

Det handlar om vilja
– rekrytering av kvinnor
till styrelseuppdrag i näringslivet

Rapport av

CHRISTINA FRANZÉN

DET HANDLAR OM VILJA
- REKRYTERING AV KVINNOR TILL
STYRELSEUPPDRAG I NÄRINGSLIVET

RAPPORT XX/XX
NÄRINGSLIVETS LEDARSKAPSAKADEMI



NÄRINGSLIVETS
LEDARSKAPSAKADEMI
BUSINESS LEADERSHIP ACADEMY

© LEDARSKAPSAKADEMIN 2003

*Alla rättigheter är förbehållna Ledarskapsakademien och författarna.
Eftertryck och kopiering kan endast ske med Näringslivets
Ledarskapsakademis eller författarnas medgivande.*

Första utgåvan, första tryckningen 2003

OMSLAG OCH TYPOGRAFI: *Pia Arrevik*
BOKBINDERI: *W. Johanssons Bokbinderi, Uppsala*

ISBN 91-XXXXXX-X-X

BESTÄLLNINGAR
Näringslivets Ledarskapsakademi
Trädgårdsgatan 11, 753 09 Uppsala
TELEFON 018-10 49 50. FAX 018-10 89 50
E-POST dialog@ledarskapsakademi.se

Innehåll

5	Inledning
7	Bakgrunden till projektet
9	Är detta ett problem?
11	Utgångspunkter för projektet
13	Vad har hänt sedan projektet startade?
13	<i>Vad har hänt i politik och media?</i>
15	<i>Vad har hänt inom forskningen?</i>
23	Arbetet i projektet
23	<i>Arbetet börjar</i>
24	<i>Kartläggning av kvinnor som kan och vill ta styrelseuppdrag</i>
27	<i>Styrssystem för registrering och rekrytering</i>
27	<i>Utbildning för styrelseuppdrag</i>
30	<i>Nomineringsarbetet</i>
32	<i>Bolag som var intresserade</i>
32	<i>Övriga kontakter</i>
34	<i>Sammanfattning och reflektioner kring arbetet</i>
37	Arbetet fortsätter
37	<i>Se till att frågan finns på styrelsens dagordning</i>
37	<i>Identifiera och nominera kvinnor till ledamöter</i>
38	<i>Professionalisera rekryteringsprocessen</i>
38	<i>Se till att styrelsens kompetens stämmer med uppdraget</i>
38	<i>Identifiera och rekrytera kvinnor till ledande positioner</i>
40	Spridning av resultatet
41	Referenser
43	Artiklar

Inledning

I november 2000 beviljade Rådet för arbetslivsforskning medel till Näringslivets Ledarskapsakademi för projektet »Rekrytering av kvinnor till styrelseuppdrag i näringslivet«.

Syftet med projektet var att öka andelen kvinnor i styrelser i privata företag inom näringslivet, och tidsramen för projektet var två år, med start den 1 januari 2001. Näringslivets Ledarskapsakademi har arbetat med projektet utifrån detta syfte, med vissa revideringar och tidsförskjutningar som kommenteras i rapporten nedan. När denna rapport skrivs (i mars 2003) pågår fortfarande visst arbete i projektet.

Två lägesrapporter har lämnats till VINNOVA under projektets gång, där aktiviteter i den ursprungliga projektplanen kommenterats.¹⁾

I den ursprungliga projektbeskrivningen ansöktes om medel för att på ett systematiskt sätt bygga upp ett fungerande system för att identifiera, utbilda och rekrytera kvinnor till styrelseposter i stora svenska företag.

Vi som arbetat med projektet är alla verksamma inom Näringslivets Ledarskapsakademi. Christina Franzén har varit projektansvarig, Cecilia Wikström har varit projektledare, Sabina Sjölander har arbetat med kartläggning och intervjuer, Jack Borgström har varit ansvarig för datorisering av rekryteringssystemet, och Carin Tureniec och Malin Franzén har arbetat med projektadministration.

Många aktiviteter har skett inom ramen för projektet. Vi har

- * intervjuat ett antal styrelseordförande och kvinnor på toppositioner
- * identifierat ett antal mycket kompetenta kvinnor
- * gjort djupintervjuer med ett urval av dessa kvinnor
- * byggt ett rekryteringssystem
- * genomfört ett kunskapsseminarium
- * erbjudit börsföretag möjlighet att nominera kvinnor från vår »kvinnobank«
- * genomfört ett antal rekryteringsprocesser för nominering av kvinnor till styrelser.

Intresset från de företag vi kontaktat har dock tyvärr varit lågt, vilket har lett till att vi på olika sätt har sökt kunskap för att tolka och förstå hur det kommer sig att så få anlitar våra tjänster. Vi har bl.a. varit i kontakt med forskare, företagsledare, styrelseordföranden och professionella chefsrekry-

terare. Vi har också följt medias bevakning av frågan och tagit del av den senaste forskningen på området.

Ambitionen i den här rapporten är att delge våra erfarenheter och bidra med kunskap som en tolkningsram för det resultat vi nått.

1) VINNOVA övertog projektet från Rådet för arbetslivsforskning när rådet lades ner. De två lägesrapporterna är inlämnade den 15 november 2001 och den 15 maj 2002.

Bakgrunden till projektet

Män är starkt överrepresenterade som styrelseledamöter inom det svenska näringslivet. Inför vår projektansökan konstaterade vi att det i de börsnoterade aktiebolagen i Sverige 1996 fanns 1 542 ordinarie styrelseledamöter, varav 1 490 män och 52 kvinnor. Av styrelseuppdragen delade 31 män på 184 styrelseplatser, vilket innebar 5,9 uppdrag per man. Dessa 31 män hade 3,7 gånger större andel av styrelseplatserna än det totala antalet kvinnor som var styrelseledamöter.²⁾

Veckans Affärer kartlade hösten 2000 de 500 största företagen och deras större dotterbolag (sammanlagt 890 bolag). Enligt denna kartläggning hade andelen kvinnor som var styrelseordförande minskat från 3 procent till 1,9 procent, sedan motsvarande kartläggning hösten 1999.

Kartläggningen visade tydligt att andelen kvinnor tillåtits öka på positioner med relativt liten makt. Den största ökningen fanns bland personalcheferna – från 40 till 44 procent. Även andra typiska stabsfunktioner, t.ex. chefsjurister, informationschefer och ekonomichefer, hade fått ett tillskott av kvinnor. Men bland vd:arna var läget oförändrat, och andelen vice vd:ar hade minskat. Av storbolagens 5 632 chefer var endast 13,5 procent kvinnor.³⁾

Enligt den årliga sammanställningen från SIS Ägarservice över antalet styrelseledamöter i börsbolag var 1995 antalet börsnoterade företag 222 med totalt 1 631 styrelseplatser. I 22 procent av företagen fanns kvinnor i styrelsen, och kvinnornas andel av styrelseplatserna var 4,7 procent. Sju år senare, 2002, var 335 företag börsnoterade. Det fanns kvinnor i styrelsen i 34 procent av företagen, och andelen kvinnor hade ökat till 6,1 procent.⁴⁾

En statlig utredning om kvinnor på ledande poster redovisar i sitt betänkande »Mansdominans i förändring« statistik för företag med mer än 200 anställda 2002. Statistiken visar att kvoterna i styrelserna är 92/8 till männens fördel i privatägda företag. En genomsnittlig styrelse består av 6,8 ledamöter, så med 8 procent kvinnor i styrelserna betyder det i realiteten att det finns en kvinna i varannan styrelse. I företagsledningarna är kvinnornas andel 16 procent. Av dessa kvinnor är en fjärdedel personalchefer och 12 procent sekreterare. I operativa befattningar, som förväntas leda till toppositioner, är däremot kvinnorna få. Av de 16 procent kvinnor som finns i företagsledande positioner är 5 procent vd:ar. I utredningen konstateras att det finns en tendens till att antalet kvinnor på ledande positioner ökar, men att mansdominansen består.⁵⁾

- 2) Makt och ledarskap i börsbolag, i *Ledare makt och kön* (SOU 1997:135).
- 3) Veckans affärer nr 38, 2000.
- 4) *Styrelser och revisorer i Sveriges börsbolag 2002–2003*, SIS Ägarservice.
- 5) *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16).

Är detta ett problem?

Men är denna överrepresentation av män över huvud taget ett problem, och vem har i så fall ansvaret för att göra något åt problemet?

För att svara på frågan om huruvida det är ett problem, är det viktigt att utgå från olika perspektiv på frågan. Ur ett samhällsperspektiv handlar frågan om kvinnor och mäns representation på maktpositioner i samhället ytterst om demokrati. En fullvärdig demokrati förutsätter jämställdhet mellan kvinnor och män. I samhällets intresse ligger också att ta tillvara de kunskaper som kvinnor tillägnat sig i det utbildningssystem som vi gemensamt finansierat via skattemedel. Sedan ett antal år tillbaka är det fler kvinnor än män som tar examen på våra universitet och högskolor.

Det finns kvinnor med gedigna såväl kunskaper som erfarenheter av arbetslivet. Hur företag tar tillvara den kompetens som dessa kvinnor har påverkar inte bara lönsamheten i företagen utan även samhällsekonomin.

Ur ett företagsperspektiv är frågan i första hand kopplad till lönsamheten. Att inte ta tillvara kvinnors kunskaper och erfarenheter i ledningssammanhang påverkar med stor sannolikhet resultatet. En viktig del av denna lönsamhetsfråga är kopplingen till marknad och konsument. Är kunderna både kvinnor och män är det logiskt att anta att det är viktigt att både kvinnor och män finns representerade i styrelser och på andra ledande positioner.

Hur kan man se på frågan ur ett individperspektiv? I första hand är mansdominansen ett problem för kvinnorna, eftersom det är kvinnorna själva som på grund av sin könstillhörighet inte identifieras och nomineras till styrelseposter. I företagens sätt att nominera personer till styrelseuppdrag finns en inbyggd diskriminering av kvinnor och en kvotering av män som har en direkt koppling till könstillhörighet.

I arbetslivet handlar problemet i hög grad om att arbetsvillkoren inte är lika för kvinnor och män, och problemet finns på flera nivåer – samhälls-, organisations- och individnivå. Eftersom dessa nivåer interagerar med varandra är det viktigt att även peka på att kvinnor och män inte bara har olika arbetsvillkor utan även olika livsvillkor. Samhällets syn på kvinnor och män, hur de bör vara och vad de bör göra, påverkar kvinnors möjlighet att nomineras till styrelseposter.

Vem är då ansvarig för problemet och vem kan göra något åt det? I företag är det förstås ägarna och styrelsen som representant för ägarna. Men frågan om kvinnor och mäns representation i styrelser gäller även

övrig företagsledning. Styrelsen har ägarnas delegerade ansvar att kontrollera att jämställdhetslagen och det aktiva arbete för jämställdhet som lagen föreskriver, pågår ute i den operativa verksamheten, och det är företagsledningen som har det operativa ansvaret för att kvinnor och män ska kunna arbeta på lika villkor. När styrelseledamöter rekryteras utifrån meriter i arbetslivet är en förutsättning för att kvinnor ska nomineras till styrelser på lika villkor som män, att de ges lika rättigheter och möjligheter att rekryteras till chefsposter, bli befordrade och få utveckling för nya uppgifter.

En kartläggning och forskningsöversikt om unga ledare i svenskt näringsliv visar att det sker en sortering utifrån kön redan när chefskarriären inleds. Könsfördelningen bland chefer som är 35 år eller yngre är i kartläggningen 25 procent kvinnor och 75 procent män, vilket inte motsvarar könsfördelningen bland samtliga anställda. Möjligheterna att få de erfarenheter och den kompetens som krävs för att kunna befordras till högre chefstjänster är alltså ojämnt fördelade redan från början.⁶⁾ I slutänden påverkar detta naturligtvis kvinnors möjligheter att erbjudas styrelseposter.

På ett personligt plan är det dock kvinnorna själva som i första hand får bära ansvaret för problemet. Mansdominansen på styrelseposter innebär att männen har tolkningsföreträde när det gäller hur företag ska drivas. En av styrelsens viktigaste uppgifter är att utse vd, och att kvinnor inte nomineras till styrelseposter på lika villkor som män påverkar även kvinnors möjligheter att bli rekryterade till vd-poster.

På samhällsnivån är det politikerna, och i slutänden alla samhällsmedborgare, som bär ansvaret för problemet. En balanserad samhällsutveckling bygger på att kvinnor och män finns representerade i alla sammanhang där man utövar makt och inflytande som påverkar både kvinnor och män.

6) Unga ledare, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16), sid. 142.

Utgångspunkter för projektet

Den viktigaste utgångspunkten för att starta projektet var mansdominansen i sig och de problem den skapar. Så länge män är i majoritet på toppositioner i svenskt näringsliv kommer systemet att reproducera sig självt. Män som beslutar över rekryteringen av styrelseledamöter och chefer kommer att fortsätta att välja män – om de inte ser några attraktiva och tydliga alternativ.

En annan utgångspunkt var rapporten »Det tillmötesgående motståndet«. Denna rapport ingick i ett projekt som finansierades av Rådet för arbetslivsforskning. Projektet syftade till att öka andelen kvinnor i styrelser, och resultatet finns dokumenterat i nämnda rapport, som bygger på djupintervjuer med 38 styrelseordföranden i olika börsbolag.⁷⁾

Styrelseordförandena ombads att rekommendera kvinnor som de ansåg vara kvalificerade som ledamöter i börsbolagens styrelser. Tillsammans rekommenderade de 72 kvinnor. Vid en uppföljning tre år senare visade det sig att endast 8 procent, eller 4 av 51, av antalet kontaktade kvinnor hade fått en förfrågan om ett styrelseuppdrag i ett börsbolag. I de börsnoterade bolagen där de intervjuade styrelseordförandena fanns, steg dock andelen kvinnor under samma period från 6 till 15 procent.⁸⁾

En slutsats som drogs i rapporten, och som även uppföljningen tydligt visar, är alltså att det inte räcker med att identifiera och därigenom synliggöra kvinnor och kvinnors kompetens, för att kvinnor ska erbjudas styrelseuppdrag.

En tredje utgångspunkt för detta projekt var att vi ville ta seriöst på de uttalanden om viljan att rekrytera kvinnor till styrelser och ledande positioner som många ägare, styrelseordföranden och företagsledare gjort och fortfarande gör i olika sammanhang – inte minst i media. Att så få kvinnor erbjudits styrelseuppdrag förklaras i dessa uttalanden ofta med att det beror på kvinnorna själva, att det inte finns kvinnor med rätt kompetens, eller att kvinnor inte vill ta på sig tyngre ledningsuppdrag.

Näringslivets Ledarskapsakademi har i olika chefsutvecklingssammanhang, ända sedan starten av verksamheten 1995, mött mycket kompetenta kvinnor som gett uttryck för att de både vill och kan ta såväl styrelseuppdrag som tyngre chefsuppdrag. Det finns helt klart kompetenta kvinnor som är nomineringsbara till styrelseposter. Genom att vi identifierade dessa kvinnor, kartlade deras kompetens, byggde ett professionellt rekryteringssystem och sedan erbjöd företagen en möjlighet att ta våra tjänster

i bruk förutsatte vi också att den uttalade viljan att nominera även kvinnor till styrelser skulle kunna omsättas i praktisk handling.

Vad har hänt sedan projektet startade?

Vad har hänt i politik och media?

Redan 1999, dvs. ett år efter att hon tillträtt som jämställdhetsminister, gjorde Margareta Winberg ett politiskt utspel. Hon sade att en lag om kvotering kunde bli aktuell om företagen inte själva såg till att kvinnorepresentationen ökade.

Inför 2002 års styrelsenomineringar visade media stort intresse för frågan, och bl.a. Aftonbladet påminde om Margareta Winbergs »hot« om kvotering. I artikeln stod att allt fler företrädare för svenskt näringsliv sade sig »stödja tanken på att fler kvinnor måste in på toppositioner«. Sören Gyll, ordförande för Svenskt Näringsliv, sade att han var bekymrad över att det gick så långsamt, men att Svenskt Näringsliv inte hade »hutat åt sina medlemmar eller satt upp några mål« för att förbättra situationen.

Olika ledarskapskonsulter tillfrågades också, som menade att det finns tre grundkrav på en blivande styrelseledamot:

- 1) Företaget ska kunna vara stolt över att ha denna person i styrelsen.
- 2) Personen ska ha ett stort kontaktnät.
- 3) Personen ska vara eller ha varit vd i börsbolag.

På den sista punkten konstaterades att många kvinnor sällas bort, eftersom endast 10 av börsens 335 bolag hade en kvinna som vd 2002.

Aftonbladet presenterade även en »svart lista« med bolag som inte hade någon kvinna i styrelsen. Listan visade att av de 335 börsbolagen hade 233 bolag ingen kvinna i styrelsen inför bolagsstämmorna 2002.⁷⁾

Under hösten 2002 pågick en ständig debatt i media kring frågan om kvinnors representation i styrelser och på ledande befattningar. På t.ex. DN:s debattsida lovade näringslivstoppar att arbeta för fler kvinnor i företagsledningarna. Under rubriken »Vi måste ändra inställning radikalt«, skrev man följande:

»Varje företagsledning och bolagsstyrelse borde ha intresse av att få fler kvinnliga chefer på toppnivå – för att stärka konkurrenskraften, tillföra värdefull kompetens och därmed bredda ledarskapet, utöka nätverk och få nya perspektiv och visioner.«

7) Projektrapport – *Det tillmötesgående motståndet*.

8) Dagens Industri, *Det är bedrövligt*, den 16 januari 2003.

Bakom artikeln står en arbetsgrupp inom ett projekt som SNS (Studieförbundet Näringsliv och Samhälle) startat för att öka andelen kvinnor på ledande poster. I artikeln skriver författarna att det måste till en radikal förändring, och att den förändringen måste initieras av företagsledarna själva. Av den anledningen har de personligen engagerat sig i projektet, och de säger att de under en treårsperiod kommer att verka för särskilda insatser för att »främja kvinnors karriärer på ledande befattningar. Målet är att påtagligen öka andelen kvinnor i styrelser, ledningsgrupper och på vd-poster.«

När det gäller kvotering skriver de följande: »Vi tror inte på uppifrån beslutade krav på kvotering men det krävs fundamentala förändringar för att komma tillrätta med den obalans som råder mellan kvinnor och män på ledande poster.«¹⁰⁾

Inom ramen för SNS-projektet genomförs ett antal forskningsstudier. I november 2002 presenterades, bl.a. i DN:s ekonomidel, en studie om hur styrelseledamöter tillsätts. Ett trettiotal intervjuer med ledamöter i styrelser och nomineringskommittéer, vd:ar och ägare har resulterat i skriften »Rekrytering av koncernstyrelser«. I artikeln konstateras följande:

»I svenskt näringsliv känner alla alla. Rekryteringsbasen för ledamöter är mycket snäv och processen har länge gått informellt till.«

Det som förvånar den forskare som intervjuas i artikeln är »att de personliga nätverken styr, medan vd:ar rekryteras mycket mer professionellt och med ett noggrant förfarande«.

Intervjuerna visar att det finns en medvetenhet om kvinnounderskottet, och en majoritet anser att något måste göras. Men, konstaterar man, »slående är dock att det ofta bara handlar om att tillfredställa medierna, som envisas med att ta upp frågan.«¹¹⁾

I slutet av november 2002 gjorde Margareta Winberg ett nytt politiskt utspel, och den 25 november innehöll de flesta stora dagstidningarna artiklar om kvotering. I Svenska Dagbladets näringslivsdel fanns en lång intervju med Winberg, där hon konstaterade följande: »Om företagen inte når 25 procent kvinnor 2004 så måste vi införa kvotering.« Hon bedömer målet som fullt realistiskt »om nu näringslivet menar allvar med alla utfästelser och löften man gett i debattartiklar och uttalanden«.

Svenska Dagbladet konstaterar följande: »Om bolagen inte lyckas vill Winberg vara redo med en lag. Ett utredningsdirektiv har redan föreberetts och ska vara klart till våren.«¹²⁾

Sedan ett antal år tillbaka har Veckans Affärer kartlagt Sveriges mäktigaste kvinnor. I februari 2003 kom årets kartläggning med rubriken »Huka er gubbar, nu blir det kvotering« I artikeln konstateras att om kvinnor som är chefer får frågan om de är för eller emot kvotering svarar 95 procent att

de är emot. Men tidningen menar att man får svar som man frågar: »När svarsalternativen bara består av för eller emot är resultatet givet. Ingen kvinna vill bli kvoterad.«

När Veckans Affärer frågade de 125 kvinnor som 2003 identifierades som Sveriges mäktigaste mer nyanserat träder en helt annan bild fram. Hela 60 procent kan tänka sig någon form av kvotering, 29 procent är i princip emot, men de är positiva i praktiken för att få något att hända. 28 procent kan tänka sig kvotering om utvecklingen går för långsamt.¹³⁾

Frågan om kvotering – då i första hand till styrelser – har intensifierats sen vi startade vårt projekt. Naturligtvis varierar näringslivets reaktioner på politiska utspel och mediabevakning. I de kontakter vi haft med framför allt styrelseordföranden kan vi konstatera att »hotet« om kvotering inte togs på allvar 1999, men våren 2003 är situationen en annan. Från politiskt håll har deklarerats att ett utredningsdirektiv ligger klart. Inför 2003 års bolagsstämmor bevakar de största dagstidningarna nästan dagligen vilka som är nominerade. I t.ex. Svenska Dagbladet redovisades den 21 mars 2003 namnen på ett antal kvinnor som är nominerade till 47 styrelseposter i 37 börsbolag.¹⁴⁾ Den 31 mars hade DN en lista på 54 företag som nominerat 54 kvinnor till 63 styrelseposter.¹⁵⁾

Vad har hänt inom forskningen?

Dagens debatt om vikten av att även kvinnor finns med som ledamöter i styrelser speglar vår tids syn på kvinnor och män. Kvinnor och män förväntas vara och agera på lika villkor på arbetsmarknaden, och på en retorisk nivå framställs ofta dagens situation på arbetsmarknaden som att det också är så. Men i praktiken visar det sig i stället att kvinnor och män har såväl olika arbets- som livsvillkor i stort.

En utveckling mot ett jämställt samhälle förespråkas av de flesta. Trots detta går utvecklingen trögt. Det finns dock inte bara en förklaring till att så är fallet, och nedan kommer forskning om kvinnor, män och styrelsearbete att belysas.

För att över huvud taget kunna förstå den maktobalans som råder mellan kvinnor och män på maktpositioner i näringslivet är det viktigt att se företagen i sitt sammanhang. Svenska företag är en del av det svenska samhället, och i ett större perspektiv av hela världen. Sverige anses vara världens mest jämställda land, men trots det har vi långt kvar till ett jämställt samhälle.

I vårt samhälle får könstillhörigheten fortfarande stor betydelse för hur våra liv kommer att gestalta sig. Från det ögonblick man föds bemöts och behandlas flickor och pojkar, och senare i livet kvinnor och män, olika

utifrån samhällets förväntningar på hur en riktig flicka, pojke, kvinna eller man ska vara och göra. Vi tränas in i kulturellt önskvärda könspositioner och förvärvar därmed olika erfarenheter. Genom daglig träning bygger vi in samhällets föreställningar om kön i vår identitet. Det en »riktig man« förväntas leva upp till är ofta helt oförenligt med det vi tillskriver en »riktig kvinna«, och tvärtom.

Föreställningar om vad som är lämpligt begränsar våra möjligheter och läser in oss i generella och stereotypa positioner. Detta märks mycket tydligt i arbetslivet, eftersom vi alla vet att olika positioner och arbetsuppgifter är könsmärkta. I de flesta företag är den mest kvinnligt könsmärkta positionen sekreteraren, och den mest manligt könsmärkta positionen är vd. Även andra befattningar är klart könsmärkta, och det genomgående mönstret är att kvinnors arbeten ofta är förknippade med service till den »riktiga« verksamheten, dvs. den operativa verksamheten, som leds av män.

Vi står mitt i denna könsordning, vilket ofta gör oss könsblinda. Vi tar kvinnor och mäns olika positioner i samhället och arbetslivet mer eller mindre för givna. Men de är varken givna, eviga eller sanna, utan tvärtom föränderliga. Vad som i en viss tid, i en viss kultur, ansetts som en kvinnligt märkt position, kan vid ett annat tillfälle eller i en annan kultur anses vara en manlig position.

Forskning om styrelsernas uppgift och sammansättning har synliggjort att föreställningar om vem som ska eller bör göra vad i ett företag får stor roll för kvinnors och mäns möjligheter till karriär och därmed till att rekryteras in i styrelser. Allt hänger ihop.

Ett börsbolags styrelse ska representera alla aktieägare. Flera forskare har dock visat att det råder en slående likhet mellan dagens toppchefer och styrelseledamöter i svenskt näringsliv. De är (nästan) alla män, vita, medelklass och i femtioårsåldern med fru och barn.¹⁶⁾ Det framträder en bild av styrelserna som mycket homogena grupper, med ledamöter som alla har liknande bakgrund och erfarenheter. Det gör att det finns all anledning att ifrågasätta om styrelserna klarar uppgiften att företräda den heterogena grupp av ägare som t.ex. de flesta börsbolag har.

När det gäller kompetens för styrelsearbete visar det sig att den enda erfarenhet som är direktkvalificerande till styrelseposter är vd-erfarenhet.¹⁷⁾ SNS-rapporten »Rekryteringar av koncernstyrelser« tar upp det faktum att verkställande direktörer dominerar stort i styrelser. Författarna undrar om denna dominans kan vara ett »utslag av att frågan om vad som skiljer en ägarroll ifrån en exekutiv roll inte är ställd med det allvar som den förtjänar? Och kanske har därför inte de särskilda kraven på styrelseledamöters kompetens artikulrats utan i många noterade företag närmast blivit en oreflekterad avbild av exekutivkompetensen.«¹⁸⁾

Dagens dominans av personer med vd-bakgrund i styrelser behöver diskuteras ur ett historiskt perspektiv. I början av 1900-talet skedde en separering mellan ägare och ledning, och en ny profession växte fram – företagsledaren. Vissa forskare hävdar att när företagsledare anställdes för att leda företag, så fick företagen chefer med större intresse av att maximera sin egen nyttofunktion än att maximera ägarens avkastning på investerat kapital.¹⁹⁾ Andra forskare har hävdat att den huvudsakliga anledningen till den ekonomiska tillväxten i västvärlden beror just på att företag anställt företagsledare. De anser att en anställd företagsledare som inte ärvt sin position, pengar eller status måste väga upp detta i sin professionella roll. Därför skulle den anställda chefens motivation vara betydligt högre än ägarchefens.²⁰⁾

Företagsledarna ansågs mer kompetenta än ägarna att leda verksamheten, vilket ledde till en separation av ägande och kontroll, som i sin tur bidrog till att företagsledare fick ett mycket stort handlingsutrymme och tolkningsföreträde.

I spåren av denna utveckling har vd-erfarenhet allt mer framstått som viktig, inte bara för den operativa ledningen av företag utan även för ägarutövningen. Företagsledningens tolkningsföreträde har haft stor betydelse. »De som i dag kräver erfarenhet av exekutiv karaktär inför ett styrelseuppdrag är inte sällan de som själva har den bakgrunden. Dessa personer, vilka till en stor majoritet är män (82 procent), verkar både i styrelser och i nomineringskommittéer. De bidrar med andra ord till att återskapa sin egen position och sin egen grupps betydelse.«²¹⁾

Ytterligare en förklaring till överrepresentationen av personer med exekutiv erfarenhet är den allt snabbare omsättningshastigheten på verkställande direktörer i börsföretagen, vilket skapat ett utbud av f.d. vd:ar och en efterfrågan på en fortsatt karriär efter vd-uppdraget.²²⁾ Att vara kompetent styrelseledamot har blivit detsamma som att ha exekutiv erfarenhet i en vd-roll.

Föreställningen att exekutiv erfarenhet är den viktigaste meriten för styrelseuppdrag behöver ifrågasättas av flera skäl. Erfarenhet av företagsledning är förvisso säkerligen en värdefull och relevant erfarenhet för styrelsearbete, men det behövs fler kompetenser. Ett alltför starkt inslag av personer med vd-erfarenhet i styrelser påverkar dessutom balansen mellan styrelsen och företagsledningen. Det finns en risk att personer med vd-bakgrund identifierar sig mer med vd-rollen än med rollen som styrelseledamot. Att vara operativt ansvarig för en verksamhet kräver en annan kompetens än ett styrelseuppdrag.

Styrelsens uppgift är bl.a. att övervaka och utvärdera den operativa ledningen, vilket kan vara svårt om man som styrelseledamot identifierar sig med företagsledningen.

Ett ifrågasättande är också viktigt för att fler kvinnor ska kunna erbjudas styrelseposter. Genom att kvinnor och mäns karriärvillkor har varit och är olika, har kvinnor inte rekryterats till vd-poster på lika villkor som män. Det gör att en efterfrågan på vd-kompetens för styrelseuppdrag blivit ett hinder i sig för kvinnor att nomineras och väljas in i styrelser.

Som en motreaktion mot den alltför starka separeringen emellan ägande och kontroll har ägarstyrningen kommit i fokus. Ägarstyrning har setts som ett sätt att återupprätta ägarnas betydelse för företagandet. Fokus på ägarstyrning har lyft fram styrelsens roll gentemot företagsledningen – bl.a. styrelsens arbetsuppgifter och dess sammansättning, men framför allt har styrelsens ansvar stått i blickpunkten.²³⁾ Styrelsens ledamöter står ansvariga gentemot alla ägare, men även gentemot andra intressenter som anställda, kunder och leverantörer.

När det gäller styrelsernas sammansättning har rekryteringsbasen och kompetenskraven för styrelsearbete diskuterats. I SNS-rapporten »Rekrytering av koncernstyrelser« skriver författarna att en utvidgning av rekryteringsbasen diskuteras för närvarande, och att det också sker en omprövning av den snäva synen på styrelsekompetens som något man exklusivt förvärvat som vd för ett börsbolag.

De anser att diskussionen allt mer har kommit att handla om att på ett genomtänkt sätt definiera vad för slags kompetenser som är nyttiga i en styrelse. De hävdar även att företagen tydligare börjat differentiera mellan rollerna styrelseledamot och vd. Ett tecken på att så sker är att vissa företag omprövar tanken att vd ska vara medlem i styrelsen.²⁴⁾

Genom att man tydliggör vad som är viktiga kompetenser för styrelseuppdrag kan rekryteringsbasen vidgas, vilket i sin tur kan underlätta rekrytering av kompetenta kvinnor som har andra erfarenheter än vd-erfarenhet. Det finns även kvinnor med vd-erfarenhet att rekrytera. I företag med mer än 200 anställda är 5 procent av de kvinnor som finns i ledningsfunktioner vd. Men fram till i dag har inte ens dessa kvinnor i någon större utsträckning blivit erbjudna styrelseuppdrag. Att så inte är fallet behöver en förklaring, och en sådan förklaring kan ges genom att studera hur kvinnors väg in i styrelser har sett ut och synen på kvinnors kompetens.

För kvinnor finns det två vägar in i svenska bolags styrelser. Den ena vägen är eget ägande, där basen för styrelsepositionen vilar på eget företagsbyggande eller ärvd ägarmakt. Den andra vägen är att bli rekryterad som styrelseledamot.²⁵⁾ En historisk översikt visar att det i första hand är via släktskap som kvinnorna haft tillträde till styrelserummen.²⁶⁾

Kvinnor kan, liksom män, antingen sitta i styrelser som ägare eller som representanter för ägarna. Vad som skiljer kvinnor och män åt som styrelseledamöter är föreställningen om kompetens. Män som sitter i styrelser

ses som självklart kompetenta för uppgiften. Kvinnor ses som kompetenta styrelseledamöter om de är ägare. Men om kvinnor ska representera ägarna beskrivs kvinnor som bristfälliga kandidater till styrelseposter.

Att det förhåller sig så blir synligt redan i rekryteringsförfarandet. När förklaringar efterfrågas till varför inte någon kvinna nominerades, brukar ansvariga för nomineringsarbetet hävda att de inte hittat någon kompetent kvinna. För kvinnor är nämligen inte ens vd-erfarenhet en självklar kompetens för styrelsearbete.

Synen på kvinnors kompetens utgår i mångt och mycket från den egna familjesituationen. I utredningen »Mansdominans i förändring« konstateras följande: »I familjeföretag blir således kvinnorna styrelseledamöter för att de har familj (ägarfamiljen); i börsbolag blir de förhindrade på grund av att de har familj (egen familj).«²⁷⁾

Kopplingen till den egna familjen är både intressant och viktig. En vanlig förklaring till att kvinnor inte kan delta i ledningsarbete brukar vara att de har ansvar för barn och familj, och att detta ansvar inte går att kombinera med karriär.²⁸⁾ Männens ansvar som föräldrar ses däremot inte som något hinder för att göra karriär.

I en artikel om unga ledare synliggörs att ideologiskt färgade föreställningar om kvinnor och män påverkar deras möjligheter att bli identifierade som chefskandidater och rekryterade till ledande befattningar. Karriärvillkoren är olika för kvinnor och män, och en förklaring är föreställningen om kvinnornas självklara föräldraskap och mäns självklara karriärintresse.²⁹⁾

I studier av yngre chefer som vi själva initierat och genomfört på Näringslivets Ledarskapsakademi visar det sig dock att även män vill ta ett aktivt föräldraansvar, vilket försvåras av föreställningen om mannens självklara karriärintresse.³⁰⁾ Män förväntas prioritera arbetet före familj – det finns en norm för karriär som utgår ifrån att mannen ska anpassa familjen till arbetet.³¹⁾

Familjen är viktig för karriär mannen. I intervjuer med styrelseordföranden tar de upp vikten av ett stabilt och harmoniskt familjeliv för att en vd ska kunna prestera ett bra arbete. Familjen ses som ett stöd för den egna karriären, men familjen får däremot aldrig påverka karriären.³²⁾

Karriär mannen är i första hand lojal mot organisationen, och organisationen strukturerar i sin tur fortfarande arbetet och karriären som om karriär mannen vore gift med en hemmafru.³³⁾ I normen för karriär ingår ett stöttande familjesystem, där hustrun är viktig för affärerna. I samband med representation – inte minst i internationella sammanhang – är hon dessutom en garant för mannens önskvärda heterosexualitet.

Det är också önskvärt att hustrun inte bara stöttar mannen utan också utför ett aktivt arbete. En styrelseordförande uttrycker det så här: »Hon var

beredd att öppna upp hemmet för affärsgäster, stötta sin man i representationen och charma utlänningar och göra det jobb som är så viktigt för svenska exportföretags framgång.«³⁴⁾

Karriären framställs som om den var könsneutral, men den är formad av män utifrån ett traditionellt manligt livssammanhang. För karriärkvinnan sker anpassningen till karriärnormen genom att kvinnans vanligaste strategi blir att anpassa sitt eget lönearbete till familjen. De blir kvinnor som utnyttjar deltid eller trimmar heltiden, så att de inte deltar aktiviteter som är viktiga för den egna karriären. Det innebär alltså att de begränsar sitt arbets inverkan och balanserar mannens arbets inverkan på familjen.³⁵⁾

En förklaring till att det går så trögt att rekrytera kvinnor till ledningspositioner och styrelseposter finns inbyggd i dessa karriärvillkor. En lyckad karriär förutsätter ett stöttande familjesystem, där familjen ses som en tillgång. En majoritet av männen på ledande poster i svensk näringsliv har detta stöd. Kvinnor lever däremot i stor utsträckning ihop med män som gör en minst lika krävande karriär. Och eftersom det fortfarande är så att kvinnor förväntas ta, och också tar, huvudansvar för hem och familj leder det till att familjen ses som ett hinder i karriären för kvinnor av de (män) som sitter på makten över rekrytering till ledande positioner.

Kvinnor ser sällan familjen som hinder. Kvinnor framhåller helt andra typer av hinder, framför allt att män och kvinnor inte arbetar på lika villkor i karriären. Män har föreställningar om kvinnor som inte är förankrade i verkligheten, och eftersom få kvinnor finns i styrelserummen och i företagsledningarna lämnar frånvaron av kvinnor ett fritt spelrum för dessa föreställningar att leva vidare.³⁶⁾

En annan förklaring till varför män dominerar i styrelser och i företagsledningarna är att mäns relationer präglas av homosocialitet, dvs. att män orienterar sig mot män – inte i första hand för att de är män utan för att de har makt i samhället och i organisationer. Makt betyder resurser, möjligheter och status.

Forskningen har tydliggjort ett nära samband mellan konstruktionen av manlighet och ledarskap. Att vara man och chef ger inte bara en bekräftelse i rollen som chef utan bidrar också till en förstärkning av den manliga identiteten. Att som man inneha en maktposition i näringslivet innebär ett umgänge med andra män, där bekräftelseritualer dem emellan stärker den egna identiteten och bekräftar rätten till makt och inflytande. En styrelsepost eller ett vd-jobb är mycket attraktiva positioner för män, eftersom de innebär många personliga privilegier, och så länge mansdominansen består i styrelser och i ledningssammanhang återskapas föreställning om att t.ex. en kompetent styrelseledamot är en särskild typ av man. Homosocialiteten skapar därmed en efterfrågan på män.

Eftersom manligt och kvinnligt skapas som varandras motpoler (polariteter) framstår kvinnan som bristfällig i relation till den kompetenta mannen, vilket leder till att kvinnor inte efterfrågas.³⁷⁾

- 9) Aftonbladet, *Var är brudarna?*, den 27 mars 2002
- 10) DN Debatt, *Vi måste ändra inställning radikalt*, den 29 oktober 2002.
- 11) DN Ekonomi, *Kompisar styr bolagen*, den 15 november 2002.
- 12) SvD Näringsliv, *Winberg förbereder kvoteringslag*, den 25 november 2002.
- 13) Veckans Affärer, *Huka er grabbar nu blir det kvotering*, nr 7 2003.
- 14) SvD Näringsliv, den 21 mars 2003.
- 15) DN Ekonomi, den 31 mars 2003.
- 16) Ägande och styrelser, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16), sid. 91.
- 17) *Rekrytering av koncernstyrelser*, sid. 3.
- 18) Ibid. sid. 4.
- 19) Ägare och styrelser, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16), sid. 88.
- 20) Ibid. sid. 87.
- 21) Ibid. sid. 96.
- 22) Ibid. sid. 96.
- 23) Ägande och styrelser, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16) sid. 89.
- 24) Rekrytering av koncernstyrelser sid. 4.
- 25) Ägande och styrelser, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16) sid. 85.
- 26) Kvinnor i styrelser och som chefer – en historisk bakgrund, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16) sid. 76.
- 27) Ägande och styrelser, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16), sid. 86.
- 28) Se bl.a. *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap* (SOU 1993:4) och *Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering*.
- 29) Unga ledare, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16), sid. 136.
- 30) *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*.
- 31) Se bl.a. Karriär, kön och familj, i *Ledare makt och kön* (SOU 1997:135) och *Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering*.
- 32) *Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering*.
- 33) Karriär, kön och familj, i *Ledare makt och kön* (SOU 1997:135) sid. 69.
- 34) Citat hämtat ur *Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering* sid. 30.
- 35) Karriär, kön och familj, i *Ledare makt och kön* (SOU 1997:135) sid. 71.
- 36) *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*, sid.126.
- 37) Företagsledare och chefer, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16), sid. 116.

Arbetet i projektet

Syftet med projektet var att andelen kvinnor på styrelseposter i stora företag i svenskt näringsliv skulle öka. Det mål vi satte upp för projektet var att det skulle gå att avläsa en markant skillnad, dvs. att betydligt fler kvinnor skulle inneha styrelseposter 2003 i jämförelse med 2000. Under projekttiden skulle ett antal rekryteringar ha genomförts enligt en rekryteringsprocess som togs fram inom projektet. I projektansökan fanns ett antal aktiviteter beskrivna för att nå målet, och nedan redovisas arbetet i kronologisk ordning.

I projektplanen fanns även en riskanalys. I den konstaterades att detta var ett riskprojekt, vilket i sig motiverade ekonomiskt stöd.

För att projektet skulle bli framgångsrikt krävdes ett intresse från de personer som har makt att rekrytera styrelseledamöter till företagsstyrelser. I projektplanen föreslogs därför att någon företrädare för svenskt näringsliv som var insatt i frågan skulle tillfrågas om projektets relevans och framtidsutsikter.

Tanken var att projektet skulle leda till en självfinansierad verksamhet, där tjänster för att nominera kvinnor till styrelser skulle kunna erbjudas i konkurrens på en öppen marknad.

Arbetet börjar

Vi startade vårt arbete med att intervjua fyra styrelseordförande, alla män, om hur de såg på möjligheterna att nå ett lyckat resultat. Alla var positiva till och välkomnade satsningen. De gav uttryck för att näringslivet hade ett behov av att få stöd med att identifiera kompetenta kvinnor för styrelseuppdrag. Att vi dessutom tänkte bygga ett professionellt rekryterings-system tyckte de var utmärkt.

Då det ofta sägs i den allmänna debatten att kvinnor saknar rätt kompetens för ledande positioner, hade vi med en utbildning för styrelseuppdrag i vår projektplan. För att kunna utveckla en relevant utbildning ställde vi frågor till styrelseordförandena om vilken kompetens de ansåg behövdes för styrelseuppdrag. De visade sig att samtliga hade svårt att beskriva vilken kompetens som krävs, eftersom det framstod som självklart att personer som tillfrågades för styrelseuppdrag hade rätt kompetens. I senare intervjuer med tre kvinnor som alla har tunga ledarpositioner blev

det tydligt att även de hade svårt att beskriva vilken kompetens som krävs för att bli styrelseledamot.

Även andra frågor togs upp i intervjuerna, med såväl männen som kvinnorna.

I intervjuerna framhöll två av männen att »kvinnor är dåliga på att ta för sig«. De hade svårt att förstå varför kvinnor tvekade att ta steg uppåt »när männen inte tänker efter utan bara accepterar. Är man hungrig så kör man.« Att det ser ut som det gör i bolagsstyrelserna såg de som ett resultat av att kvinnor inte vill göra karriär och att kvinnorna är dåliga på att framhålla sig själva. De ifrågasatte aldrig villkoren för karriär. En kvinna sade sig ha »varit tvungen att lära sig spelets regler, att göra som killarna gör«. Kvinnor förväntas alltså anpassa sig till de villkor som råder.

En av männen trodde inte att fler kvinnor i styrelserummen skulle förändra styrelsearbetet. De övriga männen och kvinnorna sade däremot att »det vore positivt och att det skulle öka dynamiken i styrelsearbetet«.

När det gällde hur man bör gå tillväga för att fler kvinnor ska nomineras till styrelseuppdrag fanns inga konkreta förslag. Gemensamt för kvinnorna var att de flera gånger försökt nominera in andra kvinnor – något som inte männen vinnlagt sig om att göra.

När de beskrev nomineringsprocessen konstaterade både män och kvinnor att de flesta ledamöter rekryterats in via ordförandens eller andra ledamöters nätverk. Ingen hade erfarenhet av att anlita professionella tjänster för nominering av styrelseledamöter.

En av kvinnorna var klart medveten om att könstillhörigheten var viktig och avgörande för möjligheten att få styrelseuppdrag. Hon arbetade därför aktivt för att synliggöra de strukturella hinder som kvinnor möter i näringslivet.

Kartläggning av kvinnor som kan och vill ta styrelseuppdrag

Inför arbetet med att identifiera kvinnor till den »kvinnobank« vi planerade att bygga upp, tog vi beslut om att dra en gräns vid 50 kvinnor till att börja med. De kvinnor vi ville ha med i banken skulle ha en dokumenterad kompetens som vi bedömde var relevant för att de skulle kunna ta vilket uppdrag som helst i börsbolagens styrelser. Vi valde nämligen i första hand att vända oss till börsbolag, och det viktigaste skälet till det var att deras styrelser årligen dokumenteras av SIS Ägarservice. Genom denna dokumentation kunde vi ha alla börsbolag och vad som hände i dem när det gällde styrelsesammansättning som referensram.

Intervjuerna med styrelseordförandena gav ingen klar bild av kompetenskraven för styrelseuppdrag. Därför utgick vi ifrån den kunskap vi själ-

va hade om styrelseledamöternas kompetens, där en övervägande majoritet hade exekutiv erfarenhet. Vi beslutade att det var viktigt att söka kvinnor med vd- eller generaldirektörskompetens.

Fram till den första lägesrapporten i september 2001 hade vi identifierat 50 kvinnor som vi gärna ville ha med i vår bank. I vårt identifieringsarbete använde vi oss av egna källor, Veckans Affärers kartläggning av kvinnor på ledande poster 2000 och 2001³⁸⁾ samt SIS Ägarservices redovisning av styrelser i Sveriges börsbolag.

De 50 kvinnorna kontaktades via brev, där projektet presenterades och där vi frågade om de var intresserade av att delta. I brevet skrev vi att vi skulle ta en personlig kontakt med kvinnorna för att säkerställa att de fått den information de behövde för att de skulle kunna ta ställning till sitt deltagande. Vi sökte samtliga kvinnor, vilket resulterade i samtal på mellan 30 och 90 minuter med drygt 40 kvinnor. Några kvinnor avböjde kontakt och några var inte längre aktuella då de lämnat sina tjänster. Av kvinnorna sade slutligen 32 stycken ja till att delta i projektet.

Vi fortsatte vårt sökande och fick fram ytterligare 25 kvinnor, bl.a. via intervjuerna. Dessa kvinnor tillfrågades under hösten 2001, och de flesta var intresserade av att delta i projektet. Ytterligare några kvinnor tillkom senare, vilket gjorde att vi under hösten 2001 nådde målet för banken – drygt 50 kvinnor. Under resans gång identifierade vi ytterligare några personer som mycket väl skulle platsa i banken, men vi tog beslutet att inte utöka antalet innan vi sett hur det fortsatta arbetet skulle förlöpa. När kvinnorna väl var identifierade ombads de sända in sin meritsammanställning (cv) och sina personliga önskemål om styrelseuppdrag.

Det visade sig vara mycket viktigt att vi tog personlig kontakt med kvinnorna. I samtalen fick vi nämligen viktig information som hjälpte oss att t.ex. designa rekryteringssystemet.

Det visade sig att i princip alla var intresserade av projektet, men att många var avvaktande. Det var helt klart så att ingen av kvinnorna ville känna sig utnyttjad eller utställd på något sätt. En vanlig fråga var: »Hur tänker ni använda mig?« Flera sade att de inte ville figurera med sina namn någonstans. Kvinnorna ville också försäkra sig om att sammanhanget var seriöst – annars var de inte intresserade av att delta.

Att de var avvaktande handlade också om att kvinnorna ville försäkra sig om att vi inte såg på kvinnorna som »bristfälliga«. När vi förklarade vår syn på problemet – dvs. att kvinnors underrepresentation i första hand är ett strukturellt problem ökade intresset att delta.

Utifrån vår beskrivning av projektet, vår egen verksamhet där vi beskrev hur vi arbetar och att vi utgår ifrån forskning på området och stödet från VINNOVA sade de flesta som vi fick personlig kontakt med ja till att ingå i

banken. Vad som visade sig vara extra viktigt var att vi förklarade att vi ville bygga ett rekryteringssystem med stark sekretess, där ingen av kvinnorna skulle figurera i något som helst sammanhang som vi hade ansvar för utan att vara tillfrågad. Att sekretessen var viktig berodde på att flera av kvinnorna hade erfarenheter av situationer i arbetslivet där de hade känt sig utnyttjade.

När sammanhanget var beskrivet och ett förtroende etablerat, gav kvinnorna oss viktig information. Det visade sig att de flesta av kvinnorna redan hade styrelseuppdrag i mindre och medelstora företag, men att de upplevde att de inte fick erbjudanden i paritet med hur de uppfattade sin egen kompetens. De flesta vill ha tyngre styrelseuppdrag, och många vill byta styrelseuppdrag.

Kvinnorna själva visade ett stort intresse för frågan om varför kvinnor inte blir erbjudna fler styrelseposter i större bolag. Flera lyfte fram att de inte ville tro att de medvetet valdes bort utan att det handlade om att »männen inte vet att vi finns«. Ingen funderade över det faktum att de fått flera förfrågningar från mindre företag. Hur kom det sig att dessa företag visste att kvinnorna fanns? Förmodligen handlar det mer om vilja och intresse att ha med kvinnor i styrelsearbetet. Söker man, så finner man.

En fråga som flera tog upp var hur det kommer sig att kompetenta kvinnor som i dag sitter i tunga styrelser i offentliga verksamheter inte verkar vara intressanta för det privata näringslivet. De ansåg att den offentliga sektorn kommit längre när det gäller att rekrytera kvinnor till tunga styrelseuppdrag.

Kompetensbegreppet kom ofta upp till diskussion. Kvinnorna resonerade kring vad som krävdes för att bli erbjuden styrelseposter, och de ville veta vem som beslutar vilken kompetens som behövs för styrelseuppdrag. Utgångspunkten var att kompetensen var avgörande för att bli invald i en styrelse.

Eftersom det inom ramen för projektet fanns en tanke om en utbildningsinsats var frågan om kompetens mycket viktig även för oss. Intervjuerna med styrelseordförandena visade att de hade svårt att beskriva vilken kompetens som krävs, eftersom det framstod som självklart att personer som tillfrågades för styrelseuppdrag hade rätt kompetens. I deras berättelser framstod personen som det viktiga – »han skulle platsa i gänget«.

I vår plan låg att också intervjua kvinnor som på toppositioner som också hade gedigna erfarenheter av och styrelsearbete för att bl.a. se om vi skulle kunna få fram en tydligare bild. Utifrån resultatet av dessa intervjuer beslutade vi att återkomma till kvinnorna med frågor om kompetens för styrelseuppdrag.

Styrsystem för registrering och rekrytering

Parallellt med arbetet att identifiera kvinnor och kartlägga kvinnornas kompetens arbetade vi med att utveckla ett registrerings- och rekryteringssystem, och det datasystem vi nu har byggt upp har växt fram i takt med det vi lärt i projektet.

Vi ville ha ett enkelt system, där vi snabbt kunde matcha kravprofiler med kvinnornas kompetensprofiler. Vi har i dag ett fungerande system, där vi utifrån kravprofiler kan få fram matchande profiler på kandidater för nominering.

När det gällde att erbjuda våra tjänster började vi med att ta reda på om företagen hade nomineringskommittéer. Det visade sig inte vara så vanligt som vi hade trott. I de fall där det fanns nomineringskommittéer, var det dessutom ofta styrelseordföranden som även var ordförande för nomineringskommittén. Vi valde därför att bygga upp ett register med namn och adress till samtliga börsbolags ordförande, eftersom vi såg dessa som primära mottagare av vårt erbjudande om professionella tjänster för nominering av kvinnor till deras styrelser.

Utbildning för styrelseuppdrag

Vår utgångspunkt för att utveckla en relevant utbildning var att ta reda på vilka kompetenskrav som gällde för att man skulle vara aktuell för en styrelsepost. Vi försökte ta reda på detta genom intervjuer med initierade personer. Förutom fyra män som alla är styrelseordföranden och tre kvinnor som alla hade gedigna erfarenheter av styrelsearbete, har vi också intervjuat tio kvinnor ur vår bank. De valdes ut slumpmässigt ut efter uppdelning på bransch, och de fanns i följande branscher:

- * bank och försäkring
- * dagligvaruhandel
- * telekom/IT
- * fastighet
- * transport
- * tung industri
- * kommunikation
- * utbildning
- * vård/konsument.

Det visade sig vara mycket svårt att genom dessa intervjuer få fram information som kunde fungera som grund för en utbildningsinsats. Styrelseordförandenas tankar om kompetens finns redan beskrivna i rapporten,

och sammanfattningsvis visade det sig att inget av dem kunde ge något entydigt svar på vad som egentligen krävs. Detsamma gällde även de kvinnor på toppositioner som vi intervjuade.

Genom intervjuerna med kvinnor från vår bank förstod vi ganska snart att utbildningsbehovet var mycket individuellt, om det över huvud taget fanns. I de flesta fall uppfattade kvinnorna sig själva som klart kompetenta för styrelseuppdrag i storföretag. Kvinnorna hade dessutom redan styrelseuppdrag i mindre bolag, där de har kunnat mäta sin egen kompetens mot de andra ledamöterna. En erfarenhet av styrelsearbetet var kopplad till själva styrelseuppdraget, men flera kvinnor efterlyste mer dialog kring framför allt det juridiska ansvaret.

Vår slutsats blev att det inte behövs någon speciell utbildning. Däremot såg vi en möjlighet att bygga in information om uppdraget och det juridiska ansvaret i vår rekryteringsprocess.

Det var alltså svårt att få fram information om vilken kompetens som behövs för ett professionellt arbete i en styrelse. Därför valde vi i stället att fråga kvinnorna i banken vilka kunskaper och erfarenheter de haft nytta av i sitt styrelsearbete. Bilden var inte entydig utan visade på en bredd av kompetens. Det kvinnorna tog upp var följande:

- * ledaregenskaper/ledarerfarenheter
- * branschkunskap
- * ekonomi
- * förändringsprocesser
- * omstrukturering
- * målstyrning
- * omvärldskunskap
- * kunskap om hur människor och grupper fungerar
- * förhandlingar
- * HR-perspektiv (human resource)
- * mediehantering
- * erfarenhet av med- och motgång
- * entreprenörskap
- * samhällsengagemang
- * politik.

En tendens fanns – att kvinnorna av eget intresse utbildat sig inom områden som inte ingick i grundexamen. Flera har akademiska poäng i humanistiska ämnen, t.ex. pedagogik, antropologi, psykologi och personaladministration.

Genom intervjuerna fick vi en tydligare bild av kvinnornas kompetens. När de berättade om sina kunskaper och erfarenheter synliggjordes indirekt den bredd av kompetens som kvinnorna hade och som de hade haft nytta av i sina styrelseuppdrag.

När det gäller deras eget arbete i ledande befattningar lyfte de fram att de var ifrågasättande, arbetade processinriktat, var trygga i sig själva och använde sitt »sunda förnuft«.

Den enda brist på kompetens som vi kunde identifiera var kunskap om betydelser och konsekvenser av könstillhörighet. Vi genomförde därför ett kunskapsseminarium för kvinnorna i banken i januari 2002. Syftet var att genom kunskap öka kvinnornas medvetenhet om problemet, dvs. hur det kommer det sig att kvinnor inte nomineras till styrelser. Inbjudna föreläsare var professor Yvonne Hirdman, docent Anna Wahl och professor Maud Eduards.

I intervjuerna visade det sig att alla hade mellan ett och åtta styrelseuppdrag i mindre och medelstora företag. De hade dessutom varit ledamöter under flera år – en kvinna sedan 15 år tillbaka. Kvinnorna saknade alltså varken kompetens eller erfarenhet för att kunna rekryteras till tyngre styrelseuppdrag än de hittills blivit erbjudna.

Vi ställde också frågor kring hur de fått sina styrelseuppdrag. Det var vanligt att det var en överordnad chef som hade tillfrågat dem och också introducerat dem i styrelsearbetet. Någon hade blivit tillfrågad av styrelseordföranden. Två tog upp att de blivit synliga för viktiga personer som tagit kontakt med dem, efter att de t.ex. haft egna anföranden. En tog upp kontakter i eget nätverk.

På frågan om hur de ansåg att arbetet fungerade i de styrelser där de var ledamöter svarade majoriteten att det var mycket olika, och att det i mångt och mycket berodde på vem som var ordförande. Några tog upp bristande struktur och kompetens, brist på kundperspektiv och ineffektivitet. När det gällde det egna ansvaret sade en kvinna att hon själv kunde påverka om arbetet var effektivt eller inte. En kvinna tog upp att »besluten tas någon annanstans«, och hon upplevde att styrelsemötena var ett spel för gallerierna.

Kvinnorna fick reflektera över vilken betydelse de trodde att det skulle få om fler kvinnor deltog i styrelsearbetet. Genomgående var kvinnorna övertygade om att det skulle leda till en positiv förändring för både företag och lönsamhet. De tog bl.a. upp följande effekter:

- * bättre resultat, ökad lönsamhet
- * bättre och viktigare kommunikationen, även mot kunder/marknad
- * bättre riskbedömningar

- * ett mer processinriktat arbete
- * bättre täckning från styrelsen vad gäller olika frågor man nu missar
- * mindre prestigeladdat
- * ökad kreativitet.

En kvinna sade att »det skulle berika näringslivet, men tjuvighetsstämpeln skulle falla bort och glamouren försvinna«. En annan kvinna menade att »tjejer saknar bara en sak, nätverk inte kompetens, men med för många tjejer i styrelserna rubbas gubbarnas komfort«.

Nomineringsarbetet

I januari 2002 fick 83 styrelseordförande ett personligt brev, där projektet beskrevs och där de erbjöds möjlighet att nominera kvinnor ur vår bank till sina respektive börsbolag. Vi gjorde ett medvetet urval av större börsbolag och valde att dra gränsen vid drygt 80 bolag, eftersom vi ville vara säkra på att kunna möta upp mot de rekryteringsuppdrag vi förväntade oss att få. Vi hade drygt 50 kvinnor i banken, och därför trodde vi oss om att kunna nominera kvinnor till de företag som vi utgick från skulle ta kontakt med oss.

I brevet ombads styrelseordföranden återkomma med besked om huruvida det börsbolag han representerade ville ta våra tjänster i anspråk eller inte, men få styrelseordföranden hörde över huvudet av sig. Åtta företag visade dock ett seriöst intresse, och vi kunde i samtliga dessa fall bidra med namn till nomineringar inför val vid bolagsstämman. Två av bolagen var affärsdrivande statliga verk.

Några av dessa styrelseordföranden ringde för att visa sin uppskattning. De representerade företag som redan hade kvinnor i sina styrelser och som såg denna satsning som ett stöd för andra företag att få in fler kvinnor i sina styrelser. De hade goda erfarenheter av att ha kvinnor i sina styrelser – något som de ansåg att andra företag behövde få. I ett företag hade man målmedvetet arbetat under ett antal år för att i alla dotterbolagsstyrelser ha en könsfördelning som aldrig fick vara mer än 60 procents representation av det ena könet. Genom tydliga mål och ett praktiskt arbete hade de nått det resultat de ville ha, och deras utgångspunkt var verksamheten. De vände sig till både kvinnor och män med sin verksamhet, och ansåg därför att ledningsskiktet skulle spegla deras kunder för att de skulle kunna göra bra affärer.

I samband med kunskapsseminariet i januari 2002 bjöd vi in media till en presskonferens, där vi presenterade projektet och dess möjligheter. Vi fick bra mediabevakning, vilket ledde till att flera mindre företag hörde av sig. Detta var intressant, eftersom kvinnorna i banken berättat att de ofta

får förfrågningar från småföretag. Mindre företag verkar alltså vara mer intresserade av att få in kompetenta kvinnor i sina styrelser än vad storföretagen är.

Att intresset för våra tjänster var så lågt var dock svårtolkat. Vi tog på nytt kontakt med ett par av de styrelseordföranden som vi intervjuat i starten av projektet. De trodde att en förklaring kunde vara att vi låg fel i tiden. Nomineringsprocesserna startar ofta redan på hösten inför vårens val. Vi beslutade därför att ta ett omtag hösten 2002. Detta försköt visserligen projektet i tid, men vi ville gärna ge oss själva och företagen en andra chans.

Inför det fortsatta arbetet förberedde vi oss mycket noga. Vi gick igenom företagen i vår bank och tog reda på vilka företag som efter bolagsstämmorna 2002 inte hade några kvinnor i sina styrelser. Visa av det låga intresset vid första försöket skulle alla dessa företag få ett erbjudande. Visade det sig att anstormningen skulle vara stor hade vi under projektets gång lärt känna så många kvinnor och fått så många bra kontakter att vi kände oss säkra på att kunna leva upp till företagens förväntningar.

Vi beslutade också att genomföra ett nytt kunskapsseminarium, där inte bara kvinnorna i banken utan även de styrelseordföranden som fick vårt erbjudande skulle inbjudas.

I oktober 2002 fick sammanlagt 198 börsbolag genom sina styrelseordföranden erbjudandet att inför vårens bolagsstämmor nominera kvinnor från vår bank. De fick också en intresseförfrågan om ett kunskapsseminarium våren 2003. Denna gång bad vi de personer som fick erbjudandet att vänligen sända tillbaka ett svar, även om de inte önskade våra tjänster. Vi ville på detta sätt försäkra oss om att brevet nått den person det var avsett för.

Sammanlagt 9 företag hörde av med intresseförfrågan om kvinnorna i vår bank, 7 styrelseordföranden anmälde sitt intresse för kunskapsseminariet, och 2 styrelseordföranden tackar nej till våra tjänster. Intresset var alltså om möjligt ännu lägre än när vi erbjöd våra tjänster första gången. Tolkeningen att vi låg fel i tiden stämde alltså inte.

För att kunna utesluta att det låga intresset berodde på att styrelseordförandena inte nåtts av vårt brev beslutade vi att ta kontakt med några av företagen, för att säkerställa att så inte var fallet. Vi kontaktade 18 företag. Det visade sig att av ordförandena hade 13 öppnat brevet själva, och i 5 fall hade sekreteraren öppnat brevet och sedan förmedlat det till respektive styrelseordförande.

Eftersom så få styrelseordföranden visade intresse för det planerade kunskapsseminariet, beslutade vi att inte genomföra det i den form vi tänkt.

Bolag som var intresserade

Vad har vi då upplevt i kontakterna med de företag som visat intresse?

Många har varit uppriktigt tacksamma och sagt att de tack vare vår bank kunnat nominera kvinnor som de annars med stor sannolikhet inte identifierat själva. Andra kontakter har däremot varit mer problematiska.

Vi erbjöd bolagen en professionell rekryteringsprocess där vi ville starta med en kravprofil. Dock har några bolag velat ha ett annat tillvägagångssätt. En ville »ha vår lista«. Han ville »beta av ett antal namn och se om någon verkar tilltalande«. När vi förklarade att detta inte var möjligt eftersom banken var sekretesskyddad blev han aggressiv, och kontakten bröts på ett mycket obehagligt sätt. I ett annat fall visade det sig att styrelseordföranden gick till det egna nätverket och fick fram namn via det. Till ett av företagen nominerade vi två kvinnor, men där hörde styrelseordföranden av sig efter ett tag och meddelade att »man fixat en annan kvinna«. En betydelsefull person hade hört av sig och gett förslag på en kvinna han vill se som styrelseledamot.

Vi började här ana ett mönster av att nomineringarna inte föregicks av en ordentlig analys av vad företaget egentligen sökte för kompetens. Någon professionell rekryteringsprocess efterfrågades helt enkelt inte. Ett föreslaget namn från personer i det egna nätverket förväntades garantera en kompetent person – något som vi också fått höra i de intervjuer vi gjort med bl.a. styrelseordföranden.

Övriga kontakter

Vårt andra erbjudande gick ut innan Margareta Winberg gjorde sitt politiska utspel i slutet av november 2002. Näringslivet verkar dock ta hennes »hot« om kvotering på allvar denna gång. I slutet av mars 2003 uppgav t.ex. svenska dagstidningar att över 50 kvinnor nominerats inför vårens bolagsstämmor. Vi har dock bara fått någon enstaka förfrågning.

Vi har tagit ett antal kontakter med företag som arbetar med chefsrekrytering eller på något annat sätt verkar för att fler kvinnor ska kunna rekryteras till ledande poster, för att ta reda på om de fått fler uppdrag att nominera kvinnor till styrelser eller namnfrågningar på kvinnor till styrelser. Vi har tillfrågat fyra större rekryteringsföretag om de fått många rekryteringsuppdrag till styrelseposter, men de har inte fått någon sådan förfrågan alls. Inte ens ett rekryteringsföretag som explicit arbetar med rekrytering av kvinnor till ledande poster har fått fler förfrågningar än vanligt.

Den kvinna som är vd i det sistnämnda bolaget tror att en förklaring till att bolagen inte vänder sig till rekryteringsbolagen är att det inte finns

medel avsatta för att göra denna typ av rekryteringar. Rekryteringarna förväntas i stället bli hanterade i nätverken runt styrelseordföranden. Att inte rekryteringsföretagen fått förfrågningar kan också bero på att bolagen inte förväntar sig att det finns några kvinnor i rekryteringsbankerna.

Två kvinnor som leder företag med ett uttalat syfte att bidra till att fler kvinnor rekryteras till ledande poster, säger dock att de fått fler förfrågningar om namn på kvinnor än vad de fått tidigare.

Näringslivets Ledarskapsakademi har inte arbetat med rekrytering tidigare, vilket gör att vårt företag inte är profilerat inom rekryteringsområdet. Det kan vara en förklaring till att vi inte fått fler förfrågningar.

Efter en artikel i *Veckans Affärer* i januari 2003³⁹⁾ där Näringslivets Ledarskapsakademi fanns med bland de företag som kunde bistå bolagen, trodde vi att fler skulle höra av sig. Så har inte varit fallet. En företagsledare för ett mindre företag var den enda som tog kontakt med oss. Däremot hörde flera kvinnor av sig som ville finnas i vår bank. Några sände oss brev med sina meritsammanställningar, där de skrev att de önskade styrelseuppdrag.

Som en sista åtgärd inom ramen för projektet beslutade vi att följa upp vilka börsbolag som nominerat kvinnor till bolagsstämmorna 2003. Utifrån en artikel i *DN*, där man redogjorde för att 54 kvinnor blivit nominerade till 63 styrelseposter i börsbolag, kontrollerade vi hur många av dessa bolag som hade fått något erbjudande från oss. Av de 63 nomineringarna hade 19 skett i bolag som vi tidigare hade vänt oss till.

I utredningen »Mansdominans i förändring« konstateras att hälften av alla företag med över 200 anställda saknar en uttalad vilja att se fler kvinnor på ledande positioner. En förklaring till att inte fler företag nappat på våra erbjudanden kan alltså vara att de tillhör de företag som är nöjda med hur det ser ut.

Vi kanske hade fått ett mer positivt utfall om vi vänt oss till företag som redan tidigare har haft eller har kvinnor i sina styrelser. Något som talar för detta är att när vi gick ut med vårt erbjudande första gången, så vände vi oss till ett antal börsbolag oberoende av om de hade kvinnor i sina styrelser eller inte. Det resulterade i att några styrelseordförande hörde av sig och välkomnade vårt initiativ. Efter det andra utskicket var det ingen som hörde av sig på detta sätt.

I samband med att vi i andra sammanhang haft kontakt med styrelseordföranden och företagsledare har vi ställt frågor och diskuterat bolagens arbete för att nominera kvinnor till årets bolagsstämmor. De samtalen kan sammanfattas med att de flesta anser att det skett en positionsförändring och att den förändringen till stor del beror på »hotet« om kvotering. Fler bolag talar öppet om vikten att få in fler kvinnor i styrelserummen.

Vår bild är att de nomineringar som nu görs sker på samma sätt som tidigare – framför allt av män. Själva rekryteringsprocessen verkar inte vara i fokus, utan man söker via nätverk där man tidigare hittat lämpliga personer. Skillnaden är att frågan nu gäller om nätverken har kunskap om kvinnor som skulle vara lämpliga på olika styrelseposter.

Förutom hotet om kvotering har vi fått höra en annan förklaring – att bolagen vill ha in kvinnor som ett resultat av ökat fokus på kunder och kundtillfredsställelse. I företag som på något sätt befinner sig i ett »kritiskt läge« – det kan handla om ekonomiska problem eller att bolaget står inför en större förändring – verkar det vara lättare att få gehör för att rekrytera kvinnor till styrelsen.

Till sist – genom alla de kontakter vi haft under projektiden har vi kunnat konstatera att få har kunskap om könstillhörighetens betydelse för möjligheten att rekryteras till ledningssammanhang. Många talar gärna om mångfald avseende på kultur, ålder, etnicitet och kön. Kön ses alltså som en variabel bland andra för att få en önskvärd sammansättning i företagen, men sällan som viktigt i ledningssammanhang. Det finns en stor risk att ett ökat intresse för mångfald osynliggör den maktproblematik som finns inbyggd mellan könen. Frågan om ett jämställt arbetsliv riskerar därmed att komma i skymundan.

Sammanfattning och reflektioner kring arbetet

Vi har vid 2 tillfällen erbjudit närmare 300 styrelseordföranden våra tjänster. Vi utgick ifrån den vilja som ofta lyfts fram av personer i maktpositioner att rekrytera kvinnor till styrelser. Utifrån denna uttalade vilja förväntade vi oss att en majoritet av företagen skulle vara intresserade av våra tjänster. Det visade sig vara en missbedömning. Vid de 2 tillfällena har sammanlagt 17 bolag hört av sig. Vi har dock bidragit till ett antal nomineringar. Om alla leder till val vet vi först när bolagsstämmorna är genomförda år 2003.

Eftersom vi inte gjort intervjuer med de styrelseordföranden som fick vårt erbjudande vet vi inte vad de skulle ha gett för förklaringar till att de inte använt våra tjänster.

En tolkning är att ord och handling inte alltid går hand i hand. I utredningen »Mansdominans i förändring« uppger 50 procent av de företag som ingick i utredningen att de har en uttalad vilja att öka andelen kvinnor på ledande poster. Det är alltså långt ifrån alla bolag som vill förändra den nuvarande situationen. Av de företag som hade en uttalad vilja var det desutom bara 14 procent som arbetade med riktade satsningar för att öka andelen kvinnor på ledande poster.⁴⁰⁾ En uttalad vilja behöver alltså inte

med automatik leda till aktiv handling för förändring.

Positivt tolkad kan denna diskrepans mellan ord och handling bero på att prat måste föregå handling, dvs. att pratet kan vara en del av en pågående förändringsprocess. En negativ tolkning är att prat i kombination med brist på handling är ett uttryck för motstånd.⁴¹⁾

I starten av projektet, när vi intervjuade styrelseordföranden om hur de såg på möjligheterna att lyckas med denna satsning, var alla mycket positiva. I de intervjuerna synliggjordes bristen på kunskap när det gäller att förstå hur det kommer sig att vi har en så stark mansdominans i styrelser i svenskt näringsliv. Styrelseordförandena såg problemet som kvinnornas – att de inte var intresserade av karriär och att de saknade »rätt kompetens«. För att frågan ska tas på allvar av dem som sitter på makten till en förändring krävs därför att de förstår att problemet är bolagens – inte kvinnornas. Brist på kunskap är en förklaring till projektets resultat.

En viktig kunskap, som även forskningen inom området pekat på, är att styrelseposter blivit en del av företagsledares fortsatta karriär. Detta har varit möjligt tack vare att vd-erfarenhet setts som den viktigaste kompetensen för styrelseuppdrag. De kvinnor vi har i vår bank har exekutiv erfarenhet, men de företag som inte tagit kontakt med oss vet inte att så är fallet.

I de brev som företagen fått har vi skrivit att vi har kvinnor med en kompetens som är tillräcklig för vilken bolagsstyrelse som helst. Men även om vi hade skrivit ut att kvinnorna t.ex. har vd-erfarenhet, är det långt ifrån säkert att detta skulle ha ökat intresset för kvinnorna. Det är inte ens säkert att kvinnor med vd-erfarenhet ses som lika kompetenta som män med motsvarande erfarenhet. Forskning har synliggjort att konstruktionerna manlighet och ledarskap i mångt och mycket överlappar varandra. Att vara man och ha vd-erfarenhet är att ha »rätt kompetens« för styrelseuppdrag. Det är inte lika säkert att så är fallet även för kvinnor.

Eftersom projektet inte har studerat hur nomineringsförfarandet ser ut i bolagen kan vi inte uttala oss om detta. Men genom de samtal vi haft med många olika personer i projektet har en trolig bild av hur detta arbete går till växt fram. Nomineringsprocessen verkar vara mycket informell. Personer söks i den ansvarige styrelseordförandens eller övriga ledamöters nätverk. Det är personen i fråga som är viktig. Frågor om kompetens verkar sällan diskuteras, och ingen av dem vi intervjuat i dessa sammanhang kan ge en klar bild av vilken kompetens som krävs. De personer som rekommenderas förväntas ha önskvärd kompetens.

Vi har vidare förstått att det sällan avsätts medel för nomineringsarbetet vilket gör att det är mycket ovanligt att bolagen anlitar konsulter och företag som professionellt arbetar med annan typ av chefsrekrytering.

Att ha möjlighet att erbjuda personer olika styrelseposter verkar vara ett av styrelseordförandes privilegier. Bilden av en »godispåse« fylld med attraktiva styrelseuppdrag, där styrelseordföranden kan bjuda viktiga personer i sitt eget nätverk på godbitarna, är en metafor för tillvägagångssättet. Förmodligen bidrar dessa gåvor till att stärka den egna positionen och till en lojalitet mellan styrelseledamöterna. Men den informella processen med få inblandade blir ett hinder för de kvinnor som inte finns i de nätverk där styrelseposter utdelas. En intressant fråga att reflektera över är vad som är i fokus – börsbolagens bästa eller styrelseledamöternas.

Till sist vem är det som vill vad? Viljan är central för att en förändring ska komma till stånd. Är det viljan hos dem som är ansvariga för nomineringar som nu syns i antalet nominerade kvinnor till årets bolagsstämmor? Eller är det vi ser snarare ett resultat av motstånd mot kvotering? Om företagen nominerar kvinnor genom att ställa frågor till medlemmar i sina egna nätverk – varför har de inte gjort det tidigare, om den uttalade viljan att få in kvinnor i styrelserummen varit seriöst menad?

Och vad händer inför nästa års nomineringar? Kommer den positiva trend vi nu ser att fortsätta eller får vi se en tillbakagång? År 2002 fanns det totalt 2 170 styrelseplatser i börsbolagen. Av dessa var 132 platser vikta för kvinnor, vilket motsvarade 6,1 procent.⁴³⁾ Om de kvinnor som den 31 mars 2003 är nominerade till 63 styrelseposter väljs vid årets bolagsstämmor ökar kvinnornas andel till 9 procent, vilket fortfarande är långt under jämställdhetsministerns krav på 25 procent.

Kommer ett sådant resultat att leda till lagstiftning? Vad får det i så fall för konsekvenser? Kommer det att öka viljan att erbjuda kvinnor styrelseposter? Eller kommer det tvärtom att leda till ett ökat motstånd till förändring? Frågorna är fler än svaren.

Kvinnors vilja att bidra i styrelserummen finns däremot tydligt – både hos de kvinnor vi har i vår bank och hos andra kvinnor vi kommit i kontakt med genom projektet. Några av dem kommer att bli invalda vid årets bolagsstämmor. Blir det kvinnor ur vår bank, så vet vi att de har både kunskap och erfarenhet som gör att de kan berika och bidra till en utveckling av styrelsearbetet i svenska börsbolag. De har både kompetens och vilja.

38) Veckans Affärer nr 38 2000 och nr 10 2001.

39) Veckans Affärer nr 6, 3 februari 2003.

40) Kartläggning av förändringsarbete, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16), sid. 157.

41) Sammanfattande kommentarer, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16) sid. 267.

42) *Styrelser och revisorer i Sveriges börsbolag 2002–2003*.

Arbetet fortsätter

Näringslivets Ledarskapsakademi kommer även fortsättningsvis att verka för att fler kvinnor ska rekryteras till ledande positioner. När det gäller nomineringar till styrelser är det i skrivande stund omöjligt att säga hur arbetet kommer att utvecklas. För att det över huvud taget ska vara möjligt att erbjuda tjänster för nomineringar till styrelser behöver bolagen professionalisera nomineringsprocessen och avsätta medel för nomineringsarbetet.

Vi kommer att ha kvar vår bank, och vi kommer i dialog med kvinnorna i banken besluta hur den kan användas i framtida rekryteringsuppdrag.

Även om utfallet av vårt arbete måste ses som mycket lågt finns det hopp inför framtiden. Genom de personliga kontakter vi haft med styrelseordföranden och företagsledare i börsbolagen vet vi att det finns företag som verkligen vill se en förändring. Utifrån vad vi lärt i projektet vill vi dela med oss av våra tankar om hur ägare genom sina representanter i styrelserna kan arbeta för att kvinnor ska kunna nomineras till styrelseposter på lika villkor som män. Genom ett väl genomtänkt och professionellt styrelsearbete ökar även möjligheterna att rekrytera kvinnor till vd-poster, eftersom en av styrelsens viktigaste uppgifter är att utse vd.

Se till att frågan finns på styrelsens dagordning

För att det över huvud taget ska ske någon förändring behöver frågan om vikten av att även kvinnor nomineras och väljs till styrelseledamöter diskuteras. Även om det är ägarna som på bolagsstämman tar beslut om vilka som ska väljas in till styrelseposter, har styrelsen i sitt uppdrag att arbeta i ägarnas intresse. Styrelsen ska enligt lag representera aktieägarna.

Den forskning som finns refererad i denna rapport visar att styrelseledamöterna till stor del består av män i femtioårsåldern – det är alltså långt kvar innan samtliga ägare är representerade i svenska företagsstyrelser. Styrelser kan inom ramen för sitt arbete bidra, genom att diskutera frågan och komma med förslag på åtgärder till ägarna.

Identifiera och nominera kvinnor till ledamöter

Man kan bredda sökandet genom att involvera kvinnor i sökprocessen och genom att ställa krav på att även kvinnor ska finnas med som kandidater.

I de bolag som har nomineringskommittéer kan ett första steg vara att se till att ledamöterna i nomineringskommittéerna har en jämn könsfördelning. I de fall där bolagen inte har någon nomineringskommitté kan det vara av vikt att etablera en sådan, eftersom ett kommittéarbete gör att fler personer blir involverade i sökandet efter kandidater.

Professionalisera rekryteringsprocessen

Det ligger i ägarnas intresse att rekryteringsprocessen säkerställer en representativ och kompetent styrelse. Det är viktigt med en formell, öppen rekryteringsprocess som utgår från en genomarbetad kravprofil. För en professionell rekryteringsprocess behövs resurser. Ett förslag är att bolagsstämman tar beslut om att avsätta medel för arbetet. I dag används t.ex. sällan expertis från andra företag och organisationer, som ett resultat av att det saknas ekonomiska resurser.

Se till att styrelsens kompetens stämmer med uppdraget

Ett första steg är att diskutera styrelsens roll – inte minst gentemot företagsledningen. I dag finns uppfattningen att personer med vd-erfarenhet är de mest lämpade för styrelseuppdrag. Den uppfattningen behöver ifrågasättas, utifrån styrelsens uppdrag att utöva kontroll och utkräva ansvar av företagsledningen. Det är inte samma kompetens som behövs för att vara styrelseledamot som för att operativt leda företag. Mångfald anses i dag vara viktigt, liksom att eftersträva så heterogena grupper som möjligt i alla sammanhang. I styrelser som representerar en heterogen grupp ägare torde detta vara extra viktigt.

Utgå från verksamheten och gör en kompetensanalys som ger svar på frågan om vilka kunskaper och erfarenheter som ledamöterna i styrelsen behöver, för att klara styrelseuppdraget.

Identifiera och rekrytera kvinnor till ledande positioner

En av styrelsens huvuduppgifter är att utse vd och ofta även företagsledning. Här kan styrelsens ledamöter ta ansvar för frågan och arbeta aktivt med att identifiera och rekrytera kvinnor. När det gäller rekrytering till andra chefsjänster ligger ansvaret på den operativa ledningen.

Ställ krav på företagsledningen att den öppet ska redovisa hur arbetet för jämställdhet bedrivs i företaget. En redovisning av jämställdhetsplanen – och i det här fallet hur företagsledningen arbetar för att rekrytera fler kvinnor till chefsbefattningar och företagsledning, samt resultatet av arbe-

tet – kan med fördel vara en stående punkt på styrelsens dagordning.

Genom att fler kvinnor rekryteras till ledande poster ökar möjligheten att nominera kompetenta kvinnor till bolagens styrelser. En positiv spiral är möjlig om styrelserna tar sitt ansvar och arbetar aktivt för en förändring.

Spridning av resultatet

För att sprida resultatet från projektet kommer denna rapport att kunna beställas hos Näringslivets Ledarskapsakademi. Vi kommer även att lägga ut den på vår hemsida – *www.ledarskapsakademi.se*.

De kvinnor vi har i vår bank, och alla andra som på något sätt visat intresse för projektet under arbetets gång, kommer att få rapporten. Vi planerar också ett kunskapsseminarium under hösten 2003. Då är årets bolagsstämmor genomförda och vi vet hur många kvinnor som har fått styrelseposter i börsbolagen. Med stöd av den här rapporten, och vad som hänt under året, kan vi då ha fokus på nästa steg för att fortsätta arbetet för att fler kvinnor ska erbjudas styrelseposter och kunna rekryteras till ledande positioner i näringslivet.

Referenser

- ANDERSSON, GUNNAR (1997) Karriär, kön och familj, i *Ledare makt och kön* (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes.
- FRANZÉN, CHRISTINA, LINGHAG, SOPHIE och ZANDER, SUSANNE (1998) *Arbetsglädje i livet – om ledarskap på 2000-talet*. Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi.
- FRANZÉN, CHRISTINA och LANTZ, JENNY (2000) *Balanserad tillväxt – om lönsamma chefsvillkor och människovärdigt liv*. Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi.
- HULTBOM, CHRISTINA (1997) Makt och ledarskap i börsbolagen, i *Ledare makt och kön* (SOU 1997:135). Stockholm: Fritzes förlag.
- HOLGERSSON, CHARLOTTE (1998) *Styrelseordförandes utsagor om vd-rekrytering*. Stockholm: Näringslivets Ledarskapsakademi.
- HOLGERSON, CHARLOTTE (2003) Företagsledare och chefer, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16). Stockholm: Fritzes.
- LINGHAG, SOPHIE (2003) Unga ledare, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16). Stockholm: Fritzes.
- KARLSSON STIBER, ANNELIE (2003) Ägande och styrelser, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16). Stockholm: Fritzes.
- PEHRSON, GUN (2001) *Det tillmötesgående motståndet*. Stockholm: projektrapport genomförd med stöd av Rådet för arbetslivsforskning.
- SANDSTRÖM, YVONNE (2003) Kvinnor i styrelser och som chefer – en historisk bakgrund, i *Mansdominans i förändring* (SOU 2003:16). Stockholm: Fritzes.
- SJÖSTRAND, SVEN-ERIK och PETRELIUS, PERNILLA (2002) *Rekrytering av koncernstyrelser. Nomineringsförfarande och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter*. Stockholm: EFI och SNS förlag.

SOU 1994:3 *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*.
Stockholm: Fritzes.

SOU 2003:16 *Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser*.
Stockholm: Fritzes.

SUNDIN, ANNELI och SUNDQVIST, SVEN-IVAN (2002) *Styrelser
och revisorer i Sveriges börsbolag 2002-2003*. SIS Ägarservice AB.

WAHL, ANNA (2003) Sammanfattande kommentarer, i *Mansdominans
i förändring* (SOU 2003:16). Stockholm: Fritzes.

Artiklar

Aftonbladet, *Var är brudarna?*, den 27 mars 2002.

Dagens Industri, *Det är bedrövligt*, den 16 januari 2002.

Dagens Industri, *Peggy Bruzelius har samma skygglappar som männen*,
den 13 februari 2003.

DN Debatt, *Vi måste ändra inställning radikalt*, den 29 oktober 2002.

DN Ekonomi, *Kompisarna styr bolagen*, den 15 november 2002.

DN Ekonomi, *Kön avgör inte längre chans till styrelseposter*,
den 31 mars 2003.

SvD Näringsliv, *Winberg förbereder kvoteringslag*, den 25 november 2002.

SvD Näringsliv, *Tre kvinnor till nominerade*, den 21 mars 2003.

Veckans Affärer, nr 38, 2000.

Veckans Affärer, nr 10, 2001.

Veckans Affärer, *Kvinnopaniken*, nr 6, den 3 februari 2003.

Veckans Affärer, *Huka er gubbar, nu blir det kvotering*, nr 7,
den 10 februari 2003.

