svensk Kod punkt 4.4 ska majoriteten av de bolagsstämموvalda ledamöterna vara oberoende i förhållande till bolaget och bolagsledningen. Minst två av dessa ska även vara oberoende i förhållande till bolagets större aktieägare. Det är därför viktigt att ta i beaktande om kandidaterna är oberoende eller beroende styrelseledamöter så att de valda fungerar som helhet (Björkmo, 2008).

Det är vanligt att rekrytera in aktieägare med stort aktieinnehav eftersom styrelsen ska representera aktieägarna. Bolagsstämman kan även välja representanter till styrelsen av andra grunder, exempelvis en person med viss erfarenhet av företagsledning gärna inom den aktuella branschen eller annan kompetens inom ett särskilt område (Ds 2006:11). Den övervägande delen av styrelsen består oftast av personer som inte arbetar på bolaget dagligen. Bolagets VD kan sitta i styrelsen men många menar att det inte alltid är så lämpligt. Styrelsens position i förhållande till företagsledningen skiljer sig eftersom att styrelseledamöterna inte är direkt delaktiga i den löpande verksamheten, utan styrelsen arbetar strategiskt och är en utvecklande och övervakande funktion (Sjöstrand & Petrelius, 2002; Lundén, 2006). VD:n har dock rätt att vara med på styrelsens sammanträden (Lundén 2006). Däremot ska VD:n inte vara styrelseledamot i de statligt ägda bolagen (Näringsdepartementet, 2009:N8020).

För att åstadkomma en väl fungerande styrelse finns det förutom ovanstående andra viktiga avvägningar som är nödvändiga att ta hänsyn till vid styrelsesammansättningen, exempelvis:

- "outsiders" – de personer som främst ger ett generellt ägarperspektiv och "insiders" – de som i första hand ger ett verksamhets- och/ eller branschperspektiv,
- behovet av förtroendebaserade och nära relationer samt nödvändigheten av integritetsaspekter,
- exekutiva erfarenheter och specialistkunskaper,
- män och kvinnor,
- svenskar och utlänningar,
- ansedda och erfarna personer eller yngre nyfikna framtidsförmågor samt
- olika slags personligheter både att personkemin stämmer för att bygga ett bra team och i personlighetsmening exempelvis optimist/pessimism osv. (Sjöstrand & Petrelius, 2002:25).

I styrelsen måste minst hälften av dem vara bosatta inom Europeiska ekonomiska samarbetsområdet (EES). Undantag kan ges vid särskilda fall av Bolagsverket. Bosättningskravet berättigas med hänsyn till att fordringsägares, myndigheters, domstolars och andra intressenters behov av att bolagsledningen är lätt tillgänglig. Kravet gäller även för suppleanter. Det finns andra hinder mot att vara styrelseledamot. En juridisk person kan inte vara styrelseledamot, inte heller den som är minderårig eller i konkurs eller som har en förvaltare. Vidare kan inte revisorn i bolaget samtidigt vara styrelseledamot (Lundén, 2006). Styrelseledamoten ska enligt Koden, kapitel 5, ge styrelseuppdraget den tid och kraft och skaffa sig den kunskap om bolagets verksamhet, organisation, marknad etcetera som krävs för att ta till vara bolagets och dess ägares intresse. Varje styrelseledamot ska även på egen hand kunna bedöma de ärenden styrelsen har att behandla och begära den information som ledamoten anser nödvändig för att styrelsen ska kunna fatta väl underbyggda beslut (Kollegiet för svensk bolagsstiftning, 2008).

För att en person ska bli tillfrågad i de statliga bolagen för ett styrelseuppdrag krävs det att personen har hög kompetens inom relevant affärsverksamhet, affärsutveckling och branschkunskap, finansiella frågor eller inom andra väsentliga områden. Dessutom fordras en stark integritet och att alltid se till bolagets bästa (Näringsdepartementet, 2009:N9037).

3.5 Sammanfattande diskussion

Sammanfattningsvis ställs det alltså krav på att styrelser ska eftersträva mångfald och jämställdhet. Men kraven är vagt formulerade och måste därmed inte nödvändigtvis eftersträvas. Det finns emellertid tydliga krav på att bolag upprättar valberedning för att rekrytera nya styrelser, att styrelsen själv utvärderar sitt arbete för att valberedningen ska ha något att utgå ifrån, att en tydlig motivering ges till varför en viss kandidat väljs och att styrelsen har en viss sammansättning vad gäller exempelvis externa och interna ledamöter.

Den enda tydliga skillnaden vi kan urskilja när det gäller externa krav på styrelserekryteringen mellan offentlig och privat verksamhet är att Näringsdepartementet ansvarar för tillsättningen för alla statliga bolagsstyrelser, medan varje styrelse upprättar sin egen valberedning inom den privata sektorn. En annan skillnad är att i det statliga bolaget görs två styrelseutvärderingar, en av styrelsen själv och en av arbetsgruppen på Näringsdepartementet. I övrigt ska processerna gå till på ungefär samma sätt.

I de sammanfattande punkterna i föregående kapitel framgår några faktorer som verkar särskilt viktiga när det gäller förklaringen till att kvinnor generellt har svårare för att ta sin in på styrelsernas arena än män. Finns det då några externa krav som motverkar dessa hinder?

- Den första punkten handlar om att man söker efter nya kandidater i alldeles för smala kretsar. För att vara på den säkra sidan väljer exempelvis valberedningar att söka kandidater bland kända styrelsenamn som de antar kommer att göra ett bra jobb istället för att göra djupare analyser av vad styrelsen egentligen behöver för kompetens. För att undvika så kallade "kompisrekryteringar" och således bredda rekryteringsbaserna, upprättades kravet i Svensk Kod på att privata bolagsstyrelser ska använda sig av en valberedning för att göra sökningen mer objektiv. Men i övrigt finns det inga externa krav på att valberedningar eller Näringsdepartementet ska söka sig utanför sina egna nätverk för att finna nya styrelsekandidater, även om Svensk Kod även rekommenderar att styrelsen sätts samman av olika typer av kompetens och strävar efter jämställdhet.
- Den andra punkten behandlar de krav som ställs för att en person ska anses kunna bli en lämplig styrelseledamot. Såväl teorin som vår förstudie visar på att dessa kravprofiler är mycket smalt definierade, vilket gör att de personer som anses lämpliga enbart kan tas från en viss kategori människor, i vilken många kvinnor inte kan placeras eftersom de inte har tillräckligt lång styrelseerfarenhet eller erfarenhet från en VD-position. För att motverka

detta ställs det bland annat tydligt krav på att valet av ny kandidat tydligt motiveras samt att varje styrelse utvärderar sitt eget arbete för att kunna peka på vad det är för kompetens som saknas. Men några tydliga riktlinjer för hur kravprofiler bör se ut finns alltså inte eftersom detta anses skilja så mycket från fall till fall.

- Den tredje punkten handlar om den information som valberedningar utgår ifrån när de står inför att söka nya kandidater. Detta gäller således enbart privat verksamhet, eftersom Näringsdepartementet ansvarar för detta inom offentlig sektor. Varje styrelse ska göra en utvärdering varje år för att bestämma vad för kompetens som styrelsen behöver kompletteras med. Men eftersom det verkar finnas en förutfattad mening om vad som är kompetens, att vederbörande exempelvis har varit VD, verkar detta förhindra att man faktiskt söker efter andra typer av kompetens. Valberedningarna verkar även göra dåliga bakgrundsanalyser om vad för kompetens som egentligen behövs eftersom de redan har befintliga nätverk att söka kandidater i som har den erfarenhet som krävs, men som kanske inte bidrar med något nytt till gruppen som teorin om mångfald förespråkar.
- Vad gäller motivering av valet av nya kandidater som den fjärde och sista punkten handlar om, framgår det tydligt i såväl teorin som i vår förstudie hur viktigt det är att detta inte enbart ges till den person som väljs in, utan även till alla befintliga ledamöter. Av motiveringen bör det framgå på vilka grunder kandidaten valts och vilken roll vederbörande är tänkt att fylla i styrelsen. Detta är extra viktigt när en viss person med exempelvis en särpräglad bakgrund väljs in för att undvika osäkerhet i gruppen och alltför mycket ifrågasättande av den som eventuellt skiljer sig från mängden.

I nästa kapitel har vi för avsikt att undersöka hur det ser ut i verkligheten och huruvida krav som beskrivs ovan efterlevs i våra två valda fall.

5. EMPIRI

I detta kapitel presenteras resultaten från resterande sex intervjuer som genomförts. Kapitlet inleds med en sammanställning av de tre intervjuer som representerar det privata bolaget, för att sedan övergå till en sammanställning av de tre som istället representerar det statliga bolaget. Resultaten av intervjuerna summeras enligt den struktur och ordning som låg till grund för vår intervjuguide. Kapitlet avslutas med ett sammanfattande stycke av de viktigaste resultaten från de sex intervjuerna.

5.1 Det privata fastighetsbolaget

Det privata fastighetsbolaget är ett av de större börsnoterade fastighetsbolagen i Sverige och förvaltar kommersiella lokaler med ett värde på cirka 29 miljarder kronor. Empirin har erhållits från intervjuer med fastighetsbolagets styrelseordförande, R4 (man), valberedningens ordförande, R8 (kvinna), och en ledamot i valberedningen, R9 (man).

5.1.1 Mångfald och jämställdhet i bolagsstyrelser

R4 och R8 anser att mångfald är positivt i en styrelse medan R9 anser att det egentligen inte gör någon större skillnad då han anser att:

”Styrelsearbete i min värld är så otroligt seriöst och de som tar en plats i en styrelse tar det på så enormt stort allvar (...) och vet vilken risk det innebär att sitta i en styrelse. Så vad det är för kön eller hudfärg på vederbörande spelar ingen som helst roll. Alla är så professionella.” (R9).

R9 påpekar emellertid även att det är viktigt att se till helheten i styrelsen:

”Du kan inte bara ha en massa branschkunniga som haft VD-position, det skulle vara förödande och de skulle aldrig komma överens om något” (R9).

R9 bekräftar alltså vad som framkom under vår förstudie om att det kan vara svårt att få en grupp VD:s att samarbeta eftersom de i regel är vana vid att få sin vilja igenom. R9 bekräftar vidare vad både statistiken och vår förstudie visar, att det ofta är VD:s som väljs in till styrelser torts allt:

”Ibland behövs ju någon som är bra på marknadsföringsfrågor. Men ofta är det VD:s som väljs in, ofta är det en fördel att ha varit VD men det är inget måste.” (R9).

För R4 kan mångfald handla om många olika faktorer, såsom ålder, kön, geografisk eller kulturell skillnad hos individer. Dock anser han att det är viktigt att få en balans av erfarenhet, kunskap och mångfald i styrelsen och han tillägger att ”om mångfald kan skapas inom ramen för erfarenhet och kunskap är det bra”. R4 har även erfart att en blandning av män och kvinnor fungerar bäst. Därför menar han att bolaget har som målsättning att skapa en styrelsesammansättning som består av hälften kvinnor och hälften män. Vid det senaste intaget av en ny styrelseledamot valdes emellertid en man, trots att det var en kvinna som hade avgått och både en man och en kvinna intervjuades. I slutändan var det mannen som verkade passa bäst för rollen. Det man hade efterfrågat var någon som hade aktiv erfarenhet och kunskap om fastighets- och byggbranschen. Det är dock intressant att påpeka att man då hade sagt till den rekryteringskonsult som användes att styrelsen ville ha fler kvinnor, men de kvinnor som lades fram som förslag tror R4 ändå valdes från konsultens befintliga lista, vilket kan vara förklaringen till att man inte hittade någon lämplig kvinna till uppdraget, åtminstone om vi får tro vad som konstateras i teorin och i vår förstudie om att även om rekryteringskonsulter används, tenderar även dessa att söka kandidater i befintliga nätverk, vilket begränsar deras rekryteringsbas. Om konsulten hade sökt utanför den befintliga listan, hade möjligtvis fler lämpliga, kvinnliga kandidater kunnat hittas.

Det som styrelserna diskuterar främst i dagsläget rörande mångfald är, enligt R8, ambitionen att uppnå en blandning av män och kvinnor, ålder och kompetens. Hon poängterar att det aldrig är bra om alla är likadana:

”alltså om alla är killar och har gjort lumpen på samma ställe och gått på KTH eller Chalmers. Det är en stereotyp av de män som oftast rekryteras. Min upplevelse är att man idag söker mycket mer efter mångfald i styrelser. (...) Under de diskussioner som vi har haft i de valberedningar jag suttit med i har alltid mångfaldsfrågan kommit upp och den är viktig.” (R8).

R8 berättar även att de tagit hjälp av rekryteringskonsulter för att öka mångfalden i bolagets styrelse. Men som exemplet ovan visar, behöver detta inte vara någon garanti för att mångfalden faktiskt ökar. R4 menar även att det är svårt att vara ensam om att representera en viss minoritet, vilket bekräftar R1:s kommentar i vår förstudie om att man blir mer ifrågasatt och anses vara ”den där konstiga” om man till exempel är ensam kvinna. R4 säger därför att:

”Jag brukar säga att ska man ha mångfald vad gäller till exempel internationella personer, så ska man ta in 2-3 personer på samma gång. Om man bara tar in en börjar alla prata svenska så fort personen till exempel går iväg på toaletten. Det är samma sak med tjejer, tycker jag. Det behöver därför vara flera för att det inte ska bli för tungt.”(R4).

5.1.2 Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen börjar under kvartal tre då de tre största ägarna identifieras och tillfrågas om de vill vara med i valberedningen. Det är vanligt att den största ägaren tilldelas rollen som ordförande i valberedningen.

Vid valberedningens första möte går styrelsearbetet igenom och en presentation av styrelsens utvärdering görs. Bolagets nuvarande situation stäms av. Frågeställningar som berörs är till exempel om det är någon ledamot som suttit under lång tid och är för gammal för att kunna tillföra styrelsen något nytt eller om det finns någon ledamot som valt att avgå.

R9, som sitter med i valberedningen, menar emellertid att de i princip inte bara kan utgå från styrelseutvärderingen vid nyval och omval av styrelseledamöter eftersom:

”[Styrelseutvärderingen] ser oftast så fantastiskt bra ut. (...) Om det skulle framkomma något där som inte ser bra ut måste man ju ta tag i det med en gång. Själva utvärderingen är därmed bara en parameter.” (R9).

Som följd av valberedningens diskussioner avgörs det om en ny ledamot behöver rekryteras. Det är helheten i styrelsen som avgör vilken kompetens som saknas eller om det är någon kompetens som bör utökas. Både R4 och R9 menar till exempel att alla inte behöver ha VD-kompetens eller någon annan specifik bakgrund så länge det finns någon/några ledamöter som lever upp till dessa krav i styrelsen.

Om en ny ledamot skall rekryteras kontaktas emellanåt rekryteringskonsulter i syfte att göra rekryteringen mer neutral samt med förhoppningen om att ”rätt” rekryteringskonsult med ”rätt” branschfarenhet kan föreslå ett flertal lämpliga personer. I regel inbjuds därefter två-tre kandidater till en anställningsintervju.

R4 menar dock att eftersom Sverige inte är så stort, finns det nästan alltid någon i valberedningen eller någon annan som känner kandidaten/kandidaterna. R9 tillägger också att eftersom han arbetat länge med bolaget, har god förståelse beträffande kravprofil på styrelseledamöter och har ett stort eget nätverk, så behöver han sällan använda rekryteringskonsulter:

”Genom att vi på detta bolag sitter i så många olika valberedningar träffar jag många människor, så vi har många namn som ständigt florerar i vårt nätverk.” (R9).

Oavsett tillvägagångssätt så kommer valberedningen därefter fram till vilken kandidat som är mest lämplig och framför denna som förslag till bolagsstämman.

Motiveringen till varför kandidaten skall ta plats i styrelsen sker, enligt R9, ibland genom att en skriftlig presentation tillhandahålls inför stämman. Men vanligast är att vederbörande får presentera sig själv muntligt. R9 säger vidare att den person som senast blev invald till styrelsen blev detta på grundval av att han var aktiv i branschen och således hade branschkunskap, börs- och projekterfarenhet och även rätt ålder (inte över 50år). Motiveringen till denna kandidat skedde skriftligen.

R4 berättar att när han senast blev invald i en styrelse var det på grund av att han hade branscherfarenhet från Sverige och internationellt. Han berättar också att han än idag blir uppringd av valberedningar, trots att han själv tycker att han är för gammal för att sitta med i styrelser. Senast R8 blev invald i en styrelse fick hon inte själv se eller höra någon speciell motivering men hon anar att hon blev invald på grund av sin branschkompetens och finansiella erfarenhet. Dessutom tror hon att:

”Jag var ju också kvinna. Det är något de strävat efter, att det ska vara 50 procent kvinnor i styrelsen. Så det var nog en kombination av allt det.” (R8).

När det gäller motivering av nya styrelsekandidater, verkar det ibland ske skriftligen och ibland muntligt på bolagsstämman. Vid den senaste rekryteringen verkar det tydligt ha framgått vad motiveringen var, medan R8 upplever att så inte var fallet när hon senast blev invald i en styrelse. Detta gäller dock inte detta fastighetsbolag, eftersom hon enbart sitter med i valberedningen här.

5.1.3 Kravprofil

Samtliga respondenter påpekar vikten av att se till både styrelsens och bolagets helhet. Därmed finns det ingen typisk kandidat, eftersom styrelsen ibland behöver specialistkompetens och ibland bredare kompetens. Ledningserfarenhet tycker dock alla respondenter är viktigt, men som nämns ovan behöver det inte uteslutande vara erfarenhet från VD-nivå. Styrelsen upprättar en önskelista på vad för erfarenhet som ska finnas i styrelsen som helhet. R4 menar att det exempelvis kan behövas ett antal styrelseledamöter som har erfarenhet av företagsledande befattningar för att kunna stötta VD i sitt arbete. Att någon har erfarenhet av redovisning och ekonomi är också viktigt samt att ett antal personer har branschkunskap från den egna och relevanta närliggande branscher. Branschkunskap och finansiell kompetens är i övrigt något som framstår som viktigt för alla tre respondenter när det gäller att identifiera lämpliga kandidater till styrelsen.

R4 trycker även på vikten av att kandidaten har tillräckligt med tid för styrelseuppdraget och inte för många andra uppdrag parallellt. Dessutom måste personen kunna arbeta bra i grupp samt ha rätt attityd till att stödja och övervaka ledningen. R9 anser också att aktiemarknadsförståelse är viktigt.

5.1.4 Kandidatsökning

Respondenterna anser att det låga antalet kvinnor i bolagsstyrelser generellt beror på att man söker för snävt, att kandidater ofta söks på ledningsnivå. R4 uttrycker följande när han får frågan om varför han tror att det finns färre kvinnor än män i bolagsstyrelser: ”Det är inte så konstigt. Det är fortfarande färre tjejer som har ledande befattningar, men det håller ju på att förändras.” (R4).

R8 beskriver problemet så här:

”Det är rätt självklart, många av dem som rekryteras till styrelserna, vare sig de är män eller kvinnor, har haft högre befattningar i företagsledning under lång tid i större företag, VD, ekonomidirektörer, finansdirektörer etcetera. (...) Om man ska se till min generation, jag är ju 56 år, så finns det inte så många kvinnor på de positionerna. Men nu börjar det komma. (...) Jag tror att det kommer att se annorlunda ut. Det finns fler kvinnliga kandidater än vad det finns representanter i styrelserna. Men det finns fortfarande färre kvinnor än män att välja mellan.” (R8).

R9 tror att staten har lyckats bättre med att öka andelen kvinnor i styrelserna på grund av att staten har en mer domestik verksamhet där rekryteringsbasen för kvinnor är större. Därtill har staten även ett större politiskt tryck, vilket även R8 anser, och medan de privata bolagens främsta syfte är att tjäna pengar åt ägarna så kan staten ha andra syften. R9 menar alltså att det bland annat är lättare för staten att finna lämpliga kvinnor till sina styrelser på grund av den segregation mellan könen som nämns i kapitel 3 och som gör att vissa branscher är kvinnodominerade (i detta fall skulle det då vara offentlig verksamhet) medan andra domineras av män. Men R8 och R9 menar också att det ställs högre externa krav på staten i form av politiskt tryck, vilket fungerat som ett incitament för staten att arbeta hårdare för jämställdhet.

R8 tror emellertid även att de statliga bolagen har lyckats bättre för att:

”Näringsdepartementet har varit duktigare på att leta upp de kvinnor som faktiskt finns. Man har haft en starkare drivkraft och motiv till det än vad man kanske haft i de privata bolagen.” (R8).

Detta tyder på att R8 anser att Näringsdepartementet sökt i bredare kretsar och eventuellt breddat sina kravprofiler. R9 menar följande:

”Naturligtvis har vi lagt ner jätte mycket resurser på att öka antalet kvinnor i de valberedningar som jag sitter i och ibland lyckas man, ibland inte. Men det är en generell svårighet att öka antalet kvinnor för (...) urvalet blir så litet. Ofta söker man folk som sitter eller har suttit på ledande positioner i väldigt stora företag och det är då urvalet blir litet.”

R8 upplever dock att det trots allt söks mer kvinnor idag även i den privata sektorn, vilken kanske kan bero på vad R9 uttrycker:

”Ofta ser vi att där det finns kvinnor i styrelser, så har de specialroller, de är till exempel duktiga på HR-frågor, finansiering, marknadsföring eller liknande.” (R9).

Genom att respondenterna vid ett flertal tillfällen påpekar vikten av att se till helheten i styrelsen när det gäller att hitta nya kandidater, förstår vi att man i denna styrelse insett att det finns vissa fördelar med att ha en heterogen styrelse och att man upplever att styrelser generellt har börjat bredda kravprofilerna så att även personer med HR-kompetens eller liknande kan väljas in.

Men eftersom respondenterna anser sig ha ett tillräckligt stort nätverk, anser de vanligtvis inte att styrelsen behöver använda sig av en extern part för att även söka kandidater utanför de egna nätverken. Respondenterna verkar också fortfarande lägga stor vikt vid branschkunskap och finansiell kunskap, även om de inte verkar använda sig av några specifika kravprofiler när det gäller att hitta nya kandidater.

5.2 Det statliga fastighetsbolaget

Det statliga fastighetsbolaget är ett av Sveriges ledande fastighetsbolag och förvaltar kommersiella lokaler med ett värde på över 46 miljarder kronor. Empirin utgörs här av intervjuer med det statliga fastighetsbolagets styrelseordförande, R7 (kvinna), och en av bolagets styrelseledamöter, R6 (man), samt Näringsdepartementets rekryteringsansvarig, R5 (man).

5.2.1 Mångfald och jämställdhet i bolagsstyrelser

Alla tre respondenter är positiva till mångfald i styrelsen. R5 anser att det är viktigast att det finns mångfald vad gäller erfarenhet och menar att:

”Alltför ofta ser vi styrelser med manliga börs-VD:s bosatta i Stockholm med liknande bakgrund. Det är sällan bra. (...) Därför försöker vi hitta en mångfald av erfarenheter och bakgrund (...) och även vad gäller etnisk bakgrund.” (R5).

Det behöver dock inte vara absolut rättvist mellan olika typer av personer, bakgrund, kön etcetera, utan det viktiga är snarare att bygga en sammansättning som är den bästa för bolaget.

R7 har mestadels suttit i styrelser med mångfald och tror inte det är bra med enfald. Dock tror hon inte att den skillnad i effektivitet som hon upplevt i olika styrelser beror på graden av mångfald utan att det snarare kan bero på bransch.

R6 anser att jämn könsfördelning är viktigast när det gäller mångfaldsfrågan. Eftersom kvinnor generellt fattar sig kortare och inte upprepar varandra under mötena, menar han att en jämn könsfördelning tenderar att ge öppnare diskussioner och ändå skapa kortare och effektivare möten. Vilken typ av mångfald som behövs beror ofta på vilken typ av verksamhet som bedrivs. Om verksamheten innefattar arbete internationellt har styrelsen som följd större behov av mångfald vad gäller internationell erfarenhet eller nationalitet, medan bolag som enbart verkar i Sverige har mindre behov av detta.

5.2.2 Rekryteringsprocessen

Rekryteringsprocessen börjar i mars-april någon gång då en utvärdering av styrelsen görs av rekryteringsansvariga på Näringsdepartementet. De tar då även hänsyn till styrelsens egna utvärdering, har en dialog med styrelseordföranden samt har en dialog med ansvarig förvaltare på Näringsdepartementet.

Nästa steg för rekryteringsansvarig är att göra en kompetensanalys på styrelsen med hänsyn till de utmaningar som bolaget som helhet står inför. Genom kompetensanalysen, som är en utvärdering som görs på individnivå, avgörs hur väl den befintliga styrelsen uppfyller de kompetenser som krävs och huruvida de existerande ledamöterna faktiskt bidrar till styrelsearbetet. Analysen sammanfattas därefter i två PM, ett adresserat till ordföranden och ett för den övriga styrelsen. Vid detta laget har slutsatser dragits beträffande ett eventuellt omval eller nyval för ordföranden respektive styrelsemedlemmarna. PM:et förankras sedan hos den politiska ledningen under oktober månad och vid behov påbörjas en sökprocess för nya styrelseledamöter vid årsskiftet.

Som en följd av kompetensanalysen är kravprofilen för nya kandidater relativt tydlig. Kravprofilen diskuteras ofta med både den ansvariga förvaltaren samt styrelseordförande. Rekryteringsansvarig tar sedan fram två-tre tänkbara kandidater vars profil och inriktning vid behov diskuteras med ordföranden. Därefter intervjuas kandidaterna och den/de kandidater som rekryteringsansvarig bestämmer sig för att gå vidare med framförs som förslag till den politiska ledningen för förankring. Därpå tas ett formellt beslut, ett så kallat regeringskanslibeslut, där bolagets styrelse utnämns.

Vid nyval eller omval av kandidater till styrelserna lämnas en skriftlig motivering till varför personen i fråga blivit invald i styrelsen. Motiveringen beskriver emellertid enbart hela styrelsens sammansättning och inte specifikt vad varje person är tänkt att bidra med.

R5 berättar att när han söker kandidater till statliga bolag så:

"Går vi helt på vårt egna nätverk, vi involverar aldrig eller ytterst sällan bolagen själva, men vi för en god dialog med ordförande eller VD som vi möjligtvis ber om tips i undantagsfall." (R5).

Med hänsyn till att R5 rekryterar 50-60 nya ledamöter varje år blir följden att Näringsdepartementet har etablerat ett kontaktnät med flera tusen personer. Rekryteringen sker således oftast genom detta nätverk.

R6 tillägger att även befintliga ledamöter får möjlighet att lägga fram förslag på nya kandidater, vilket dock inte bekräftas av R5:

"Jag är ganska säker på att de från departementet frågar och pratar med ledamöter i styrelsen om idéer till olika namn." (R6).

Inom ramen för sökarbetet berättar R5 att:

"Vi kanske ser att ett bolag behöver någon styrelseerfarenhet eller bolagsstyrning, då får vi titta på vilka bolag som finns som är tillräckligt stora och relevanta för det här, vilka är de som har jobbat med ledande befattningar i dessa bolag, så det är ett ganska omfattande researcharbete." (R5).

När R6 själv rekryterat har han även tittat i olika kataloger för bland annat branschföreningar och försöker lägga ett pussel med alla kompetenser. R6 berättar även att han själv emellanåt blir tillfrågad för styrelseuppdrag för vilka han anser sig sakna den rätta kompetensen eller att han inte kan ta uppdraget på grund av att han arbetar i en konkurrerande verksamhet. Huruvida detta gäller uppdrag för offentlig eller privat verksamhet framgår dock inte. Men det är intressant att han, liksom respondenterna i vår förstudie, upplever att de som tillfrågat honom om uppdrag inte gjort någon djupare bakgrundskoll.

Vad gäller rekryteringsprocessen inom ramen för statliga bolag så anser R7 att diskussionerna rörande arbetsprocessen är öppnare i jämförelse med det privata där det är svårare att få insyn om hur rekryteringsprocessen egentligen går till.

5.2.3 Kravprofil

Den efterfrågade profilen på framtida styrelsemedlemmar är i högsta grad beroende av både styrelsens och bolagets helhet. Erfarenhet från ledande befattningar anser samtliga respondenter vara viktigt, men de är eniga om att det inte behöver vara från VD-nivå. Andra viktiga kriterier är kundkännedom, branscherfarenhet, förmåga att göra egna bedömningar och att fungera bra i gruppen. Enligt R5 är integritet också viktigt.

Styrelseerfarenhet anses också vara en fördel, men absolut inget krav så länge några andra ledamöter i styrelser besitter denna erfarenhet. R5 tillägger att han har goda erfarenheter av att rekrytera personer utan tidigare erfarenhet från styrelsearbete. Eftersom detta innebär en viss risk menar han att det är ännu viktigare att göra personbedömningar och prata med kandidatens referenser för att vara säker på att han/hon kommer att klara styrelseuppdraget.

5.2.4 Kandidatsökning

Orsaken till att det generellt finns färre kvinnor i landets bolagsstyrelser förklarar R5 med följande tre faktorer:

- 1) För snäva kravprofiler: Det finns valberedningar som har som minimumkrav att kandidater måste ha erfarenhet från arbete som börs-VD och/eller ha börsstyrelseerfarenhet.
- 2) Man söker för snävt: Ofta anses bara bolagsledningsprofiler från de största bolagen vara intressanta som kandidater.
- 3) Valberedningen skyr risk: Valberedningar vågar sällan rekrytera oerfarna kandidater, vilket gör att de nästan uteslutande söker kandidater som besitter börsstyrelseerfarenhet från ett flertal styrelser sedan tidigare.

Dessa tre faktorer stämmer i stort överens med de hinder som framgår av den teori som presenteras i kapitel 3 och som verkar försvåra för kvinnor att ens bli möjliga kandidater.

R6 håller med om att det beror på att styrelser söker för snävt:

"Framförallt i vissa börsbolag är det förskräckligt hur det ser ut med dålig representation av kvinnor. Men så ser det ju vanligen ut på ledningsnivå i motsvarande bolag också, så det är en kvarleva från hur samhället såg ut och där det fortfarande finns mycket fördomar." (R6).

R6 påpekar att rekryteringsbasen inte har varit tillräckligt bred tidigare men det kommer att förändras allteftersom kvinnor får mer erfarenhet från operativa positioner. Att det finns fördomar om att kompetens och kvinnor inte går ihop har han också erfarenhet av:

"Jag har jobbat i en valberedning (privat) där jag och ordföranden hade starkt tryck på att vi skulle ha fler kvinnor. Några ägare undrade då - varför ska vi inte sätta kompetens först? Man kan ju sätta både kompetens först OCH få in fler kvinnor! Det finns stor potential i kvinnliga styrelseledamöter. Så under vår tid ökade vi andelen kvinnliga styrelseledamöter till 40 procent." (R6).

Ett sätt att öka andelen kvinnor är enligt R5 att satsa mer tid på själva sökarbetet och att ha viljan att uppnå jämnare könsfördelning. R5 uttrycker det som följande:

"Ju fler människor man träffar och CV:s man går igenom desto mer inser man att det finns många duktiga män och kvinnor. Så det är på inga sätt omöjligt att hitta fler kvinnor. (...) Vid endast ett tillfälle, på alla de år som jag arbetat med styrelserekrytering lyckades vi inte finna någon kvinna som representerade den kompetens som vi sökte. Men sökprofilen var då alldeles för smal så det var vårt eget fel." (R5).

R6 tror också att det i mångt och mycket handlar om viljan. Om privata bolag skulle vilja satsa på en jämn könsfördelning skulle de få lika bra styrelser som de traditionellt mansdominerade och kvaliteten skulle inte påverkas. Men R7 tycker, liksom respondenterna i vår förstudie, även att det också ligger mycket ansvar på kvinnorna själva:

"Kvinnorna måste börja jobba mer inom operativa jobb och visa intresse för det (...) och våga göra karriär inom de områdena. Man behöver ju inte bli sjuksköterska!" (R7).

Inom detta statliga bolag verkar man anse, liksom i det privata, att mångfald är viktigt för att styrelsen ska bli effektiv och att det därmed är viktigt att se till styrelsens helhet när kravprofilen definieras. Nya kandidater söks oftast upp via befintliga nätverk, men eftersom Näringsdepartementet arbetar med rekrytering året runt, har de tillförsäkrat sig ett enormt nätverk som består av både kvinnliga och manliga kandidater.

En viktig skillnad från det privata bolaget är att det statliga verkar ha större incitament för att söka mer öppet efter kvinnliga kandidater, de har dels större politiskt tryck när det gäller att uppnå jämställdhet och dels finns det uttalade målet om att man vill öka andelen kvinnor i de statliga bolagens styrelser.

I följande kapitel analyseras de två fastighetsbolagen i relation till varandra eftersom vi behöver finna likheter och skillnader i deras rekryteringsprocesser för att kunna avgöra huruvida det finns någonting i denna process som kan utgöra en förklaring till varför det finns färre kvinnor i privata bolagsstyrelser.

6. JÄMFÖRELSE MELLAN DE TVÅ FASTIGHETSBOLAGEN

I detta kapitel jämförs våra valda fall som utgörs av det privata och det statliga bolaget med varandra. Kapitlet inleds med en diskussion om hur respondenterna ser på mångfald och jämställdhet i bolagsstyrelser eftersom ämnet utgör en del av vår huvudsakliga frågeställning. Resultaten från jämförelsen relateras även till vår teoretiska referensram och diskussionen förs genomgående i kapitlet utifrån våra tre forskningsfrågor. Eventuella likheter och skillnader jämförs även med vår förstudie.

6.1 Mångfald och jämställdhet i bolagsstyrelser

Vad gäller mångfald verkar respondenterna från båda bolagen vara överens om detta kan vara fördelaktigt för styrelsearbetet eftersom en alltför homogen styrelse riskerar att överväga för smala perspektiv eller om alla dessutom är vana vid att styra och ställa i sin VD-position kan det dessutom vara svårt att skapa förutsättningar för bra samarbete. I det privata bolaget går emellertid åsikterna isär om vad mångfald egentligen innebär. R4 och R8 är mycket positiva till mångfald när det gäller såväl kön som geografisk bakgrund, kompetens, erfarenheter och ålder, även om R4 särskilt betonar vikten av mångfald när det gäller erfarenheter och kunskap. Däremot har R9 ingen erfarenhet av att mångfald med avseende på exempelvis kön eller hudfärg skulle ge någon större effekt på styrelsearbetet. Han menar istället att eftersom samtliga ledamöter alltid är professionella påverkas inte själva styrelsearbetet av antalet kvinnor, män, nationalitet, eller vad som nu representeras i styrelsen. Frågan är dock om det inte är denna syn på styrelser som hindrar människor som tänker annorlunda från att väljas in. Det beror förstås på vad som menas med att styrelseledamöterna är "professionella" och vad som i detta sammanhang menas med "kompetens". Om alla är professionella på samma sätt, eller anses ha samma kompetens, så skapas knappast mångfald i den mening att olika individer berikar styrelsens totala perspektiv och synfält genom att de har olika uppsättning mentala verktyg, vilket Page (2007) anser är den främsta orsaken till att mångfald leder till mer effektiv problemlösning och beslutsfattande.

R4, som också verkar inom det privata bolaget, har dock upplevt att styrelser som består av en blandning av kvinnor och män tenderar att fungera bäst, vilket stämmer överens med de undersökningar som exempelvis Bilimoria och Piderit (1994) och Ruigrok et al. (2007) utfört, där resultaten visar att en blandning av kön och/eller nationalitet är bra för gruppdynamiken. I det privata bolaget går emellertid även åsikterna isär om mångfaldens effekt eftersom R9 alltså inte anser sig ha erfarenhet att detta skulle leda till bättre styrelsearbete. Men han påpekar dock, liksom R1 från vår förstudie, att om alla har samma erfarenheter och liknande bakgrund kan detta vara förödande för styrelsearbetet. Enligt teorin kan detta leda till så kallat "groupthink" eller för enkelspårigt resonerande som, enligt Horwitz och Horwitz (2007) och Hambrick et al. (1998), gör det omöjligt för styrelsen att fatta rationella beslut. Det finns emellertid en tydlig samsyn hos respondenterna att rätt kunskap och erfarenhet är de viktigaste egenskaperna att ta hänsyn till i en styrelsesammansättning.

I det statliga bolaget anser R6, liksom R4 i det privata, att en jämn könsfördelning är till mest fördel när det gäller mångfaldsfrågan eftersom detta skapar öppnare diskussioner samt kortare och effektivare möten. R6 menar att kvinnor inte tenderar att upprepa varandra, varför diskussionerna således blir mer effektiva. De övriga respondenterna från det statliga bolaget är också eniga om att mångfald är positivt för styrelsearbetet, även om R7 påpekar att effektiviteten i styrelsearbetet inte alltid beror på graden av mångfald, utan kan även bero på exempelvis vilken bransch det handlar om.

Enligt Horwitz & Horwitz, (2007) och Björkmo (2008) finns det forskare som anser att mångfald ökar gruppens prestationsförmåga, men de poängterar även att det finns de som hävdar det motsatta, det vill säga att mångfald leder till konflikter och mindre effektivitet. Vad vi kan utläsa från intervjuvaren ovan så tillhör alla sex respondenter dem som tror på mångfald, även om R9 ställer sig

något tveksam. Det mest intressanta är dock att ingen av dem verkar ha varit med om att det lättare uppstår konflikter eller att arbetet blir mindre effektivt i mer heterogena styrelser.

Detta gäller även respondenterna från vår förstudie som även tillägger att förutsättningen för att en heterogen styrelse ska fungera är att det finns en stark styrelseordförande som ser till att alla i styrelsen få komma till tals och uppmuntrar till kreativa samtal, vilket även bekräftas av Algotsson et al. (2009). Orsaken till att respondenterna ovan inte verkar ha varit med om konflikter eller liknande i styrelsesammanhang kan eventuellt därmed förklaras med att de enbart varit med om kompetenta styrelseordföranden, eller att de inte har varit med om tillräckligt heterogena styrelser. Det kan även bero på att den typ av mångfald som anses vara mest problematisk, såsom exempelvis beteendemässig mångfald, som enligt teorin ofta leder till konflikter, knappast är aktuellt i dessa bolag, eftersom de båda agerar på den svenska marknaden och således inte har några internationella ledamöter. Men det är en fråga som ligger utanför ramen för denna uppsats.

R4 från det privata bolaget betonar, liksom R3 från vår förstudie, vikten av att ta in fler än en person som representerar en viss typ av mångfald, exempelvis att ta in två kvinnor samtidigt för att undvika att en person tas emot annorlunda i förhållande till den resterande gruppen. Deras resonemang påminner om det som Eriksson-Zetterquist et al. (2005) kallar för frekvensstruktur, vilket innebär att de finns en risk att en person som representerar en minoritet döms för vad denne gör snarare än för sin prestation, vilket kan skapa enorm osäkerhet. I detta sammanhang är det intressant att ta i beräkningen att kvinnor, att döma utifrån svaren i vår förstudie, ibland erbjuds en styrelseplats för att ett visst bolag ska kunna visa för omvärlden att de minsann arbetar för jämställdhet. Om enbart en kvinna får representera denna "jämställdhet" riskerar hon således att bli sedd som kvinna och förväntas leva upp till allmänna föreställningar om hur kvinnor är, snarare än att bli sedd för sin egentliga prestation. Så verkar dock inte vara fallet i något av de två bolagen eftersom de båda anser det vara viktigt att se till att inte bara en individ tvingas representera en viss könstillhörighet eller nationalitet.

Sammanfattningsvis verkar respondenterna från båda bolagen anse att mångfald i styrelser generellt kan leda till bättre lönsamhet. Framförallt ser de potentialen med att styrelsemedlemmar skiljer sig åt med avseende på erfarenhet, perspektiv, kunskap och kognitiv förmåga för att förbättra gruppens presentationsförmåga. Deras resonemang har många likheter med det kognitiva mångfaldsperspektivet som beskrivs i kapitel 3, enligt vilket kognitiv mångfald leder till att gruppen vidgar sina perspektiv och beslutsunderlaget således blir bredare.

6.2 Rekryteringsprocessen

Vår huvudsakliga frågeställning handlar om hur rekryteringsprocessen går till i de båda bolagen och lyder som följande:

Hur går rekryteringsprocessen till i statliga respektive privata bolag, med avseende på mångfald och jämlik styrelsesammansättning?

Den största skillnaden när det gäller rekryteringsprocessen i de två fallen är, som teorin också påvisar, att rekryteringsprocessen i det privata bolaget hanteras av en valberedning medan den hanteras av Näringsdepartementet inom den offentliga sektorn. Men gemensamt för de båda fallen är att de största ägarna tenderar att ha stort inflytande i själva rekryteringsprocessen. Staten har det som enda ägare genom Näringsdepartementet. Men enligt R4 är det även vanligt inom den privata sektorn att de största ägarna sitter med i valberedningen, vilket stämmer överens med Sjöstrands och Petrelius (2002) konstaterande om att det är huvudägarna som har hand om styrelserekryteringen i privata bolag.

Näringsdepartementet är således ansvarigt för samtliga tillsättningar av nya styrelseledamöter i de statliga bolagsstyrelserna och utför all kandidatsökning. Det finns dock en överliggande instans, den

politiska ledningen, som måste godkänna alla nyrekryteringar. Denna struktur påminner om det privata bolagets styrning då det, enligt Svensk Kod, är bolagsstämman och därmed ägarna, som slutligen utser styrelsen. En viktig skillnad i denna struktur är dock att den politiska ledningen styrs av den politiska viljan i samhället i stort, medan aktieägarna i den privata sektorn främst styrs av ekonomiska intressen, vilket kan påverka vilka mål styrelsen kommer att arbeta mot.

Vid utformningen av kravprofiler utgår både det privata och det statliga bolaget från en styrelseutvärdering. I koden ställs krav på att en sådan utvärdering skall utföras, men det som skiljer bolagen åt är att Näringsdepartementet även gör en egen analys av bolagets styrelse som sedan jämförs med själva styrelseutvärderingen. Kravet på att Näringsdepartementet ska framarbeta en sådan finns stadgat i 2008 års *Verksamhetsberättelse för företag med statligt ägande*. Något liknande krav ställs således inte på det privata bolaget, vilket skulle kunna utgöra förklaringen till att R9, i det privata bolaget, menar att de inte kan utgå ifrån styrelseutvärderingen eftersom den i princip alltid ger sken av att tillståndet i styrelsen är bra. Därför utgör styrelseutvärderingen bara en av flera parametrar som tas hänsyn till när man söker nya kandidater. Enligt R9 tar man dock i stort beaktande de diskussioner valberedningen gör beträffande den rådande affärssituationen för bolaget och bestämmer utifrån det vilken typ av kandidat styrelsen behöver.

Utifrån denna diskussion verkar det som att Näringsdepartementet tvingas genomföra en mer noggrann analys av hur styrelsen fungerar och vad för kompetens som behövs för att den ska bli fullständig genom att processen styrs av tydligare och fler krav. Björkmo (2008) menar att det är vanligt att valberedningar använder sig av indirekt information vid tillsättning av styrelseledamöter, såsom styrelseutvärdering eller samtal med styrelseordföranden. I och med att valberedningen använder sig av indirekt information poängterar Björkmo (2008) att det är viktigt att valberedningen har erfarenhet av styrelsearbete eller ledningsarbete för att förstå vad styrelsen behöver för kompetens. Därför kan det vara så att de analyser som ligger till grund för valet av styrelsekandidater till offentlig verksamhet är mer objektiva, eftersom analyserna dels är fler till antalet och dels görs av personer som inte har "socialiserats in" i styrelsetänket och sådana förutfattade meningar som verkar skapas i styrelser om vilken typ av kompetens eller erfarenhet som är nödvändigt för att någon ska bli aktuell som kandidat.

6.3 Kravprofil

Den andra av våra frågeställningar var följande:

Vad är det för kriterier som används för att bedöma potentiella styrelsekandidater?

Samtliga respondenter menar att kravprofilen i högsta grad är beroende av både styrelsens och bolagets helhet. Respondenternas svar ligger i linje med vad Ahlgren och Henningsson (2008) skriver om att den kompetens som efterfrågas i styrelser bestäms utifrån hur styrelsen är sammansatt och hur denna fungerar som helhet.

De kompetenser de två bolagen tar upp är utgörs av det som Algotsson et al. (2009) kallar för särskilda kompetenser. Dessa tenderar att skilja sig åt beroende på styrelse, vilket överensstämmer med att respondenterna från det privata bolaget är eniga om att finansiell kompetens är ett viktigt kriterium för att någon ska kunna bli potentiell kandidat till styrelsen. Detta är dock inget som framkommit bland respondenterna som representerar det statliga bolaget.

Det framkommer emellertid att respondenterna från båda bolagen är överens om att bransch erfarenhet samt erfarenhet från ledningsnivå är viktigt för att bli en potentiell kandidat. Alla är dock överens om att det inte behöver vara från just VD-nivå, vilket är intressant eftersom både Algotsson et al. (2009) och Sjöstrand och Petrelus (2002) menar att det är vanligt att VD:s väljs in till styrelser och att VD-kompetens värderas högt i styrelsekreter. Detta anges även av några av respondenterna som förklaring till varför så få kvinnor väljs in till privata bolagsstyrelser då de menar

att det helt enkelt finns färre kvinnor på VD-positioner idag. Några av respondenterna menar att det kan vara en fördel om en eller två ledamöter i styrelsen har tidigare erfarenhet från VD-nivå, eftersom de bättre förstår bolagets VD och kan ge honom/henne goda råd. Enligt Algotsson et al. (2009) kan detta därmed ses som en specifik kompetens till skillnad från särskild kompetens som beskrivs ovan.

I Koden ställs det krav på att ledamoten ska ge den tid och kraft som uppdraget kräver, vilket även poängteras av R4, från det privata bolaget, som anser att kandidaten bör ha tillräckligt med tid för styrelseuppdraget och att vederbörande inte bör vara engagerad i för många andra uppdrag parallellt. Vikten av detta uttrycktes även under våra inledande intervjuer när R1 menade att det kan vara en fördel om ledamoten inte är så etablerad och har tagit på sig alltför många uppdrag, eftersom vederbörande därmed har mer tid och energi att lägga på uppdraget.

R4 i det privata bolaget och R5 i det statliga bolaget nämner även att styrelseerfarenhet är viktigt men R5 från Näringsdepartementet tillägger att detta dock inte är något krav, utan det beror på styrelsens sammansättning. Han säger även av egen erfarenhet att det går att rekrytera in personer utan tidigare erfarenhet från styrelsearbete.

Under förstudien nämnde alla tre respondenterna att det är meriterande om kandidaten har börjat sin karriär med att exempelvis sitta i någon styrelse för ideell verksamhet, eftersom detta kan ge den styrelseerfarenhet som oftast efterfrågas.

Sammanfattningsvis är bolagen ganska eniga om vilka kompetenser som efterfrågas vid val av nya kandidater. Men bara en person från det statliga bolaget nämner någonting om personlighet hos kandidaten, nämligen integritet. Detta är intressant att jämföra med de tre första intervjuerna som gjordes där alla tre var eniga om att mod och integritet är viktiga personlighetsdrag som bör efterfrågas hos samtliga ledamöter. Detta är intressant eftersom det, enligt Algotsson et al. (2009), finns det vissa egenskaper och färdigheter som alla styrelseledamöter bör ha utan hänsyn till styrelse och uppdrag som kallas för generell styrelsekompetens. I sådan kompetens räknar Algotsson et al. (2009) bland annat in integritet som krävs för att bland annat våga agera utifrån det man tror på och våga stå upp för sina åsikter.

6.4 Kandidatsökning

Den tredje och sista av våra frågeställningar handlar om sökprocessen och hur nya kandidater till styrelserna hittas:

Vart vänder sig organisationerna för att hitta nya styrelsekandidater?

Båda bolagen använder sig i stor utsträckning av sina egna nätverk när de söker kandidater. R9, som sitter i valberedningen för det privata bolaget, menar att han vet vad styrelsen behöver eftersom han arbetat tillsammans med den under lång tid. Han menar också att han via sin nuvarande position träffar många andra ledamöter i valberedningar och får således många kvalificerade förslag på framtida kandidater. Huruvida han rör sig i kretsar med likasinnade, med hänsyn till mångfald, eller en dynamisk skara människor är dock en obesvarad fråga. Det skall också tilläggas att R8, från samma bolag, medger att det hänt att de tagit hjälp av rekryteringskonsulter i syfte att öka mångfalden i bolagets styrelse. En intressant iakttagelse från en av de inledande intervjuerna är emellertid att R1 menar att användandet av rekryteringskonsulter inte behöver innebära att kandidater söks i en bredare krets, vilket är en vanligt förekommande uppfattning, utan hon menar att även rekryteringskonsulter ofta tar det säkra före det osäkra och föreslår redan etablerade namn.

Det statliga bolaget baserar också sin rekrytering i första hand på det egna nätverket, det vill säga Näringsdepartementets nätverk. Enligt R5 har Näringsdepartementet ett mycket stort nätverk till följd av att de rekryterar 50-60 ledamöter varje år och arbetar året runt med att leta efter nya

potentiella kandidater. För att finna rätt kandidater gör rekryteringsansvariga därmed ett ganska omfattande researcharbete baserat på den framtagna kravprofilen, enligt R5. Bolagens tillvägagångssätt överensstämmer med vad som framkommer i Björkmös (2008) studie. Enligt henne är det upp till valberedningen att ta ställning till om de har tillräckliga nätverk för att hitta kandidaten i fråga när rekryteringsarbetet startar, eller om en rekryteringskonsult behöver anlitas.

Påpekas kan dock att flera av respondenterna från båda fallen berättar att de blivit kontaktade och tillfrågade om de är intresserade av styrelseuppdrag av valberedningar och rekryteringsfirmor utan att dessa verkar ha reflekterat över vad den tillfrågade förväntas kunna tillföra styrelsen. Respondenterna anger att det dessutom inte är ovanligt att de får förfrågningar som ligger utanför deras kompetensområde. Eftersom de alla säger sig ha blivit uppringda av just valberedningar eller rekryteringsfirmor kan vi anta att detta gäller inom den privata sektorn, eftersom de annars skulle ha blivit kontaktade av Näringsdepartementet. Mycket tyder på att dessa personer blir uppringda för att de redan är etablerade styrelseledamöter och således ingår i nätverken i dessa kretsar, vilket visar att såväl valberedningar som rekryteringsfirmor inte drar sig från att söka kandidater med kända namn framför att kontrollera om vederbörande verkligen passar in på kravprofilen.

Baserat på respondenternas uttalanden identifieras ett mönster av att bristande kravprofiler som föranleder att det i första hand är en exklusiv skara etablerade namn som tillfrågas, vilket skulle kunna vara en förklaring till den lilla mängd kvinnor som väljs in i den privata sektorn. Enligt Björkmo (2008) finns det inte någon mall för hur en kravprofil bör utformas. Hon menar dock att den bör beskriva önskade kompetenser och erfarenheter ganska detaljerat. En av fördelarna med detta, menar både Björkmo (2008) och Ahlgren och Henningsson (2008), är att valberedningen verkligen tvingas fundera på vad det är för kandidat som söks. När en kravprofil utformas skapas dels förutsättningar för valberedningen att söka efter kandidater utanför de vanliga nätverken och dels skapas ett tydligt underlag för motiveringen av kandidaterna vid bolagsstämman.

Det framkommer även från båda bolagen att när de hittat ett mindre urval lämpliga kandidater så intervjuas de. Det räcker vanligtvis enligt Björkmo (2008) med en eller flera intervjuer och referenstagning för att ta reda på om personen passar in i gruppen. Intressant är dock att ingen nämner att referenser verkligen tas på kandidaterna, förutom R1 i förstudien och R5 från det statliga bolaget. R5 nämner främst vikten av att ta referenser vid intag av oerfarna ledamöter. Likaså Sjöstrand och Petrelius (2002) menar att en noggrann granskning av kandidaten görs när kandidaten är mindre känd eller okänd bland ledamöterna. R3 från förstudien menar även att om kandidaten rekryteras via en kontakt skapas det direkt en uppfattning om hur personen i fråga kommer att fungera i gruppen, vilket hon menar inte är fallet om rekryteringen sker med hjälp av en rekryteringsfirma. R4 från det privata bolaget anser att det nästan alltid finns någon i valberedningen eller någon annan som känner kandidaten/kandidaterna eftersom Sverige inte är så stort. För att komma förbi osäkerheten över huruvida nya kandidater kommer att passa in i styrelsen eller ej, kanske det hade varit lönt att använda personlighetstester, som alltmer används vid exempelvis anställningsintervjuer. Men detta alternativ verkar inte användas av något av de två bolagen.

Av intervjuerna framgår också skillnader rörande själva motiveringen av kandidater vid bolagsstämman. Enligt R9 sker motiveringen på olika sätt i det privata bolaget. Ibland sker det skriftligt, men det vanligaste är att den föreslagna kandidaten får presentera sig själv muntligen under bolagsstämman. Motiveringarna hanteras således olika från fall till fall i det privata bolaget.

När det gäller det statliga bolaget berättar R5 istället att motiveringen av kandidater alltid sker skriftligt. Den skriftliga rapporten är dock en allmän beskrivning av hela styrelsens sammansättning, vilket betyder att man inte ger en beskrivning på vad varje individ förväntas bidra med, utan vilka olika kompetenser som representeras i styrelsen som helhet. Det finns även en slags mall för hur denna skriftliga motivering ska se ut.

Vad gäller motiveringen av kandidater kan det tilläggas att två av våra inledande intervjuer, R2 och R3, menar att motiveringen av nya kandidater är ganska otydlig och att det ofta verkar förhållandevis oklart varför en viss kandidat blivit vald. Inom den privata sektorn verkar motiveringen av kandidater således ske på lite olika sätt, vilket kan vara ett resultat av att det inte framgår specifikt någonstans vad som bör ingå i en kravprofil eller vad som bör ligga bakom valet av en ny kandidat.

Enligt Ahlgren och Henningsson (2008) är det avgörande att personen i fråga och övriga styrelseledamöter vet vad varje individ är tänkt att tillföra styrelsen och varför han/hon har blivit invald, varför bland annat motiveringen av nya kandidater är viktig. Ahlgren och Henningsson (2008) menar att detta är särskilt viktigt i heterogena styrelser för att alla bör veta varför en viss person med särpräglad bakgrund valts in, för att bland annat skapa förtroende inom gruppen. Detta poängterades även i vår förstudie av R1 och R3 som menar att så måste ske för att personen ska bli accepterad och lyssnad på.

Utifrån respondenternas uttalanden verkar motiveringarna av kandidater i styrelsen emellertid vara ganska otydliga. Det står i Koden att valberedningen ska lämna en redogörelse för hur dess arbete har bedrivits samt presentera och motivera sina förslag. Måhända är denna regel för vagt formulerad för att ge något större incitament för valberedningar att faktiskt följa den?

6.5 Varför färre kvinnor i många styrelser?

Uppsatsens syfte är att undersöka möjliga orsaker till varför statliga bolag generellt har en större andel kvinnor i sina bolagsstyrelser än privata. Eftersom de flesta av våra respondenter visade sig ha erfarenhet från både privat och offentlig sektor (även om de intervjuades för att de representerade de två valda bolagen) frågade vi dem hur de ser på denna skillnad.

Respondenterna från båda bolagen tror generellt att det finns färre kvinnor i bolagsstyrelser för att kandidater söks i för snäva kretsar eftersom det fortfarande söks mest kandidater på de högsta positionerna på ledningsnivå. R5 i det statliga bolaget tillägger även att valberedningar ofta inte vågar rekrytera oerfarna kandidater utan att valet därför vanligtvis faller på kandidater som redan har börsstyrelseerfarenhet och då gärna från ett flertal styrelser. Denna typ av erfarenhet har endast ett fåtal kvinnor eftersom även dessa nivåer domineras av män. Enligt R8 diskuteras mångfaldsfrågan i valberedningar vilket Sjöstrands och Petrelius (2002) studie även visar. De menar att styrelseledamöter har diskussioner om hur de ska få in fler kvinnor men att de inte är lyckosamma med denna föresats då många upplever att det inte finns tillräckligt med kvinnor i rekryteringsbasen.

R8 och R4 från det privata bolaget menar också att förklaringen ligger i att det fortfarande finns färre kvinnor på ledande befattningar. R8 menar att det inte finns många kvinnor i hennes generation (56år) på de positionerna. Dessutom menar R8 att eftersom det nu finns fler kvinnor som är i början av sin VD-karriär, har det inte blivit lämpligt för dem än att ta på sig styrelseuppdrag samtidigt. Om några år, dock, kommer de att ha tillräcklig erfarenhet från sin VD-position att de kommer att få fler styrelseuppdrag. Alltså menar hon att VD-kompetens är nödvändigt för att bli invald till styrelser, vilket motsäger det som Page (2007) menar med mångfald och styrelsens uppsättning mentala verktyg. Om alla ledamöter i styrelsen besitter samma erfarenheter, kommer de sannolikt även att ha mer lika sätt att tänka och resonera, vilket motverkar mångfalden enligt Page's (2007) resonemang. R8 tillägger dock att hon anser att andelen kvinnor i styrelser inte överensstämmer med andelen lämpliga kvinnliga kandidater och att det således finns kompetenta kvinnor som inte erbjuds styrelseuppdrag.

Algotsson et al. (2009) beskriver även situationen, liksom respondenterna, att många bolag söker efter nya ledamöter på fel ställen eller att kravprofilerna formas alldeles för smalt, till exempel att kandidaten ska ha erfarenhet som VD på ett börsnoterat bolag. Författarna menar att om det finns en modern syn på styrelsekompetens där VD-erfarenhet bara är en av många erfarenheter som

värderas, borde det gå att finna många fler kvinnor som är lämpade för styrelseuppdrag som i dagsläget sorteras bort på grund av en för snäv sökning.

Detta tål att jämföras med det strukturella perspektivet på jämställdhet. Enligt detta perspektiv beror kvinnors och mäns olika förutsättningar i arbetslivet på organisationernas strukturer. Eftersom kvinnor och män tenderar att arbeta med olika saker och befinna sig på olika nivåer i hierarkin skapas också olika förutsättningar för dem. I fallet med rekrytering av kvinnor till styrelser, verkar det finnas en förutfattad mening om att lämpliga kandidater måste ha lång erfarenhet från någon VD-position. Men eftersom dessa positioner domineras av män, skapas en negativ spiral för kvinnor som vill in i styrelser, eftersom de har svårare för att ta sig uppåt i hierarkin. Detta stämmer även överens med Tienaris et al. (2009) påpekande om att det finns en viss segregering mellan män och kvinnor i samhället, både horisontellt i och med att det finns en tydlig skillnad mellan kvinnodominerade och mansdominerade branscher och vertikalt eftersom beslutsfattande positioner generellt domineras av män. R9 menar också att skillnaden i andelen kvinnor beror på att offentlig verksamhet har mer domestik verksamhet och därmed fler kvinnor i toppen, vilket gör att staten har en större rekryteringsbas.

R7 från det statliga bolaget tycker att en viss del av problematiken även ligger hos kvinnorna själva. Kvinnor måste visa intresse för operativa jobb och våga göra karriär, och alla kvinnor måste inte bli sjuksköterskor. Likaså R1 och R2 från förstudien nämner att problemet ligger i viss mån hos kvinnorna själva. R2 menar även att kvinnor måste våga bli VD, men anser att samhällsdebatten måste förändras och tillägger att det förutsätter att män i allmänhet tar större ansvar hemmavid än idag. Både R1 och R2 anser för övrigt att det är bra att skaffa sig styrelseerfarenhet från ideella föreningar. Respondenternas påståenden är synnerligen intressanta. Kanske finns svaret beträffande karriär inom operativa tjänster inom ramen för det Wahl et al. (2001) beskriver. De menar att om det upplevs att möjligheten till avancemang och utveckling finns inom ett bolag, så kommer fler att motiveras till att sträva uppåt. Men om den upplevda känslan är den omvända, det vill säga att möjligheterna till avancemang inte finns lika tydligt på grund av könstillhörighet så kommer personen i fråga att ge upp och tappa motivationen.

R6 från det statliga bolaget menar att rekryteringsbasen inte har varit tillräckligt bred tidigare, men att det kommer att förändras allteftersom kvinnor får mer erfarenhet från operativa positioner. Att det finns fördomar om att kompetens och kvinnor inte går ihop, har han emellertid också erfarenhet av när han själv suttit i ett privatägt bolags valberedning.

R5 från Näringsdepartementet anser att om man önskar öka andelen kvinnor krävs det att det läggs mer tid på sökandet efter kandidater, men det förutsätter också att det finns en vilja att uppnå jämnare könsfördelning i styrelsen. R6 från det statliga bolaget instämmer här och tror också att det handlar mycket om viljan. R5 menar också att om privata bolag skulle vilja satsa på en jämn könsfördelning skulle de få lika bra styrelser som de traditionellt mansdominerade och kvaliteten skulle inte påverkas.

Det verkar alltså finnas en viss uppfattning inom den privata sektorn att kvinnor inte kan vara kompetenta styrelseledamöter, samtidigt som några av respondenterna från båda bolagen menar att situationen håller på att förbättras allteftersom fler kvinnor får möjlighet att arbeta som VD. Dock kvarstår därmed problemet med att alla styrelseledamöter anses behöva ha VD-erfarenhet, vilket torde förhindra att valberedningar och rekryteringsfirmor söker sig utanför VD-kretsar när de söker nya kandidater. Inom det statliga bolaget verkar man istället anse att det inte handlar om bristen på kvinnor som har erfarenhet från höga positioner i näringslivet, utan om viljan hos dem som väljer in kandidater att lägga mer arbete på att hitta lämpliga kandidater samt söka sig utanför egna nätverk.

Eftersom staten utsätts för större politiskt tryck, verkar uppfattningen vara att Näringsdepartementet har tvingats söka sig utanför befintliga ramar och således öppnat ögonen för

de kompetenta kvinnor som faktiskt finns för att skapa en jämnare könsfördelning. Varför de statliga bolagen har lyckats bättre med antalet kvinnor i styrelserna verkar alltså, utifrån respondenternas svar, främst bero på att staten har haft specifika uppsatta mål att arbeta efter.

I koden står det att en jämn könsfördelning ska eftersträvas i bolagsstyrelser. Alla statliga bolag har en målsättning om att uppnå 40 procent kvinnor i sina bolagsstyrelser. Enligt R4 har även det privata bolaget har som mål om att skapa en styrelsesammansättning som består av hälften kvinnor och hälften män. Det kan dock påpekas att valet ändå föll på en man vid det senaste intaget av en ny styrelseledamot trots att en kvinna fanns som alternativ. Vi kan då fråga oss varför de inte vågade ta kvinnan när strävan är att nå jämvikt i könsfördelningen. Enligt Page (2007) har kvinnor en annan uppsättning verktyg än män för att lösa problem och ta beslut. För att skapa bredare perspektiv inom styrelser och därmed öka problemlösningsförmågan, hade bolaget kunnat välja in kvinnan utifrån parametern att identiteten kvinna, kan ses som en viktig kompetens.

Det skall också nämnas att även om R4 nämner att det privata bolagets mål är att nå jämvikt i könsfördelningen, så finns det ingen sådan information eller policy att inhämta på deras hemsida eller årsredovisning. Enligt Björkmo (2008) har många institutionella ägare formulerat ägarpolicy efter att koden om mångfald och en jämn könsfördelning trädde i kraft. Där skiljer sig det statliga bolaget eftersom de tydligt beskriver på både hemsidan och i sin årsredovisning att de följer statens anvisningar beträffande jämställdhet och mångfald.

Förutom att det finns en bestämmelse i Koden om att mångfald och en jämn könsfördelning ska eftersträvas har regeringen enligt Justitiedepartementets promemoria (Ju2005/5704/P) även gjort andra åtgärder som ger bolagen incitament för att skapa en jämn könsfördelning. De har bland annat beslutat att könsfördelningen bland befattningshavare ska synlighetsgöras och genomfört projekt för att öka medvetenheten om fördelarna med ett jämställt näringsliv. Trots hittills gjorda insatser är det fortfarande dålig representation av kvinnor på toppen. Det kanske skulle tas större steg mot jämställdhet genom att införa kvotering, såsom våra norska grannar gjort, för att svenska bolag ska våga ta steget fullt ut?

6.6 Sammanfattande diskussion

För att återkoppla till de huvudsakliga hinder för kvinnor att ta sig in på styrelsernas arena som identifierades i kapitel 3, kan vi nu fundera på om dessa brutits ner i högre grad inom den offentliga sektor, vilket i så fall skulle kunna utgöra en förklaring till att det generellt finns fler kvinnor i deras styrelser.

- Till att börja med konstaterades att sökning efter nya kandidater tenderar att ske i för smala kretsar, mycket på grund av att valberedningar och rekryteringsfirmor inte vill riskera sitt rykte och föredrar att söka i sina egna nätverk. Näringsdepartementet verkar också uteslutande söka efter kandidater i sina egna nätverk. Men eftersom de arbetar med styrelserekrytering året om kan de tänkas ha ett större nätverk med fler kandidater att välja mellan, varför de även hittar fler lämpliga kvinnor. Så även om Svensk Kod rekommenderar att styrelser sätts samman av olika typer av kompetens och strävar efter jämställdhet, så finns inga tydliga krav som tvingar styrelserna att söka i bredare kretsar.
- Den andra punkten behandlar om att kravprofilerna definieras för smalt, vilket gör att enbart en viss kategori människor kan bli aktuella. Här verkar finnas en viss skillnad mellan de båda bolagen, då representanterna från det statliga bolaget påpekar att även kandidater som inte har tidigare styrelseerfarenhet kan bli aktuella.
- Den tredje punkten handlar om den information som valberedningar utgår ifrån när de står inför att söka nya kandidater. Även om valberedningar bara används inom den privata sektorn är det intressant att jämföra den indirekta information som de använder som

underlag vid val av kandidater, med ett antal olika analyser och PM som formuleras av Näringsdepartementet innan de väljer kandidat. Det faktum att det ställs högre krav på underlaget som används av Näringsdepartementet, gör således att Näringsdepartementet tvingas göra grundligare analyser av vad för kompetens som faktiskt behövs. Detta torde öppna möjligheten för dem att faktiskt tvingas söka i bredare kretsar och möjligtvis även formulera kravprofiler som inte ställer krav på viss VD-erfarenhet eller viss tid som styrelseledamot.

- Vad gäller motivering av valet av nya kandidater som den fjärde och sista punkten handlar om, torde de analyser som görs av Näringsdepartementet inför kandidatsökningen även underlätta utformandet av en tydlig motivering. Detta var även ett av motiven till att en motivering bör framläggas, för att förhindra att rekryteringsprocessen blir för godtycklig. Med tanke på de otydliga motiveringar som beskrivs i vår förstudie och det faktum att de ibland enbart sker muntligen på bolagsstämman i det privata fastighetsbolaget, verkar man vara mer konsekvent när det gäller att lämna skriftliga motiveringar i det statliga bolaget.

7. SLUTDISKUSSION

I kapitel 6 sökte vi svaren på våra tre forskningsfrågor. Utifrån dessa svar diskuteras i detta kapitel de slutsatser som vi har kunnat dra utifrån de skillnader och likheter som finns mellan de två fastighetsbolagen vad gäller rekryteringsprocessen med avseende på mångfald och jämlik styrelsesammansättning. Därigenom ville vi pröva om rekryteringsprocessen i sig kan utgöra en förklaring till varför statliga bolag generellt har en större andel kvinnor i sina bolagsstyrelser än de privata. Våra slutsatser punktats upp och förklaras var och en för sig nedan. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

I vår förstudie kunde vi urskilja några strukturella faktorer i själva rekryteringsprocessen som kan försvåra för kvinnor att bli potentiella kandidater till landets bolagsstyrelser. Dels verkar det vara viktigt att ha kontakter inom styrelsevärlden, vilket innebär att kvinnor behöver komma in på kontaktytor som idag domineras av män. Det ställs också krav på viss styrelseerfarenhet, vilket innebär att det är näst intill omöjligt att bli invald i en styrelse första gången. För att avhjälpa detta föreslår några av våra respondenter att kvinnor som är intresserade av styrelseuppdrag börjar med att ta sig an styrelseuppdrag i ideella organisationer för att erhålla den erfarenhet som krävs. Flera av respondenterna menar även att kvinnorna själva måste våga ta ansvar och satsa på högre positioner men även satsa på sektorer som inte är kvinnodominerade för att strukturerna i samhället ska förändras snabbare.

Det framkom också att det kan behövas tydligare målsättningar och eventuellt tydligare krav på hur väl valet av nya kandidater bör motiveras för att mer eller mindre tvinga företag att fundera över vad det är för kompetens som behövs i styrelsen och därigenom tvingas söka sig utanför befintliga nätverk. Eftersom staten har lyckats öka andelen kvinnor i sina bolagsstyrelser till 48 procent, började vi fundera på om det kunde vara så att dessa strukturer är mer framträdande inom den privata sektorn. Vad beträffar vår övergripande fråga om hur rekryteringsprocessen går till, hoppades vi kunna avgöra detta. Det visade sig att vi kunde urskilja några väsentliga skillnader mellan de båda bolagen, som vi anser kan ligga till grund för att färre kvinnor tar sig in på den privata styrelsearenan.

- **Det privata bolaget söker för smalt, alternativt formulerar kravprofiler för snävt eller för specifikt vilket gör att de ej tvingas att söka utanför sina egna nätverk.**

Samtliga respondenter verkade fullt medvetna om mångfaldens betydelse för styrelsearbetet. Ändå verkar nya kandidater i huvudsak väljas från ungefär samma kretsar, det vill säga från respondenternas egna nätverk. Algotsson et al. (2009) menar att det är vanligt att människor väljer att arbeta med individer som är så lika dem själva som möjligt för att få bekräftelse på att deras sätt att tänka och resonera är riktigt. Kanske skapar det därför en trygghet hos de individer som rekryterar nya ledamöter att välja kandidater ur det egna nätverket. Strävan efter trygghet speglas också i det faktum att såväl valberedningar som rekryteringsfirmor verkar ha en tendens att välja in redan kända namn inom styrelsekreter. Algotsson et al visar exempelvis att många kvinnor faktiskt tackar nej till styrelseuppdrag, något som även nämns som en av anledningarna till att det finns så få kvinnor med i styrelser idag. Men de tackar troligen inte nej för att de inte är intresserade av styrelsearbete, utan för att de som blir tillfrågade redan är upptagna. "Men då kan man ju hävda att man åtminstone frågat några kvinnor (...)" som författarna tillägger (Algotsson et al., 2009:106).

Respondenterna från båda bolagen ger svaret att det är färre kvinnor i privata bolagsstyrelser för att valberedningar söker för snävt men också att de ställs för höga krav. När det gäller kravprofiler och liknande verkar det vara ungefär samma krav som ställs inom både stat och privat. Kriterier som nämns är branscherfarenhet, finansiell kunskap, ledningserfarenhet och erfarenhet från styrelsearbete. Men trots att alla respondenter är överens om att alla inte behöver ha VD-

kompetens, verkar detta ändå föredras generellt, eftersom statistiken visar att många ledamöter faktiskt är VD:s.

Vad gäller personlighet menar de flesta att hög integritet, mod och att kunna arbeta i grupp är faktorer som avgör. Detta torde knappast vara något som är mindre vanliga karaktärsdrag hos kvinnor. Däremot visar exemplen om att det i en grupp som enbart består av VD:s kan vara omöjlig att skapa bra samarbete eftersom VD:s tenderar att vara vana vid att peka med hela handen och få sin vilja igenom. Detta motsäger alltså önskan om att kandidaten ska fungera väl i grupp. Å andra sidan visar de som argumenterar mot mångfald i styrelser att mer liktänkande individer tenderar att kunna fatta snabbare beslut och komma bättre överens. Här kommer vi tillbaka till frågan om trygghet. Kan det vara så att man inom den privata sektorn föredrar att rekrytera liktänkande kandidater för att motverka konflikter?

- **Det handlar också om hur begreppet kompetens definieras.**

Inom både det statliga och det privata bolaget anser respondenterna att kompetens och erfarenhet är viktigast när det gäller mångfald. Exakt vilken betydelse som kompetens har i dessa sammanhang står oklart efter våra intervjuer. Men det kan vara så att staten har valt att definiera begreppet bredare än det privata bolaget eftersom Näringsdepartementet har vågat ta sig utanför "ramarna" och även rekryterat från bredare kretsar.

Enligt Page's (2001) syn på mångfald skulle det faktum att någon är kvinna kunna ses som en kompetens i sig. För att öka mångfalden i landets bolagsstyrelser skulle kanske en sådan definition av mångfald kunna vara fruktbar. Enligt Page (2007) kan kompetens betyda att vederbörande skiljer sig från mängden. Med detta menar han att om vi ställer tio frågor till tre personer som ansöker om två positioner, så bör inte de två som svarar rätt på flest frågor väljas i första hand, utan de två som svarar på så olika frågor som möjligt. Detta för att sannolikheten för att de två personerna då har olika kognitiv förmåga och därmed olika "toolboxes" ökar. Detta betyder alltså att kvinnor som har andra erfarenheter och bidrar med andra perspektiv är minst lika viktiga för styrelsen som män, även om de inte har suttit på VD-poster tidigare.

Om staten väljer utifrån detta resonemang istället kan det troligen upplevas som att de kvoterar in kvinnor som kan upplevas ha mindre kompetens än någon man på grund av att de inte har samma erfarenheter eller liknande. Men vad man har tagit hänsyn till är istället att det redan finns personer som representerar sådana erfarenheter och vad styrelsen behöver är således någon som kan besvara *andra* frågor än befintliga styrelseledamöter. Tanken är alltså att den nya ledamoten ska tillföra nya perspektiv!

Problemet *kan vara* att privat verksamhet definierar kompetens likadant hela tiden eftersom de kanske sätter branschfarenhet och finansiell kunskap samt VD-erfarenhet *framför* ålder, kön, nationalitet, vilket leder till att likartade personer väljs till styrelserna hela tiden. Detta i sin tur leder till att styrelserna blir så homogena som statistiken visar idag.

Vår empiri visar att det privata bolaget har börjat fundera över vilka fördelar det skulle ge att ha fler kvinnor med i styrelsen. De har länge arbetat för att rekrytera kvinnor och i jämförelse med andra privata bolag, så har de en hög procentandel. (Jämför t.ex. med Forshem Group AB som är ett privat bolag inom bygg- och fastighetsbranschen som har 8 procent kvinnor i sin styrelse. (se. www.forshem.com, 2010-03-09).) Detta kan bero på att man generellt inom den privata sektorn inte riktigt vågat sig utanför "ramarna", utan man väljer fortfarande gärna "kända" namn och personer från befintliga nätverk. Finansiell kunskap, branschfarenhet samt styrelseerfarenhet verkar fortfarande prioriteras framför jämställdhetsfrågan.

- **Det behövs fler incitament för den privata sektorn att arbeta för jämställdhet.**

Flera av respondenterna anser att de statliga bolagen har lyckats bättre med att öka den kvinnliga representationen i sina styrelser tack vare den målsättningen om att samtliga statliga bolagsstyrelser skulle bestå av minst 40 procent kvinnor. Dessutom verkar rekryteringsprocessen inom statliga bolag vara mer styrd eftersom samtliga styrelser tillsätts av samma instans.

Eftersom frågan om kvotering varit aktuell under de senaste åren, verkar det finnas många som anser att reglering är det som krävs för att även privata bolag ska få incitament för att öka andelen kvinnor i styrelserna. I dagsläget ställs trots allt inga specifika krav på vart nya kandidater bör sökas, eller vilka krav som bör ställas på varje ny kandidat.

Sammanfattningsvis vill vi nämna en artikel som vi fann i Styrelseakademins medlemstidning *Professionellt Styrelsearbete* (2010, Nr. 1). I den sammanfattas en undersökning som Styrelseakademien nyligen gjorde bland landets styrelseledamöter om deras syn på mångfald. Artikelns inleds med följande citat:

”I den bästa av alla världar kommer de olika ledamöterna i en styrelse från olika håll och kan bidra med skilda kunskaper och erfarenheter. Mångfalden ökar chanserna att besluten ska hjälpa företaget att expandera och höga lönsamheten.” (Styrelseakademien 2010:7).

På frågan om vad som är viktigast av mångfald och kompetens visade sig 52 procent av de 482 som svara mångfald, medan 40 procent menar att de enbart går på kompetens. Men av svaren från några av de svarande ledamöterna framgår det vidare att ”[s]öker man mångfald får man kompetens på köpet”. Styrelseakademien menar också att resonemanget kan vändas och menar att ”[s]öker man *verkligen* kompetens kommer man också att få mångfald” (Styrelseakademien, 2010:7). Detta är definitivt värt att tänka på!

7.1 Förslag till vidare forskning

Mångfald är ett välforskat område, vilket inte minst syns i den mängd artiklar som kommer upp när enbart sökordet *mångfald*, eller för den delen även *gender diversity*, används. Debatten om att fler kvinnor borde in i styrelserna har pågått under lång tid utan att några tydliga resultat uppnåtts inom den privata sektorn. Därför är ämnet fortfarande högst relevant och för att kunna åstadkomma några förändringar behöver de problem som ligger till grund för att det går så trögt synliggöras. Vi föreslår därför att den studie som vi har gjort på ett begränsat urval görs på ett större urval och på andra branscher, för att pröva om våra slutsatser även går att applicera på andra fall.

Ett intervjufall och en del teori nämner att det behövs fler kvinnor i valberedningar för att fler kvinnor ska väljas in. I de fall vi studerat finns emellertid både kvinnor och män med. Eftersom detta inte var syftet med vår studie har vi inte undersökt huruvida påståendet stämmer eller ej. Men det vore intressant att göra en kvantitativ studie om huruvida valberedningar som har fler kvinnor, tenderar att välja fler kvinnor som nya kandidater. Även detta lämnar vi till vidare forskning.

REFERENSER

Tryckta källor

Adams och Ferreira (2008) *"Women in the boardroom and their impact on governance and performance"*, Journal of Financial Economics.

Algotsson, U., Neld, M. och Olsson, S. (2009) *"Berättelser från styrelserum- mellan dinosaurier och pappersdrakar"*, Värnamo: Anno förlag.

Ahlgren, A och Henningsson, L, (2008) *"Professionellt styrelsearbete - om samspel och integritet som vägar till framgång"*, Riga: Nordstedts Akademiska förlag.

Bilimoria, D. och Piderit, S. K. (1994) *"Board committee membership: Effects of sex-based bias"*, Academy of Management Journal.

Björkmo, M. (2008) *"Att rekrytera styrelser till börsbolag – om arbetet i valberedningar"*, Stockholm: SNS Förlag.

Blomqvist, M. (1994) *"Könshierarkier i gungning – kvinnor i kunskapsföretag"*, Stockholm: Almqvist & Wiksell International.

Brammer, S., Millington, A. och Pavelin, S. (2009) *"Corporate Reputation and Women on the Board"*, British Journal of Management, Vol. 20, 17–29.

Carter, D A., Simkins, B J. och Simpsons W. Gary. (2008) *"Corporate Governance, Board Diversity and Firm value"*, The Financial Review, 38.

Castells, Manuel (1996) *"The Rise of the Network Society (The Information Age: Economy, Society and Culture,"* Malden, MA: Blackwell Publishers, Inc. Volume 1.

Erhardt L, N., Werbel, J. och Shrader B, C. (2003) *"Board of Director Diversity and Firm Financial Performance"* Corporate Governance, Vol. 11 Nr. 2 April.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre A. (2005) *"Organisation och Organisering"*, Kristianstad: Liber.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud L. (2003) *"Metodpraktikan- Konsten att studera samhälle, individ och marknad"*, Stockholm: Norstedts Juridik.

Farrell K, A. och Hersch L, P. (2005) *"Additions to corporate boards: the effect of gender"* Journal of Corporate Finance, Vol. 11, p. 85– 106.

Francoeur, C., Labelle, R. och Sinclair-Desgagné, B. (2008) *"Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management"*, Journal of Business Ethics, Vol. 81, p. 83–95.

Govindarajan, V. & Gupta, A. K. (Summer 2001) *"Building an effective Global Business Team"*, MIT Sloan Management Review.

Halvorsen, K. (2009) *"Samhällsvetenskaplig Metod"*, Malmö: Studentlitteratur.

Hambrick, D. C., Canney Davison, S., Snell S. A. & Snow, C. C. (1998) *"When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications"*, Organization Studies, EGOS, 19/2, p. 181-205.

- Horwitz, S. K. & Horwitz, I. B. (2007) *"The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography"*, Journal of Management, Vol. 33 No. 6, p. 987-1015.
- Huse, M., Nielsen, S. T. och Hagen, I. M. (2009) *"Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks"*, Journal of Business Ethics, Vol. 89, p. 581-597.
- Lantz, Annika (2007), *"Intervjumetodik"*, Poland: Studentlitteratur.
- Lejsved, B. och Sandvik, A. *"Fler kvinnor i styrelserna – ett hot mot kompetensen"*, Dagens Industri Debatt, 2009-09-08.
- Lundén, B. (2006) *"Styrelseboken – praktisk handbok för styrelsearbete i bolag, föreningar och stiftelser"*, Björn Lundén Information AB.
- Omanovic, V. (2009) *"Diversity and its Management as a dialectic social-historical process"*, Scandinavian Journal of Management, No. 25.
- Page, Scott E. (2007) *"The Difference – How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies"*, New Jersey: Princeton University Press.
- Porter, Michael E. (1998) *"Clusters and the new economics of competition"*, Harvard Business Review, Nov/Dec, Vol. 76.
- Rose, C. (2007) *"Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence"*, Corporate Governance, Vol. 15 Nr. 2 March.
- Ruigrok W., Peck S. and Tacheva, S. (2007) *"Nationality and Gender Diversity on Swiss Corporate Boards"*, Corporate Governance: An International Review, Vol. 15, Issue 4.
- Saunders, M., Lewis, P. och Thornhill, A. (2003) *"Research Methods for Business Students"* Essex: Pearson Education Limited.
- Schor, Susan M. (1995) *"Sex bias in the boardroom"*, Academy of Management Executive, Vol. 9, No.3.
- Silverman, D. (2001) *"Interpreting Qualitative Data - Methods for Analysing Talk, Text and Interaction"*, London: Sage Publications.
- Simon, H. A. (1991) *"Bounded Rationality and Organizational Learning"*, Organization Science, Vol. 2, Issue 1, p 125-134.
- Sjöstrand, S. och Petrelius, P. (2002) *"Rekrytering av koncernstyrelser- Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter"*, Angered: EFI & SNS Förlag.
- Sjöstrand, S. och Petrelius, P. (2009) *"Rekrytering till koncernstyrelser"*, Vällingby: EFI och författarna.
- Svernlöv, C. (2008) *"Styrelse- och VD-ansvar i aktiebolaget - En introduktion"*, Vällingby: Norstedts Juridik.
- Thomson, P., Graham, J. och Lloyd, T. (2008) *"A woman's place is in the boardroom – The roadmap"*, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Tienari, J., Holgersson, C., Meriläinen, S. & Höök, P. (2009) *"Gender, Management and Market Discourse: The Case of Gender Quotas in the Swedish and Finnish Media"*, Blackwell Publishing, Vol. 16 No. 4.

Vene, Elisabeth. (2009-12-09) *"Så blir du styrelseproffs"*, Ny Teknik.

Wahl, A. et al. (1998) *"Ironi & Sexualitet – Om ledarskap och kön"* Stockholm: Carlsson Bokförlag.

Wahl A. et al. (2001) *"Det ordnar sig"* Lund:Studentlitteratur.

Yin, R. K. (2003) *"Case Study Research- Design and Methods"*, London: Sage Publications.

Övriga tryckta källor

Departementsserien (Ds) (2006:11) *"Könsfördelningen i bolagsstyrelser"*, Stockholm: Justitiedepartementet.

Kollegiet för svensk bolagsstyrning (2008), *"Svensk kod för bolagsstyrning, gällande från 1 juli, 2008"*, Stockholm: Hallvarsson & Halvarsson.

Näringsdepartementet (2009:N9037) *"Verksamhetsberättelse för företag med statligt ägande, 2008"*, Regeringskansliet, Edita Västra Aros.

Näringsdepartementet (2009:N8020) *"Styrelseansvaret i företag med statligt ägande, 2008"*, Regeringskansliet, Edita Västra Aros.

Statens offentliga utredningar (SOU) 1997/98: *"Sverige, framtiden och mångfalden – från invandrapolitik till integrationspolitik"*, Regeringsproposition.

Statens offentliga utredningar (SOU) 2004:130: *"Svensk kod för bolagsstyrning - betänkande från kodgruppen"*. Justitiedepartementet, Kodgruppen.

Statistiska Centralbyrån (SCB) (2008) *"Könsfördelningen i ledningen av de 50 största bolagen, 2008"*.

Styrelseakademien (2010) *"20 procent jagar friskt blod till styrelsen"*, Professionellt Styrelsearbete – medlemstidning för styrelseakademien. Nr. 1, s. 7.

Elektroniska källor

Integrations- och jämställdhetsdepartementet, *"Jämställdhet"* Tillgänglig: regeringen.se/sb/d/2593, hämtad: 2010-02-24.

Kollegiet för svensk bolagsstyrning. Tillgänglig: www.bolagsstyrning.se/bolagsstyrning/bolagsstyrningens-utveckling, hämtad: 2010-02-01.

Kvotering i bolagsstyrelser (2009), Motion 2009/10:C336, Tillgänglig: www.riksdagen.se/Webbnav/index.aspx?nid=410&typ=mot&rm=2009/10&bet=C336, hämtad: 2009-12-27.

Nationalencyklopedin (2009) Tillgänglig: www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/j%C3%A4mst%C3%A4lldhet, hämtad: 2010-03-02.

Sammanfattning av EU-lagstiftningen, Kommissionens rekommendation 2003/361/EG av den 6 maj 2003, Tillgänglig: http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_sv.htm, hämtad: 2010-01-07.

SFS (Svensk Författningssamling) 2008:567 "Diskrimineringslag", utfärdad 2008-05-06, Tillgänglig: www.do.se/Documents/pdf/diskrimineringslagen.pdf?epslanguage=sv-, hämtat 2010-02-24.

SOU 1994:3, "Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap" Publicerad: 2004-06-07, Tillgänglig: www.sweden.gov.se/content/1/c6/02/51/29/44cedbe0.pdf, Hämtad: 2010-03-08.

Sveriges riksdag "Jämställdhetslagen och grupptalan", Motion 2002/03:A300, Tillgänglig: www.riksdagen.se/webbnav/?nid=410&doktyp=mot&rm=2002/03&bet=A300&dok_id=GQ02A300, Hämtad: 2010-02-24.

Sweetman, K. (2009-07-27) "How Women Have Changed Norway's Boardrooms", Harvard Business Review, Tillgänglig: <http://blogs.harvardbusiness.org/hbr/hbr-now/2009/07/how-women-have-changed-norways.html>, hämtad: 2009-12-27.

Vinnova "utlysning Integrerade försörjningskedjor inom programmet Innovativa logistiksystem och godstransporter", Tillgänglig: www.vinnova.se/upload/dokument/Finansiering/Utlysningar/Integrerade%20f%C3%B6rs%C3%B6rjningskedjor.pdf, hämtad: 2010-02-26

BILAGA 1. Intervjuguide

Namn:

Bolag:

Befattning:

Hur länge har du arbetat i styrelser?

Hur många styrelseuppdrag har du idag? Vilka? Vad är din roll?

Hur går förloppet till när nya styrelseledamöter ska tillsättas?

Hur motiverades valet av kandidater vid den senaste bolagsstämman?

När var det senast ni rekryterade en ny ledamot och vad för typ av person letade ni efter då?

Vad anser du vara de vanligaste faktorerna som ligger bakom valet av nya kandidater?

Vill du berätta om när du blev invald för första gången i en styrelse och hur det gick till senast?

Vad var motiveringen till att du blev invald?

Har du gått någon speciell utbildning som var till din fördel då du blev invald och som kanske har hjälpt dig under din tid som styrelseledamot?

Har du tackat nej till styrelseuppdrag? Om ja, vill du berätta om orsakerna varför du tackade nej?

Berätta om tillfällena då du själv tyckte att fel person blev tillsatt i styrelsen. Varför tyckte du det?

Hur ser du på mångfald i en styrelse?

Varför är det enligt din mening generellt färre kvinnor i styrelsen än män?

BILAGA 2. Intervjupersoner

Respondent 1 (R1) – Kvinna – Ledamot i statligt bolag (Även arbetat inom Näringsdepartementet) – >10 års styrelseerfarenhet.

Respondent 2 (R2) – Kvinna – Styrelseproffs (Har erfarenhet som ordförande och ledamot i privata bolag) - >20års styrelseerfarenhet.

Respondent 3 (R3) – Kvinna – Har erfarenhet som ordförande, ledamot och från valberedning i statligt och privat bolag - >10års styrelseerfarenhet.

Respondent 4 (R4) – Man – Ordförande i privat bolag - >20 års styrelseerfarenhet.

Respondent 5 (R5) – Man – Näringsdepartementet (Har även arbetat med privat styrelseerfarenhet och som ledamot i statligt bolag) - >10 års styrelseerfarenhet.

Respondent 6 (R6) – Man – Ledamot i statligt bolag - >15 års styrelseerfarenhet.

Respondent 7 (R7) – Kvinna – Ordförande i statligt bolag (Har även erfarenhet som ledamot i privat bolag) - >10 års styrelseerfarenhet.

Respondent 8 (R8) – Kvinna – Ordförande i valberedning för privat styrelse (Har även arbetat som ledamot i statligt bolag) - >5års styrelseerfarenhet.

Respondent 9 (R9) – Man – Ledamot i valberedning för privat styrelse - 3års erfarenhet av valberedningsarbetet.

BILAGA 3. Utdrag ur intervjusammanställning

	Intervju 1	Intervju 2
Kön	Kvinna	Kvinna
Nuvarande position	VD – statligt	Styrelseproffs
Styrelseerfarenhet	>10 år	>20år
Bransch	Finans statligt.	Verkstad privat.
Antal styrelseuppdrag idag	6	5
Styrelseposition	Ledamot	Ordf. / ledamot
Hur invald första gången	Ingick i dåvarande arbetsposition.	Erf. tidigare ideellt styrelsearb. och valdes in i familjeföretagets styrelse.
Hur invald senast	Uppringd av valberedning. Motivering: Etablerad styrelseledamot i Gbg stad.	Kontaktad via nätverk. Oftast via nätverk el. kontaktad av folk som känner till henne av mer el mindre välgrundade orsaker. Få kvinnor inom verkstads därför ringer många henne och hittar henne lätt. Motivering: Erf. leda ftg, kunde verkstadsindustrin / "verkade jordnära". ... "plus att jag tror att de ville ha in en tjej, men det sa de aldrig".
Syn på mångfald	Mycket positiv! Mångfald = kön, kompetens, bakgrund - ger olika perspektiv o olika synsätt. Man "måts på ett helt annat sätt om man är ensam kvinna, det finns någon förutfattad mening, en sorts mall för hur du ska vara som styrelseledamot... man blir därför lättare ifrågasatt som ensam kvinna och anses vara "den där konstiga". Är man flera blir man inte lika ifrågasatt. Diversifierad styrelse kräver bra, stark ordf. som ser till att alla får komma till tals. "Det är lätt att de som kommer från näringslivet tycker att dom är ett slags A-lag och att övriga ledamöter ingår i B-laget"	Mycket positiv! Mångfald = "man kan inte ha 6 disputerade ingenjörer utan man måste ha mångfald i vilken roll man har i styrelsen". T.ex. ngn som kan produktutveckling eller valuta. Har blivit fokus på genus . Men viktigt m. andra aspekter också, såsom ursprung / kulturell bakgrund, vilket hon anser har fallit lite åt sidan. Problem: För att mångfald ska ge bättre resultat krävs en bra ordförande som får teamet att fungera. "Jag tror att problemet idag är att man tar personer till styrelser som är eller har varit VD, då har man ofta mycket driv och är van vid att få sin vilja igenom och det är svårt att hålla ihop en sådan grupp".
Hur öka mångfald?	Var bl.a med å ökade andel kvinnor i statliga fr 28% till 48%: "Bara genom att medvetet säga att vi ska ha mer kvinnliga kandidater" hittar man lätt lämpliga kvinnor. "Letar du på samma ställe så hittar du bara samma hela tiden". Känns lättare idag än för 10 år sen prata om kvinnofrågan även om det är känsligt att ta upp den när man själv är kvinna. Fler kvinnor i valberedningarna vore bra.	
Hur öka andelen kvinnor	Bra skaffa erf. fr styrelsearb. i t.ex. ideella föreningar = Upp till kvinnan oxå	Kvinnor må våga ta mer ansvar och bli VD, samtidigt som debatten då måste ändras: "Gubbarna måste hjälpa till mer hemma eller så måste man skaffa hemhjälp för att få ihop livet". = upp till kvinnorna & strukturella problem!
Skillnad män/kvinnor	Kvinnor ser på fler faktorer som beslutsunderlag . Men att dom skulle vara mer riskalerta som många vill hävda, tvivlar hon på.	Kvinnor tror sig inte vara lika bra "de må ta för sig mer!" = upp till kvinnorna själva ockå!
Personlighet hos ledamot	Integritet / mod / stå upp och våga uttrycka	Integritet / mod / stå upp och våga säga sina

	sina åsikter	åsikter. Pålitlig / ärlig.
Motivering av nya kandidater	Skräddarsydd varje gång. Speglar mer eller mindre kandidatens bakgrund och hur denne passar in i styrelsen. Viktigt va tydlig med vad som förväntas av kandidaten och varför denne valts ut.	Oklar: "...ja det är lite si och så med det där". "Ett svar jag fick var när jag frågade vad min roll är så blev svaret, -ja du är så vanlig och jordnära och bra på att sälja" "En del har sagt att -ja, du är tjej. Men är det det som är kriteriet då är jag inte intresserad!". Generellt otydligt vad för roll ledamoten ska ha och varför denne valts ut. Detta tycker hon borde göras bättre.
Dålig bakgrundskoll??	Har erfart att även om hon gett rekryteringskonsulter olika kravprofiler så rekommenderades ändå samma kandidater. Dom vill vara på säkra sidan och presentera de väletablerade kandidaterna. Hon tvivlar på att en och samma kandidat passar in på alla kravprofiler. Det är då viktigt att den som väljer in kandidater vågar stå på sig och ber dem "köra en runda till" för att inte missa någon.	Blivit uppringd pga. sitt namn för att hon är etablerad och kände inte att de gjort någon bakgrundskoll. I ett fall ville de ha ngn med HR-frågor vilket hon inte alls har någon erfarenhet av.
Sökprocessen	1) Profil tas fram utifrån styreutvärdering för att se hur väl styrelsen är sammansatt. 2) Rekryteringskonsulter kontaktas som tar fram lista på kandidater enl. kravprofilen. Lämpligaste rekryteringskonsultn väljs. 3) Listan m. kandidater diskuteras i valberedn. Några namn väljs ut som valberedn. träffar. Referenser viktigt för att ta reda på hur personen fungerar i grupp.	Ostyrd process:
Hur hittas kandidater	Rekryteringskonsulter: Svårt att ha koll på hela marknaden = bra med extern part. Idag används nästan alltid rekryteringskonsult i börsnoterade bolagen, "det är nog många som känner att de har koll men det är nog lätt att missa de där guldkornen om man tittar i en krets där man vanligtvis brukar titta". I de få fall som rekryteringskonsulter inte används är det för att man försökt hitta en kandidat i flera år "och så plötsligt dyker det upp en sådan, då har man scannat marknaden så mycket tidigare så när den här goda karamellen dyker upp så vågar man gå på den direkt". Egna förslag på kandidater är även av intresse.	"Varit väldigt mycket kontakter, väldigt ostyrd process, men där tycker jag faktiskt att man ser en skillnad nu när nomineringskommittéer ringer mig eller så ringer en rekryteringskonsultkonsult som fått ett konkret uppdrag att rekrytera en styrelseledamot".
Sökprofilen	Funka i teamet: "Intressant m. ngn som är drivande i sin VD-roll och som har klockrent CV ... dom kan allt men de är omöjliga att ha med i en grupp för är vana vid att peka med hela handen och inte vana vid lyssna på andra." Styrelseerf. Ledningserf. Dock ej VD. "En person kan ha mycket erfarenhet även om denna är mindre etablerad, och fördelen med det, om det dessutom är en kvinna, är att denna oftast har mycket mer tid att lägga på uppdraget och har mer energi".	Minst koncernledningserf. för att förstå ledning av bolag. Kunna läsa reultat- och balansräkning. Förstå processen, typ produktecklingsproc. Vad det är du säljer har inte så stor betydelse - Tillverkning i olika branscher i sig lika och flödena eg. samma. Branscherf. - nån Beror på bransch, vissa behöver en jurist eller ngn som kan valutor.
Varför få kvinnor/färre i privata?	Snäva kravprofiler: VD på börsnoterat bolag = få kvinnor. / Även bred operativ kompetens varit krav, men numera har man breddat styrelser med HR-kompetens, varumärken, marknadsföring och på de positionerna finns fler kvinnor.	Snäva kravprofiler: Oftast VD i bolag av viss storlek = få kvinnor: "Så länge nomineringskommittéerna och ägarna hävdar att man måste ha VD-erfarenhet så kommer det att gå trögt.