

Företagsekonomiska institutionen

STOCKHOLMS UNIVERSITET

Kandidatuppsats 15 p

# Kvinnor, Lönsamhet och Makt i Finanssektorn

---

**Författare:** Beatrice Bushati & Nathalie Willebrand

**Handledare:** Håkan Preiholt

**Datum:** 2008-06-02

---

## ABSTRAKT

---

Samtliga empiriska undersökningar visar på att en större andel kvinnor inom företag ökar lönsamheten. Kvinnors genomsnittliga portfölj har bättre avkastning än mäns. Teorier säger att kvinnor är mindre riskbenägna än män – vilket även kan bero på mäns testosteronnivåer. Sammantaget är kvinnan en bra investerare och därmed en tillgång för finanssektorn. Enligt Glastaket finns det barriärer när man som kvinna når toppositioner medan Labyrinten säger att det finns hinder för kvinnan längs med hela karriärstegen oavsett nivå. Det som skiljer de två teorierna åt är mestadels att Labyrinten har en mer positiv synvinkel på problematiken att det finns få kvinnor i finanssektorn på ledande positioner. Genom att knyta samman *Kvinnor, Lönsamhet och Makt i Finanssektorn* kan vi efter samtliga resultat från vår och andras empiri samt analysen besvara vår övergripande forskningsfråga: "Behövs det fler kvinnor i finanssektorn?" tillsammans med vår specifika forskningsfråga: "Bidrar kvinnor inom finanssektorn till en bättre lönsamhet?". Allt tyder på att kvinnor och framförallt en jämnare maktfördelning inom finanssektorn bidrar till en högre lönsamhet. Därför drar vi slutsatsen att fler kvinnor behövs i finansvärlden, vilket vi avslutar med en hypotesprövning.

Nyckelord: *kvinnor, makt, lönsamhet, risk, testosteron, glastaket, labyrinten och finanssektorn.*

## INNEHÅLL

---

---

Abstrakt.....	2
Innehåll.....	3
Förord.....	5
Inledning.....	6
Bakgrund.....	6
Problematik.....	7
Forskningsfrågor.....	9
Övergripande forskningsfråga.....	9
Specifik forskningsfråga.....	9
Syfte.....	9
Mål.....	9
Avgränsningar.....	9
Metod.....	10
Källkritik.....	12
Empiri.....	12
Sekundärdata.....	12
TEORI.....	14
Lönsamhet.....	14
Risk.....	15
Makt.....	16
Glastaket.....	16
Labyrinten.....	17
EMPIRI.....	20
Lönsamhet.....	20
Kön, aktier och hormoner.....	24

## *Kvinnor, Lönsamhet och Makt i Finanssektorn*

Risk .....	26
Kön och prestation .....	27
Makt.....	29
Fördomar.....	30
Ledarskap.....	32
Familjeliv .....	35
Socialt kapital .....	36
ANALYS .....	40
Lönsamhetsperspektiv .....	40
Aktier, hormoner och risk.....	40
Kön och prestation .....	41
Maktperspektivet.....	42
Fördomar.....	42
Ledarskap.....	43
Familjeplikt.....	43
Socialt kapital .....	44
SLUTSATS .....	45
ÅTGÄRDER PÅ KORT SIKT OCH LÅNG SIKT .....	47
REFERENSER.....	52
BILAGOR.....	55
Lönsamhet .....	55
Makt.....	58
INTERVJUER .....	60
Märit Borgström .....	60
Tor Berthelius .....	62
Petra von rohr.....	64
Barbro Ehnbohm.....	67

## FÖRORD

---

Det hela började en kall januarimorgon 2008. Vi hade alla samlats i Wallenbergsalen ute i Kräftriket för att få reda på hur vårens tyngdpunkt (kandidaten 15 p) skulle se ut. De såg gärna att vi stod klara med arbetskollega och uppsatsämne inom en snar framtid, då handledare redan skulle väljas. Med finansiering som inriktning var det hela givet inom vilka ramar vi skulle författa denna kandidatuppsats.

*Kvinnor, Lönsamhet och Makt i Finanssektorn* – så lyder parollen. Anledningen varför vi valde dessa parametrar är för att näringslivet domineras av just lönsamhet och makt, men inte kvinnor. Då vi bägge är kvinnor med erfarenheter från den akademiska världen likväl det finansiella arbetslivet föll intresset oss naturligt. Att vi skulle undersöka och navigera ämnet på ett djupare plan blev vi snabbt ense om. Vår första kontakt var Ebba Bredberg på Finansförbundet. Tack vara henne fick en klarare och tydligare bild om ämnet och dess problematik. Hon motiverade oss genom att kontakta folk inom finanssektorn för intressanta uppsatsämnen samt att bolla idéer. När vi väl var på spåret ledde det ena till det andra. Med hjälp av ett redan utarbetat nätverk och nybundna kontakter under färdens lopp fick vi möjligheten till exklusivt djupgående intervjuer med framstående människor inom finans. Ett framför allt stort tack vill vi framföra till: Barbro Ehnбом (VD BBB. FEOY. Swedish American Life Science), Petra von Rohr (VD Remium), Tor Berthelius (Projektledare Kaupthing Bank) och Märith Berggren (Jämställdhetsombudsmannen). Utan ert bidrag och stöd hade denna uppsats aldrig varit möjlig att genomföra.

*"...no matter what people's prejudices may be, your ownership of the financial facts gives you an objective basis, and nothing dispels predispositions more quickly than facts".*

Beatrice & Nathalie

## INLEDNING

---

### BAKGRUND

Världens första regering med lika många kvinnor som män bildades för första gången 1995 i Sverige. Förhållandet mellan kvinnor och män placerar Sverige på en tredje plats i världen enligt UNDP:s index över makt, inflytande och inkomst, efter Norge och Danmark. De länder där förhållandet anses ojämna är Saudiarabien, Bangladesh och Yemen. Kvinnor i Sverige har en mycket hög förvärvsfrekvens internationellt sett (ca 79 % i arbete), men ca 33 % av kvinnorna som förvärvsarbetar inom EU jobbar deltid. I Sverige är motsvarande siffra ca 40 %. Sverige har även flest andel kvinnliga studenter på högskola och universitet i EU (59,6 % av alla studenter). Trots alla dessa förutsättningar har Sverige en av de mest könssegregerade arbetsmarknaderna i världen.<sup>1</sup>

Lagstiftade gjorde man 1992 om den skriftliga jämställdhetsplanen. Den ska finnas på alla arbetsplatser med över tio anställda. Därefter växte Jämställdhetsombudsmannen (JämO) fram med uppgiften att ha tillsyn över jämställdhetslagen. 2006 gav regeringen JämO ett extra tillskott för att göra lönekartläggning av en miljon anställda.<sup>2</sup> 40/60 % regeln betraktas som jämn könsfördelning vilken innebär att proportionerna mellan kön bör vara 40 % kvinnor och 60 % män eller vice versa. Idag strävar regeringen efter en 50 % regel. Finns det t ex mer än 60 % kvinnor eller män i en grupp är den kvinno- respektive mansdominerad.<sup>3</sup> EU har påvisat att fler kvinnor i organisationer och på ledande positioner i finansvärlden bidrar till företags lönsamhet och effektivitet.<sup>4</sup>

År 1999 lanserades kvoteringshotet: *"minst 25 % kvinnor i styrelserna inom fem år*. Detta bidrog till att kvinnliga börsstyrelseledamöter ökade från sex % till omkring 18 % på tre år. Sedan tog det stopp.<sup>5</sup> Den kvinnliga representationen i statligt ägda bolag är idag 44 %.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> JämO. <http://www.jamombud.se/omjamstalldhet/internationellt.asp> Hämtad 2008-06-01

<sup>2</sup> Berggren, Mårit. Intervju 2008.

<sup>3</sup> *Ibid.* sid. 5.

<sup>4</sup> JämO. <http://www.jamombud.se/omjamstalldhet/internationellt.asp> Hämtad 2008-05-02

<sup>5</sup> Schultz, Pontus. Wagner, Camilla. *19 röster om kvinnor & makt*. sid. 19.

Men hur ser det ut i den privata sektorn – finanssektorn? 1999 bestod Sveriges styrelser av tre procent kvinnor. Endast fyra procent av alla chefspositioner i Sveriges 500 största företagen är kvinnor. Carina af Sandberg fick därför i uppdrag 2005 att utforma lagen som skulle syfta till att uppnå en jämnare könsfördelning i bolagsstyrelser. Idag 2008 är tre styrelseordförande kvinnor och antalet kvinnor har ökat till 18 % i styrelser tack vare kvoteringshotet och medias uppmärksamhet. Vidare finns det idag bara fyra kvinnliga börs-VD:ar, vilket motsvarar 1,5 % av börsens VD:ar i Sverige. Kvinnors lön i den privata sektorn uppgår till 78 % av männens.<sup>7</sup> Det stora antalet kvinnor inom finans arbetar inte med kärnverksamheten, utan istället med administration, personal, och ekonomi.<sup>8</sup> Vidare är den ojämna fördelningen mellan kvinnor och mäns tid på arbetet och i hemmet är fortfarande skenbar.<sup>9</sup>

## PROBLEMATIK

Ämnet *Kvinnor, Lönsamhet och Makt i Finanssektorn* är relativt utforskat. Ofta stöter man på påståenden om att det behövs fler tjejer inom finans – i media, bland vänner och familj. Men är detta verkligen ett vettigt påstående? Om den befintliga majoriteten (männen) redan gör ett bra jobb, vad finns det för anledningar till att detta ska vara så eftersträvat? Det är lätt att skapa problem, men inte alltid lika enkelt att finna belägg och lösningar. Lika lön för lika arbete ser vi som en självklarhet – framförallt i en bransch där löneutvecklingen ofta är en drivkraft och ett lockbete. Finanssektorn kännetecknas som krävande med långa arbetsdagar/nätter – ännu ett incitament för en korrekt lönesättning. I praktiken skyller man ofta företagsekonomiska problem på biologi och sociologi istället för att se till de verkliga faktorerna, vilket tyder på bristande kunskap eller eventuell arrogans till ämnet. Vi har däremot valt att fokusera på ekonomiska faktorer – lönsamhet och makt. Vi finner dessa två begrepp sammanlänkade, och några av de viktigaste byggstenarna inom finanssektorn. För att nå lönsamhet krävs det att man tittar på maktstrukturen. Vidare ligger fokus ligger på den svenska marknaden.

---

<sup>6</sup> SCB. [http://www.scb.se/templates/pressinfo\\_\\_\\_202729.asp](http://www.scb.se/templates/pressinfo___202729.asp). Hämtad 2008-06-01

<sup>7</sup> SCB. [http://www.scb.se/templates/pressinfo\\_\\_\\_202729.asp](http://www.scb.se/templates/pressinfo___202729.asp). Hämtad 2008-06-01

<sup>8</sup> Renemarck, David. *Varför arbetar så få kvinnor med finanser?* sid 9.

<sup>9</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid. 68.

En bit in i materialsökandet uppmärksammade vi hur tunn och bristfällig den kvantitativa och kvantitativa forskningen är på finanssektorn framförallt den svenska. Därför baseras en stor del sekundärdata vi funnit på utländsk forskning. Däremot har den tätt sig relevant i och med att yrken inom finans är likartade internationellt sett. Av våra egna och vänners erfarenheter märker vi dock av ett ännu hårdare arbetsklimat utomlands. Detta är å andra sidan en intressant aspekt eftersom skillnaderna mellan kvinnor och män i finansbranschen accentueras ytterligare vilket däremot kan mynna ut i att generaliseringarna blir större och kantigare.

Var finns pengarna? Var uppstår gapen? Var och hur skapas lönsamhet? Ofta är det på de högre nivåerna i organisationen samt på ledarbefattningar, men det behöver nödvändigtvis inte vara enbart på styrelse- och VD-nivå. Mer explicit kan man från kvantitativ forskning på finansvärlden titta på dess olika yrken och avdelningar: Sales, Retail, Trading, Analys, Corporate Finance, Mergers and Aquisitions m fl samt dess nyckeltal och lönsamhetsmått. Problematiskt nog är denna forskning, som tidigare nämnt, relativt knaper i Sverige. Frågan är även hur man når dit och vilka hinder som finns? Det finns ju trots allt idag inte mer än fyra kvinnliga VD:ar och tre styrelseordförande bland de 291 börsnoterade företagen i Sverige idag. Hur har de lyckas ta sig till toppen? Vad är unikt för dem? Att fler kvinnor behövs i finansvärlden har för oss tätt sig som ett vettig påstående. Men detta behöver inte vara en självklarhet eller verklighet. En svårighet som uppstår i denna uppsats är vinklingen, två tjejer som pluggar finansiering på ekonomlinjen skriver om varför det behövs fler kvinnor inom finans. Gör det verkligen det? Detta har lett oss fram till våra forskningsfrågor.



## FORSKNINGSFRÅGOR

Vi använder oss av en trattformad process. Där vi utgår från en huvudfråga som ramar in ämnet övergripande för att vidare specificera uppsatsämne.

### ÖVERGRIPANDE FORSKNINGSPRÅGA

- *Behövs det fler kvinnor i finanssektorn?*

### SPECIFIK FORSKNINGSPRÅGA

- *Bidrar kvinnor inom finanssektorn en bättre lönsamhet?*

## SYFTE

Syftet med denna uppsats är att undersöka kvinnans roll i finansvärlden. Hur ser det egentligen ut i praktiken? Vi vill utforska hur och om det föreligger ett samband mellan kvinnor och företags lönsamhet samt hur maktstrukturerna påverkar resultatet.

## MÅL

Med denna uppsats är att vi vill uppmärksamma ämnet och uppmana till en konstruktiv företagsekonomisk debatt, frånskild politiken. Fokus ligger på företagets bästa – målet är en bättre lönsamhet, avkastning och riskbedömning.

## AVGRÄNSNINGAR

Vi går inte djupare in på de biologiska och sociologiska förklaringarna till fenomenet en ojämställd arbetsplats eftersom det inte är relevant för vårt forskningsområde. Vidare har vi avgränsat de företagsekonomiska analysverktygen till makt och lönsamhet eftersom det enligt oss är det som styr finanssektorn. Slutligen är uppsatsens storlek är anpassad efter kandidatramarna.

## METOD

Vid val av forskningsansats kan man välja att hämta information kvantitativt eller kvalitativt.<sup>10</sup> Problematiken angrips utifrån en kvantitativ ansats med ett deduktivt synsätt. Detta innebär att lägger vi vikten på siffror, forskares uppfattningar, statistik, struktur, beteende och reliabla data.<sup>11</sup> Teorin mer eller mindre styr forskningen och vi har deducerar hypoteser som granskas empirisk.<sup>12</sup> Vi grundar vår forskning på tvärsnittsdesign, vilket innebär att vi samlat in data från mer än ett fall vid en specifik tidpunkt för att upptäcka mönster när det kommer till olika samband.<sup>13</sup>

Utifrån metoddiskussionen, huruvida man ska använda sig av objektiv positivism eller subjektiv hermeneutik, anser vi att ett positivistiskt tillvägagångssätt passar vår uppsats och tidsram bäst. Positivismen har sitt ursprung i den naturvetenskapliga världen, där man bryter ner fakta i mindre beståndsdelar för att finna kärnan. Följande steg är att applicera relevant fakta på det för att kunna sträva efter absolut kunskap och sanning. Hermeneutiken å andra sidan har sitt ursprung i den samhällsvetenskapliga världen där det inte finns någon fakta som är mindre väsentlig och inte heller endast en sanning. Konsten ligger här i att kunna tolka.<sup>14</sup>

Praktisk metodik: För att först skapa oss en bakgrund tittade vi på biologiska och sociologiska teorier, som förklarar skillnaderna mellan kvinnors och mäns kön samt könsroller. Därefter har vi fokuserat på de företagsekonomiska teorierna, som vår uppsats bygger på. Anledningen till varför vi disponerat uppsatsen på följande vis är att man tenderar att skylla den könssegregerande finansmarknaden på könet istället för att se på lönsamhets- och maktfaktorer. Då vi försökt skriva uppsatsen ur ett neutralt perspektiv har intervjuobjekten varit både kvinnor och män med olika chefbefattningar (VD, projektledare etc) på olika företag med spridning i åldrar och ståndpunkter för att undvika vinklade resultat. Intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär med nio frågor som fungerat

---

<sup>10</sup> Bryman, Alan. *Samhällsvetenskapliga metoder*. sid. 33.

<sup>11</sup> *Ibid.* sid. 272.

<sup>12</sup> *Ibid.* sid. 20.

<sup>13</sup> *Ibid.* sid. 57.

<sup>14</sup> *Ibid.* sid. 24-25.

som en intervjuguide utan ljudinspelning vilket har möjliggjort att intervjuobjekten känt sig avslappnade och kunna bidra med ärliga svar. Tiden för intervjutillfällena var en timme och ägde rum i Stockholm.

I uppsatsskrivande är det viktigt att undersökningen är pålitlig. Därför använder vi oss av *reliabilitet*, *replikation* och *validitet* för bedömning av forskningsmaterialet. Reliabiliteten står för tillförlitligheten i vår uppsats, vilken vi anser är hög då replikation är möjlig. Vår forskningsmetod är dokumenterad samt de semistrukturerade intervjuerna med dess frågor, plats, längd, person ska ingen större tolkning av svaren behöver göras. Validiteten talar om ifall de slutsatser som genereras från undersökningen är sammankopplad eller inte, vilket kan delas in intern och extern validitet.<sup>15</sup> Vår interna validitet är hög då vi bägge författare deltagit i intervjuerna och är överens om hur svaren ska tydas. Den externa validiteten är lägre då antalet är begränsat samt att vi valt ut vilka vi vill intervjua och inte slumpmässigt, eftersom uppsatsen är temabetonad. Däremot styrker vi den genom att det redan finns väldokumenterade intervjuer. Exempelvis täcker Veckans Affärers bok *19 röster om kvinnor & makt* från 2008 de flesta kvinnliga cheferna inom finans. I slutändan hoppas vi kunna berika aktuella existerande teorier med vår och andras empiri. Genom analys och resultat vill vi kunna generera förslag om åtgärder och rekommendationer. Slutligen hoppas vi kunna förkasta någon av respektive hypotes:

Hypotes 1: *Det finns ett samband mellan kvinnor och företags lönsamhet.*

Mothypotes 1: *Det finns inte ett samband mellan kvinnor och företags lönsamhet.*

Hypotes 2: *Maktstrukturen i finanssektorn hindrar kvinnor att nå toppen.*

Mothypotes 2: *Maktstrukturen i finanssektorn hindrar inte kvinnor från att nå toppen.*

---

<sup>15</sup> Bryman, Alan. *Samhällsvetenskapliga metoder*. sid. 43-45.

## KÄLLKRITIK

Vi har både använt oss av empiri och sekundärdata.

## EMPIRI

Under samtliga tillfällen – intervjuer, föreläsningar och evenemang – har vi varit objektiva eftersom informationen lätt vinklas när personer representerar olika företag. Annan problematik som uppstått är att ljudinspelning lätt hämmar intervjupersoner och de känner att de måste besvara frågorna politiskt korrekt. Därför har vi avstått från detta och istället dokumenterat intervjuerna väl under kapitlet *Bilagor* med varje persons godkännande.

Mer konkret har vi bägge författare deltagit under intervjuerna för att öka den interna reliabilitet och därmed undvika olika tolkningar av respondenternas svar.<sup>16</sup> Val av intervjuplats har den intervjuade personen stått för. Vilket vid alla tillfällen varit på deras egna kontor i grupprum, avskilt från störningsmoment såsom ringande telefoner och springande folk, ca en timme långa. I anknytning till vad respondenterna sagt har våra semistrukturerade intervjufrågor gett oss utrymme att ställa andra frågor utöver intervjuguiden. Den har även gett oss möjlighet att växla mellan mer eller mindre känsliga frågor om vi upplevt ovilja att besvara frågor.<sup>17</sup> Allt detta för att intervjuerna ska förbli sakliga och inte sväva iväg från ämnet samtidigt som de ska känna sig komfortabla.

## SEKUNDÄRDATA

Vi använder oss av både kvalitativ och kvantitativ sekundärdata. Denna styrker vi med egen empiri. Teorierna som används kommer från olika författare och källor där vissa teorier är mer fundamentala än andra där vi framförallt sökt färsk forskning. Därför har de nya teoriernas relevans och tillförlitlighet varit extra viktig att undersöka samt jämföra. Skillnader vi stött på i undersökningar när det kommer till tolkningar och resultat tas därför upp i uppsatsen för att skapa en så rättvisande bild som möjligt. Något att betona är att den kvantitativa informationen som uppges påvisa samband mellan kvinnor och lönsamhet inte är definitivt, då forskningen bara har några år bakom sig. Den statistik vi använder oss av

---

<sup>16</sup>Bryman, Alan. *Samhällsvetenskapliga metoder*. sid. 257.

<sup>17</sup>*Ibid.* sid. 301.

kommer från tillförlitliga källor som SCB, Catalyst och doktorander världen över. Litteratur, tidningsartiklar mm kommer från finansiella arkiv som Harvard Business Review, The Wall Street Journal, Dagens Industri, Veckans Affärer, Svenskt Näringsliv, Aktiespararna m fl. En synpunkt på eventuell vinkling av forskning finns dock på Catalyst, eftersom det är ett organ som ska främja kvinnors karriärer. Vi ser att objektiviteten skulle kunna ifrågasättas vid urval och metod. Det utländska materialet vi använt kan i vissa fall ifrågasättas just p g a att det inte bygger på svensk forskning och statistik. Däremot är internationell forskning ofta mer påkostad och vi har även upplevt att statistiken kommer från större urvalsgrupper, vilket i sin tur ger en högre tillförlitlighet.

## TEORI

---

### LÖNSAMHET

De flesta analyser av ett företags lönsamhet har en tendens till att fokusera på två huvudaspekter: vinst och räntabilitet. Lönsamheten i ett företag påverkas av en rad faktorer, som t ex företagsklimat, konkurrens, lönekostnader, nettointäkter, storlek på företaget och bransch som är viktiga att medta i analysen. Vidare beror även produktiviteten på ett liknande sätt genom bl a kapitalintensiteten och storleken på företaget vilket då kan leda till skalför- eller nackdelar. Produktiviteten kan öka utan att lönsamheten ökar och vice versa. Vidare ses avkastning på totalt kapital ses som räntabilitetsmått.<sup>18</sup>

Följande mått används för att hitta ett eventuellt samband mellan kvinnor och lönsamhet (se bilaga 1 för hur nyckeltalen räknats ut):

*Profit as a percent of Revenues, Return on Sales (ROS), Net Profit:* Vinstmarginal vilken anger hur stor andel av varje omsättningskrona som utgör vinst.<sup>19</sup>

*Profit/Earnings as a percent of Assets, Return on Total Assets (ROTA):* Tillsammans med vinstmarginalen är detta ett effektivitetsmått. Ju högre vinst i relation till tillgångarna ju bättre är företag på att använda sina tillgångar.<sup>20</sup>

*Return on Total Capital:* Avkastning på totalt kapital.

*Return on Equity (ROE):* Avkastning på eget kapital

*Return on Invested Capital (ROIC)<sup>21</sup>:* Mäter ett företags potential till att vara en kvalitativ investering genom att se hur pass väl ledningen allokerar kapital i dess verksamhet.

---

<sup>18</sup> NUTEK, Gender and Profit. sid 3

<sup>19</sup> Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullén, Håkan. *Den nya Ekonomistyrningen*. sid. 590.

<sup>20</sup> [http://www.investopedia.com/terms/r/return\\_on\\_total\\_assets.asp](http://www.investopedia.com/terms/r/return_on_total_assets.asp) Hämtad: 2008-06-01

<sup>21</sup> <http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestmentcapital.asp> Hämtad: 2008-06-01.

## RISK

*Stereotyp-hypotesen* är baserad på teorin att individ A som ska förutsäga individ Bs riskpreferens baserar denna på sina förutfattade meningar eller stereotyper, t ex om en viss ras eller kön. Studien *Gender, Risk and Stereotypes* visar en stor andel teorier om mäns och kvinnors riskpreferenser deducerade från empiriska studier dock utan ett entydigt resultat. I teorin *Risk-as-value* ser en individ sig själv som mer riskbenägen gentemot sin omgivning baserat på antagandet om att riskbenägenhet är ett åtråvärt karaktärsdrag – vilket med andra ord innebär att individen ser sig själv som bättre än andra. *Risk-as-feelings* teorin går ut på att en individ kommer att förutsäga att andra individer är mer riskneutrala. Teorin baseras på att människor ofta upplever väldigt starka känslor när de möter ett riskfullt alternativ, och har då svårt att förstå att andra individer kan uppleva samma typ av känslor – vilket leder till att de tolkar andra individer som mer riskneutrala. Detta gäller när en den första individen inte känner till den andra individens identitet, dvs personen blir abstrakt. Däremot då individens identitet visas är den första individen bättre på att bedöma risknivån. Trots att det inte finns tillräckligt med bevis om könens riskpreferenser kan förutfattade meningar leda till kvinnors sämre karriär- och lönemöjligheter. En del studier tyder på att kvinnor är mer riskaverta än män i finansiellt beslutstagande, vilket dock motsägs i andra studier. <sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Daruvala, Dinky. *Gender, Risk and Stereotypes*. sid 3.

## MAKT

### GLASTAKET

Metaforen *Glastaket* används för att beskriva kvinnors hinder att nå toppositioner i organisationen. När du uppnått en viss nivå finns det osynliga barriärer som hindrar kvinnor från att klättra högre upp i karriärstegen. Detta grundas på attityd- och organisationsfördomar. Glastaket reflekterar både ekonomisk och social ojämställdhet. Då kvinnor inte längre ligger efter i utbildning och sociala attityder mot kvinnor och mäns roller har förändrats kan man tro att kvinnans väg upp i karriärstegen ska gå snabbare och lättare än förr, men det gör den inte. Orättvisor som kvinnor stöter på är löneskillnader, betalt respektive obetalt arbete, och bilden att kvinnor kommer i andra hand existerar fortfarande. Allra svårast blir det när kvinnor står på högsta trappsteget och ska slå igenom Glastaket. Männen tycks vilja föreviga denna barriär genom att bl. a nätverka och socialisera med ”manliga aktiviteter”<sup>23</sup> som jakt och fiske etc.<sup>24</sup>

När det kommer till seniornivå blir det svårare för kvinnor att avancera då det inte längre finns några objektiva anledningar att döma bort kvinnorna på. Istället existerar medärvda diskrimineringar i strukturer och processer hos både organisationer och samhället i största allmänhet. Kvalificerade och kompetenta kvinnor tittar upp genom Glastaket och ser vad de kan uppnå, men de osynliga barriärerna hindrar dem från att slå igenom Glastaket och ta VD-posten.<sup>25</sup>

Glastaket kan existera på olika nivåer, vilket kan illustreras i en pyramid (Bilaga 4). I vissa organisationer är Glastaket närmre toppskiktet och i andra är avståndet större. På juniorledarskapsnivåer placeras kvinnor ofta på positioner som är ”icke strategiska” t ex Human Resources (HR) och administration istället för i linje med ens kvalifikationer och chefsjobb som kan leda till toppbefordran. Det här är ofta uppgjort genom att kvinnor utestängs från formella och informella nätverk. För kvinnor med familjeansvar är detta ett ytterligare hinder att brottas med då man vill tillfredställa både begären för karriär och

---

<sup>23</sup> Wirth, Linda. *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. sid.15, 35.

<sup>24</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid. 68.

<sup>25</sup> Wirth, Linda. *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. sid.39.



familj. Vidare finns det också en koppling mellan att kvinnliga ledare i genomsnitt är yngre och seniorledarskapet ofta domineras av äldre män. Om kvinnor inte tillåts framträda på de högsta maktpositionerna kommer de aldrig att bli jämställda männen jobb- och lönemässigt.<sup>26</sup>

## LABYRINTEN

Studien *Women and the Labyrinth of Leadership* tyder på att teorin om Glastaket inte håller. För det första, beskriver den bara en barriär på en specifik nivå (topposition) i organisationen. Vidare indikerar Glastaksmetaforen att kvinnor och män har samma förutsättningar och möjligheter att rekryteras till ledande positioner på mellannivå, vilket de inte har. För det tredje, bilden av transparanta hinder gör att kvinnor blir missledda till vilka möjligheter de har eftersom hindren inte är lätta att se. Alla hinder är dock inte subtila. Genom att porträttera hindren som ett enda oföränderligt hinder blir Glastaksteorin svagare. Den brister när det kommer till att kunna förklara komplexiteten och variationen av utmaningarna som kvinnor stöter på under deras ledarskapsresa. Kvinnor nekas inte enbart då det nått en viss nivå utan kvinnor försvinner hela tiden längs med karriärstegen av olika hinder.<sup>27</sup>

Den andra metaforen vi då har är *Labyrinten*. Enligt den krävs det att kvinnor har uthållighet, är medvetna om ens potentiella framsteg och gör en utförlig analys av pusselbitarna som ligger framför en. För de kvinnor som strävar efter ledarskap på toppnivå finns det en huvudväg att följa fylld av vridningar och vändningar – både förutsägbara och oförutsägbara. Målet är uppnåbart om man hittar rätt väg i Labyrinten. Denna teori erkänner hindren kvinnor stöter på under sin karriär, utan att avskräcka kvinnan från att försöka avancera. När kvinnor inte är minoritet blir deras identitet som kvinna mindre betydande och manliga arbetskollegor tenderar att bemöta dem på deras individuella kompetenser istället för könsbaserade. Förstår man hindren som Labyrinten

---

<sup>26</sup> Wirth, Linda. *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. sid.39-40, 70.

<sup>27</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid. 64.

bygger på och hur kvinnor kringgår dessa kan man effektivt arbeta för att förbättra situationen.<sup>28</sup>

Makt har inget kön, trots det är kön är bundet till makt.<sup>29</sup> Labyrinten tar upp hinder som spår av fördomar vid bl a lönesättning och rekrytering, där bedömningen inte är objektivt. Symboliska kvinnor blir märkta som trångsynta smala stereotyper vilket begränsar kvinnors möjligheter och gör det svårt för dem att avancera till positioner med ansvar. "Flest-timmar-på-jobbet"-normen hindrar kvinnor med familj och kraven från familjelivet. När de ska ta hand om familjen får de mindre tid att disponera på jobbet, men däremot höga produktivitetsvanor. Deras tidsbrist bidrar till underinvestering i socialt kapital. Innebörden av detta är att kvinnor har mindre tid att socialiserar med sina arbetskollegor och bygga professionella nätverk. Även om kvinnor har tid kan det ändå vara svårt att komma in socialt om kvinnan tillhör minoritet samt hindras de av de "maskulina aktiviteter". Motstånd mot kvinnligt ledarskap är ett annat stort hinder. Det argumentet bygger på medvetna och omedvetna mentala associationer om kvinnor, män och ledare. Kvinnor anses vara: tillgivna, hjälpsamma, vänliga, snälla, sympatiska, känsliga, diskreta och prata mjukt. Medan mannen associeras med följande adjektiv: hävdande, kontrollerad, aggressiv, ambitiös, dominant, självsäker, påstridig, självständig och individuell. Att en kvinna visar på ett bestämt beteende eller inte håller med kan skada hennes karriär. Istället förväntas hon hålla en blygsam profil i kontrast till männen, som gör sig hörda genom att domdera. Likhetstecken dras mellan en god ledare och en man. Icke verbal dominans, som att stirra och peka på folk, och att språkligt våldtas minimerar kvinnans inflytande. Slutligen är komplikationer med val av ledarskapsstil ett till hinder kvinnan stöter på. Kvinnor brottas med huruvida de ska använda sig av typiskt feminina eller maskulina associationer i deras val av ledarskapsstil. Många väljer det manliga då det anses gå hand i hand med ledarskap. Kvinnan står inför ett dubbelskede där de som ledare kritiserar om de är för kamratliga, men å andra sidan även om de är för stränga och saknar gemenskap. Oavsett vilket bidrar det intrycket till att de inte har de rätta verktygen för maktledande jobb. Folk gör mer motstånd när kvinnor vill influera något än när män vill. Kvinnor straffas om de inte lever upp till förväntningar, t ex anses kvinnor hjälpsamma och kommer inte undan

---

<sup>28</sup>Eagly, Alice H. Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid. 64, 69.

<sup>29</sup> Leijanaar Oldersma, David. *The Gender of Power*. sid. 61.

med det medan män kan göra det. Män befordras snabbare än kvinnor om de tar på sig den kvinnliga hjälpsamheten och har mer frihet vid val av ledarskapstil än kvinnor. De kan agera efter vilka normer de vill, antingen efter vad som anses typiskt manligt eller typiskt kvinnligt beteende.<sup>30</sup> Faktumet (överlevnadsstrategi)<sup>31</sup> att många kvinnor blir som män kan ha en negativ effekt. Få kvinnor eller män tycker om den "manliga kvinnan" och att som kvinna behöva oroa sig för vilket ledartyp man ska vara komplicerar Labyrinten ytterligare.<sup>32</sup>

Labyrintens teori om olika ledarskapstil gör skillnad på föränderlig och bedrivande ledarskap. En föränderlig ledare gör sig till en bra förebild och får anhängare genom tillit och förtroende. De sätter upp framtidsmål, utvecklar planer för att uppnå dessa satta mål och förnyar även om organisationen generellt sett är framgångsrik. I motsats till detta finns bedrivande ledarskap som består av ett "ge-och-ta"-förhållande till den underordnarens intresse. Ledarskapsmässigt klargör ledaren de underordnades ansvarsområde, belönar dem när de uppnår något objektivt och rättar dem när de gör fel. Ofta använder sig ledare av bägge stilarna. Det finns en tredje ledarroll som heter *laissez-faire* som bygger på att man inte är en inte typisk ledare utan snarare en i mängden, där det egentligen bara är titeln som skiljer de anställda åt.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid.64- 69.

<sup>31</sup> Schultz, Pontus. Wagner, Camilla. 19 röster om kvinnor & makt. sid. 18.

<sup>32</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid. 66.

<sup>33</sup> *Ibid.* sid. 68.

## EMPIRI

---

### LÖNSAMHET

*Women in the Executive Suite Correlate to High Profits* är en studie som är baserad på data från 1980 till 1998. Samtliga Fortune 500 företag ombads 1992, 1995 och 1998 att bistå med data om andelen kvinnor bland ledningen och styrelsen. Företagen poängsattes utefter andelen kvinnor på höga positioner. De som ansågs som "pionjärer" i början på 80-talet genom att placera kvinnor på nämnda positioner fick en högre vikt i poängsystemet. De 31 företagen som fick högst poäng undersöktes därmed närmare.<sup>34</sup>

Tre nyckeltal för lönsamhet användes baserat på data från Fortune 500 år 1999. Branschmedian räknades ut för samtliga 500 företag. 6 av företagen med högst poäng hade inte data från det aktuella året, vilka därmed togs bort och kvar blev det 25 "kvinnovänliga" företag. Ett fjärde nyckeltal användes också; varje undersökt "kvinnovänligt" företag jämfördes med branschmedianen. Detta gjordes i syfte för att undervika en effekt av att ett dominerande företags goda siffror i en specifik bransch inte skulle kunna slå ut en motsatt generell trend bland de kvinnovänliga företagen.

Adler menar på att det finns ett tydligt mönster mellan graden av kvinnorepresentation i ledningsgruppen och lönsamhet. Fortune 500 företag med en hög andel kvinnlig ledning uppvisade högre siffror på samtliga tre lönsamhetsmått. Vidare fann man att de företagen med flest poäng hade en konstant högre lönsamhet än de färre poäng.

---

<sup>34</sup> Adler, Roy D. *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*. sid 4.

Antal procent som de "kvinnovänliga" företagen överskred industrimedianen<sup>35</sup>:

Vinst som en andel av:	Inkomster	Tillgångar	Eget Kapital
Topp 10 företag	46 %	41 %	116 %
Topp 15 företag	35 %	25 %	85 %
Topp 20 företag	34 %	19 %	78 %
Topp 25 företag	34 %	18 %	69 %

*Vinst som en andel av intäkterna* – Topp 25 företagen uppvisade en 34 % högre siffra än industrimedianen. Dessa företags genomsnitt var 6,4 % medan motsvarande branschföretags median låg på 4,8 %. Nästan 2/3, 66 % av topp 25 överskred deras branschmotsvarigheters median.

*Vinst som en andel av tillgångarna* – Industrimedianen överträffades med 69 % av top 25 företagen. Vidare snittade vinsten/tillgångarna på 6,5 % jämfört mot branschindustrins median på 5,5 %. 62 % av de kvinnovänliga företagen hade en högre andel än sina industrikonkurrenter.

*Vinst som en andel av eget kapital* - kvinnovänliga företags siffra uppgick till 26,5 % gentemot industrimedianen på 15,7 %, vilket innebär en överskridning av 69 %. Individuellt sett uppgick de utvalda företagens lönsamhetsmätt till 68 % högre än motsvarande industrimedian.

Ju smalare toppskikt av kvinnovänliga företag desto högre blir korrelationen, dvs vid jämförande av topp tio företag, mot topp 15, 20 och 25 (Bilaga 2).

Adler menar på att det är viktigt att poängtera att korrelation inte innebär kausalitet. Samtidigt som man kan dra slutsatsen att fler kvinnor på höga chefspositioner leder till

---

<sup>35</sup> Adler, Roy D. *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*. sid 5.

högre lönsamhet kan korrelationen även bero på att företag med en bättre lönsamhet känner sig friare i experimentera och befordra kvinnor. Ytterligare en förklaring är att de "kvinnovänliga" företagen helt enkelt har gjort bättre val när de har befordrat/anställt en toppchef, dvs embart sett på meriter och kompetens och inte kön. Med detta menat att en större andel personer har varit potentiella kandidater för en position, vilket då leder till företagsekonomisk effektivitet.<sup>36</sup>

NUTEKs studie *Gender and Profit* täcker 14 000 svenska företag i privat och offentlig ägo med finansiell data och information om de anställda från 1995 och 1996. Syftet med undersökningen var att utveckla metoder att kvantifiera jämställdhet och för att studera om det finns en koppling mellan jämställdhet och lönsamhet. En produktionsregressionsmodell och lönsamhetsregressionsmodell byggdes och tillämpades på ett jämställdhetsindex där man såg till tre fenomen inom företagen:

*Representation* – av män och kvinnor med olika kvalifikationer.

*Arbetsstruktur* – till vilken utsträckning män och kvinnor är representerade på olika nivåer.

*Föräldraledigt* – där mängden föräldraledighet är en indikator på hur jämställda könen är.

Dessa ska ses som ett första försök att skapa ett sätt att mäta jämlikhet mellan könen på företag. Vidare kopplades fenomenen ihop med lönsamhetsmått: *Avkastning på Totalt Kapital, Nettovinst och Nettovinst per anställd*. Jämställdhet sågs som en av faktorerna som påverkar lönsamheten.

NUTEK menar resultatet av denna undersökning är att effekten av att ha balanserade arbetsgrupper mellan män och kvinnor med utbildning är stabil. Ju större avvikelser från denna norm desto större blir de ogynnsamma effekterna på både produktiviteten och vinstkapacitet. Detta innebär att företag som representerar en jämställd arbetsplats är organiserad på så sätt att personal i större utsträckning känner att de kan prestera bra, att företaget tar till vara på varje individs egenskaper oavsett kön och möjligheter till synergieffekter upptäcks. Det finns inget givet mönster till varför spridning av kvinnor på toppositioner i hierarkin inte är större till antalet. Anledning till detta är helt enkelt att det

---

<sup>36</sup> Adler, Roy D. *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*. Sid 6.

fortfarande finns för få kvinnor på ledande positioner i svenska företag, vilket förklarar varför man ännu inte kunna upptäcka ett mönster i detta område. Något man signifikant kunde urskilja var att ojämn föräldradedigheten bland könen bidrog till negativ inverkan på företags lönsamhet.<sup>37</sup>

I oktober 2007 presenterade Catalyst ny statistik på sambandet mellan kvinnor och lönsamhet. Enligt organisationen uppvisar företag med kvinnliga styrelsemedlemmar högre lönsamhet. Tre finansiella mått har används:

- *Return on Equity* – företag men den högsta andelen kvinnor i styrelsen har en högre ROE än de företagen med lägsta andel kvinnor, närmare bestämt med 53 %.
- *Return on Sales* – företag med flest kvinnor i styrelsen har 42 % högre avkastning på försäljningen än de med lägst.
- *Return on Invested Capital* – 66 % högre.<sup>38</sup>

Denna korrelation återfanns inom de flesta industrier. 520<sup>39</sup> företag på Fortune 500 analyserades och baserades på data från 2001-2004.<sup>40</sup>

Enligt Svenskt Näringsliv finns det inte ett klarlagt samband mellan kvinnor i styrelsen eller på toppositioner i företag och högre lönsamhet. De menar på att man ofta stirrar sig blint på diagrams staplar och glömmer att läsa fotnoterna: *Correlation does not prove or imply causation.*

Vidare listar Svenskt Näringsliv tänkbara förklaringar till att vissa studier visar på samkorrelation uppges av forskarna själva vara att lönsamma företag:

1. Kan vara mer benägna att anställa kvinnor.

---

<sup>37</sup> NUTEK. *Gender and Profit*. sid. 5-9.

<sup>38</sup> [http://www.catalystwomen.org/pressroom/press\\_bottom\\_line\\_2.shtml](http://www.catalystwomen.org/pressroom/press_bottom_line_2.shtml) hämtad 2008-05-05.

<sup>39</sup> Företag rankas in och ur listan Fortune 500, dvs fler företag att undersöka under en ett spann på mer än en år

<sup>40</sup> [http://www.catalystwomen.org/pressroom/press\\_bottom\\_line\\_2.shtml](http://www.catalystwomen.org/pressroom/press_bottom_line_2.shtml) Hämtad: 2008-05-05.

2. Att de kvinnor som anställs utmärks av att de är högutbildade och inte på grund av att de är just kvinnor.
3. Att det är blandningen av kvinnor och män som bidrar till lönsamhet.

Lönsamhet kan inte reduceras till endast en faktor, utan att det är fler faktorer som bidrar lönsamhet. Vidare menar Svenskt Näringsliv att trots den icke självklarhet och avsaknad av stöd i forskning att företags lönsamhet ökar med antalet kvinnor i företag tycker de att denna föreställning fått för stor spridning i jämställdhetsdebatten, media och i politiken. De vill se en konstruktiv debatt som fokuserar på individer och hur de kan ges bästa möjliga förutsättningar.<sup>41</sup>

### KÖN, AKTIER OCH HORMONER

Australian Stock Exchange (ASX) har utfört en studie på aktieinnehav, som visar att 40 % av de australiensiska männen äger aktier direkt, i jämförelse med 37 % av kvinnorna. Detta påvisar en ordentlig ökning, då den kvinnliga andelen 1997 inte uppgick till mer än 18 %. ASX menar att antagandet att kvinnor är konservativa investerare bör ifrågasättas. Som ytterligare bakgrund till detta är en undersökning på Merrill Lynch utförde 2005, vilken visade av kvinnor oftast gör mindre investeringsmisstag än män, vilket innefattar att vikta portföljen för mycket på en enda investeringen eller att investera i ett "hett tips". Trots detta anses det att kvinnor hålls tillbaka från aktieinnehav på grund av tids- och självförtroendebrist. Många kvinnor anser att de inte har tid att förvalta en aktieportfölj. En av de få skillnader mellan män och kvinnors portföljer är att kvinnor oftast undviker oetiska fonder.<sup>42</sup>

För 73 % av de svenska kvinnorna är trygghet viktigare än hög avkastning, mot 58 % bland männen. Detta visar en undersökning som Aktiespararna gjort i samarbete med Temo. "Kvinnor sparar mer än män på räntekonton i banker, mer i fonder (och då mer i räntefonder än män) och mindre i aktier"<sup>43</sup>. 5 % av kvinnorna sparade 2000 i räntefonder, en siffra som ökade till 16 % år 2000. Samtidigt ökade männens sparande i riskabla

---

<sup>41</sup> Kraus, Therese. *Bara kvinnor skapar inte högre lönsamhet*.

<http://www.svensktnaringsliv.se/kommentaren/article37270.ece?> Hämtad: 2008-04-24.

<sup>42</sup> Field, Nicola. *Love & Money*. Money.

<sup>43</sup> Olsson, Tommy. [www.aktiespararna.se/artiklar/reporrage/aktiespararna-vill-oka-kvinnors-finansiella-sjalvfortroende](http://www.aktiespararna.se/artiklar/reporrage/aktiespararna-vill-oka-kvinnors-finansiella-sjalvfortroende) Hämtad: 2008-04-30.



tillväxtfonder från 11 till 20 %. SEB, Billerud, Cardo, Handelsbanken, H&M, Electrolux är exempel på kvinnans val av investerings stabila välkända företag. Detta kan jämföras mot männens preferenser; högriskbolag såsom 24 H Poker, Switchcore, Pricer, Morphic, Mobyson och Obducat.<sup>44</sup>

Kunskapsuppfattningarna skiljer sig med marginal mellan könen. En klar majoritet av kvinnorna anser att de inte har tillräckligt bra kunskap om aktier, i jämförelse med en minoritet av männen. 4 av 5 män anser att de har bra kunskap aktiefonder. Enligt Aktiespararna speglar detta inte verkligheten, eftersom kvinnor kan lika mycket om sparande som män. Det som däremot skiljer båda könen åt är *det finansiella självförtroendet*, vilket då visar sig i vilken sparform man väljer. Orsaker till detta är att finansiella rådgivare använder ett "svåråtkomligt finansiellt språk", vilket då inte når ut till kvinnorna. Vidare uppfattar kvinnor finansiella rådgivare snarare som försäljare, och känner då en brist på oberoende information. Aktiespararna menar att om inte kvinnors "intresse" ökar finns det en stor risk att deras pensionsinkomster blir avsevärt lägre än männens, vilket då "leder till en ojämn förmögenhetsutveckling som kan komma att kräva politiska ställningstaganden i framtiden".<sup>45</sup>

Portföljsparandes har visat att kvinnors portföljer har bättre avkastning än mäns. Män tenderar att daytrada och ser sällan långsikt på investeringar. Investmentsajten Digital Look utförde 2003-2004 en undersökning som sträckte sig över ett år, där de jämförde sammanlagt 100000 privata aktieportföljer på Londonbörsen. Under perioden gick börsen upp sju procent. där de kvinnliga investerarna slog index, med en portföljavkastning på 10 %. Männens portföljer hade en uppgång på sex procent, vilket innebär en sämre utveckling än index. Digital Look drog slutsatsen att kvinnor "balanserar upp sina portföljer och sprider riskerna medan männen investerar i mer labila aktier såsom teknologi och bioteknik och lägger gärna alla ägg i samma korg". Skillnaden i kvinnors och mäns portföljavkastning efter terrorattackerna 2001 undersöktes också, med resultatet att männens aktier föll 26 %, kvinnors 10 % och slutligen generalindex 22 %. Kvinnor utgör

---

<sup>44</sup> Olsson, Tommy. [www.aktiespararna.se/artiklar/reporrage/aktiespararna-vill-oka-kvinnors-finansiella-sjalvfortroende](http://www.aktiespararna.se/artiklar/reporrage/aktiespararna-vill-oka-kvinnors-finansiella-sjalvfortroende) Hämtad: 2008-04-30.

<sup>45</sup> *Ibid*

däremot inte mer än 13 % av de brittiska privatinvesterarna. *"Oftast slår kvinnorna sina bevisligen mycket kloka huvuden tillsammans i mindre aktieklubbar"* skriver the Daily Mail.<sup>46</sup> *"Av de aktier som kvinnor investerar mest i finns nio av tio med på listan över de aktier som utvecklats bäst sedan 1979. Av männens aktier kvalar bara en in på topplistan,"* skriver Dagens Nyheter.<sup>47</sup>

Kvinnors preferenser utgörs av etablerade företag med större börsvärde, medan männen dras till högre risk.<sup>48</sup>

Forskare vid Cambridge University i Storbritannien har kommit fram till ett visst samband mellan börskurser och två hormoner; testosteron och kortisol. I en vecka undersökte de 17 London-traders saliv. Deltagarna fick bista med två prover; ett klockan elva på morgonen, och det andra fyra på eftermiddagen. Det visade sig att en traders testosteronnivå var högre de dagar tradern gjorde en högre vinst än en genomsnittsdag, och kortisonnivån var högre de dagar tradern gjorde en högre förlust än en genomsnittsdag. En detalj forskarna noterade var att morgonsalivet "förutspådde" en bra dag, och var då inte ett resultat av det. Kortisonnivån påverkades inte av en "dålig dag", utan av risknivån.<sup>49</sup> Ju högre testosteronnivå tradern hade, ju bättre skulle dagen bli, upp till en viss nivå. Forskarna uppfattade även en så kallad "winner's effect" där efterföljande vinster höjer testosteronnivån allt högre och högre – tills vinnaren är berusad av framgång, och därmed så översjälvsäker att hjärnan inte längre tänker klart vilket även resulterar i att risken blir svårbedömd och det blir svårt att fatta vettiga beslut. Ett överskott av kortisol leder däremot till en överdriven rädsla för risk.<sup>50</sup>

## RISK

Studien *Gender, Risk and Stereotypes* visar på att det inte finns ett signifikant samband mellan kön och riskpreferenser. Däremot förutspår båda könen att kvinnor ska vara mer

---

<sup>46</sup>Björk, Carl. Dagens Industri.  
<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3Fstat%3D0%26ArticleID%3D2004/09/04/115887> Hämtad: 2008-05-19.

<sup>47</sup> *Ibid.*

<sup>48</sup> *Ibid*

<sup>49</sup> *Bulls at Work*. The Economist. sid 98.

<sup>50</sup> Holtz, Robert Lee. *Testosterone May Fuel Stock-Market Success, Or Make Traders Topsy.*  
<http://online.wsj.com/article/SB120846072638623669.html> Hämtad 2008-06-01

riskaverta än män, vilket motsätter sig faktiskt val/resultat, men är i linje med könsstereotyper.<sup>51</sup>

## KÖN OCH PRESTATION

I februari 2008 publicerade Harvard Business Review en undersökning som hade utförts på 1000 stjärnaktieanalytiker på Wall Street. Det ursprungliga syftet med studien var att visa riskerna när ett företag anlitar en toppanalytiker. Undersökningen visade att när en analytiker byter jobb, minskar individens prestation och samtidigt marknadsvärdet på företaget som anställer – med andra ord, alla förlorar på det förutom analytikern som i de flesta fall fått en nämnvärd löneförhöjning.<sup>52</sup>

Efter en djupare analys av insamlat data märkte forskarna en grupp som fortsatte prestera minst lika mycket efter bytet av företag – kvinnorna. 189 kvinnliga stjärnanalytiker deltog i studien, vilket uppgår till 18 % i den ursprungliga studien. Företag som rekryterade män sänkte sitt aktievärde signifikant, närmare bestämt 0,93 %. I jämförelse höjde en kvinnlig analytiker aktievärdet med 0,07 % (ej signifikant).<sup>53</sup>

Harvard Business Review listar två huvudsakliga anledningar ligga som grund till denna könsskillnad. Den första är att kvinnor vårdar *externa kontakter* såsom klienter eller företagen de täcker mer än interna förhållanden. Männen i sin tur lägger vikt på att bygga upp större företags- och teamspecifikt humankapital, detta genom att lägga mer tid på att nätverka internt samt unika förutsättningar och resurser för företaget de jobbar på. Den andra anledningen är att *kvinnor gör ett noggrannare urval när det gäller framtida arbetsgivare*. Med detta menas att en kvinnlig analytiker ser på fler faktorer och alternativ innan de bestämde sig för att lämna sitt befintliga jobb. Männen är lojala sitt nätverk men låter lönen styra i större utsträckning och har inte samma lojalitet till en arbetsgivare. Harvard Business School menar att den kvinnliga framgången inte beror på några genusaspekter, utan är ett resultat av strategiska val som de gjort i vissa situationer på sin arbetsplats. Detta har gjort dem till stjärnanalytiker – med strategier som fungerar på samtliga företag i branschen. "För en kvinna i vilken typ av affärsverksamhet som helst, är det enklare att fokusera utåt, där man kan definiera och leverera de tjänster som krävs för

---

<sup>51</sup> Daruvala, Dinky. *Gender, Risk and Stereotypes*. sid. 19.

<sup>52</sup> Groysberg, Boris *How Star Women Build Portable Skills*. sid 76.

<sup>53</sup> *Ibid.*

att lyckas, än att navigera de interna uppgörelserna och maktstrukturerna i en mansdominerat företag”.<sup>54</sup>

Harvard Business Review anser att dessa strategier är inte bör sorteras som andrahandsalternativ, utan utgör en kraftig färdighet som borde vara intressant för alla typer av föreståndare. *Dessa kan även tillämpas på samtliga andra kunskapsbaserade industrier och kan hjälpa både män och kvinnor att prestera bättre.*<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Groysberg, Boris *How Star Women Build Portable Skills*. sid 76.

<sup>55</sup> *Ibid.*

## MAKT

Våren 2002 såg fördelningen inom finanssektorn och respektive yrkesgrupp såg ut på följande vis:<sup>56</sup>

Yrke	Man	Kvinna
Analytiker	86,5 %	13,5 %
Mäklare	89,8 %	10,2 %
Trader	87 %	13 %
Fond- och kapitalförvaltare	81,2 %	18,8 %
Corporate Finance	82,7 %	17,3 %
Chefsbefattning <sup>57</sup>	70 %	30 % <sup>58</sup>

Det fanns även en skillnad i fördelningen sett till storleken på orten. Drygt 7 % var kvinnliga mäklare i de tre större städerna medan 26,3 % var kvinnor i de mindre städerna. Hösten 2003 undersökte Peter Hyllman 21 företag som var aktiva på Stockholmsbörsen, däribland fann man 5 % kvinnliga mäklare, 5 % traders och 13 % analytiker.<sup>59</sup> Vid en undersökning av "City Banks" i London i början av 1992 var endast 3 % av de strategiska, operationella ledarena eller cheferna kvinnor.<sup>60</sup>

Tittar man på kvinnors lön i Sverige uppgår de till 78 % av männens<sup>61</sup> och i USA till 81 %.<sup>62</sup> På Wall Street är Zoe Cruz den högst betalda kvinnan med en lön på \$28,1 miljoner i lön, bonus och aktier år 2006. Andelen välbetalda kvinnor som tjänar \$10 miljoner och över ökar.<sup>63</sup> De bäst betalda VD-männen på Wall Street tjänar över en miljard dollar om året.<sup>64</sup> Lönegapen beror på olika faktorer. För det första åtar sig män fler betalda timmar än

<sup>56</sup> Renemarck, David. *Varför arbetar så få kvinnor med finanser?* sid. 2.

<sup>57</sup> Chefsbefattningar på olika nivåer inom organisationen.

<sup>58</sup> Renemarck, David. *Varför arbetar så få kvinnor med finanser?* sid. 9.

<sup>59</sup> *Ibid.* sid.9-13.

<sup>60</sup> *Ibid.* Sid 13.

<sup>61</sup> SCB – Statistiska Central Byrån. *På tal om kvinnor och män – Lathund om jämställdhet.* sid. 72-73.

<sup>62</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership.* sid. 65.

<sup>63</sup> McGee, Suzanne. *Wall Street's Highest-Paid Women.* Forbes.

<sup>64</sup> Ozanian, Michael K. Schwartz Peter J. *Wall Street's Highest Earners.*

[http://www.forbes.com/free\\_forbes/2007/0521/102.html](http://www.forbes.com/free_forbes/2007/0521/102.html) Hämtad: 2008-05-31.

kvinnor på ett år och att de hade fler år av arbetserfarenhet. Vidare sker ett undantag vid giftermål och föräldraledigt, då kvinnans lön sjunker och mäns ökar. Sedan påverkar diskriminering vid positionsbefordran. Undersökningar visar att det går långsammare för kvinnor än män att avancera i karriären. Något som avspeglas positivt för kvinnor är antal år av utbildning.<sup>65</sup> SCB:s statistik visar att det är flest kvinnor som utfärdar sina examensbetyg i Sverige.<sup>66</sup>

Den stora andelen kvinnor inom finans arbetar inte med kärnan i verksamheten utan istället med administration, personal och ekonomi. Dessa funktioner är lägre avlönade och har mindre prestige inblandat.<sup>67</sup> Equity Capital Market (ECM) är ett av de mest mansdominerade områdena inom finanssektorn. Den utmärks av väldigt långa dagar, säljpitchar, hård konkurrens och byggande av relationer med företagsledare. Lisa Canroy, som är "Co-head" på Merrill Lynchs ECM hävdar att Wall Street generellt sett behöver bli bättre på att rekrytera kvinnor samt visa hur givande och utmanande en karriär på Wall Street kan vara. Hon menar även att det har skett framsteg, men att det fortfarande finns utrymme för förbättring.<sup>68</sup>

## FÖRDOMAR

Korn/Ferry International, en amerikansk firma vars verksamhet går ut på att söka företagsledare, skriver att fördomar fortsätter att vara ett stort problem för kvinnliga ledare inom finans. 59 % av respondenterna uppgav att fördomar var ett av de största hindren i deras karriär vilket gällde framförallt vid anställning. Ofta antogs männen att kvinnan hade fått jobbet eftersom hon var just kvinna. Det finns en allmän förutfattad mening om att kvinnor får anställning enbart på grund av deras kön, och inte efter deras färdigheter eller erfarenheter. En respondent svarade: *"Trots att jag blir behandlad med respekt, tror jag fortfarande att män föredrar att arbeta med andra män."* Hon menade även att kvinnor inte kan förvänta sig att ha en vänskaplig relation med sina kollegor eller chefer på samma sätt som deras manliga kollegor. Detta kan vara skadligt både för den kvinnliga anställda och också hennes arbetsgivare. En annan kvinna nämnde att det finns en stor fördel med

---

<sup>65</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid. 65.

<sup>66</sup> SCB – Statistiska Central Byrån. *På tal om kvinnor och män – Lathund om jämställdhet*. sid. 38.

<sup>67</sup> Renemarck, David. *Varför arbetar så få kvinnor med finanser?* sid. 12.

<sup>68</sup> Louria, Avital. *"Give Us the Ball," Says Merrill's Conroy*. Sid 18.

finansyrket: "...no matter what people's prejudices may be, your ownership of the financial facts gives you an objective basis, and nothing dispels predispositions more quickly than fact."<sup>69</sup>

Kvinnor blir märkta som trångsynta smala stereotyper. "Förförerska", "moder", "djur", "järnkvinnor" "slampa", "geisha"<sup>70</sup> är några av dessa som nämns i Harvard Business Review *Women and the Labyrinth of Leadership* av Alice H. Eagly & Linda L. Carli. Petra von Rohr (VD Remium) säger att hon har blivit ifrågasatt bara på grund av könet. "När jag rankades som topp 3 retailanalytiker under min tid i London fick jag höra: 'Det är bara för att du är kvinna'", vidare berättar von Rohr att: "Du måste som kvinna prestera dubbelt så bra som män då du synas ända ut i sömmarna." Cecilia Schelin Seidegård som är forskningschef på Astra Zeneca berättar att hon använder skrattet och humorn som en strategi för att hantera machojargongen och diskrimineringen.<sup>71</sup>

Att "flest-timmar-på-jobbet"-normen är den primära indikatorn på den anställdas värde för organisationen är något som respondenterna säger framförallt är signifikant för Corporate Finance. Dock menar Tor Berthelius (Projektledare Kaupthing Bank) att det är lika viktigt att du är kompetent, strategiskt lagd samt engagerad i ditt arbete och på ditt område. Petra von Rohr tror på att kunna ändra den normen genom 80-procentig tjänst av heltid (64 timmar i veckan) och "team work". Sedan bör kvinnor med familjkrav som har mindre tid att disponera på jobbet, men har däremot höga produktivitetsvanor få den belöningen och uppmuntran de förtjänar.<sup>72</sup> En annan fördom som kvinnor stöter på är att kvinnor skulle tappa tempot efter att hon varit hemma och fött barn berättar von Rohr. Enligt henne borde man istället se det som vunnen tid. Hon beskriver det som: "Att ta hand om barn är den bästa chefsutbildningen. Man är tvungen att sätta gränser och man måste vara flexibel. Den bästa chefen är en kärleksfull chef."

---

<sup>69</sup> Korn/Ferry International. *Executive women in finance* . sid 4.

<sup>70</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid.69.

<sup>71</sup> Schultz, Pontus. Wagner, Camilla. *19 röster om kvinnor & makt*. sid. 21-22.

<sup>72</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid.69.

## LEDARSKAP

Catalyst släppte 2001 en undersökning av 2200 kvinnor och män över tre år anställda i sju av de ledande värdepappersbolagen i USA. Statistiken visade att kvinnor upplevde subtilt diskriminerande beteenden och bruk. 65 % av kvinnorna ansåg att de var tvungna att jobba mer än män för att nå samma belöningar, medan enbart 13 % av männen höll med om detta. 51 % av kvinnorna ansåg att de hade en mindre lön för likvärdigt arbete, vilket bekräftades av 8 % av männen. 32 % av kvinnorna och 43 % av männen ansåg att befordran gjordes på rättvisa grunder inom företaget. I undersökningen ansåg majoriteten av kvinnorna att flertalet barriärer hindrade dem att avancera inom firman, vilket män däremot hävdade berodde på kvinnornas intresse av familj samt erfarenhetsbrist. Specifiserat nämnde kvinnorna hinder som stereotyper och förutfattade meningar om kvinnans roll och förmågor som den största barriären för karriären, åtföljt av brist på mentorskap och erfarenhet i ledningsgrupper, få kvinnliga förebilder, förpliktelse och engagemang i familje- och privatliv, underlåtenheten av seniorer att ta ansvar för kvinnors karriär samt bristen på tillfällen att ta på sig synliga och/eller utmanande arbetsuppgifter.<sup>73</sup> Barriärerna för kvinnors karriär är likartade i Europa och USA menar Catalyst i en annan undersökning. En tredjedel av kvinnorna vill nå toppen och senior ledarskap. En stor del av undersökta europeiska kvinnor som lyckas att göra karriär parallellt med sina privata förpliktelser är: 75 % gifta, 73 % av de gifta kvinnorna jobbar heltid och 63 % har barn. Inte mer än 11 % av kvinnorna och respektive 13 % av männen anser att möjligheterna till karriär har förbättrats de senaste fem åren.<sup>74</sup> Barbro Ehnбом säger i intervjun om skillnader i USA och Sverige: *"De [USA] finner kvinnan spännande och om du väl får chansen att visa vad du går för och du presterar något, då satsar de på dig."* Vidare berättar Susanne Holmström, Tele 2: *"Det kan också vara en trampolin att vara kvinna när man kommer in utifrån. I tele 2:s fall ser bolagets chefer värde i vad mångfald tillför."*<sup>75</sup> I ovan nämnda Catalyst-studien rekommenderar att rikta problemen kvinnorna tagit upp inom finansbranschen genom att inrätta och kommunicera de seniora ledarnas engagemang, skapa en företagsomfattande

---

<sup>73</sup> [http://www.catalyst.org/knowledge/titles/title.php?page=glob\\_wil\\_euro02](http://www.catalyst.org/knowledge/titles/title.php?page=glob_wil_euro02) Hämtad: 2008-05-05.

<sup>74</sup> *Ibid*

<sup>75</sup> Kiepels, Caroline. *Fler vägar runt stopp i karriären*. Dagens Industri. Sid 29



strategi för att utveckla en inklusive kultur, samt att stödja anställdas behov att balansera arbetsliv och privatliv.<sup>76</sup>

Korn/Ferry International utförde 2006 en annan studie på kvinnliga ledare inom finansbranschen i USA. Denna studie påvisar liknande nämnda hinder: många kvinnliga företagsledare inom finans kämpar med könsfördomar, stereotyper, Glastaket, uteslutning genom "manliga aktiviteter" och uppnå respekt som kvinnlig ledare (Bilaga 5). Även balansgången mellan privat- och affärsliv, att etablera mentorskap och stödsystem nämns. De kvinnorna som undersöktes var främst "finance executives" (vice VD och högre) inom stora amerikanska företag. Nästan 75 % av respondenterna hade en MBA eller motsvarande, vilket i kombination med en redovisningsbakgrund är attraktivt inom Corporate Finance. När de undersökte drivkrafterna i karriärmässig framgång var det vissa attribut som visade sig vara särskilt viktiga: presentationsskicklighet, ledarskap, övertid, självförtroende, färdigheter inom direktörskap, mellanmänniska förmågor och lyssningsförmåga. Av dessa framstod mellanmänniska förmågor som viktigast i kombination med självförtroende samt att vara en god ledare och lyssnare<sup>77</sup> (Bilaga 6).

Män har en kraftig fördel framför kvinnor, trots att de anses som jämna kandidater favoriseras de till ledarpositioner. Få bevis tyder på att ju högre upp i karriärstegen kvinnan klättrar desto svårare är avancemanget till en chefsposition. Företag säger sig vilja bejaka mångfald och därför fördelas de få kvinnliga ledarna in i olika projekt. I Eagly & Carli forskning visade det sig att kvinnor som blir ensamma i grupp ignoreras av männen. Exempelvis under ett möte kan en kvinna komma med ett förslag som inte får gehör, medan en man kan komma med exakt samma förslag tio minuter senare och det blir direkt antaget som bra idé. Ju högre befattning en kvinna får, desto tydligare blir obalansen bland kön i grupper. Det har även visat att synlig, transparant rekrytering inom organisationen genom annonsering och hos jobbagenturer om lediga platser på lämpliga mötesplatser ökar antalet kvinnor på ledande positioner.<sup>78</sup> Barbro Ehn bom förklarar detta fenomen på följande vis: *"Kvinnor passar inte in på kriterierna för ledarskap på toppnivåer när det är männen där*

---

<sup>76</sup> [http://www.catalyst.org/knowledge/titles/title.php?page=glob\\_wil\\_euro02](http://www.catalyst.org/knowledge/titles/title.php?page=glob_wil_euro02) Hämtad: 2008-05-05.

<sup>77</sup> Korn/Ferry International. *Executive women in finance*. sid.3

<sup>78</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid. 65, 69-70.

*uppe som sätter ihop dem. Vi är lika kvalificerade som män, däremot är vi inte män. Incitamenten är pengar och makt.”* En annan anledning till att så få kvinnor finns på toppositioner är som Petra von Rohr vill uttrycka det: *”... redan manlig kvotering d v s männen väljer männen.”*

En nyligen gjord analys integrerar 45 studier i ämnet ”en framgångsrik ledare”. Undersökningen visar i slutändan att kvinnor är mer föränderliga framförallt när det kommer till att ge stöd och uppmuntran till de underordnade och män är oftare bedrivande. Under bedrivande ledarskap utmärkte sig kvinnorna genom att de använde sig mer av belöningsystem medan män ägnade sig mer åt att rätta och disciplinera de anställda. Män var även mer benägna att ta på sig laissez-faire-ledarskapet. Det ledarskap som anses passa bäst i moderna organisationer är föränderlig. Undersökningarna visar att kvinnor och män har olika ledarskapsstil. Kvinnors närmanden är generellt sett effektivare än mäns som ofta bara till en viss del är effektiv eller t o m utgör ett hinder för effektiviteten. Analysen visar även att kvinnor tar på sig en mer delaktig och samarbetsvillig ledarstil än vad män typiskt föredrar. Anledningen till detta är inte genetisk betingad, utan det är snarare ett sätt för kvinnan att inte verka för maskulin.<sup>79</sup>

Catalysts undersökning av Fortune 500 kvinnliga VD:ar visade att 96 % av dem rankades som kritiserade eller oviktiga VD:ar då de utvecklade en ledarstil som manliga ledare känner sig komfortabla med.<sup>80</sup> Det visar sig även att män ofta är rädda för att kvinnor ska få en känslomässig reaktion till kritik, eller ta åt sig den personligt. Därför menar en respondent i Korn/Ferry International undersökningen att det är viktigt att i början av sin karriär lära sig att ta kritik och att ha en konstruktiv inställning.<sup>81</sup>

I kontrast till de förutfattade meningarna och kritik som riktas mot kvinnliga ledare menar Petra von Rohr att *”Något positivt är att du som kvinna redan är annorlunda d v s du är inte man. Därför har kvinnan snarare ett större handlingsutrymme och möjlighet att experimentera mer än männen, eftersom ramarna och normerna för hur kvinnligt ledarskap*

---

<sup>79</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L.. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid. 68.

<sup>80</sup> *Ibid.* sid. 67-68.

<sup>81</sup> Korn/Ferry International. *Executive women in finance*. sid 11.

*ska vara inte är lika strikt utstakad som mäns.”* En kvinnlig anställd menade att minoritetsföretag behandlade kvinnor bättre och med större koppling till prestation, än till kön eller hudfärg.<sup>82</sup> Vidare berättar Susanne Holmström, *Tele 2*: ”*Det kan också vara en trampolin att vara kvinna när man kommer in utifrån. I Tele 2:s fall ser bolagets chefer värde i vad mångfald tillför.”*<sup>83</sup> Rollerna tillplattas även då titlar tas bort. En manlig anställd på Carnegies Mergers and Aquisitons-avdelning berättar att det klassiska titelsystemet har tagits bort, vilket resulterar i att en anställd med mindre erfarenhet får möjligheten att ”visa framfötterna” och snabbare avancera i karriären.<sup>84</sup>

## FAMILJELIV

Kvinnor avbryts i karriären när de föder barn. Även om män har börjat bli mer aktiva i hemmet samt utnyttjar mer föräldraledigt är det fortfarande kvinnan som lägger ner mer tid i hemmet och tar mer föräldraledigt än män. Detta syns inte bara rent statistiskt utan har utförligt kunnat studeras ur tiddagböcker i USA från män och kvinnor där de antecknar exakt vad de gör och hur mycket tid de lägger ner på husarbete och tid på jobbet. Man kan också avläsa att mer specifikt har kvinnans tid ökat från 10,6 timmar (1965) till 12,6 timmar (2000) och mäns har ökat från 2,6 timmar till 6,5 timmar när det kommer till att ta hand om barn. Även om familjen löst vardagen med städare, barnpassning etc döms kvinnan ofta i slutändan efter dess kön. Detta eftersom de anses behöva tillbringa mer tid i hemmet än på jobbet, vilket kan vara avgörande om vederbörande person ska få jobbet/befordran eller inte. Tydligt exempel på detta är när styrelser arbetar sent och man behöver kontakta en person som inte är där. Då vill man helst inte ringa och störa en kvinnlig deltagare med barn för man tar för givet att hon är uppe och tar hand om barnen, medan man däremot inte har några problem att ringa män i motsvarande sats.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Wisniewski, Mary. *Study: Women in finance find discrimination hasn't gone away*. Bond Buyer. sid 35.

<sup>83</sup> Kiepels, Caroline. *Flera vägar runt stopp i karriären*. Dagens Industri. sid 29.

<sup>84</sup> Studiebesök Carnegie Stockholm 2008.

<sup>85</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L.. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid. 68.

*"Även om saker håller på att förändras, så är det fortfarande så att mycket av diskrimineringen på arbetsmarknaden är kopplad till att kvinnor tar hand om barnen och familjen," berättar Katarina Lindén, ansvarig för strategiska projekt på Nasdaq-OMX<sup>86</sup>*

Bilden av att vara en "god mor" nämns ofta bland kvinnor som jobbar inom finans. Melissa Fisher (2004) skrev om "den demoniska modern", efter att ha stött på kvinnor i USA som var risktagande och framgångsrika inom finans. Dessa attribut skapade då negativa samband till bilden av en "god moder". David Renemark (2007) har ställt frågan om det kanske är bättre för kvinnor att då arbeta som köpsideanalytiker – än t ex säljsideanalytiker eller inom Corporate Finance, där köpsidan ofta innebär en kortare arbetsdag, och då även mer tid för familjeliv. En viktig aspekt är varför män inte ses om dåliga föräldrar när de jobbar sent och inte hämtar sina barn på dagis, vilket Petra von Rohr nämnde. Vilket yrke inom finansbranschen som passar en kvinna kan ses ur en tidsaspekt, att vara karriärmedveten associeras ofta med väldigt lite fritid. Tor Berthelius menade att det kan vara mer passande för en förälder att arbeta på en t ex en fondkommissionär, eftersom det generellt sett innebär kortare arbetsdagar, som dessutom är mer regelbundna.

## **SOCIALT KAPITAL**

I Eaglys & Carlis undersökning visades det att de föräldrar som försökt uppnå balans mellan arbete och familjeliv var den tid som sedan återstod för att umgås med kollegor och att skapa professionella nätverk knapp. Resultat visade att de som klättrade fort i hierarkin lade ner mer tid och kraft på att socialisera, politisera och interagera med utomstående än deras mindre framgångsrika konkurrenter. De lade heller inte ner lika mycket tid och uppmärksamhet på traditionella ledarskapsaktiviteter som planering, beslutstagning, kontrollering, motivering, utveckling eller att ta hand om konflikter. Om man bortsåg från de med familj var det fortfarande svårare för kvinnor att ta vara på och dra nytta av det sociala kapitalet om de utgjorde en minoritet. Att ta sig in i dessa manliga nätverk var svårt framför allt då män utövar sitt nätverk genom "maskulina aktiviteter" t ex jakt, polosport, strippklubbar, fotboll etc. En kvinna fick inte befördran p g a hon varken jagade eller fiskade. Vad man kunde se var att kvinnor tjänar på att bygga starka och stöttande mentorskap samt betydelsefulla nätverkskontakter. Exempelvis när en välplacerad individ

---

<sup>86</sup> Kiepels, Caroline. *Flera vägar runt stopp i karriären*. Dagens Industri. Sid 28.

med hög legitimitet (ofta en man) intresserade sig för en kvinnas karriär kunde hennes försök att bygga socialt kapital bli mer effektiv.<sup>87</sup>

*"Jag upplever det som att män är bättre på att bygga nätverk än vi kvinnor. Därför är det viktigt att kvinnor lär sig att stötta varandra, för vi finns inte med på golfbanan eller i bastun,"* säger Ing-Marie Andersson Drugge, platschef Outokumpas stålverksamhet i Sheffield, England.<sup>88</sup>

Nästan hälften av respondenterna i Korn/Ferry International-studien tyckte det var viktigt med en mentor eller en annan typ av stöd. En gift kvinna uppgav t ex hur viktiga hennes mans föräldrar var som tog hand om barnen, vilket gjorde att hon kände sig som en bra mamma. Att ha en mentor ansågs av en annan kvinna vara den ultimata gåvan, som ska ge en kritik och guidning. Kvinnor behöver kunna förstå, utveckla och vara väl medvetna om hur pass nödvändigt det är med nätverk samt andra vägar som ses som typiska för hur män avancerar till nästa steg i karriären.<sup>89</sup> Kvinnorna i Harvard Business Review *How Star Women Build Portable Skills* av Boris Groysberg visade sig ha ett externt nätverksfokus, orsakat av fyra anledningar:<sup>90</sup>

- *Svårigheter att upprätthålla relationerna med andra anställda* – Kvinnorna i studien saknade naturliga allianser när de fick sin första anställning på Wall Street. Det fanns få fall av illvilja eller medveten uteslutning, men kvinnorna mottogs inte heller med helhjärtat acceptans. Företagen gjorde få förändringar antingen p g a öppen sexism eller eftersom det de manliga ledarna på företagen aldrig insåg att företagskulturen borde förändras. Det nämns även att det finns en risk för kvinnor att bygga på de interna relationerna på företagen – kvinnor är rädda för att anses ha nått sin befintliga position genom sexuella relationer. De kunde inte utnyttja nätverken och relationerna som hela industrin i stort sett bygger på.<sup>91</sup>

---

<sup>87</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid.69-70.

<sup>88</sup> Kiepels, Caroline. *Fler vägar runt stopp i karriären*. Dagens Industri. Sid 28

<sup>89</sup> Korn/Ferry International. *Executive women in finance* . sid 9

<sup>90</sup>Groysberg, Boris *How Star Women Build Portable Skills*. sid 76

<sup>91</sup> *Ibid.* sid 76

- *Svagt mentorskap* – I princip alla undersökta kvinnliga stjärnanalytiker hade haft en mentor, när kvinnliga analytiker som inte klassades som "stjärnor" inte hade haft en. Respondenterna uppgav att det var svårt att upprätta ett sådant förhållande. Generellt sett hade kvinnorna färre mentorer än sina manliga kollegor, och de som hade mentorer erfor ett mindre stöd än vad männen fick. De upplevde även att de övervakades mer än sina manliga kollegor. En manlig stjärnanalytiker uppgav sig vara motvillig att vara mentor till en kvinna eftersom han var rädd att "slösa sin tid"; *"...många kvinnliga analytiker lämnar branschen eftersom det är så svårt att lyckas; många lämnar på grund av personliga anledningar... [Män] tenderar att stanna längre, så frukten av ditt mentorskap finns kvar"*. Män som står som mentorer åt kvinnor kan erbjuda dem den psykosociala support som behövs d v s hur man hanterar sexism eller balanserar karriär och familj. När det väl finns kvinnliga mentorer är de inte heller alltid i en position där de kan underlätta sin skyddsliga integration i företagskulturen.<sup>92</sup>
- *Ignorerande kollegor* – Analytiker uppgav att idéer till framtida investeringar riktas från bankens salsida, vanligtvis män, till köpsideklientelet. Deras ombytesrum- och sportbarkulturer gör det svårt för kvinnliga analytiker att smida starka band. Det handlar inte om dålig tillgång till information. En person på Sales kan snabbt ögna igenom en analytikers sammanfattning eller ta upp de viktiga detaljerna i en kort taxifärd på väg till ett kundmöte, men den lättsamma gemenskapen är avsaknad.<sup>93</sup>
- *Sårbar position på arbetsmarknaden* – Även kvinnovänliga företag tenderar att avskeda en majoritet kvinnor vid ekonomiska sammandragningar. 1986 utgjorde kvinnor 21 % av analytikerna på Wall Street, och under 1987 års börskrasch uppgick de till 64 % av de som sparkades.<sup>94</sup>

Båda de undersökta könen samstämmer överväldigande till att kvinnor är mindre villiga till att byta arbetsgivare, förmodligen p g a tidigare erfarenhet som lärt dem hur viktigt det är med miljö och kultur, både i deras prestationer och jobbtillfredsställelse.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> Groysberg, Boris *How Star Women Build Portable Skills*. sid 77

<sup>93</sup> *Ibid.* sid 77

<sup>94</sup> *Ibid.* sid 78

<sup>95</sup> *Ibid.* sid 76

Vid brist av mentorskap och kvinnliga förebilder erbjuder Barbro Ehnбом idag svenska kvinnor stipendiet *Female Economist of the Year* (FEOY) som är öppen för de med SSE's fyraårig MSc-program (på Handelshögskolan i Stockholm). Priset är tvåårig linjär jobberfarenhet i Sverige och USA, med en kompensationsnivå motsvarande en amerikansk topp-MBA.<sup>96</sup> Shortcut arrangerar bl a evenemang för kvinnor. I år hölls *Framtidens kvinnliga ledare* på Street i Hornstull Strand i Stockholm.<sup>97</sup> Även Aktiespararna hade arrangerat en *Karriärskväll* på Handelshögskolan Stockholm där Mats Qviberg och Niclas Storåkers berättade om deras väg.<sup>98</sup>

---

<sup>96</sup> Ehnбом, Barbro. VD BBB. Intervju. Stockholm 2008.

<sup>97</sup> Shortcut. *Framtidens kvinnliga ledare*. Street. Hornstull Strand. 2008.

<sup>98</sup> Aktiespararna. *Karriärskväll*. Handelshögskolan. Stockholm. 2008.

## ANALYS

---

### LÖNSAMHETSPERSPEKTIV

Samtliga empiriska undersökningar visar på en korrelation mellan kvinnor och lönsamhet. Samtidigt har ingen forskning hittills visat på en kausalitet utan försöker visa på att en jämnare könsfördelning på arbetsplatsen bidrar bland andra faktorer till en högre lönsamhet. Likaså bör högutbildad och diversifierad personal och balanserade arbetsgrupper vara eftersträvansvärt. Ur ett företagsekonomiskt perspektiv favoriseras långsiktighet – där flertalet studier visar på att de företag som har haft en jämnare könsfördelning i flest antal år även uppvisar den högsta korrelationen. Personal presterar bättre och eventuella synergieffekter kan upptäckas. Svenskt Näringsliv understryker ovan nämnda faktorer genom att mena på att det är blandningen av kvinnor och män samt högutbildad personal som bidrar till en högre lönsamhet.

Lönsamhets-, effektivitets- och produktivitetmått som studierna bygger på kommer är samma som används vid företagsanalyser. Det fattas specifika "kvinnomått" som eventuellt skulle kunna visa på starkare alternativt svagare samband. Eftersom inte heller alla empiriska studier bidragit med en djupanalys av siffrorna utan snarare en generalisering av samband blir det svårt att fokusera och ifrågasätta de använda nyckeltalen och lönsamhetsmått. Vi har i vår undersökning inte letat efter några siffror som kan fungera som en slags gräns mellan ett signifikant samband. Inom företagsanalys finns inga siffror som fungerar på detta sätt utan allt sker utifrån en relativ bedömning.

En förklaring som kan peka på att företagets lönsamhet inte beror på kön är bl. a Adlers studie om att de "kvinnovänliga" företagen redan har haft en högre lönsamhet och då känt att de kunnat "experimentera" med att anställa fler kvinnor.

### AKTIER, HORMONER OCH RISK



Kvinnors generella aktieportfölj har visat sig ha en högre avkastning i flera länder. Det finansiella självförtroendet framstår som viktigt. En större andel män investerar i aktier i jämförelse med kvinnor. Man kan tänka sig att mannens genomsnittsportfölj får en lägre avkastning eftersom diverse "lekmän" investerar, och då möjligen har ett "för bra" finansiellt självförtroende. Det verkar som att kvinnor investerar då de har en mer gedigen kunskap om en aktie och även en längre investeringshorisont. Detta understryks med terrorattacken 2001 då kvinnors genomsnittsportfölj slog det dalande indexet på Londonbörsen. Aktie- och investeringsklubbar tycks vara en bidragande faktor till ett bättre finansiellt självförtroende. Riskaspekten ter sig som värdefull i analysen, eftersom det inte finns en entydig teoretisk riktning för att kvinnor faktiskt kan kategoriseras som riskaverta. Den förutfattade meningen om att kvinnor är mindre riskbenägna kan dock ha en betydande roll inför anställning, löneförhandling och karriärmöjligheter. Möjligen kan framtida börsfluktuationer och investeringsmisstag mildras genom en högre andel kvinnliga aktörer- och därmed mindre testosteron och "Winner's effect". Man kan dock inte dra parallellen till att kvinnliga anställda besitter en bättre investeringsstrategi eller automatiskt kan generera en högre avkastning, men verkar däremot kunna leda till en större riskspridning, vilket borde vara eftersträvansvärt t ex under lågkonjunkturer. Om man däremot accepterar teorierna om att kvinnor är riskaverta och män det motsatta - vore inte en jämn könsfördelning den bästa företagsekonomiska lösningen? Kvinnors långsiktiga sparande tillsammans med männens risktagande skulle hypotetiskt sett kunna jämna ut varandra och därmed bidra till en maximal vinstkapacitet. Mäns eventuella riskbenägenhet kan bero på att de ser det som en värdefull egenskap, och dessutom värderar andras riskpreferenser mer neutrala, vilket risk-as-feelings och risk-as-value teorierna bygger på.

## KÖN OCH PRESTATION

Kvinnans förmåga till externt nätverkande och noggrannare val av arbetsgivare ses som en åtråvärd egenskap. Att anställa en kvinna verkar även vara neutralt för företagsvärdet i jämförelse vid anställningen av en manlig analytiker då aktievärdet signifikant minskar. Ett möjligt resultat av en större andel kan vara att prestationsskillnaderna suddas ut mellan könen, eftersom kvinnorna inte längre behöver prestera "dubbelt så hårt" för att bevisa sin kompetens.

## MAKTPERSPEKTIVET

Glastaksmetaforen tittar mestadels på toppskiktet och dess barriärer, medan Labyrinten tittar på en helhetsbild med samtliga hinder på alla nivåer samt om man kommer utifrån eller internt. Enligt Glastaket finns det barriärer när man som kvinna når toppositioner medan Labyrinten säger att det finns hinder för kvinnan längs med hela karriären oavsett nivå. Det som skiljer de två teorierna åt mest är att Labyrinten har en mer positiv synvinkel på problematiken att det finns få kvinnor i finanssektorn på ledande positioner. Den menar på att man ska synliggöra både de oförutsägbara och förutsägbara problemen och sedan arbeta aktivt för att skingra dessa. På så vis kan man hitta rätt väg i Labyrinten och målet att nå toppnivåerna blir hållbart. I kontrast till detta menar Glastaksteorin att kvinnor ser vad de kan uppnå, men hindras av de osynliga barriärerna. Nedan har vi valt att analysera maktproblematiken ur olika perspektiv.

## FÖRDOMAR

Vi står fortfarande inför ett lönegap på 78 % mellan kvinnor och män på likvärdiga positioner, vilket bevisar diskrimineringen av kvinnor i finanssektor. Detta är dock inte legitimt motiverat och inte heller kan man motivera varför kvinnor i finans inte arbetar med kärnan eller linjär karriärklättring. David Renemarck menar att det vi kan avspegla i finanssektorn är som en reproduktion av en arbetsfördelning som tidigare rådde i många svenska hem, d v s att männen tjänar pengarna till hushållet medan kvinnorna sköter om hem och familj. Vi kan alltså tyda en social konstruktion om rådande normer.

Vidare är bilden av kvinnligt ledarskap fylld av vanställda fördomar och uppfattningar. Empirin visar att det ligger förutfattade meningar om kvinnan som trångsynta smala stereotyper. Detta begränsar kvinnors möjligheter och gör det svårt för dem att avancera till positioner med ansvar. Det finns även uppfattningar om att kvinnor t ex inte tål kritik lika bra som män och heller inte kan ta den konstruktivt. Däremot vet vi inte om kritiken var konstruktivt riktad. Härmed finner vi inga belägg för hur man tar kritik – att det skulle vara könsbaserat – utan vi säger snarare att det är en individuell fråga. Det intressanta i undersökningarna var att det visade sig att när kvinnor inte längre var en minoritet blev deras stereotypa identitet som kvinna mindre betydande. Istället bemötte arbetskollegorna

kvinnorna på deras individuella kompetenser istället för könsbaserade. Detta tyder på att män diskriminerar kvinnor när de vet att de har makten. När det däremot blir en jämnare fördelning mellan könen på en arbetsplats mildras klimatet och man döms objektivt istället för subjektivt. Formellt sett tyder de kvinnor som finns i toppen på att det är möjligt att bryta sig igenom Glastaket, dock förekommer det informell diskriminering på ledarpositionerna då kvinnor och män är jämbördiga på den objektiva bedömningen. Det är här den subjektiva bedömningen breder ut sig mer.

### LEDARSKAP

Det tycks finnas skillnader på kvinnligt och manligt ledarskap. Kvinnligt ledarskap visar sig vara föränderligt och mäns pådrivande. Enligt teorin anses det kvinnliga ledarskapet passa bättre i den platta moderna organisationen. Vi kan efter empirin se att den hierarkiska finanssektorn även den har plattas genom titelborttagning. Möjligtvis kan detta leda till att en anställd inom finanssektorn i Sverige klättrar fortare i karriärstegen utomlands. Om vi ska länka samman teorin och empirin tyder detta på att kvinnligt ledarskap passar bättre framför manligt i finansvärlden. Kvinnan är uteslutande en minoritet på ledande positioner i finanssektorn. Andra anledningar visar sig vara bl a manlig kvotering.

### FAMILJEPLIKT

Den största vändningen för kvinnor i Labyrinten är pressen från familjelivet med dess ansvar de anses ha. Teori och empiri visar att föda barn och föräldraledigt inte är legitimt med varför så få kvinnor finns i finansvärlden. Familje- och privatliv ses som ett uteslutande hinder för kvinnan. Däremot kan man urskilja en trend att allt fler män börjar bli delaktiga i hemmet och barnomsorgen, enligt statistiken. Dock underlättast inte kvinnans jobb då siffrorna visar att kvinnors tid även den har ökat trots mäns ökade deltagande. Detta menar respondenterna på att kraven har ökat på att vara den "perfekta föräldern". De upplever även ett samhällsmotstånd då det fortfarande inte är socialt accepterat att kvinnan satsar på karriären. Vilket man känner av på jobbet och i samhället bland vänner och daghem. "Den goda moder" är fortfarande ett krav från samhället. Kvinnlig karriär verkar inte gå ihop med det, medan mäns karriär är acceptabel.

## **SOCIALT KAPITAL**

Kvinnors sociala kapital och interna nätverk är mindre än mäns. De utesluts genom informella nätverk med "maskulina aktiviteter". Däremot kan en parallell dras till att kvinnan är minoritet och därmed blir svagare. Genom mentorskap och kvinnliga förebilder kan kvinnan bli starkare i finanssektorn, eftersom det är svårt att vara stark när man är ensam. Ett bra incitament för fler kvinnor i Sverige att söka sig till finansvärlden är stipendiet FEQY.

Att kvinnor måste prestera dubbel så bra och synas i sömmarna kan man se på antalet utfärdade examensbetyg som en indikation på att de måste bevisa vad de verkligen kan vid anställning. Vid intervjuer tittar på tidigare erfarenheter och intressen. När man söker en ledarprofil visade undersökningen att mellanmännliga förmågor och lyssningsförmåga var de viktigaste egenskaperna. Om det står mellan två kandidater som har samma förmågor tror vi utefter empirin att män fortsätter välja män eftersom det är de som har satt upp de ursprungliga ledarskapskriterierna. Detta eftersom att vara man är en egenskap som kvinnor alltid kommer att sakna. Förutom ens kvalifikationer och kompetens verkar även personkemi vara avgörande vid anställning vilket inte är könsbundet. När det kommer till makt måste man även se till företagets och avdelningens bästa genom ett lönsamhetsperspektiv istället för att utöva en maktkamp. Empiri har visat att informell nätverk med professionella jobbkontakter internt ger personer snabbare skjuts i karriären. Detta tyder på att socialt kapital kan vara nödvändigare för karriärklättring än skickligt ledarskap. Dock är detta ett svårt hinder att ta sig över då kvinnor ofta stängs ute av dessa interna informella nätverk med "manliga aktiviteter". Kvinnors fokus på externt nätverkande är ett resultat av den ovan nämnda utestängningen.

I anknytning till vad Barbro Ehnbohm och Petra von Rohr sa angående hindrena och kvinnors möjlighet att komma in och avancera i finansvärlden. Visar detta på att kvinnan ändå måste kämpa hårdare. Men då hon väl presterar, bevisar att hon kan, då är företagen villiga att satsa på kvinnan. Barbro Ehnbohm visar även på skillnader i USA och Sverige. Där de i USA är mer benägna att satsa på kvinnorna än Sverige. Vilket betyder att man i Sverige ser investering i kvinnan som en risk, vilket man inte gör med män.

## SLUTSATS

---

Hittills har vi inte funnit vare sig empiri eller teori som visar att en högre andel kvinnor inte har något samband med en högre lönsamhet. Korrelationen är tydlig inom samtliga studier. Dock kan vi fortfarande inte yrka på det kausala sambandet. Vi anser att kvinnors investeringsstrategier, anpassningsförmåga, och val av arbetsgivare visar på kompetenta individer som bör värdesättas högt och sökas efter mer än vad som görs idag. Kvinnor bör ses som attraktiv arbetskraft, och lyftas fram. Tvingande åtgärder blir onödiga då man istället bör lägga energi på att lyfta fram kvinnors kompetens och bidrag till företagets bästa. Mäns och kvinnors riskpreferenser beror på individuella faktorer och beror inte på kön.

Vi ser optimistiskt på Labyrintens teori om att man kan synliggöra problemen och finna lösningar till dem för att på så vis kunna uppnå en jämn maktfördelning mellan kvinnor och män i finanssektorn. Därför avslutar vi med att skriva om *Åtgärder på kort sikt och lång sikt*, som gör att framtiden ser ljusare ut. Däremot anser vi att Glastaksteorin inte är att utesluta då det föreligger starka bevis på att kvinnor upplever osynliga barriärer. Det är ju trots allt inte mer än fyra kvinna börs-VD:ar och tre styrelseordförande i Sverige samt är lönegapen och föräldraledigheten fortfarande ett faktum.

Genom att knyta samman *Kvinnor, Lönsamhet och Makt i Finanssektorn* kan vi efter samtliga resultat från vår och andras empiri samt analysen besvara vår övergripande forskningsfråga: *"Behövs det fler kvinnor i finanssektorn?"* tillsammans med vår specifika forskningsfråga: *"Bidrar kvinnor inom finanssektorn till en bättre lönsamhet?"*. Allt tyder på att kvinnor och framförallt en jämnare maktfördelning inom finanssektorn bidrar till en högre lönsamhet. Därför drar vi slutsatsen att fler kvinnor behövs i finansvärlden, vilket vi avslutar med vår hypotesprövning där vi kan förkasta:

Hypotes 1: *Det finns inte ett samband mellan kvinnor och företags lönsamhet.*

Mothypotes 2: *Maktstrukturen i finanssektorn hindrar inte kvinnor från att nå toppen.*

## *Kvinnor, Lönsamhet och Makt i Finanssektorn*

Och anta:

Mothypotes 1: *Det finns ett samband mellan kvinnor och företags lönsamhet.*

Hypotes 2: *Maktstrukturen i finanssektorn hindrar kvinnor att nå toppen.*

## ÅTGÄRDER PÅ KORT SIKT OCH LÅNG SIKT

---

Slutligen vill vi skapa en knytpunkt i ämnet, eftersom samtliga forskning tyder på att det finnas ett samband mellan kvinnor och företags lönsamhet. Genom att generera åtgärder och berika befintliga teorier utifrån vår empiri och sekundärdata besvarar vi frågan:

- *Hur motiverar vi fler kvinnor till finansvärlden och hur behåller vi dem?*

Här kommer vi både med nya och existerande förslag på åtgärder.

### MOTARBETA STEREOTYPER

Arbeta aktivt för att skingra att kvinnor blir märkta som trångsynta smala stereotyper. Förslagsvis försök att uppnå jämna arbetsgrupper med både kvinnor och män. När kvinnor inte är minoritet blir deras identitet som kvinna mindre betydande och kollegorna tenderar att bemöta de på deras individuella kompetenser istället för könsbaserade.

### SKINGRA FÖRDOMAR MOT KVINNLIGA LEDARE

Arbeta aktivt för att skingra fördomarna mot kvinnliga ledare. I diversifieringsförsök har målet varit att öka medvetenhet av förutfattade meningar om kvinnliga ledare bland personalen, vilket kan vara hjälpfullt. Vikigt är att lektionerna understryks av vad ledare faktiskt säger och gör i sitt vardagliga arbete.

### UNDVIK ATT HA ETT TEAM MED ENDAST EN KVINNLIG MEDLEM

Man bör bejaka diversifieringen. Dock är det inte en bra åtgärd när det kommer till toppledarskap. Detta p g a att de få kvinnliga ledarna som finns där uppe fördelas i olika projekt blir ensamma i gruppen och tenderas ignoreras av männen.

### REDUCERA SUBJEKTIV PRESTATIONSUTVÄRDERING

Man bör vara mer objektiv i värderingarna. Detta bekämpar de negativa effekterna av fördomarna både vid anställning och vid befordran. För att garantera rättvisa måste kriterierna vara explicita samt värderingsprocessen designade på så vis att den begränsar beslutstagarens medvetna eller omedvetna grunder vid bedömning.

## TA BORT TITLAR

Dagens moderna organisationer närmar sig en allt mer platt struktur. Titlar betydelse har mer eller mindre försvunnit och egentligen bara ett sätt att visa och utöva sin makt på. Därför tycker vi att man kan ta bort titlarna inom samma arbetsgrupp. På så vis kan respekten och arbetsmoralen mot kvinnor och bland arbetskollegorna öka.

## ÄNDRA FLEST TIMMAR PÅ JOBBET NORMEN

Organisationen bör flytta fokus från denna kvantitativa bedömning av produktivitet till en mer objektiv och kvalitativ bedömning. Flest timmar på jobbet är inte likvärdigt med kvalitativt arbete och gott resultat. Förslagsvis kan man börja arbeta i team. Två aktiemäklare kan t ex dela på kunderna. Detta skulle underlätta problemen som uppstår vid föräldraledigt eftersom de bägge känner kunderna.

## ANVÄND ÖPPNA REKRYTERINGSVERKTYG

Använd öppna synliga rekryteringsverktyg genom t ex annonsering och jobbagenturer om lediga platser på lämpliga mötesplatser. På så vis kan antalet kvinnor på ledande positioner öka.

## UTSORLING

Vid jobbansökningar bör man noga läsa vilka kvalifikationer som gäller för ett jobb innan man skickar iväg en ansökan. Män bör sorla sig bättre innan de söker jobb medan kvinnorna måste våga tro på att sina kvalifikationer är tillräckliga.

## FÖRBERED KVINNOR PÅ LINJÄR KARRIÄR

Kvinnor som män måste ha fördelen av utvecklande jobberfarenheter om de ska lyckas kvalificera för befordran. Något som är viktigt är att kvinnor lär sig i redan på högskolenivå att insistera på "raka" jobb när de börjar sin arbetskarriär. De får inte låt sig bli bortförda till supportdelar, utan de ska också vara se till att befinna sig affären och göra affärer som männen – annars är risken stor att kvinnligt ledarskap blir minimal i stora företag.



## STÖTTA SOCIALT KAPITAL

När tid är den kritiska faktorn är social aktivitet det första som försvinner. Kvinnans familjeplikt är huvudsakligen syndabocken för kvinnors underinvestering i att nätverka. Kvinnor tjänar på att bygga starka och stöttande mentorskap samt betydelsefulla nätverkskontakter. Organisationer kan hjälpa kvinnor att uppskatta varför nätverk behöver mer uppmärksamhet. Vidare kan man nätverka på varierande sätt d v s andra sätt än genom typiska "maskulina aktiviteter".

## TA FÖR SIG MER

Kvinnor bör lära sig att ta för sig mer i arbetslivet, på möten etc. De måste våga stå för sin sak samt våga göra misstag och inte ha för höga krav på sig.<sup>99</sup> Det kan man åstadkomma genom t ex mentorskap, kurser och seminarier i självförtroende.

## MENTORSKAP

I och med att den hierarkiska strukturen försvinner allt mer och mer finns det ingen utstakad förebild eller stöd. För kvinnor är mentorskap något som kan hjälpa henne att utvecklas, blir starkare samt klättra snabbare och rakare i karriärstegen. Det kan även fungera som en stötpelare. Kvinnor och män på högre positioner bör aktivt söka och hjälpa kvinnor i början av sin karriär.

## EKONOMISKA FÖRENINGAR, INVESTMENT CLUBS, SEMINARIER & PROGRAM

Kvinnors finansiella självförtroende måste stärkas och detta görs bäst i grupp. Upprätta forum och utbildningar där kvinnor kan diskutera investeringsalternativ, karriär etc.

## UPPRÄTTA FAMILJEVÄNLIGA HR-ÖVNINGAR

Familjevänliga HR-övningar bidrar till ökning av kvinnliga seniorer på ledarskapsnivå.<sup>100</sup> Detta kan inkludera flextid, delade arbetsuppgifter, telekommunikation, adoptionsfördelar, krävande barnvårdsalternativ, anställd sponsrad online-barnavård, äldrevårdsprovisioner etc. Dessa stöd tillåter kvinnor att stanna kvar i deras positioner under de mest krävande åren vid barnuppfostran och därmed ha möjlighet att tävla om de högre positionerna

---

<sup>99</sup> Berthelius, Tor. Projektledare. Kaupthing Bank. 2008-03-31.

<sup>100</sup> Eagly, Alice H. Carli, Linda L.. *Women and the Labyrinth of Leadership*. sid. 70.

## UPPMUNTRA MÄN ATT UTNYTTJA FAMILJEVÄNLIGA FÖRDELAR

Föräldraledighet eller deltid saktar ner kvinnors karriär. Att fler kvinnor än män utnyttjar de familjevänliga fördelar kan skada kvinnors karriär generellt, eftersom man förväntar sig att de kommer att använda sig utav dessa möjligheter. Företag bör aktivt uppmuntra män att utnyttja familjevänliga fördelar för att undvika försvarning för kvinnor att få tillgång till ledarroller.<sup>101</sup>

## GE ANSTÄLLDA MED FÖRÄLDRAANSVAR MER TID TILL ATT VISA ATT DE ÄR VÄRDIGA EN BEFORDRAN

Denna rekommendation är framför allt riktad till de organisationerna som etablerat "upp eller ut"-karriärmöjligheter. Istället för att gå miste om föräldrar (ofta mammor) som är fullt kapabla att nå ny högre befordran genom avskedning, behöver de bara lite extra tid – kanske ett eller två år för att komma dit. Att tvinga de att avgå reducerar inte bara antalet kvinnor på toppositioner utan det bidrar även till företagsmisslyckande vad gällande deras tidigare investeringar i personen.<sup>102</sup>

## MEDIAPÅVERKAN

Yrka på att fler kvinnor behövs i näringslivet. Ta vara på våra marknadsföringskanaler. Ett konkret exempel är *Folksams* satsning på TV-reklam.

## POSITIV SÄRBEHANDLING

Om två lika kvalificerade personer står i final i rekryteringsprocessen bör man välja kvinnan om kvinnor tillhör de underrepresenterade i företaget.

## VÄLKOMNA KVINNOR TILLBAKA & ARBETA FÖR FÅ TILLBAKA DEM

Ge högt presterande kvinnor som har tagit ledigt möjlighet att återgå till deras ansvarsposition när deras omständigheter förändras. En del företag har etablerat s k "alumni" -program, eftersom de ser tidigare anställda som potentiella källor av nya affärer.

---

<sup>101</sup> *Ibid.* sid.70-71.

<sup>102</sup> *Ibid.* sid. 70.

Att upprätthålla kommunikationskanaler öppna kan man framföra meddelandet att en återkomst är möjlig.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> *Ibid.*

## REFERENSER

---

### LITTERATUR

- Ax, Christian. Johansson, Christer. Kullvén, Håkan. *Den nya Ekonomistyrningen*. Liber. Januari 2005.
- Bryman, Alan. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber Malmö 2002.
- Leijanaar Oldersma, David. *The Gender of Power*. SAGE. London 1991.
- Renemark, David. *Varför arbetar så få kvinnor med finanser? – En studie av vardagen i finanssektorn*. BAS förlag, Göteborg 2007.
- SCB – Statistiska Central Byrån. *På tal om kvinnor och män – Lathund om jämställdhet*. Stockholm. 2006.
- Schultz, Pontus. Wagner, Camilla. *19 röster om kvinnor & makt*. Veckans Affärer Förlag. Stockholm. Februari 2008.
- Wirth, Linda. *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. International Labour Office Bureau International du Travail. Luxemburg. 2000.

### ARTIKLAR

- Adler, Roy D. Ph.D. Pepperdine University. *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*. [http://www.equalpay.nu/docs/en/adler\\_web.pdf](http://www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf) European Project on Equal Pay. 2002. Hämtad: 2008-03-27.
- Aktiespararna. Steiner, Bosse. <http://www.aktiespararna.se/artiklar/reporrage/aktiespararna-vill-oka-kvinnors-finansiella-sjalvfortroende> Datum:2007-11-08. Hämtad: 2008-04-30.
- Catalyst. [http://www.catalystwomen.org/pressroom/press\\_bottom\\_line\\_2.shtml](http://www.catalystwomen.org/pressroom/press_bottom_line_2.shtml) Hämtad: 2008-05-05.  
[http://www.catalyst.org/knowledge/titles/title.php?page=glob\\_wil\\_euro02](http://www.catalyst.org/knowledge/titles/title.php?page=glob_wil_euro02)  
Hämtad: 2008-05-05.
- Dagens Industri:Di.se. *Kvinnors aktier bäst i längden*.

<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3Fstat%3D0%26ArticleID%3D2006/03/06/178556> Datum:2006-03-06. Hämtad: 2008-05-19.

Björk, Carl. *Kvinnor bättre än män.*

<http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3Fstat%3D0%26ArticleID%3D2004/09/04/115887> Datum:2004-09-06. Hämtad: 2008-05-19.

- Daruvala, Dinky. *Gender, Risk and Stereotypes.* Karlstad Universitet. 2006.
- Eagly, Alice H. Carli, Linda L. *Women and the Labyrinth of Leadership.* Harvard Business Review. September 2007.
- Field, Nicola. *Love & Money.* Money magazine. Issue 96. Nov 2007.
- Groysberg, Boris. *How Star Women Build Portable Skills.* Harvard Business Review. Februari 2008.
- Holtz, Robert Lee. *Testosterone May Fuel Stock-Market Success, Or Make Traders Topsy.* The Wall Street Journal. 2008-04-18.
- JämO. <http://www.jamombud.se/omjamstalldhet/internationellt.asp> 2008-05-02
- Kiepels, Caroline. *Flera vägar runt stopp i karriären.* Dagens Industri. 2008-04-14.
- Korn/Ferry International. *Executive women in finance.* The CPA Journal. January 2007
- Kraus, Therese. *Svenskt Näringsliv. Bara kvinnor skapar inte högre lönsamhet.* <http://www.svensktnaringsliv.se/kommentaren/article37270.ece?> Datum: 2007-10-15. Hämtad: 2008-04-24.
- Louria, Avital *"Give Us the Ball," says Merrill's Conroy* Investment Dealers' Digest. 2007-04-21.
- McGee, Suzanne. *Wall Street's Highest-Paid.Women* Forbes. 2007-10-08.
- NUTEK. The Swedish Business Development Agency. *Gender and Profit.* European Project on Equal Pay. 1997.
- Ozanian, Michael K. Schwartz Peter J. *Wall Street's Highest Earners.* [http://www.forbes.com/free\\_forbes/2007/0521/102.html](http://www.forbes.com/free_forbes/2007/0521/102.html) Hämtad: 2008-05-31.
- Wisniewski, Mary *Study: Women in finance find discrimination hasn't gone away* Bond Buyer. 2001-07-31

- SCB. [http://www.scb.se/templates/pressinfo\\_\\_\\_202729.asp](http://www.scb.se/templates/pressinfo___202729.asp). Hämtad 2008-06-01
- The Economist. *Bulls at Work*. 2008-04-19.

#### UPPSLAGSVERK

- Investopedia. <http://www.investopedia.com/> Samtliga hämtade 2008-06-01  
[http://www.investopedia.com/terms/r/return\\_on\\_total\\_assets.asp](http://www.investopedia.com/terms/r/return_on_total_assets.asp)  
<http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestmentcapital.asp>

#### STUDIEBESÖK

- Carnegie. 2008-05-27.

#### EVENEMANG

- Aktiespararna. *Karriärskväll*. Handelshögskolan. Stockholm. 2008-03-13.
- Shortcut. *Framtidens kvinnliga ledare*. Street. Hornstull Strand. 2008-03-06.

#### INTERVJUER

- Berthelius, Tor. Projektledare. Kaupthing Bank. Stockholm. 2008-03-31.
- Berggren, Märit. JämO. Stockholm. 2008-03-26.
- Ehnbohm, Barbro. VD BBB. Female Economist of the Year. Swedish American Life Science. Stockholm. 2008-04-17.
- Von Rohr, Petra. VD Remium. Stockholm. 2008-04-08.

## BILAGOR

---

---

### LÖNSAMHET

#### BILAGA 1. NYCKELTAL OCH LÖNSAMHETSMÅTT.

NET PROFIT<sup>104=</sup>

---

operating revenue – operating costs – depreciation

---

operating income

NET VALUE ADDED RATIO <sup>105=</sup>

---

Operating revenue – (operating costs – labour costs) – depreciation

---

Number of employees

RETURN ON TOTAL CAPITAL <sup>106=</sup>

---

adjusted net operating income after depreciation – interest income

---

adjusted assets

---

<sup>104</sup> NUTEK, *Gender and Profit*. Sid 4.

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

<sup>106</sup> *Ibid*

RETURN ON INVESTED CAPITAL (ROIC)<sup>107</sup>=

$$\frac{\text{net income} - \text{dividends}}{\text{total capital}}$$

RETURN ON EQUITY (ROE)<sup>108</sup>=

$$\frac{\text{net income}}{\text{shareholder's equity}}$$

RETURN ON TOTAL ASSETS (ROTA)<sup>109</sup> =

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{total net assets}}$$

where EBIT = Net Income + Interest Expense + Taxes<sup>110</sup>

---

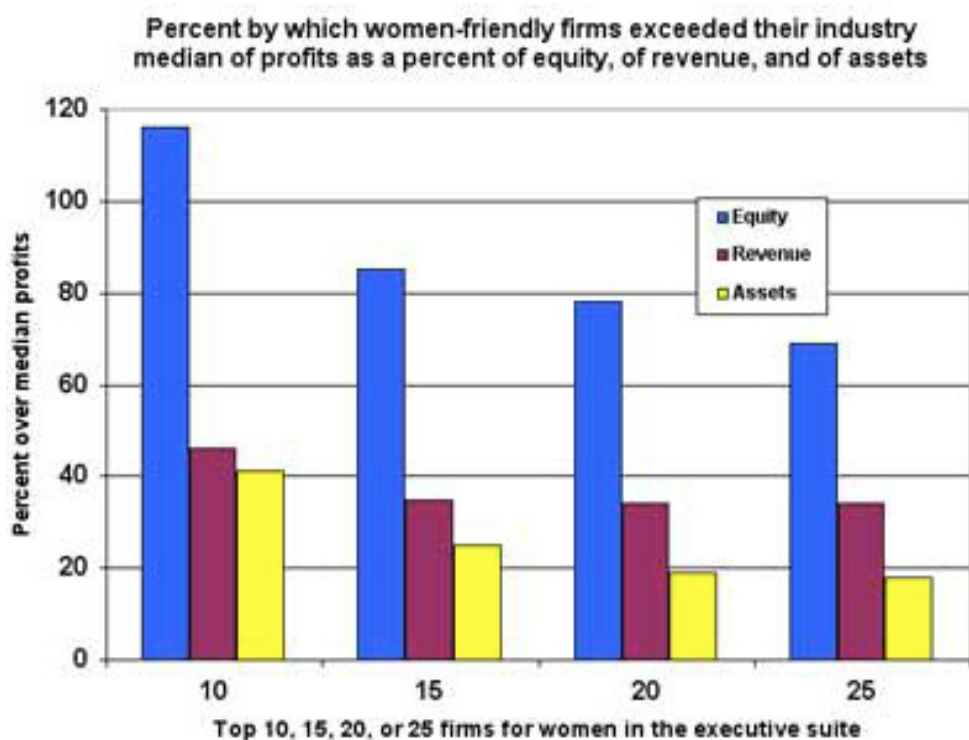
<sup>107</sup> [www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestmentcapital.asp](http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestmentcapital.asp) Hämtad: 2008-06-01

<sup>108</sup> [www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp](http://www.investopedia.com/terms/r/returnonequity.asp) Hämtad: 2008-06-01.

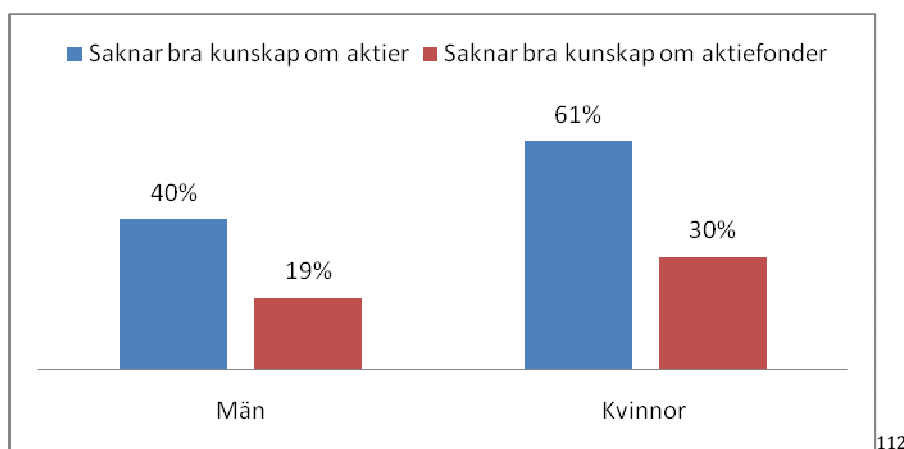
<sup>109</sup> [www.investopedia.com/terms/r/return\\_on\\_total\\_assets.asp](http://www.investopedia.com/terms/r/return_on_total_assets.asp) Hämtad: 2008-06-01



## BILAGA 2. KVINNOVÄNLIGA FÖRETAGS LÖNSAMHET ÖVERSTIGER INDUSTRIMEDIANEN



### Bilaga 3. Kvinnor och mäns aktiekunskaper



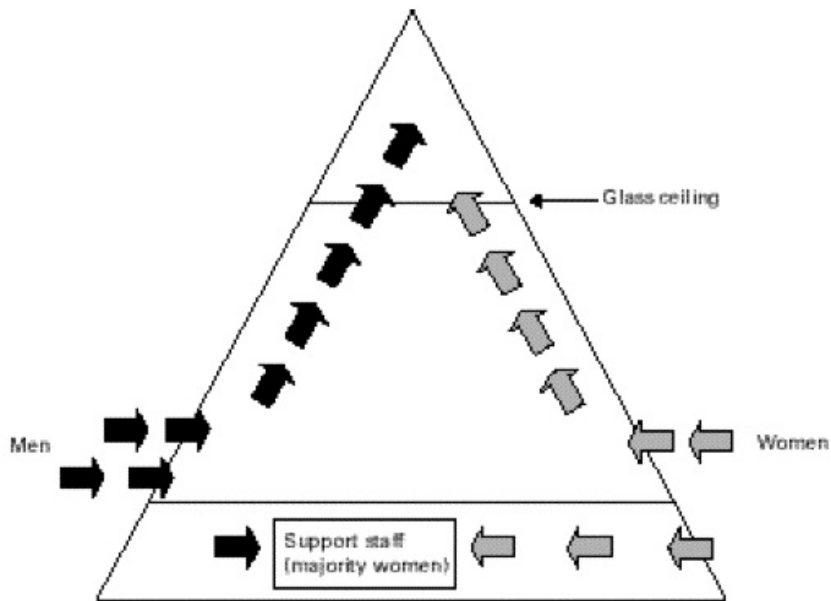
<sup>111</sup> Adler, Roy D. *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*. 2002.

<sup>112</sup> Steiner, Bosse. Aktiespararna. <http://www.aktiespararna.se/artiklar/rapportage/aktiespararna-vill-oka-kvinnors-finansiella-sjalvfortroende> Hämtad: 2008-04-30.

## MAKT

### BILAGA 4. GLASTAKSMETAFOREN

Figure 2.1. The glass ceiling in the organizational pyramid

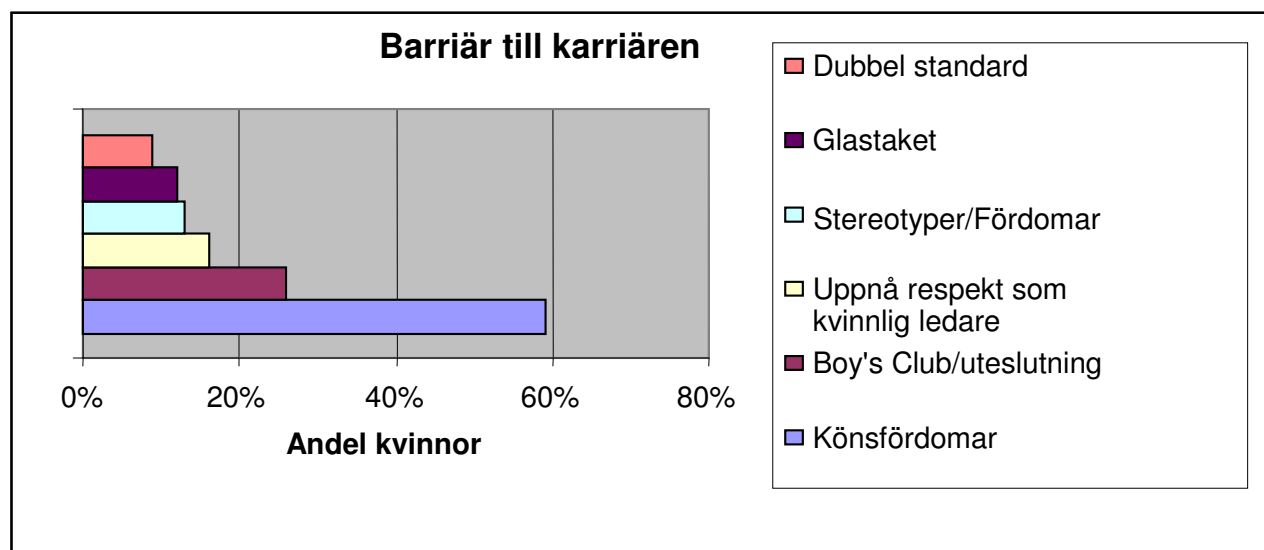


Source: ILO: *Economically Active Population, 1950-2010* (Geneva, 1997), pp. 23, 26 and 29.

113

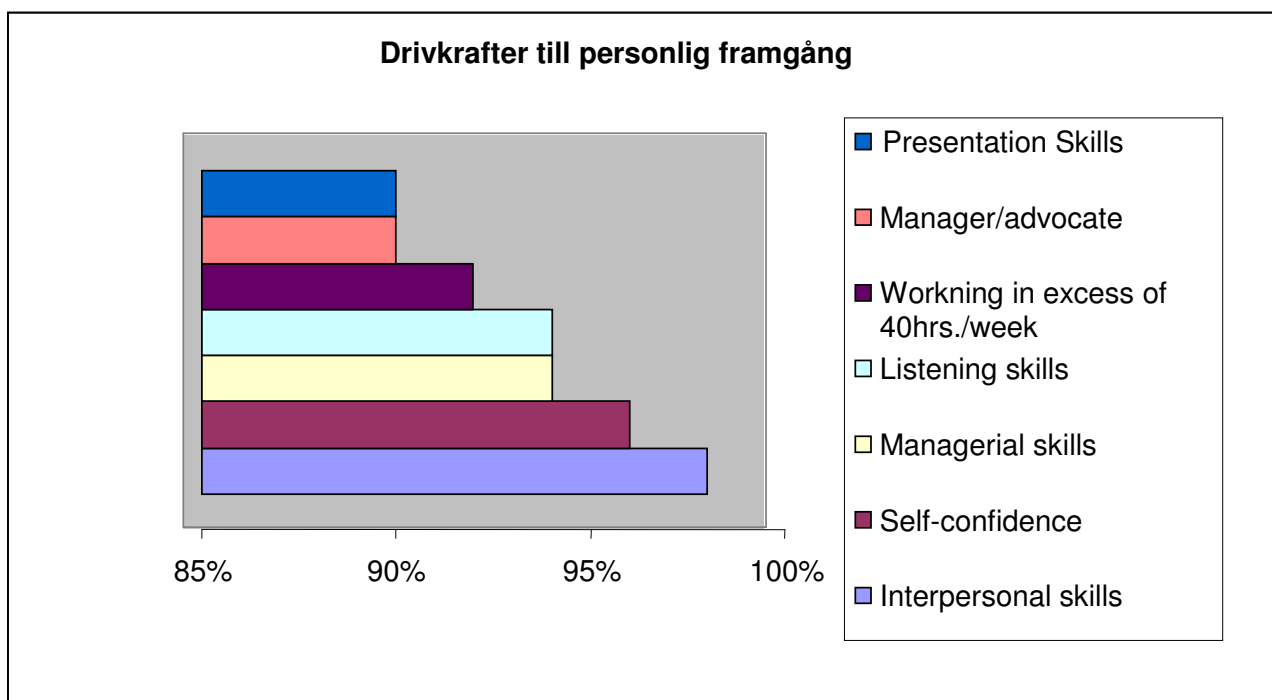
<sup>113</sup> Wirth, Linda. *Breaking Through the Glass Ceiling: Women in Management*. sid. 40.

BILAGA 5. BARRIÄR TILL KARRIÄREN.



114

BILAGA 6. DRIVKRAFTER TILL PERSONLIG FRAMGÅNG.



115

<sup>114</sup> Korn/Ferry International. *Executive Women in Finance*. sid.4.

<sup>115</sup> Korn/Ferry International. *Executive Women in Finance*. sid.3.

## INTERVJUER

---

### MÄRIT BORGSTRÖM

*Enhetschef för Rutenheten, Jämställdhetsombudsmannen, Stockholm 2008-03-26*

#### *1. Vad är en jämställdhetsplan?*

1992 lagstiftades den skriftliga jämställdhetsplanen. I efterhand har detta vuxit fram organiskt inom Jämo. 2006 gav regeringen Jämo ett extra tillskott av pengar för att göra en lönekartläggning. Målet sattes att en miljon anställda skulle granskas. Därför valde man ut de största svenska företagen för att komma upp i ett stort antal anställda, vilket resulterade i att 450 arbetsgivare granskades 2006.

#### *2. Vad är det viktigaste inom Jämös arbete?*

Lika kön efter likvärdigt arbete. Man ska utgå ifrån kraven och arbetsförhållanden på arbetet, samt vilken utbildning, erfarenhet och färdigheter den anställde har. Med detta menas att en sjukhusteknikers arbete ska värderas på samma nivå som en sjuksköterskas. Detta kan vara jobbigt eller svårt för arbetsgivaren att värdera.

#### *3. Vilket är det största problemet eller motståndet enligt dig?*

Okunskapen är det största motståndet enligt mig, det vill säga okunskap i hur det egentligen ligger till – hur pass ojämslällda vi egentligen är. Lagstiftningen kan ofta ses som jobbig och som en belastning. Ofta kan arbetsgivare uppleva att det blir ännu fler myndigheter i och med lagstiftningen.

#### *4. Vilka är dina egna tankar kring vilka grupper det är som främst är motstridiga mot jämställdhetsplanen?*

Män kan vara konservativa, framförallt i 30-45 års åldern. De är ofta hungriga på sin egen karriär, och ser därmed kvinnor som ett hot mot detta. Dessa män måste då tävla mot kvinnorna om jobbet.

#### *5. Hur ser Jämo på bank- och finansbranschen?*

När Jämo granskade/lönekartlagde företag inom bankvärlden, märkte de att den var längre kommen. Ett engagemang upplevdes, och det blev som en konkurrensrej, bankerna ville inte bli uthängda av andra banker.

*6. Vilken yrkeskategori ses som svårast att förändra?*

Det är svårt att förändra manliga industrigenrer. Även brandmän, poliser och militäryrket är upplevt som svårt att få in kvinnor. Oftast handlar det om hierarkiska, traditionella, manliga branscher.

*7. Vad tycker Du själv är viktigt för personalansvariga?*

Privata företag och personalansvariga borde känna behovet och trycket av att ha en "schysst lönepolicy".

*8. Hur ser Jämo på kvotering?*

Jämo säger nej till kvotering, dock ja till positiv särbehandling. Med detta menas att om en man och en kvinna söker ett jobb med samma meriter, ska personen från det underrepresenterade könet bli anställd, detta för att uppnå en 60/40 kvot.

*9. Vad kan du mer säga om Sverige?*

Sverige har en väldigt könssegregerad yrkesmarknad. Arbetsgivare borde utgå från att han/hon könssegregerar eller diskriminerar. Det är nog lika svårt för en man att slå sig in i yrket som sjuksköterska som är kvinnodominerat, som för kvinnor att slå sig in i ett mansdominerat yrke. Man lär sig mer om ett yrke om man tillhör det könet som är majoritet, eftersom man lättare kommer in i branschen, lär känna människor, går utbildningar etc.

**TOR BERTHELIUS**

*Projektledare FoB MAA, Kaupthing Bank, Stockholm 2008-03-31*

*1. Hur ser fördelningen ut på er arbetsplats?*

På Investment Banking är två av 15 kvinnor. På vanliga är noll av sju kvinnor. Backoffice är ett sekreteraryrke. Frontoffice är vi alla sekreterare till sekreterare.

*2. Hur ser Du på kvotering?*

Emot. Jag anser att det är att se ner på kvinnan, det vill säga att se henne som underlägsen.

*3. Vad söker ni för personal och hur rekryterar ni?*

Man kan säga att det är en vagga internt. Vi har ökat Corporate Finance sökande. Vi försöker få in fler kvinnor. Men vi vet inte varför det inte är fler kvinnor. Enligt mig har kvinnor en klar fördel. Vi behöver fler kvinnor i finanssektorn. Något som t ex Price uttryckligen sa: "Nästa anställd ska vara en kvinna." På intervjuer kör vi case och då kommer kvinnor fram bättre. Däremot kan vi använda oss av positiv särbehandling om två är lika kvalificerade, men kön skiljer de åt. Då väljer vi kvinnan.

*4. Är det några skillnader på kvinnliga och manliga egenskaper? Vilka är det viktigaste i finanssektorn?*

Kvinnor måste våga ta för sig. Exempelvis på ett morgonmöte skulle vi ge nya leads och branscher. Jag sköt de jag hade medan min arbetskollega inte sa något. Efteråt frågade jag henne vilka leads och branscher hon skulle ha sagt. Det visade sig att de var mycket bättre än mina, men att trots det hade hon hållit tyst. Det är viktigt med engagemang och paketering. Förutsatt att man har kompetens och är strategiskt lagd. Det är hela paketet. Fast det är blandat vilka kvinnor som finns i finansvärlden. Det finns de som är stenhårda. Sedan de som är mer kvinnliga. Jag skulle säga att de som lyckas bäst är de som spelat på sin kvinnlighet. Det är något jag respekterar, det vill säga de kvinnor som bejakar sin kvinnlighet. Skillnaden på män och kvinnor är att kvinnor har så mycket mer att komma med. Därför identifierar vi oss män med jobbet och därför blir karriären viktig. För vad är vi utan jobbet och pengarna?

*5. Har du upplevt några hinder i karriären?*

Nej det har jag inte, däremot vet jag kvinnliga kollegor som har upplevt hinder. Om vi tittar på könet så spelar kön ingen roll i skolan, men vid 30 i arbetslivet blir det ett problem. Kvinnor föder trots allt barn. Det är tuffare för kvinnor att komma in på Corporate Finance vid 30 och samtidigt få barn. Därför är det bra om man som kvinna kommer in i branschen redan vid 25 och hinner etablera en karriär innan man ska föda barn. När det kommer till familj kan val av yrke vara avgörande. Corporate Finance är mycket mer tidskrävande än Fondkommissionär eller Fondförvaltare när det kommer till antal timmar på jobbet.

*6. Upplever du motstånd som ledare?*

Nej.

*7. Hur uppnår företaget bästa lönsamhet?*

Genom att ha kompetent personal. Jag tror även att en blandning mellan könen är det bästa.

*8. Använder ni er av en jämställdhetsplan?*

Nej, inte vad jag känner till.

*9. Hur ser du på framtiden? Hur får vi fler kvinnor i finanssektorn?*

Det är ett Moment 22. Män måste sluta vara så gubbiga.

PETRA VON ROHR

*VD Remium, Stockholm 2008-04-08*

*1. Hur ser fördelningen ut på er arbetsplats?*

I ledningen är det fyra kvinnor och fyra män. Inne på analys är det en kvinna och på Corporate Finance är det också en kvinna. Det är tråkigt. Fördelningen är bättre i mediavärlden, men kvinnor står fortfarande för den administrativa delen. I organisationen är 99 procent affärsmän och i det administrativa är 99 procent kvinnor.

*2. Vad söker ni för personal och hur rekryterar ni?*

Vi söker kvinnor. Först intervjuar vi dem och vi är väldigt mån om att alla ska få träffa dem och bilda sig en uppfattning. Sedan kör vi case ibland, men det borde man göra oftare. Vi försökte få in en mamma på Corporate Finance på 80 procent, men sedan ändrade hon sig till 50 procent och det går inte. Eller man måste i alla fall vara där till klockan tre på eftermiddagen. Det går inte att gå efter lunch. Det är även olika intensiva perioder.

*3. Är det några skillnader på kvinnliga och manliga egenskaper? Vilka är det viktigaste i finanssektorn?*

När jag gick på Handelshögskolan tyckte jag att "Tjejer på Handels" var löjligt. Jag såg ingen skillnad på könen, men idag tycker jag inte längre så. Det är en skillnad. Det upptäcker man i arbetslivet. Vi har inte samma förutsättningar som män.

Vad gäller egenskaper på arbetsplatsen tycks männen ha ett tidigare genuint intresse för aktier än kvinnor, vilket är en klart fördel att ha koll på aktiemarknaden. Kvinnor har även sämre självförtroende, vilket jag inte förstår. Jag vill se mer kaxighet hos kvinnor samt flexiblare för mammor.

*4. Har du upplevt några hinder i karriären?*

Hinder? Jag säger snarare att man ska utnyttja dem och inte ta på en sköld och bli som män. Jag ville i alla fall inte det. Men det stämmer. Jag har blivit ifrågasatt bara p g a könet. När jag rankades som topp 3 retailanalytiker under min tid i London fick jag höra: "Det är bara för att du är kvinna". Förväntningar på en som kvinna är annorlunda. Du måste som kvinna prestera dubbelt så bra som män då du synas ända ut i sömmarna. Något positivt är att du



som kvinna redan är annorlunda d v s du är inte man. Därför har kvinnan snarare ett större handlingsutrymme och möjlighet att experimentera mer än männen, eftersom ramarna och normerna för hur kvinnligt ledarskap ska vara inte är lika strikt utstakad som mäns. Ett annat hinder skulle kunna vara att du tappat tempot efter att du varit hemma och fött barn. Men jag ser det som vunnen tid. Att ta hand om barn är den bästa chefsutbildningen. Man är tvungen att sätta gränser och man måste vara flexibel. Den bästa chefen är en kärleksfull chef. När jag gör uttalande i media t ex om småsparare att man måste ha kunskap annars har man inget där att göra får jag fler kommentarer på sidan bara för att jag är kvinna. Man är annorlunda då. Sedan är kvinnor är inte villiga att offra sina liv som män för jobbet. På Corporate Finance innebär det 80 timmars veckor, dock har jag svårt att tro att man kan vara effektiv alla de timmarna. För män handlar jobbet mer om identitet. Det man gör – det är man. Vän sa till henne: Vad ska vi komma med om inte ett bra jobb? Ni föder ju barn etc. För de är identiteten viktigare. Mammoroll ifrågasatt om hon jobbar mycket. Inte papparollen om han gör detsamma. Det är samhället vi lever i.

*5. Upplever du motstånd som ledare?*

Nej, det gör jag inte. Det är inga problem för mig att genomföra förändringar. Jag blir inte heller dåligt bemött.

*6. Hur uppnår företaget bäst lönsamhet?*

Det är bevisat att jämställda företag levererar bättre resultat. Jag skulle säga att det är en samhällskatastrof att de inte inser förlusten!

*7. Är du för eller emot kvotering?*

För. Det är ju redan manlig kvotering d v s männen väljer männen. Idagens läge finns det inget bättre alternativ. Det är ingen förändring på bolagsstämman. När hotet om lagstiftning med kvotering inte gick igenom måste företagen våga leta på nya ställen efter kvinnor.

*8. Använder ni er av en jämställdhetsplan?*

Vi har påbörjat en jämställdhetsplan. Dock var vår första gästföreläsare ett misslyckande. Han föreläste om misshandel, vilket var på fel nivå. Ämnet blev därefter ljummet på företaget, men vi kämpar på. Den är under uppbyggnadsstadium. Man måste ha en jämställdhetsplan om man har över tio anställda under sig och vi blir granskade.

*9. Hur ser du på framtiden? Hur får vi fler kvinnor i finanssektorn?*

Jag vill vara optimist, men jag vet inte. Det går trögt. Mitt förslag till att få in fler kvinnor i finansvärlden är att man skulle kunna ha mer team work och arbeta 80 procent av heltid. Under en 80-timmarsvecka är man inte alltid på topp på Corporate Finance. Vid blocktransaktioner över börsen är team work möjligt. Det skulle kunna vara en lösning till att få in fler på deltid. Dock har aktiemäklarna svårt att tänka sig att dela på kunder. En annan fördel är IT-utvecklingen. Förr fanns inte mobil eller Internet, men nu kan man använda sig av det och bör utnyttja verktygen bättre t ex vid föräldraledigt.

## BARBRO EHNBOM

VD BBB, ordförande i *Female Economist of the Year (FEOY)*, *Swedish American Life Science*.  
Stockholm 2008-04-17

1. Hur ser fördelningen ut på er arbetsplats?

2. Vad söker ni för personal och hur rekryterar ni?

Utseende och kompetens är viktigt. Det är en process vi går igenom varje dag när vi klär på oss. Det vi sätter på oss är en slags "acting". T ex när vi klär oss i en snygg kostym lever vi in oss i det, vilket avspeglas i våra prestationer på jobbet och hur vi blir bemötta.

3. Är det några skillnader på kvinnliga och manliga egenskaper? Vilka är det viktigaste i finanssektorn?

Män dealar och de är pojkarna som inte växer upp.

4. Har du upplevt några hinder i karriären?

Ja det har jag. När jag började på Handelshögskolan i Stockholm fick jag första skoldagen höra: "*Lilla gumman, sekreterarkursen är på kvällen*". Som kvinna, rödhårig, svarta naglar, social och festglad var jag unik och annorlunda när. När jag maxade den svåraste juristtentan på Handels kunde de inte säga mycket. Som 19-åring blev jag juridiklärare på Handels. Vidare i arbetslivet vill män inte släppa in kvinnor i den sfären. Jag har fått höra och sett hur de tänkt: "*Lilla stumpan*". När man är ensam kvinna på styrelsemötena tror männen att jag är deras sekreterare. Men jag har inga problem att servera kaffe då jag kan bjuda gubbarna på det. Jag ser det inte som en stor grej. Något som är värt att nämna är att när du är ung som kvinna ser männen inte dig som ett hot. De är ofta mycket tillmötesgående eftersom de ofta har döttrar i din ålder. Men när du blir äldre och kommer på högre nivå är de inte lika trevliga. Ett annat hinder uppstår när du ä gravid. Åldern 25-39 betyder mycket för din karriär.

I USA är det en fördel att vara kvinna. De finner kvinnan spännande och om du väl får chansen att visa vad du går för och du presterar något, då satsar de på dig. Viktigt är att du är förberedd samt har en plan. I USA går det ut på en sak: "*Make something happen*". Sedan ska

du implementera. Skillnaden var stor mellan Sverige och USA på sjuttio- och åttiotalet. Jag hade inte gjort den karriären jag gjort om det inte vore för mina egenskaper och kunskaper. Men sedan var och är det mer mångfald i USA. Jag var däremot var man tvungen att vara dubbelt så bra än männen i början av karriären. Jag syntes mycket i början.

*5. Upplever du motstånd som ledare?*

Nyckeln ligger i kriterierna och valmöjlighet att vara beredd. Kvinnor passar inte in på kriterierna för ledarskap på toppnivåer när det är männen där uppe som sätter ihop dem. Vi är lika kvalificerade som män, däremot är vi inte män. Incitamenten är pengar och makt.

*6. Hur uppnår företaget bäst lönsamhet?*

*7. Är du för eller emot kvotering?*

För. I Norge har de kvotering – inom 2 år 40 % kvinnor i styrelsen.

*8. Använder ni er av en jämställdhetsplan?*

*9. Hur ser du på framtiden? Hur får vi fler kvinnor i finanssektorn?*

Idag jobbar jag med Female Scholarship [Female Economist of the Year (FEOY)], vilket jag gjort i tio år. Kvinnor har det bra idag. Mycket bättre än för 30 år sedan. Ibland daltas det nästan för mycket. Idag ställer man upp för kvinnor. Ta vara på det. Det finns extra kurser, coaching, barn- och hemhjälp, starka förebilder i Sverige som Peggy [Bruzelius] m m. Jag skulle snarare säga att det är tuffare för unga män idag. Fast när det kommer till toppnivåer har vi fortfarande ett problem för kvinnor. Om det har med Glastaket att göra eller inte. Se på riksdag och regering. Traditionell industri och finans. De ser alla likadana ut. Handelskammaren styrelse 79 gubbar.