

Bolaget och dess styrelse: Vad betyder bolaget för kvinno- representationen?

Den låga andelen kvinnor i börsbolagens styrelser har länge förklarats med ”brist på lämpliga kvinnor”. Förändringarna på arbetsmarknaden och inom utbildningen har inneburit att kvinnor och män idag är mer lika än olika vilket är skäl nog för många att ifrågasätta detta argument. Det aktualiserar också ett fokusskifte. I denna artikel står därför börsbolagen och inte kvinnorna i centrum. Resultaten pekar bl a på att bolagens branschtillhörighet har en obetydlig inverkan på kvinnoandelen medan bolag med kvinnor i ledningsgruppen har en klart positiv effekt och bolag med män på ordförandeposten har en negativ påverkan.

Med jämna mellanrum kommer rapporter om hur många, eller snarare få, kvinnor det finns i de svenska börsbolagens styrelserum. Trots att förändringarna oftast är små, eller obefintliga, är intresset för ämnet stort. I dag är det därför flera som följer utvecklingen och deras rapportering åtföljs regelmässigt av spekulationer om vad som ligger bakom den låga kvinnoandelen.¹ Förslaget att med hjälp av lagstiftning höja andelen har också bidragit till intresset för frågan. Från företagets sida har ett vanligt svar på frågan varför det saknas kvinnor i styrelsen, eller varför de är så få, varit att det ”inte finns lämpliga kvinnliga kandidater”. Ett svar många, inte minst kvinnorna, ifrågasätter idag. De har tagit in på männens försprång, i utbildningsnivå, relevant utbildning och erfarenhet, vilket betyder att utbudet av kapabla och kompetenta kvinnor stadigt ökat de senaste decennierna. På relativt kort tid har dessutom antalet kvinnor ökat i de statliga bolagsstyrelserna vilket också bidragit till att undergräva argumentet ”brist på kvinnor”.

En konsekvens av detta, att kvinnor och män på arbetsmarknaden idag är mer lika än olika, borde därför bli att man också skiftade fokus, *från kvinnor till bolagen*, om man vill veta *varför* kvinnoandelen i styrelserna fortsätter att vara låg. Frågor man då skulle kunna få svar på handlar exempelvis om vad som kännetecknar bolag som har respektive inte har kvinnor i styrelserummen. Går det att urskilja några generella bolagskaraktäristika som talar för, eller emot, att bolagsstyrelserna skulle kunna bli mer könsbalanserade? Vad betyder det om bolagets ledning enbart består av män? Det är dessa och andra frågor som ska diskuteras i denna artikel. Men först en

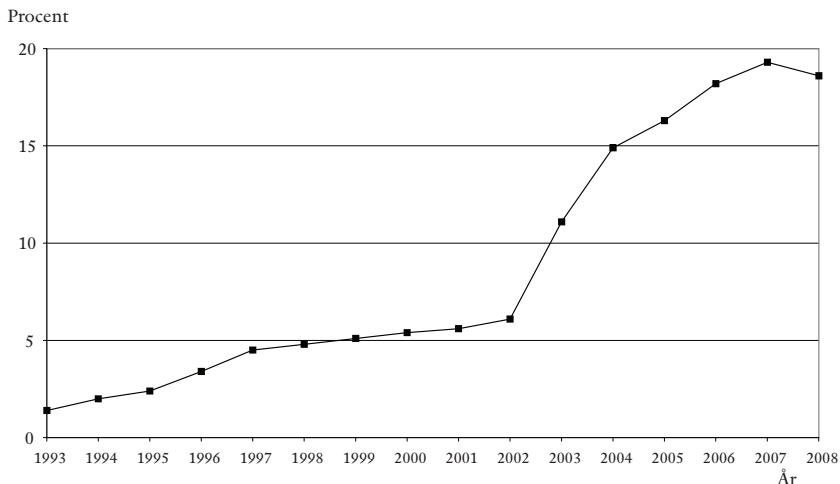
ÅSA LÖFSTRÖM

är docent och lektor i nationalekonomi vid Umeå universitet. Hennes forskning handlar bl a om kvinnors arbetsvillkor, den könsuppdelade arbetsmarknaden samt arbete och barnafödande. asa.lofstrom@econ.umu.se

Andrea Mannberg, Olle Westerlund och Roger Axelsson har haft värdefulla synpunkter på innehållet och Kurt Brännäs har varit behjälplig med det statistiska avsnittet.

¹ Folksam, Andra AP-fonden och tidskriften *Veckans Affärer* är några aktörer som följer utvecklingen. Intresset för denna fråga finns inte bara i Sverige utan flera olika institut och liknande följer även detta på den internationella arenan.

Figur 1
Andel kvinnor i börs-
bolagens styrelser
1993–2008



Källor: DS2006:11, 2:a AP-fonden, trendframskrivning åren 1998–2000

kort beskrivning av hur kvinnorepresentationen i de svenska börsbolagen ändrats sedan början av 1990-talet.²

1. Bakgrund

Att vara styrelseledamot i ett svenskt börsbolag var länge en angelägenhet enbart för män. Så sent som i början av 1990-talet var andelen kvinnliga styrelseledamöter i de svenska börsbolagen endast en (1) procent. Under 1990-talet ökade andelen men i mycket långsam takt. Det var först efter millennieskiftet, år 2000, som det skedde ett trendbrott som innebar en markant höjning av andelen kvinnor i bolagsstyrelserna, från fem till närmare tjugo procent.^{3 4}

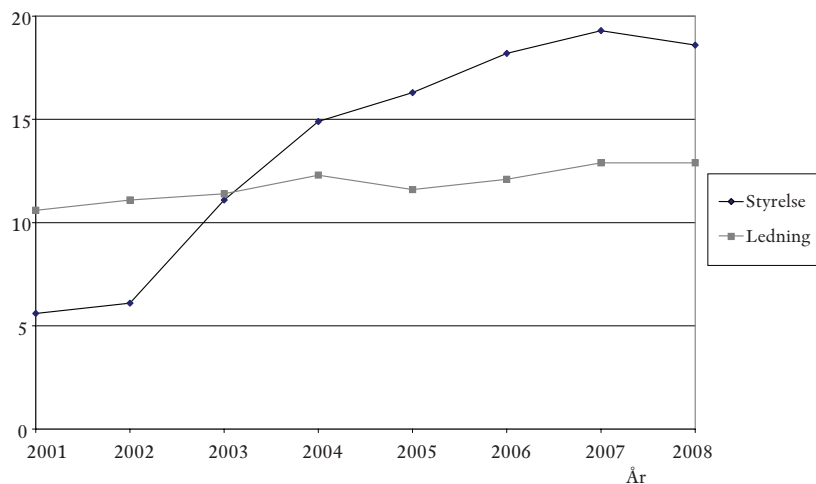
Fortsätter kvinnoandelen i styrelserna att stiga i samma takt som den gjort de sista åren skulle jämställda styrelser kunna nå rätt snart. Det förefaller dock mindre troligt att det skulle kunna hända. En orsak, som också framgår av figuren, är att det redan nu finns en tendens till stagnation av kvinnoandelen. En annan är att andelen kvinnor i bolagens ledningsgrupper endast ökat marginellt sedan år 2001, från 10,6 till 12,9 procent (se figur 2). Så länge erfarenhet av ledningsarbete är ett priori-

² Börsbolag kallas också *aktiemarknadsbolag* och är s k publika aktiebolag. De publika bolagen har möjlighet att vända sig till allmänheten för att skaffa kapital och de kan också vara noterade på börsen. Antalet börsbolag (aktiemarknadsbolag) är få i jämförelse med antalet privata aktiebolag i Sverige, ca 1 000 mot drygt 320 000 år 2007 (www.Bolagsverket.se).

³ DS 2006:11 (s 154).

⁴ I en internationell rapport, *Corporate Governance in Europe* (2007), ligger Europasnittet på 8,4 procent kvinnor vilket ska jämföras med Sverige som i den rapporten ligger högst, drygt 21 procent kvinnor i styrelserna och Portugal som ligger lägst, knappt 1 procent. Sverige redovisar således en jämförelsevis mycket hög andel.

Procent



Figur 2
Andel kvinnor i börs-
bolagens styrelser
och ledningsgrupper
2001–2008

Källa: Ds 2006:11.

terat krav på dem som ska komma ifråga för en plats i styrelsen kommer bristen på kvinnor i ledningsgrupperna att utgöra ett direkt hinder för en förändring. Detta reser frågor om vilka vägar som finns för en ökad kvinnorepresentation i styrelsen. Är det rekryteringsprocessen till bolagens ledningspositioner som måste granskas och eventuellt ändras för att fler kvinnor ska kunna bli aktuella för styrelsearbete? Eller bör kanske kravet på ”ledningserfarenhet” granskas närmare? Vad är det för erfarenhet som ger specifik styrelsekompetens som inte kan fås på annat håll eller på annat sätt?

Varför ökade då andelen kvinnor i styrelserna så kraftigt från början av 2000-talet? Det finns många förklaringar till det varav en handlar om ”erfarenhet av ledningsarbete”. Trots att andelen kvinnor på bolagens toppositioner inte var speciellt hög i början av 2000-talet så var den nivån ändå betydligt högre jämfört med vad den var i början av 1990-talet då den knappt var tre (3) procent. Det betyder de facto att *utbudet av kvinnliga kandidater*, tänkbara för styrelsearbete, aldrig tidigare varit så stort som det var i början av 2000-talet. En annan förklaring handlar om *synliggörande*. När bristen på kvinnor i styrelserummen började uppmärksammas utanför bolagens styrelserum blev den också synlig internt. Bolagen var självklart medvetna om den könsmissiga obalansen i styrelserummen men det var först med den externa uppmärksamheten som det blev omöjligt att fortsätta blunda för den. I många bolag ökade därför ansträngningarna att höja kvinnoandelen.

En tredje förklaring var att i flera bolag kunde ansträngningarna snabbt realiseras därför att det fanns en *kvinnoreserv* att tillgå. En ”reserv” bestående av kvinnliga släktingar eller andra närstående (fruar, döttrar, kusiner, svägerskor etc) som relativt snabbt kunde ta plats i styrelsen och också

accepteras av ägarna. En annan ”reserv” bestod av kvinnor som innehaft eller innehade höga poster i olika typer av offentlig och politisk verksamhet (som GD, landshövdingar, riksdagsledamöter etc).

En fjärde tänkbar förklaring till den ökade andelen kvinnor i styrelsen är att *utskiftningen av styrelseledamöterna* kan ha varit stor under den aktuella perioden. En faktor som kan verka *mot* en förändring av styrelsens sammansättning är nämligen att bolagen inte sällan saknar regler för hur länge en ledamot ska sitta i en styrelse. Om antalet styrelseplatser är fixerat och det inte finns någon plan för hur ledamöterna ska avgå, t ex vid vilken ålder eller efter hur många år i styrelsen, då kan ett påtänkt förnyelsearbete lätt försinkas många år.^{5 6}

En femte förklaring kan vara att de *fackliga organisationernas representation* i styrelserna ändrats. De kan ha tagit intryck av den debatt som förts och blivit medvetna om att också deras representation i huvudsak varit manlig med resultatet att det är fler kvinnor än tidigare som representerar facket i styrelsen. I våra data framgår inte vem styrelseledamöterna representerar, ägarna eller facket, vilket innebär att vi inte kan uttala oss om vilken vikt ägarna respektive facket kan tillskrivas för den ökade kvinnoandelen under 2000-talet.⁷

En sjätte förklaring slutligen handlar om *politikernas agerande*. Trots att frågan aktualiserats vid olika tillfällen var det först i slutet av 1990-talet, när politikerna började agera på olika sätt, som den låga kvinno-representationen uppmärksammades på allvar. Utredningen ”Varannan damernas”, som kom i slutet av 1980-talet, och dess förslag om att vartannat namn på ett partis lista till riksdagen borde vara kvinna fick t ex stor betydelse.⁸ Det var naturligtvis helt frivilligt för de politiska partierna att anamma idén, men trycket blev snart så stort att det blev mer eller mindre ett ”måste” för alla partier. Framgången med denna princip gav sedan draghjälp åt de som länge sökt uppmärksamma könsobalansen i företagens toppskikt. Konceptet ”Varannan damernas” var dock inte populärt bland företagen, möjligen för att incitamenten inte var tydliga nog till skillnad från de politiska partierna som, i bästa fall, kunde ”vinna röster” på att tillmötesgå väljarna.

Politikernas intresse för att bolagen borde öka kvinnoandelen i styrelsen var dock väckt vilket bl a innebar att deras engagemang för fler kvinnor i de statliga bolagsstyrelserna ökade. I början av 2000-talet hade den dåvarande (s)-regeringen en uttalad målsättning om att kvinnoandelen i dessa skulle

⁵ Se t ex Sjöstrand och Petrelius (2003) för en diskussion kring detta.

⁶ I detta sammanhang kan det vara skäl att påminna om att arvodena till ordförande och styrelseledamöter i börsbolagen inte sällan är generösa. Hur det kan tänkas påverka utskiftningen är inte känt. Ett exempel på arvodets storlek våren 2008 är hämtat från Ericssons stämma där styrelsearvodet bestämdes till 750 000 kr per ledamot och ersättningen till styrelsens ordförande bestämdes till 3 750 000 kr.

⁷ I en undersökning från 2003 var 31 procent av de kvinnor som då satt i styrelserna fackliga representanter (Ds 2006:11, s 155). Fackets respektive ägarnas styrelserepresentanter utses på olika sätt och skilt från varandra.

⁸ SOU 1987:19.

vara minst 40 procent år 2003. Detta lyckades man också med och i maj 2006 var andelen 44 procent.⁹ Denna ökning kan knappast ha lämnat de privatägda börsföretagen oberörda men det är en allmän uppfattning att det var först när dåvarande jämställdhetsministern Margareta Winberg (s) började tala om lagstiftning och kvotering som företagen ”självmant” började se över kvinnorepresentationen i sina respektive styrelser.

Trots att kvinnorna blev fler i styrelserna fanns kravet om lagstiftning kvar och det var först vid regeringsskiftet hösten 2006 som jämställdhetsminister Nyamko Sabuni (fp) deklarerade att det inte längre var aktuellt med lagstiftning i frågan.¹⁰ Trots att Winberg och Sabuni representerar regeringar av olika politisk färg så går det inte att hävda att frågan om lagstiftning följer något bestämt politiskt mönster. I Norge t ex var det en borgerlig regering som tog initiativ till lagen om könsbalanserad styrelserepresentation i statliga bolag och en (s)ledd regering som beslutade om den lagstiftning som nu gäller från 1 januari 2008.^{11 12}

Sammanfattningsvis finns det således flera tänkbara förklaringar till att kvinnoandelen ökade till närmare tjugo procent på relativt kort tid: Ökat utbud av lämpliga kvinnor, synliggörande av problemet, en befintlig kvinnoreserv och inte minst en ökad politisk aktivitet i frågan. Mycket lite har dock sagts om bolagen och deras roll i detta sammanhang. Avsikten här är därför att med hjälp av en enkel modell och relevanta data diskutera deras roll när det kommer till kvinnlig styrelserepresentation i bolaget.

2. Modell och data

Modell

Modellen som skattas har *andel kvinnor i styrelsen* som beroende variabel. De oberoende, förklarande variablerna kan delas in i tre separata kategorier: (i) traditionella, (ii) könsspecifika och (iii) trendvariabler.

I den första gruppen ingår bolagens *branschtilhörighet* och *storlek*. Branschtilhörigheten har länge fått tjäna som saklig förklaring till hur kvinnorepresentationen ser ut i många bolag. I branscher med *hög manlig profil*, t ex skogen, malmen och stora delar av industrin, har man därför inte

⁹ Här kunde man dessutom notera att i de helägda statliga bolagen var kvinnoandelen ännu högre, 47 procent (Ds 2006:11, s 95).

¹⁰ Det är för tidigt att veta om denna deklaration ligger bakom den minskade andelen kvinnor i börsbolagens styrelser som vi ser från 2007 (se figur 1).

¹¹ Den borgerliga regeringen leddes av Bondevik och den nuvarande (s)regeringen ledes av Stoltenberg.

¹² Lagen antogs år 2003 och tanken var att de privata börsbolagen skulle anamma samma idé frivilligt och på så sätt slippa lagstiftning. Företagen i Norge fick tre år på sig att uppfylla kraven om minst 40 procent kvinnor i styrelsen. Då detta inte hade skett beslutade den nya socialdemokratiska regeringen om lagstiftning. Könskvoteringslagen infördes därför i januari 2006 med en övergångstid på två år. År 2008 skulle således samtliga börsnoterade bolag i Norge ha en jämn könsfördelning i sina respektive styrelser. Hade man inte lyckats med det kunde bolaget t o m riskera tvångslikvidation. Hur man lyckats är det ännu för tidigt att uttala sig om. (Se Ds 2006:11, s 184-192, för en mer detaljerad genomgång av Norges kvoteringslag.)

förväntat sig annat än en låg andel kvinnor i styrelsen. Att sedan branscher med *hög kvinnlig profil*, t ex tjänste-, konsumentvaru- och hälsovårdsbranschen också hade få eller inga kvinnor i styrelsen väckte ingen större uppmärksamhet.

Vad bolagens storlek, mätt i antal anställda, skulle betyda för andelen kvinnor i styrelsen är svårare att veta. En hypotes är att stora bolag (många anställda) har fler kvinnor i styrelsen än små bolag. Detta utgår från antagandet att stora bolag också har många kvinnor bland de anställda vilket i sin tur ger större utrymme åt kvinnorna, även på de högsta positionerna. Ett annat argument för hypotesen är att stora bolag är mer formalistiska i sin uppbyggnad. Möjligheten att utesluta kvinnor kan därför förutsättas vara mindre i stora bolag och organisationer där man måste hålla sig till mer transparenta beslutsvägar.

Modellens mer könsspecifika variabler knyter an till den diskussion som handlar om att det skulle finnas direkta *hinder* för att kvinnoandelen skulle kunna öka. Ett sådant hinder som tidigt identifierades är det man kallar ”lika väljer lika”. Är det en majoritet män i bolagens valberedningar och rekryteringsgrupper, då är sannolikheten också stor att de väljer/rekryterar män. I de data vi har tillgång till vet vi inte hur könssammansättningen sett ut i dessa grupper. Vad vi däremot vet är om det är en kvinna eller man på posten som bolagets verkställande direktör (VD) och som bolagets styrelseordförande. Eftersom dessa två poster är centrala i bolaget inte minst för att de ger inflytande över valberedningens och rekryteringsgruppernas sammansättning så kommer hypotesen att testas genom att låta dem ingå i modellen. Styrelseordförandens ställning är dessutom speciell enär han (eller hon) också ingår i den valberedning som lägger förslag till styrelse. Den hypotes vi vill testa här är att bolag med män på båda dessa poster har färre kvinnor i sina styrelser än vad bolag med kvinnor på samma poster har.

Den tredje mer könsspecifika variabeln mäter om det finns kvinnor i bolagets ledningsgrupp eller ej. I enlighet med den tidigare hypotesen tror vi också här att kön har betydelse. Bolag med kvinnor i ledningsgruppen antas ha fler kvinnor i styrelserummen än vad bolag utan kvinnor har.

Den fjärde och sista variabeln som har med kön att göra handlar om den könssegregerade arbetsmarknaden. Är det rimligt att tänka sig att kvinnorepresentationen i styrelserna följer den könsuppdelade arbetsmarknaden, dvs att i kvinnodominerade bolag domineras styrelsen av kvinnor och vice versa? Det är knappast ett realistiskt antagande, i alla fall som ett generellt fenomen, men det utesluter inte, när vi kontrollerar för flera faktorer samtidigt, att det kan finnas ett positivt samband mellan kvinnodominerade bolag och antal kvinnor i styrelsen.

Modellen inkluderar slutligen två trendvariabler. Dessa är tänkta att fånga in en kombination av ”tidsanda” och ”modetrend” och ska på så sätt spegla bolagens eventuella känslighet för yttre påverkan, t ex medias och allmänhetens opinionsyttringar. Som tidigare påtalats har medierna varit pådrivande till att den låga kvinnorepresentationen i bolagens högsta skikt

kommit att bli så uppmärksam. Det kan därför vara intressant att försöka mäta om det finns någon generell trendkänslighet hos bolagen inför detta. Att ett bolags "kändisskap" skulle kunna påverka kvinnorepresentationen bygger på hypotesen att börsbolag som medborgarna känner till är mer vaksamma på opinionsyttringar, trender, etik och moral än vad mindre kända bolag är/behöver vara. Är de måna om sin offentliga image kan man därför anta att "kända" företag tvingas svara upp mot krav på förändringar i snabbare takt än vad mindre kända företag behöver göra.^{13 14}

Bolagens "kändisskap" är en sak och styrelsens en annan. En del bolag har, medvetet eller omedvetet, valt att ha en eller flera s k kändisar i sin styrelse. De flesta är vad man kan kalla "näringslivskändisar"¹⁵ medan andra kan vara kända från politiken, kulturlivet och andra verksamheter. Antar man att de flesta är måna om sitt anseende hos en bredare allmänhet så är det naturligt att anta att få är beredda att riskera detta genom att ta uppdrag i bolag som förknippas med en mindre smickrande image. För många kan t ex en ålderdomlig kvinnsyn vara exempel på det senare. En hypotes skulle då vara att företag med "kändisprofil" har fler kvinnor i sina styrelser än vad bolag utan "kändisar" har.

Data

Grunddata som används här har hämtats från Folksams underlag till det jämställdhetsindex de producerade för år 2007. Detta index baserades på uppgifter för bolag noterade på Stockholmsbörsen och har hämtats från 2006 års bolagsredovisningar.¹⁶ Data omfattar totalt 241 bolag och samtliga har mer än tio anställda.¹⁷

Variablerna för bolagsstorlek (antal anställda) och branschtillhörighet är dummyvariabler där den förra är uppdelad på fem olika storleksintervall och den senare i femton olika branscher. Eftersom antalet kvinnor i bolagens ledningsgrupper är få är valet av dummyvariabel naturligt. Dummyvariabeln för bolag med en eller flera kvinnor i ledningen antar värdet ett (=1) och noll (=0) om man inte har någon. Effekten av den könsuppdelade arbetsmarknaden mäts med en dummyvariabel utifrån tre nivåer på hur stor andel av bolagets anställda som är kvinnor: i) mansdominerade bolag (<40 procent kvinnor), ii) kvinnodominerade (>60 procent kvinnor) och iii) jämställda bolag (40-60 procent kvinnor). Eftersom vi vet namnen på bolagets styrelseordförande respektive VD så kan vi konstruera en dummy-

¹³ Sådana krav kan komma från många olika områden och inte bara handla om kvinnor i styrelsen, utan det kan t ex vara miljöfrågor, kundrelationer m m.

¹⁴ En alternativ hypotes skulle kunna vara att det förhåller sig precis tvärtom. Det är de okända, kanske nya, företagen som får anpassa sig för att ha en möjlighet att "slå sig in" på marknaden. Gamla inarbetade företag har sina kunder och marknader och är därför inte lika känsliga inför nya trender och krav.

¹⁵ En "näringslivskändis" kommer från näringslivet och är välkänd där men är dessutom känd för en större allmänhet.

¹⁶ Årsredovisningar för 2005/2006 för bolag med brutet räkenskapsår.

¹⁷ Mer om Folksam index går att läsa på www.folksam.se. Noterbart är att Folksam själv inte är noterat på börsen och därför inte ingår i denna studie.

variabel för ordförande och en för VD där ett (=1) innebär att det är en man på posten och noll (=0) att det är en kvinna.

Till sist – de två variabler som är tänkta att fånga in ett bolags kändisstatus är mer problematiska. Hur definieras ett ”känt” bolag? Här har vi utgått från att något, eller några, av följande kriterier är uppfyllda för att klassificeras som känt: Är det ett ”gammalt och inarbetat” bolag? Har bolaget nära relationer till konsumenterna? Är det känt bland medborgarna (utan krav på relationer)? Det kan t ex förekomma i stora och vitt spridda reklamkampanjer med viss regelbundenhet eller så kan det ha en stor andel aktieägare hos den breda allmänheten.^{18 19}

För att definiera ”kändisvariabeln” har vi utgått från en kombination av tre mått. Hur kända VD respektive styrelseledamöterna är byggs dels på en subjektiv bedömning, dels på en mindre enkät där ett antal personer fått ange om de kände eller inte kände till ett urval av de aktuella bolagens styrelseledamöter, dels s k *googling* på nätet.²⁰ Med detta som underlag konstruerades sedan en dummyvariabel där bolag med en eller flera ”kända” personer antar värdet ett (=1) medan bolag utan antar värdet noll (=0). Det behöver kanske inte sägas att resultaten av både denna och föregående variabel måste tolkas med försiktighet.

Till sist, den beroende variabeln ”andel kvinnor i styrelsen” uttrycks i logitform och har konstruerats utifrån totalantalet i styrelsen minus antalet kvinnor i styrelsen och på så sätt har också styrelsens storlek beaktats.²¹ En omständighet, som tidigare påtalats, men som inte spelar någon roll för vårt syfte är att vi inte vet vem de invalda kvinnorna i styrelsen representerar, facket eller ägarna. Vad det däremot kan ha betydelse för är hur resultaten ska tolkas. Resultaten av genomförda skattningar presenteras nedan.²²

3. Resultat

Efter att vi kontrollerat för de olika faktorer som presenterats ovan framgår inte helt oväntat att estimaten är negativa för branscher förknippade med män och positiva för de som kan kopplas ihop med kvinnor (tabell 1). Det är dock inte möjligt att uttala sig generellt om vad ”bransch” betyder eftersom det endast är i två branscher, *transport* och *byggnads*, som kvinnoandelen i styrelsen är signifikant lägre än i referensfallet, finansbranschen. En tänkbar förklaring till detta är att i modellen kontrollerades också för *bolagens könsdominans*.

¹⁸ Exempel: SKF, Alfa Laval, Scania, Hennes & Mauritz, Clas Ohlson, Saab, SAS, Telia, Ericsson, Volvo.

¹⁹ 30 procent av bolagen klassificerades som ”kända” i enlighet med de kriterier som använts här.

²⁰ 25 procent av bolagen hade enligt denna bedömning en (eller flera) känd(a) person(er) som VD eller styrelseledamot.

²¹ Beroende variabeln är: $\ln(p / (1-p))$ där $p=y/n$ och y =antal kvinnor och n =antal i styrelsen och omskrivning ger att den beroende variabeln får följande utseende: $\ln(y / (n-y))$. I de fall antalet kvinnor i styrelsen = 0 har variabeln korrigerats och givits ett värde skilt från noll (0,01).

²² Modelltekniskt skattas en logistisk binomial modell i STATA.

Kvinnoandelen är signifikant lägre i bolag dominerade av män än i bolag med jämnare könsfördelning. Att kvinnodominerade bolag på motsvarande sätt skulle ha fler kvinnor i styrelsen gäller däremot inte. Estimatet är visserligen positivt men eftersom det inte är signifikant kan man inte hävda att fler kvinnor i ett bolag också betyder fler kvinnor i styrelsen.

Signifikant betydelse har däremot bolagets storlek. Hypotesen om att ju fler anställda desto fler kvinnor i styrelsen verkar vara sann, åtminstone för bolag med mer än 500 anställda.

Så till frågan om ”lika väljer lika”. Om vi först ser till VDs roll så är estimatet positivt vilket skulle tala *mot* hypotesen men eftersom det inte är signifikant är slutsatsen snarare att det inte spelar någon roll om det är en man eller kvinna på denna post. Det kan man däremot inte säga om bolagets styrelseordförande. En man på denna post betyder en signifikant lägre andel kvinnor i styrelsen än vad det skulle ha varit med en kvinna på posten.

Betyder det då något för styrelsens könssammansättning om det finns kvinnor i bolagets ledningsgrupp? Av resultaten att döma är svaret ”ja” – effekten är både positiv och signifikant. Exakt hur kausaliteten ser ut här kan dock diskuteras. Är det kvinnor i styrelsen som ser till att det rekryteras kvinnor till ledningen eller är det kvinnor i ledningen som har makt att påverka t ex valberedningen att föreslå kvinnor till styrelsen?

Slutligen till frågan om bolagets ”kändisskap” spelar roll. Med reservation för att de två variablerna är approximativa så verkar varken bolagets ”kändisskap” eller enskilda styrelseledamöters ”kändisstatus” ha någon påverkan på antalet kvinnor i styrelsen. Som framgick av figur 1 kan det visserligen gå snabbt att öka kvinnorepresentationen i en styrelse, vilket skulle kunna tyda på en viss känslighet, men för att få veta mer exakt vad man är känslig för måste andra verktyg, andra variabler, skapas.

Så här långt har vi identifierat flera signifikanta resultat varav de flesta också är förväntade. Minst väntat var kanske att ”bransch” inte (längre) verkar ha någon signifikant betydelse. En tänkbar förklaring till detta kan vara att bolag i samma bransch numera kan se väldigt olika ut med avseende på såväl de anställdas kön som i attityd gentemot kvinnor på höga poster. Av resultaten framgår också att när man kontrollerade för *både* bolagens ”kännsprofil” och bransch blev den senare mindre viktig. Ett sätt att få ytterligare klarhet i detta är att skatta en modell som förutom bransch också inkluderar en interaktionsvariabel, andel kvinnor i bolaget gånger bolagets branschtillhörighet, i skattningen. Resultatet av detta presenteras i tabell 2.

Efter att ha kontrollerat för samtliga variabler framgår att de bransch- och interaktionsvariabler som är signifikanta, med ett undantag, är desamma men med olika tecken. Det betyder att en ”manlig” branschs negativa effekt på kvinnoandelen i styrelsen skulle kunna balanseras av att det finns bolag i samma ”manliga” bransch som har en signifikant högre kvinnoandel. Våra resultat tyder på att styrelsens kvinnoandel inom exempelvis transportbranschen är signifikant lägre än referensfallet, finansbranschen, men samtidigt finns det bolag i transportbranschen som har signifikant

högre kvinnoandel. Detsamma gäller media, underhållning, IT-branschen och övrig industri. Denna mekanism kan vara en signal om att mer fokus borde riktas på bolaget och mindre på branschen om vi vill veta mer om vad som påverkar könssammansättningen i bolagets styrelse.

4. Avslutande diskussion

När de bakomliggande orsakerna till den låga kvinnoandelen i börsbolagens styrelser diskuteras har det ofta varit kvinnorna och deras tillkortakommanden som hamnat i fokus – kvinnor saknar relevant kompetens och erfarenhet, de är inte lika passionerade, de utbildar sig fel, de engagerar sig för mycket i familjen, de föder barn, de är frånvarande osv.²³ Med detta fokus på kvinnorna har bolagens roll ofta hamnat i skymundan. Syftet med denna artikel har därför varit att lyfta in bolagen i diskussionen. De erhållna resultaten tyder på att det skulle kunna vara fruktbart för att få ökad kunskap om varför män fortsätter att sitta på 80 procent eller mer av börsbolagens styrelseplatser.

En faktor som verkar *främja* en högre kvinnoandel är närvaron av kvinnor i bolagets ledning. Detta är intressant eftersom det aktualiserar teorin om "glastaket" och att erfarenhet av ledningsarbete oftast krävs av dem som ska ta plats i styrelserummen.²⁴ Om möjligheterna för kvinnor att skaffa sig denna erfarenhet är begränsade därför att det finns barriärer, synliga och osynliga, som glastaksteorin hävdar, kommer utbudet av "lämpliga" kvinnor till styrelsearbetet aldrig att bli tillräckligt stort. Denna insikt är inte ny men eftersom det numera är fler kvinnor än män som utexamineras från våra universitet och högskolor och andelen kvinnor som vill göra karriär ökar, tenderar problemet att växa. Antalet kvinnor i yrken som (normalt) utgör underlag för bolagens rekrytering, dvs ekonomer, jurister och ingenjörer, har dessutom ökat speciellt mycket och då måste det vara oekonomiskt, ur såväl ett samhällsekonomiskt, företagsekonomiskt som privatekonomiskt perspektiv, att inte "lyfta av" glastaket. Att därför ställa krav på könsbalanserade bolagsstyrelser utan att samtidigt vara medveten om hur kvinnors och mäns karriärvägar ser ut kan vara väl optimistiskt.²⁵

En faktor som *inte främjar* en högre kvinnorepresentation är den könssegregerade arbetsmarknaden. Men medan mansdominerade bolag har en signifikant lägre kvinnoandel i sina styrelser än vad mer jämställda bolag har så finns ingen sådan effekt för de kvinnodominerade bolagen. En annan iakttagelse är att det verkar som om branschens betydelse minskat och bolagets betydelse ökat för om det finns kvinnor i styrelsen eller ej. Detta är intressant och bör granskas närmare eftersom det tyder på att könsstereo-

²³ Läs Bygren och Gähler (2008) för en alldeles färsk studie av familjens betydelse för kvinnor i karriären.

²⁴ Läs t ex Boschini (2004) för en närmare presentation av teorin om "glastaket".

²⁵ Har man inte tillräckligt utbud av kvinnor med den erfarenhet man söker så har man naturligtvis möjlighet till internationell rekrytering. Detta praktiseras just nu i Norge, bl a har flera svenska kvinnor rekryterats som på relativt kort tid ska öka kvinnoandelen.

typa föreställningar om manligt och kvinnligt i det här sammanhanget håller på att luckras upp.

Styrelseordförandens betydelse kan också diskuteras. En man på den posten innebär en signifikant lägre kvinnoandel i styrelsen, men eftersom en ordförande har många roller i bolaget, och också makt att förändra, är det svårt att veta vilken ”roll” som är viktigast. Som ledamot i bolagets valberedning måste ändå möjligheterna antas vara stora om han/hon vill påverka styrelsens könsbalans.

Avslutningsvis handlar styrelsens sammansättning sist och slutligen om ett val ägarna gör och som baseras på förväntningar om framtida avkastning. Det är möjligt att en del tolkar bristen på kvinnor i styrelserna som ett tecken på att de inte är tillräckligt lönsamma. Det finns studier där man försökt uppskatta hur kvinnors närvaro påverkat lönsamheten och det vanligaste resultatet har varit att antingen har det varit ”lönsamt” eller så har det inte gått att avläsa någon effekt alls. I Sverige finns få studier gjorda men i en analys på danska företagsdata sammanfattas den insikten på följande sätt:

Virksomheder med kvinder i direktionen eller de øverste lag av ledelsen enten har klarat sig signifikant bedre end virksomheder uden kvinder, eller at der ikke er nogen forskel. I ingen av delresultaterna baserat på regressionsanalyser er der signifikant negative sammenhænge mellem kvinder i ledelsen og virksomhedernes indtjening.²⁶

Att uppskatta enskilda styrelseledamöters ekonomiska bidrag till bolaget låter sig väl knappast göras men lönsamhetsargumentet förekommer ändå flitigt i debatten, speciellt när det handlar om kvinnors närvaro i de högsta skikten. Lönsamhet definieras då ofta utifrån ett bredare perspektiv. Ett vanligt argument bland dem som är *för* en ökad kvinnoandel i styrelsen är t ex att kvinnor tillför ”plusvärden” till bolaget.²⁷ Det kan handla om allt från bättre ”styrelserumsatmosfär” till större ”mångfald”. I Förtroendekommissionens utredning från 2004 var man också *för* en jämnare könsfördelning i bolagsstyrelserna och skälen till det sammanfattades så här (s 11ff):

det skulle bidra till att höja kvaliteten i styrelsearbetet, dels genom att bättre utnyttja den potential av kompetens och intellektuell kapacitet som finns i den kvinnliga delen av befolkningen, dels genom att bredda erfarenhetsbasen och perspektiven i styrelsearbetet.²⁸

Även om det kan behövas extraordinära argument för att lyckas med att ”bryta” upp strukturer som länge präglat ett näringsliv utformat av och anpassat för män så bör man vara observant på de *krav och förväntningar*

²⁶ Kossowska m fl (2005, s 2).

²⁷ I Alvesson och Due Billing (1999) ges en utförligare beskrivning av detta som går under benämningen ”Det särskilda bidragets ståndpunkt”.

²⁸ SOU 2004:47 *Näringslivet och förtroendet*. I kommissionen ingick Erik Åsbrink f d finansminister, Bengt Rydén f d börschef, Marianne Nivert f d VD och PO Edin f d chefekonom på LO.

man nu ställer på kvinnor. Risken är nämligen stor att kvinnor kommer att behöva *presterat utöver* det som är att betrakta som normalt för att komma i fråga för en plats i en styrelse eller i en ledningsgrupp.

Till sist – det skifte av fokus som vi gjort här, från kvinnorna till bolagen, har gett flera uppslag som det finns anledning att undersöka vidare. Rekryteringsarbetet till bolagens ledningar är ett sådant. Om ledningserfarenhet är ett måste, då är det kanske där man ska börja om man vill öka andelen kvinnor i styrelserna. En annan fråga är naturligtvis hur relevant det kravet är i dag, i en globaliserad och ständigt föränderlig värld?²⁹ Att det fungerar som ett utmärkt sorteringsinstrument är lätt att förstå men om det samtidigt ”sorterar bort” kompetens, vare sig den är manlig eller kvinnlig, borde det stämma till eftertanke. Ytterligare en fråga handlar om en (1) kvinna³⁰ verkligen gör någon skillnad? Bolaget kan visserligen peka på att det har kvinnorepresentation i styrelsen, men frågan är om det räcker för att det skall få avsätta några spår i bolaget, t ex i dess organisation, arbetsplatskultur eller kundrelationer?

REFERENSER

Alvesson, M och Y Due Billing (1999), *Kön och organisation*, Studentlitteratur, Lund.

Boschini, A D (2004), *Balans på toppen. Incitament för en jämnare representation av kvinnor och män i näringslivets ledning*, SNS Förlag, Stockholm.

Bygren, M och M Gähler (2008), ”Kvinnors underrepresentation på chefspositioner – en familjeangelägenhet?”, *Ekonomisk Debatt*, årg 36, nr 1, s 33-46.

Corporate Governance in Europe Report 2007 (2007), Heidrick & Struggles International, Chicago.

Ds 2006:11, *Könsfördelning i bolagsstyrelser*, Justitiedepartementet, Stockholm.

Kossowska, A M, N Smith, V Smith och M Verner (2005), ”Till gagn för bundlinjen. Förbedre kvinder i topledelse og bestyrelse danske virksomheders bundlinie?”, manuskript, Nationalekonomisk Institut, Handelshøjskolen, Århus.

Sjöstrand, SE och P Petrelius (2003), *Rekrytering av koncernstyrelser*, EFI & SNS Förlag, Stockholm.

SOU 1987:19, *Varannan damernas*.

SOU:2004:47, *Näringslivet och förtroendet*.

SOU 2007:108, *Kön, makt och statistik*.

²⁹ En styrelse är inget ställe för ”praktik” vilket betyder att en styrelseledamot i ett bolag alltid måste kunna erbjuda något – men frågan här är om det alltid behöver vara ledningserfarenhet.

³⁰ I de data vi använt här hade 16 procent av bolagen inga kvinnor alls i styrelsen, 42 procent av bolagen hade en (1) kvinna och 29 procent hade två (2). Kvinnorepresentationen i bolagens ledningsgrupper var: 45 procent av bolagen hade inga kvinnor i ledningen, 31 procent hade en (1) kvinna i gruppen och 18 procent hade 2 kvinnor.

	Koefficient	standardavvikelse
<i>Branscher</i>		
Finans	referens	
Kemi, olja gas	-0,2797	(0,6039)
Gruv, metaller	-0,7035	(0,4034)
Skog	-0,6146	(0,3428)
Transporter	-0,8297*	(0,4320)
Fordon, maskiner	-0,2873	(0,2487)
Bygg	-0,6922*	(0,3505)
Övrig industri	-0,0406	(0,1968)
Konsumentvaror	0,2742	(0,1723)
Hälsovård	0,0279	(0,2239)
Telekommunikation	-0,3709	(0,2631)
Media, underhållning	0,3317	(0,3577)
Tjänster	0,2795	(0,2391)
IT	0,1030	(0,2055)
Fastigheter	-0,0316	(0,2680)
<i>Företagsstorlek</i>		
-100 anställda	ref	
101-500	0,2718	(0,1891)
501-2 000	0,6247*	(0,1957)
2 001-10 000	0,7121*	(0,2181)
> 10 000 anställda	0,7473*	(0,2598)
<i>Jämställt</i>		
Jämställt	ref	
Mansdominerad	-0,3112*	(0,1341)
Kvinnodominerad	0,0874	(0,1756)
VD (man=1)	0,1735	(0,3470)
Styrelseordf (man=1)	-0,8607*	(0,3585)
Kvinna/or i ledningen (=1)	0,2662*	(0,1041)
Känt (=1)	0,1110	(0,1422)
Kändis (=1)	-0,0057	(0,1302)
Konstant	-1,194	(0,5156)
Pearson	121,255	

* Signifikant på 5-procentsnivå.

Källa: Egna beräkningar baserade på data beskrivna i avsnitt 2.

Tabell 1
Logistisk regression
med andel kvinnor i
styrelsen som bero-
ende variabel

Tabell 2
Logistisk regression
med andel kvinnor i
styrelsen som bero-
ende variabel

	Koefficient	standardavvikelse
<i>Branscher</i>		
1. Finans	referens	
2. Kemi, olja gas	0,5509	(1,536)
3. Gruv, metaller	2,112	(2,818)
4. Skog	-0,5203	(0,9556)
5. Transporter	-2,635*	(1,053)
6. Fordon, maskiner	-1,732*	(0,8310)
7. Bygg	-0,6459	(0,5205)
8. Övrig industri	-0,9484*	(0,3859)
9. Konsumentvaror	-0,2632	(0,2668)
10. Hälsovård	-0,2362	(0,4481)
11. Telekommunikation	-1,092	(0,5817)
12. Media, underhållning	-7,148*	(3,053)
13. Tjänster	0,7940	(0,5859)
14. IT	-1,137*	(0,4156)
15. Fastigheter	0,3436	(0,6157)
<i>Bransch * andel kvinnor i bolaget (totalt)</i>		
I1	referens	
I2	-0,0732	(0,1044)
I3	-0,2079	(0,1926)
I4	-0,0191	(0,0543)
I5*	0,0653*	(0,0301)
I6	0,0624	(0,0395)
I7	-0,0115	(0,0253)
I8*	0,0330*	(0,0134)
I9*	0,0104*	(0,0043)
I10	0,0064	(0,0086)
I11	0,0184	(0,0147)
I12*	0,1488*	(0,0591)
I13	-0,0109	(0,0116)
I14*	0,0446*	(0,0150)
I15	-0,0110	(0,0141)
Konstant	-1,615	(0,5240)
Pearson	106,346	

* Signifikant på 5-procentsnivå.

Anm: Skattningen omfattar samma variabler som tidigare med undantag för könsdominans i respektive bolag (se tabell 1). Här redovisas enbart estimaten för bolagens branschtillhörighet samt interaktionen mellan denna och andel anställda kvinnor i bolaget.

Källa: Egna beräkningar baserade på data beskrivna i avsnitt 2.