



EXAMENSARBETE

VÅREN 2012

Sektionen för Hälsa och Samhälle
Bank och Finans Programmet

Urvalsprocesser vid val av styrelseledamot i en svensk storbank sett ur ett genusperspektiv

Författare

Joakim Högvall

Rasmus Sandberg

Handledare

Håkan Jankensgård

Examinator

Elin Smith

Sammanfattning

Uppsatsens syfte är att se vilka faktorer som kan vara avgörande och vad det är som styr urvalsprocessen vid valet av en ny styrelseledamot ur ett genusperspektiv. Studien baseras på Handelsbankens styrelse som är den av storbankerna i Sverige med störst snedfördelning mellan könen i styrelsen. Det mesta av materialet vi studerat är tryckta källor i form av årsredovisningar och vetenskapliga artiklar men vi har även använt oss av en enkät som är skickat till Alecta som är en av röstrepresentanterna till bankens valberedning. Undersökningen delas in i tre olika delar vilka är humankapital, social identitet och ledarskap. Syftet med teorierna var att se om de stämde in i verkligheten på Handelsbankens styrelse. Varje del har analyserats var för sig för att sedan kopplats samman i slutsatsen.

Analysen sker genom en koppling mellan teorin, den empiriska metoden samt med svaren från frågeformuläret. Studiens resultat visar att det inte är så stor skillnad mellan könen i styrelsen på Handelsbanken när man tittar till humankapital och ledarskap. Dock visar studien att männen i Handelsbanken har skapat sig ett socialt nätverk och är en mer benägna att omge sig med människor som påminner om deras egen bakgrund, profiler och värderingar. Detta gör det också lättare för dem i gruppen att rekommendera andra i deras nätverk att ansluta till Handelsbankens styrelse vid val av en styrelseledamot och därmed har både män och kvinnor som står utanför svårt att ta sig in i gruppen.

Genom att i framtiden upprepa denna studie går det att utläsa om ambitionen, via de riktlinjer som finns, uppfylls i högre grad, d.v.s. om fördelningen mellan könen i styrelsen bättre speglar de framtida visionerna om att könsfördelningen blir jämnare och att antalet kvinnliga ledamöter beräknas öka. Det skulle även vara av stort intresse att utvidga studien över längre tid då det är en långsamtgående process.

Nyckelord: genus, ledarskap, humankapital, social identitet, styrelse

Abstract

The purpose of this dissertation is to define what criteria that are decisive and what it is that controls the selection process when choosing a new member of the board from a gender perspective. The survey is based on the board of Handelsbanken which is one of the major banks in Sweden with the largest misallocation between the genders. Most of the studied material is printed sources in form of annual reports and scientific articles but also a questionnaire that has been sent to Alecta which is one of the parts representing the nomination for board members in the bank. The survey is also divided into three different parts which are human capital, social identity and leadership. The purpose of the theories is to see whether they reflected the actual conditions in the board of Handelsbanken. Each part has been analyzed and then linked together in the conclusion.

The analysis is done by linking the theory and the empirical method with the answers from the questionnaire. The result of the survey shows that there isn't any big difference between the genders in the board at Handelsbanken when you look closer to human capital and leadership. However, the study shows that the men in the board of Handelsbanken have created a social network and are more likely to surround themselves with people that are similar to their background, profiles and values. This also makes it easier for the ones in the group to recommend other people in their network to join the board of Handelsbanken when selecting a board member and therefore both men and women outside the group have difficulties to join.

By repeating this survey in the future, we can tell if the ambition, through the existing guidelines, are met to a greater extent, that is, if the gender division of the board better reflect the future visions of the gender distribution becoming more even and the number of female board members are expected to increase. It would also be of great interest to extend the survey over longer time because it is a slow working process.

Keywords: gender, leadership, human capital, social identity, board

Förord

Arbetet med denna uppsats har varit otroligt intressant, inspirerande och utmanande. Under resans gång har vi lärt oss mycket om faktorer som kan vara avgörande vid val av en ny styrelseledamot ur ett genusperspektiv. Arbetet med uppsatsen har motiverat oss att fortsätta att uppdatera oss kring ämnet om genus och maktförhållanden som vi anser är ett aktuellt ämne.

Vi vill tacka vår handledare Håkan Jankensgård för hans hjälp och vägledning genom hela uppsatsen. Vi vill även rikta ett tack till Bo Selling på Alecta AB som har delat med sig av sina kunskaper och hur det fungerar vid Handelsbankens valberedning.

Kristianstad 5 juni 2012

Joakim Högvall

Rasmus Sandberg

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| Sammanfattning..... | 2 |
| Abstract | 3 |
| Förord..... | 4 |
| 1. Inledning..... | 7 |
| 1.1 Bakgrund | 7 |
| 1.2 Problemdiskussion | 9 |
| 1.3 Forskningsfråga | 11 |
| 1.4 Uppsatsens syfte | 11 |
| 1.5 Metod | 11 |
| 1.6 Vetenskaplig metod..... | 12 |
| 2. Teorier | 13 |
| 2.1 Inledning teori | 13 |
| 2.2 Humankapital teori..... | 13 |
| 2.3 Social Identitets teori | 14 |
| 2.4 Ledarskapsteori | 15 |
| 2.4.1 Intrapsykiska perspektivet..... | 17 |
| 2.4.2 Det socialt strukturella perspektivet | 17 |
| 2.4.3 Det interpersonella perspektivet | 18 |
| 2.5 Genusforskning..... | 18 |
| 2.6 Könsfördelning i styrelser..... | 20 |
| 2.7 sammanfattning Teori | 21 |
| 3. Empirisk metod..... | 23 |
| 3.1 Datainsamlingsmetod..... | 23 |
| 3.2 Urval | 23 |
| 3.3 Frågeformulär | 24 |
| 3.4 Handelsbanken bakgrund..... | 25 |
| 3.4.2 Styrelsefördelning Handelsbanken..... | 26 |
| 3.4.3 Humankapital Handelsbanken | 27 |
| 3.4.4 Social Identitet Handelsbanken..... | 29 |
| 3.4.5 Ledarskap Handelsbanken..... | 30 |
| 4 Empirisk/Teoretisk analys av Handelsbanken | 32 |
| 4.1 Humankapital analys | 32 |

| | |
|------------------------------------|----|
| 4.2 Social identitets analys | 33 |
| 4.3 Ledarskapsanalys..... | 34 |
| 5. Slutsats | 36 |
| 5.1 Inledning slutsats..... | 36 |
| 5.2 Slutsats humankapital | 36 |
| 5.3 Slutsats social identitet..... | 37 |
| 5.4 Slutsats Ledarskap | 37 |
| 5.5 Avslutande slutsats..... | 38 |
| 6. Diskussion..... | 39 |
| 6.1 Egna reflektioner | 39 |
| Källförteckning..... | 41 |

Bilagor

| | |
|----------------|----|
| Bilaga 1 | 45 |
|----------------|----|

Lista på Tabeller

| | |
|--|----|
| Tabell 1: Tidsperioder (Antonsson och Leijonhufvud, 2004)..... | 19 |
| Tabell 2: Svenska storbankers styrelsefördelning | 23 |
| Tabell 3: Handelsbankens röstrepresentation | 26 |
| Tabell 4: Handelsbankens styrelse | 26 |
| Tabell 5: Styrelseledamöternas utbildningar | 27 |
| Tabell 6: Styrelseuppdrag..... | 28 |
| Tabell 7: Styrelserelationer | 30 |
| Tabell 8: Handelsbankens chefer | 31 |

1. Inledning

Första kapitlet behandlar den problematik och bakgrund som finns kring genus och vilka för och nackdelar personer har för att ta sig till styrelserummet. Slutligen presenteras uppsatsens metod samt forskningsfråga utifrån den problematik som diskuterats.

1.1 Bakgrund

Denna uppsats handlar om faktorer inom områdena humankapital, social identitet och ledarskap som påverkar en kandidats möjlighet att bli invald i en styrelse sett ur ett genusperspektiv. Exempel på faktorer vi analyserar djupare är utbildning, yrkeserfarenhet, sociala nätverk och ledarskapsstil. Vi kommer med hjälp av teorier och forskning se om det finns några skillnader och likheter mellan kvinnor och män. De teorier samt forskning som presenteras är i vårt anseende de mest relevanta för att nå ett svar på vår forskningsfråga. Utvalda teorier som vi lägger vårt fokus på är i vår mening viktiga delar oberoende av kön för att kunna bli invald i ett företags styrelse. Varför dessa teorier är så viktiga är för att en som kommer in i styrelsen måste kunna bidra med sin del där av är utbildning, kompetens, erfarenhet, social kompetens samt ledarstil viktiga faktorer. Vi kommer även att titta närmre på en svensk storbank med en snedfördelad styrelse mellan kvinnor och män. Fördelningen i styrelsen kommer att vara sådan att männen är i majoritet. Uppbyggnaden av uppsatsen kommer att se ut som sådan att vi börjar med att titta på teorier som kan påverka valet av styrelseledamöter.

I dagens svenska samhälle strävar allt fler företag efter att visa upp en bild som motsvarar den samhällsenliga, det vill säga att en stor del av företagen jobbar för att kunna visa upp en jämställd bild av könsfördelningen i styrelsen (Af Sandeberg, 2006).

För endast 30 år sedan såg det helt annorlunda ut då det knappt fanns någon forskning eller vetenskaplig fakta inom området könsteoretisk forskning. I mitten av 1990-talet så var endast tre procent av styrelseledamöterna i börsnoterade bolag med en omsättning över 50 miljoner kronor som bestod av kvinnor. Idag är den siffran betydligt högre men vi kan dock se en nedgång i andelen kvinnliga styrelseledamöter det senaste året (Antonsson och Leijonhufvud, 2004). År 2010 så var siffran i de svenska storföretagen på 33 procent medan endast ett år senare har denna siffra rasat till 18 procent. Inom den ekonomiska sektorn var år 2010 andelen kvinnor i styrelser på 21 procent medan år 2011 var andelen nere på 18 procent, alltså en minskning med tre procent (Creditsafe.se).

Trenden följs även av de medelstora samt små företagen i Sverige. Det finns företag som har en policy att alltid ha 50 procent andel kvinnor i styrelsen samtidigt som andra företag inte har några synliga riktlinjer för denna process överhuvudtaget. Under de senaste 30 åren har det ständigt pågått en debatt angående jämställdhet inom det svenska näringslivet. Debatten har även berört alla andra samhällsaspekter angående de roller som finns fördelade både synliga som osynliga till dagens medborgare (Af Sanderberg, 2006).

Många menar att vi lever i en tid där det aldrig har varit så jämställt som det är idag. Trots detta finns det flera frågor kring genus, kvotering och lika villkor. Det blir än mer tydligt i de branscher som är mansdominerade där kvinnor inte får samma möjlighet till utbildning och utveckling som männen får och då blir lön och befordringar lidande (Terjesen, Sealy och Singh, 2009).

Genus kan också anses som en statusgenskap där män anses ha högre status än vad kvinnor har och har därför lättare att få tillgång till makt. Genus är också en statusgenskap där män anses ha högre status, vilket innebär att de har mer tillgång till makt och resurser än vad kvinnor har. (Ayman och Korabik, 2010).

1.2 Problemdiskussion

Som nämndes ovan i bakgrunden så minskar den kvinnliga närvaron återigen i de svenska styrelserummen. Denna trend är relativt ny då de kvinnliga styrelseledamöterna har ökat i Sverige fram tills för ett år sedan. Detta innebär en stor snedfördelning till männens favör (Creditsafe.se). Det vi måste fråga oss är varför denna utveckling uppstått och vad det är som påverkar att vi idag går mot en mer snedfördelad uppbyggnad av styrelser samtidigt som jämställdheten har varit på så stark frammarsch under de senaste decennierna. Det samma gäller för Handelsbanken där andelen män är fler än kvinnorna i styrelsen (tabell 2), likt majoriteten av övriga företag runt om i Sverige (Creditsafe.se). Vi vill kunna identifiera likheter samt skillnader som finns bland ledamöterna i Handelsbankens styrelse sett ur ett genusperspektiv.

Det finns en mängd olika teorier som beskriver viktiga egenskaper en individ bör inneha för att passa in i en styrelse. Vi har valt att fokusera vår studie på följande tre teorier: humankapital, social identitet och ledarskapsteori (Terjesen, Sealy och Singh, 2009). Var och en av dessa tre teorier några specifika faktorer kopplade till sig och som vi i vår studie kommer att presentera och även försöka identifiera i själva urvalsprocessen vid val av en ny styrelseledamot. För gemene man som inte själv har någon erfarenhet av styrelsuppdrag kan det vara svårt att veta vilka egenskaper som en person bör ha för att ta sig till styrelserummet. I vår undersökning ansåg vi att de teorier som presenteras i arbetet är intressanta teorier i förhållande till det fokus vi valt i vår studie. Inom teorin om humankapital ingår det att se huruvida individen har lämplig utbildning och erfarenhet. Inom teorin om social identitet handlar det istället om att se till individens sociala kompetens och förmåga att kunna knyta kontakter och därigenom skapa sig ett socialt nätverk. Den tredje och sista valda teorin, ledarskapsteori, ser till huruvida individen har kompetens nog att leda en organisation och driva processen framåt. Dessa ovan nämnda faktorer är nycklar som vi kommer att använda oss av då vi studerar såväl det tryckta materialet som svaren i vår enkätundersökning. Det finns säkert fler egenskaper som en person bör ha för att ta sig till styrelsen men studien kommer att fokusera på dessa faktorer som är valda utifrån de tre olika teorierna.

Källmaterial med tidigare gjord forskning inom detta område, genusskillnader mellan ledande befattningshavare, är mycket begränsad och den undersökning vi valt att studera är gjord 2005 och är den som haft högst svarsfrekvens varför vi också valt just denna studie som referens till vår studie. Studien i den vetenskapliga artikeln är gjord av Renée Adams som är professor i

finansiell ekonomi vid Australian School of Business, University of New South Wales i Sydney och Patricia Funk som är assistant professor i nationalekonomi vid Universitat Pompeu Fabra i Barcelona. Studien överensstämmer också med litteratur som tidigare skrivits inom området.

Forskning som gjordes innefattade en undersökning där samtliga svenska börsbolag kontaktades och nästan en tredjedel svarade. Undersökningen gick ut på att se om det fanns några skillnader i värderingarna hos ledamöterna beroende på könsskillnaderna i styrelserummet. Resultatet visade att kvinnorna i styrelsen är än mer benägna att ta risker och är mer självständiga, jämfört med andra kvinnor men även jämfört med männen som sitter i styrelsen. Samtidigt visar undersökningen att kvinnorna i studien inte hade samma hunger för makt utan istället är mer välvilligt inställda. Det tyder också på att män och kvinnor har olika prioriteringar i styrelserummet och att könssammansättningen därför troligen påverkar besluten till viss grad. Vad forskarna också vill få fram av undersökningen är att det inte är säkert att det finns mer grundläggande skillnader mellan kvinnor och män men de konstaterar att kvinnor som tagit sig till en ledande befattning skiljer sig markant jämfört med kvinnor i allmänhet (Adams och Funk, 2012).

1.3 Forskningsfråga

Vilka faktorer driver Handelsbankens urvalsprocess vid en styrelseledamots utnämning sett ur ett genus perspektiv?

1.4 Uppsatsens syfte

Syftet med följande uppsats är att ur ett genusperspektiv identifiera de faktorer så som utbildning, tidigare yrkeserfarenhet samt social kompetens som fram tills idag har påverkat val av Handelsbankens styrelseledamöter. Med hjälp av valda teorierna vill vi finna likheter och skillnader mellan de båda könen i Handelsbankens styrelse och även kunna få svar på varför det idag är snedfördelat i Handelsbankens styrelse. Vi kommer att presentera olika teorier för att få en bättre förståelse för vilka faktorer som påverkar urvalsprocessen till bankens styrelse.

1.5 Metod

För att få en fördjupad förståelse för hur urvalsprocessen till en ny styrelseledamot går till i en svensk bank kommer en djupgående analys att göras av Handelsbanken styrelse. Med denna analys vill vi se och försöka identifiera skillnader om det nu finns några sådana mellan de två könen. Valet av bank föll på Handelsbanken på grund av snedfördelningen i styrelsen mellan män och kvinnor där majoriteten är män. Vi tror oss kunna finna viktig information inom området som kommer att bistå vår analys och slutsats. För att få svar på om de olika teorierna överensstämmer med verkligheten kommer en enkät att skickas till Alecta som ingår i ett samarbete mellan Handelsbankens olika röstrepresentanter. Handelsbankens årsredovisningar 2007 - 2011 kommer även att ingå i studien för att få ett kort historiskt perspektiv.

Anledningen till att vi valde att titta närmre på Handelsbankens styrelse är för att företaget har en majoritet av män i styrelsen, medans andra banker har gått mot en mer jämn fördelning. Vi vill med arbetet ta reda på vilka faktorer som påverkar valet av en ny styrelseledamot till Handelsbankens styrelse. Att valet av bank föll på just Handelsbanken var för att de har störst snedfördelning i styrelsen sett ur ett genusperspektiv. Under den senaste femårs period finns en tendens till ökad snedfördelning vilket därmed borde vara än mer intressant för vår forskningsfråga. När vi tittade på de fyra olika storbankerna där Handelsbanken har den största snedfördelningen sett till kön tyckte vi att Handelsbanken

påverkas minst politiskt av dagens påtryck av utveckling mot jämnare könsfördelning i styrelsen. Banken verkar fokusera mer på individens egenskaper och ser inte bara att det ska vara jämlikt i styrelsen. Då det verkar vara svårare för kvinnor att ta sig in i Handelsbankens styrelse vill vi med hjälp av valda teorier se om skillnad finns bland egenskaperna mellan könen. Med tanke på att det är mindre kvinnor vill vi också finna likheter mellan könen samtidigt som vi också försöker hitta skillnader. Ett begrepp som ofta nämns när vi talar om könsfördelning inom styrelser är könskvotering. Detta ansåg vi oss svårtligen kunna påvisa eller avisa att detta skulle ha skett i någon av de fyra storbankerna utan att fördjupa oss inom området vilket vi inte har gjort. För att minimera denna risk så föll valet naturligt på Handelsbanken med den lägsta andelen kvinnor i styrelsen för att det nyligen har införts en svensk kod om jämn fördelning i styrelserna skulle man kunna tänka sig att könskvotering i någon form är fullt möjlig.

Studien baseras till största del på litteratur från vetenskapliga artiklar som vi funnit via internet. Litteraturen har vi hämtat genom användning av två olika sökmotorer, Google Scholar och Summon@HKR. Mest förekommande sökord har varit *Corporate boards*, *Gender*, *Leadership*, *Human capital* och *Social identity*. Till vår hjälp har vi även haft vetenskapliga böcker för att komplettera artiklarna samt stärka upp informationsbasen ytterligare. Böckerna har till största del handlat om forskning inom ledarskap samt könsfördelning inom styrelse.

1.6 Vetenskaplig metod

Forskningen kommer att bearbetas med hjälp av både en kvalitativ samt en kvantitativ metod där den viktigaste biten blir att tolka texter från olika vetenskapliga artiklar och dess teorier för att sedan koppla detta samman med den empiriskt insamlade informationen.

En fallstudie innehållande en kvantitativ metod och en kvalitativ metod har använts i denna studie. Den kvantitativa metoden är en insamling av en mängd sekundärdata och används i form av årsredovisningar från Handelsbanken. Den kvalitativa metoden vilket innebär någon form av intervju eller riktad undersökning med primärdata som svar i form av ord som i studien är en enkätundersökning.

Studien har tagit del av väletablerade teorier inom de berörda områdena och därför har en deduktiv filosofi använts på denna studie. I den deduktiva metoden framgår det att de studerade områdena stöds av redan framtagna teorier och utifrån dessa teorier jämförs med det empiriska materialet för att sedan bilda en uppfattning av Handelsbankens styrelsesammansättning (Saunders, Lewis och Thornhill 2007).

2. Teorier

Det andra kapitlet presenterar de teorier som ligger till grund för den problemformulering som uppsatsen behandlar. Tre teorier presenteras, humankapital, social identitet och ledarskap. De tre teorierna är det som ligger till grund för uppsatsens fortsatta empiriska analys.

2.1 Inledning teori

Det som ligger till grund för valet av teorier är själva urvalsprocessen för banken vid valet av en ny styrelseledamot. Urvalsprocessen förklaras som en process innehållande det som anses viktigt vid utnämmandet av en ny styrelseledamot och här återfinns faktorer som utbildning, kompetens, social kompetens, ledarstil och erfarenhet. Teorierna humankapital, social identitet och ledarskap som vi redogör för i detta kapitel är de teorier som vi anser är viktiga egenskaper när man ser till vad för olika faktorer som kan vara avgörande vid urvalsprocessen vid framtagandet av en styrelsekandidat till en post i styrelsen. Vidare försöker vi hitta och identifiera likheter eller skillnader mellan de två könen utifrån de teorier som vi har valt att titta närmre på.

2.2 Humankapital teori

Humankapitalteorin (Terjesen, Sealy and Singh, 2009) undersöker rollen av individens samlade lager så som utbildning, kompetens och erfarenhet för att förbättra den kognitiva och produktiva kapaciteten som gynnar individen samt individens organisation. Generellt sett så har kvinnor inte haft samma höga utbildningsnivå som männen och detta återspeglas i en lägre lön och uteblivna befordringar (Tharenou, Latimer och Conroy, 1994). Styrelseordföranden besitter stora och unika mängder humankapital (Kesner, 1998) och för att ens bli påtänkt som en möjlig efterträdare till ordförandeposten eller någon annan post i styrelsen krävs det en omfattande mängd av humankapital (Kesner, 1998). Ett vanligt antagande vid utnämning av styrelseledamöter är att kvinnors humankapital är otillräckligt för uppdraget (Burke, 2000). Denna myt skingras i en studie av humankapital (Singh, Terjsen och Vinnicombe, 2008) där 100 företag i Storbritannien deltog och resultatet visade att kvinnor i större utsträckning har en MBA examen samt internationell erfarenhet. Ny tillsatta kvinnor hade även i jämförelse med män en högre erfarenhetsgrad inom styrelsearbetet men när det gäller erfarenhet som verkställande direktör är männen dominanta.

Humankapitalteorin har utvecklats och ett exempel på detta är en undersökning huruvida betydelsen av tidigare erfarenhet hos en styrelseledamots förmåga att undvika att bli utstött genom att utnyttja sitt inflytande på styrelsen (Westphal och Milton, 2000). Resultatet visade att kvinnor i mindre utsträckning fokuserar på att försöka skapa majoritet i styrelsen genom att utnyttja sitt inflytande. En faktabaserad hävstångseffektteori (Shrader, Blackburn och Iles, 1997) gällande konkurrensfördelar för att beskriva humankapital som en viktig resurs för ett företag, genom mångfald i styrelsen skapas flera olika perspektiv att se saker och ting vilket underlättar vid styrelsens beslutstagande (Terjesen, Sealy och Singh, 2009).

2.3 Social Identitets teori

Den sociala identiteten är flera relaterade teorier om sociala grupper där man undersöker hur individer försöker att omge sig med människor som har liknande profiler, perspektiv och värderingar, som sedan stärks med koncernintern kommunikation. En teori (Tajfel och Turners, 1986) beskriver den sociala identiteten och hur individer definierar sig enligt deras ”medlemskap” i vissa grupper såsom kön, ras, klass och ockupation. Individer anser sig själva och andra som antingen in- eller ut-grupp medlemmar och är mer benägna att ge högre utvärdering av en in-grupp. Detta gör det svårare för ut-grupp att ansluta sig till denna grupp. Dessa teoretiska ramar har använts, oberoende eller parallellt för att beskriva kvinnors utestängning från de sociala nätverken. (Daily och Dalton, 1995) beskriver hur verkställande direktörer som oftast är män är mer benägna att leda styrelser som består av medlemmar av den egna gruppen, med liknande kön, ålder, bakgrund och erfarenhet.

Det finns en teori (Asch, 1951) som beskriver att om det är tre eller fler kvinnor med i en styrelse skapar de en normalisering. Då är inte kön längre ett hinder för kommunikation och då blir kvinnliga direktörer än mer benägna att känna sig bekväma och mer fria att ta upp frågor och vara aktiva. (Westphal och Milton, 2000) undersökte idén om att de sociala utanförskapen som beror på en minoritet med lägre status (t.ex. som en kvinna) kan övervinnas genom en bra inställning. (Singh och Vinnicombe, 2004) har tittat på möjliga teorier och förklaringar till varför det är så få kvinnor med i styrelser och har då lagt fram att det kan bero på social identitet och sociala nätverk.

Styrelseledamöterna är knutpunkten i ett nätverk av organisatoriska kopplingar och bidrar med medel som information och kunskap till den egna styrelsen, organisationen och till andra medlemmar i nätverket. På detta vis delar medlemmarna i nätverket med sig av sin makt och agerar som en socialt sammanhållande grupp (Westphal och Zajac, 1995; Windolf, 1998). En

styrelse är en privilegierad grupp med egna regler och tankesätt. Styrelseledamöterna underlättar det för sig själva och för andra ledamöter att ingå i någon annan styrelse genom rekommendationer och sponsring av likasinnade personer som de vet skulle passa bra in i den existerande styrelsen. Att inneha en maktposition är en markering att personen ifråga har relevant erfarenhet, kontakter och uppbackning. En person som innehaft eller innehar en ledande position exempelvis verkställande direktören i ett företag är särskilt attraktiva för olika nätverk (Hillman, 2002).

Det finns biologiska förklaringar till olika sociala könsskillnader och dess uppfattning om kvinnligt och manligt. Forskning om kön tittar närmre på de sociala relationerna mellan man och kvinna och vad de har för roll i samhället. Dessa förklaringar kan vara att det är biologiskt bestämt att männen är dominanta och kvinnorna är underordniga. Den ena förklaringen är kvinnors underordning då det finns skillnader i fortplantningsprocessen där kvinnor är gravida, föder barn och ammar och är därmed utanför det offentliga livet under en period. Män anses mer som aggressiva, starka, riskbenägna och bättre på att hävda sig än kvinnor. Män beskrivs också som mer logiska och rationella än vad kvinnorna är. Ortner (1974) skrev en artikel om att alla samhällen skiljer mellan natur och kultur där naturen betraktas som underordnad av kulturen. Hon menar då på att kvinnorna är som naturen och männen är som kulturen (Wahl, Holgersson, Höök och Linghag, 2011).

2.4 Ledarskapsteori

När man tittar till ledarskap ur ett genusperspektiv i ett företags styrelseprocesser ser man på vikten av hur man vårdar kontakter, förbereder sig för möten och skapar allianser (Huse och Solberg, 2006). Det är också viktigt att se hur iakttagelserna om förekomsten av maktspel och hur olika kvinnor och mäns beslutsfattande är i de olika processerna i en styrelse. En norsk professor har utvecklat en begreppsmässig ram som beskriver hur styrelsens ledarskap, strukturer, utvecklingsaktiviteter, kultur och nivåer av öppenhet förmedlar inverkan av kvinnliga direktörers prestanda (Huse, 2008). Vidare föreslår Huse att kvinnor kommer att göra särskilda insatser om de har bakgrunder, personligheter och beteenden som skiljer sig från män i styrelsen och att de uppfattas och behandlas olika om det skiljer sig från de manliga motsvarigheterna.

Sedan 1970-talet har forskare noterat att det finns ett behov av att differentiera män och kvinnor. Forskarna observerade beteendet hos män och kvinnor och bad dem att själv placera sig om de hade ett beteende som en man eller en kvinna. Genus är mångdimensionellt och har

olika nivåer med olika aspekter. Här inkluderas intrapsykiska aspekter såsom könsroller, identitet, egenskaper, attityder och värderingar. Det omfattar också det sätt på vilket män och kvinnor integrerar med varandra och de sociala rollerna som förväntas och oftast antas ur ett samhällsperspektiv. Genus är också en statusegenskap där män anses ha högre status, vilket innebär att det har mer tillgång till makt och resurser än vad kvinnor har. Således kan kön anses som en hierarkisk struktur (Ayman och Kobarik, 2010).

Ledarskapsteori beskriver också hur normer för egenskaper hos lågstatusgrupper (t.ex. kvinnor) har högre normer än medlemmar i högstatusgrupper (t.ex. män). Innebörden av följande är att kvinnor måste bevisa betydligt mer och kontinuerligt hålla en högre nivå än vad hennes manliga kollega behöver (Biernat och Kobryniewicz, 1997). Ur en parallell synvinkel med denna teori och kvinnors traditionella ”outsider” status (Hillman, Cannella och Harris, 2002) finner att kvinnliga styrelseledamöter betydligt oftare än deras manliga motsvarighet har en högre och mer avancerad utbildning.

Det finns en mängd frågor inom ledarskap och dess forskning (Patty & Bryman, 2006) och en fråga är hur ledarskap ska anses som en egenskap som tillhör en särskild individ eller om det ska betraktas som en social process. Om nu ledarskap ska anses som en egenskap som är medfödd kan inte vem som helst bli ledare, men om det anses som en social process skulle fler kunna bli ledare. Enligt forskare finns det en skillnad på ledare och chefer. Oftast brukar en chef definieras som en formell position medans en ledare är någon som får folket med sig. Ledarskapsforskare menar också på att ett effektivt ledarskap är när en ledare lyckas att få med sig gruppen och därmed uppnår organisationers målsättning.

Under 2000-talet har andelen kvinnor ökat till 25 procent i de allra högsta maktpositionerna, vilket är en dubblering sedan 1990-talet. Det har under många år varit mansdominerat på de beslutsfattande positionerna i de olika organisationerna och att våra föreställningar om att män passar bättre in på ledarskap. ”Enligt Wahl kan forskningen om ledarskap och kön sorteras under tre huvudsakliga frågeställningar: Hur är kvinnor som chefer? Varför är kvinnor på chefspositioner så få? Hur är ledarskap könsmärkt?” (Wahl, Holgersson, Höök och Linghag, 2011).

I början av forskningen på 1970-talet var det inget problem med att det var så få kvinnor på de högsta positionerna, utan att det togs för givet att männen var dominanta i den sortens arbete. En ny forskning tog fart på 1970-talet som ville se hur kvinnor som individer hanterade att vara

i en högre position. (Hennig och Jardim, 1977) studerade 25 amerikanska kvinnor som nått höga positioner. De fokuserade på kvinnornas barndom, uppväxt, studietid och första karriäråret. Deras slutsats var att kvinnors socialisering var felaktig och bristfällig för att uppfylla kraven för en högre position. Enligt Hennig och Jardim handlar detta om att redan i tidig ålder så har pojkar och flickor olika socialisering och att män har bättre förutsättningar än kvinnor att nå högre upp i hierarkin.

När man granskar forskning om kön och ledarskap är det viktigt att skilja mellan det sätt på vilken den forskning har utförts och det sätt på vilken den har tolkats. Den mesta forskningen om kön och ledarskap har utförts genom den sociodemografiska definitionen av kön. Därför har en mängd olika studier genomförts för att undersöka vad det är som skiljer mellan män och kvinnor i sin ledarstil, beteende och effektivitet. I studierna har man avgränsat tre av de vanligaste teoretiska ståndpunkterna om studien av kön och ledarskap. De tre olika är intrapsykiska perspektivet, det socialt strukturella perspektivet och interpersonella perspektivet (Ayman och Korabik, 2010).

2.4.1 Intrapsykiska perspektivet

Forskning som utförts på intrapsykiska perspektivet fokuserar främst på det interna, vilket är egenskaperna hos en ledare. Här tittar man närmre på genus och omfattar könsidentitet, könsroller, egenskaper, attityder och värderingar.

I det intrapsykiska perspektivet ser man på ledarens instrumentalitet, manlighet/kvinnlighet, uttrycksfullhet och gemenskap. Det intrapsykiska perspektivet är ett område som påverkas av ledarens stil, beteende och resultat och är oberoende av om ledaren är en man eller en kvinna. Forskning som utförs ur detta perspektiv kan till exempel vara effekter av en ledare och hur dessa effekter påverkar för att uppnå verksamhetens uppsatta mål (Ayman och Kobarik, 2010).

2.4.2 Det socialt strukturella perspektivet

Det socialt strukturella perspektivet fokuserar på de olika sociala rollerna som män och kvinnor förväntas ha i ett samhälle (Eagly, 1987). Här är genus viktigt eftersom uppfattningen att mäns roller är mer överensstämmande för den ledande rollen än när kvinnor har en ledande roll leder det till fördomar (Eagly och Karau, 2002).

När man tittar på detta perspektiv ser man också till skillnaderna i status mellan kvinnor och män i sin ledarstil. Ur det sociala strukturella perspektivet kommer resultatet att uppnås olika av män och kvinnors ledarskap under vissa omständigheter. Detta beror på att män anses ha

högre status och kan i många fall få företrädesrätt då de är mer benägna att vara i ledande roller. Däremot uppfattas kvinnor ha en lägre status och har inte samma företrädesrätt som männen har. Det finns analytiker som stöder detta perspektiv i sina resultat genom att kvinnor som ledare i mansdominerade branscher är mindre effektiva än vad manliga ledare är i mansdominerade branscher (Ayman och Kobarik, 2010)

2.4.3 Det interpersonella perspektivet

Det interpersonella perspektivet visar hur samspelet är mellan ledare och dess överordnade, kollegor och underordnade. Enligt det interpersonella perspektivet har genus en betydelse eftersom män och kvinnors ledarskap kommer att ha olika typer av sociala interaktioner med sina kolleger, underordnade och överordnade (Ayman och Kobarik, 2010).

2.5 Genusforskning

Genusforskning har utvecklats i Sverige sedan i början av 1980-talet i nära samarbete med nordiska forskare. Studierna har framför allt inriktats på skillnaden mellan kvinnor och män, vilket gjort att det under de senaste åren har använts begrepp som jämställdhetsforskning, kvinnoforskning, könsteoretisk forskning, mansforskning och nu genusforskning (Antonsson och Leijonhufvud, 2004).

År 1985 kom den första tidskriften med ett temanummer i socialmedicinsk tidskrift med rubriken ”Kvinnohälsa – praktik och forskning”. Redan i denna tidskrift ifrågasattes den könsneutralitet och objektivitet som anses vara ett kännetecken för naturvetenskap och medicinsk forskning. Den traditionella forskningen kunde vara könsblind och utgå från ”den manliga normen”. I stället tittade de på forskningsområden och frågeställningar, metoder, tolkningar och teoretiska utgångspunkter. Med den nya insikten ställdes det också nya krav och behov av ny medicinsk forskning på kvinnor som tidigare enbart utförts på män. Denna forskning kallas tilläggsforskning och innebär att kunskap om kvinnor läggs till i redan befintlig kunskap om män. Denna typ av forskning har dock ifrågasatts om dess teorier, centrala begrepp och hypoteser och måste förändras för att spegla såväl kvinnors och mäns verklighet. Från början präglades den medicinska genusforskningen av en flervetenskaplig inriktning och hade ett nära samarbete mellan forskare från det medicinska fältet och från samhällsvetenskap och humaniora (Antonsson och Leijonhufvud, 2004).

I början på 1990-talet utvecklades teorin kring genusforskning och detta förändrades från kvinnoforskning till genusforskning och fokus på de strukturella relationerna mellan kvinnor

och män. I tabell 1 kan man se vilka forskningsområden som var mest aktuella under de tre olika tidsperioderna.

Tabell 1: Tidsperioder (Antonsson och Leijonhufvud, 2004)

| | Politisk anknyt- ning | Kvinnors hälsa och sjukdomar | Biologiska förklaringar | Kritik mot biologiska förklaringar | Livs- villkor | Makt- analyser | Teori- bildning | Vetenskaps- analys |
|------|-----------------------------|------------------------------------|----------------------------|--|------------------|-------------------|--------------------|-----------------------|
| 1980 | +++ | +++ | ++ | + | + | - | + | ++ |
| 1989 | ++ | ++ | + | ++ | +++ | + | ++ | ++ |
| 2000 | + | + | + | +++ | ++ | +++ | +++ | ++ |

De två olika tidsperioderna 1980 och 1989 kartlades två temanummer av kvinnovetenskaplig tidskrift och den sista tidsperioden 2000 var en artikelserie med temat genusperspektiv. I början av forskningen på 1980-talet lades det mycket fokus på den politiska anknytningen. Forskarna lade mycket tid på att få mer kunskap om kvinnors hälsa och sjukdomar för att senare i slutet av 1980-talet kunna använda detta i kvinnors tjänst för att förbättra hälsan och livsvillkoren för dem. Det kunde till exempel vara gynekologiska besvär som tidigare kunde förklaras som psykiska besvär (Antonsson och Leijonhufvud, 2004).

Vid den tredje perioden lades det mer fokus på maktanalyser där det i ett temanummer från 1998 i Socialmedicinsk tidskrift (feministiska perspektiv inom medicin och vård – kvinnors underordning, livsvillkor och hälsa) betonar maktolikheter mellan män och kvinnor, eller som tidskriften vill framhäva kvinnors underordning och männens överordning. Könsteori, genus och feministisk forskning var något som diskuterades och som exempel gavs kvinnors underordning inom vården. Vid denna tidpunkt handlade det mest om äldre kvinnors arbete och hälsa i ett livsloppsperspektiv. I början på 1990-talet har det framgått av genusforskningar att det har funnits skillnader mellan kvinnor och män, men detta har inte fått presenterats och forskarna har inte fått redovisa resultatet av forskningen. I slutet av 1990-talet har forskarna dock fått presentera sina resultat även om dessa skillnader har varit betydelselösa vid dessa forskningar (Antonsson och Leijonhufvud, 2004).

2.6 Könsfördelning i styrelser

Justitiedepartementet har tagit upp frågan om att införskaffa en lag om en jämn fördelning mellan kvinnor och män i styrelsen i de större publika företagen samt i kommunala aktiebolag (Af Sandeberg, 2006). I Norge har de satt som krav att minst 40 procent av styrelsen i en verksamhet måste vara kvinnor (Hoel, 2008). Även om det inte finns några hinder i Sverige att införa en lag om en jämn fördelning i styrelser skriver de i boken *Könsfördelning i bolagsstyrelser* att om ett sådant regelverk skulle få laga kraft ställs det hinder för de personer som är mest lämpade för platsen. Det kan dock ses som otillåtet ur en diskrimineringssynvinkel och som de nämner i boken är det ett förtroendeuppdrag att sitta i styrelsen och därför av stor vikt att det är den som är mest lämpad för platsen som får den i stället för att ha enbart ha fokus på jämställdhet (Af Sandeberg, 2006).

Uppfattningen av kvalifikationskraven som ställs för styrelseledamöter är om man ser till aktiemarknadsbolagen att styrelseledamöten bör ha erfarenhet av att tidigare varit verkställande direktör i ett större bolag. ”Regler om bland annat vilka krav som kan ställas på styrelser och styrelseledamöter och stora svenska aktiebolag har emellertid nyligen införts i svensk kod för bolagsstyrning, som också innehåller en föreskrift om att jämn könsfördelning i styrelser ska eftersträvas.” Det nya regelverket är ämnat för att fungera som en ”god sed” vilket öppnar nya dörrar för en person som vill ha en styrelsepost. Detta borde också ta död på påståenden om att det inte finns tillräckligt många kvalificerade kvinnor för att sitta i en styrelse. Om det nu införs krav på en jämn könsfördelning bör det inte gå för fort eller på en så bred front på en gång. Även om man kan lita sig till ett regelverk finns det risk för att kvinnorna i styrelsen blir nedvärderade och utpekade samt ifrågasatta av omgivningen (Af Sandeberg, 2006).

Syftet med svensk kod för bolagsstyrning är att se till att de publika aktiebolagen sköts ordentligt. Koden har också som syfte att stärka förtroendet för de svenska börsbolagen genom att skaffa en positiv utveckling av bolagsstyrningen. Den kompletterar lagstiftningen och dess regler genom att ange normer för god bolagsstyrning. Normen är inte tvingande men gör dock företaget en avvikelse från koden måste de redovisa samt motivera varför de har gjort det (Bolagsstyrning.se).

Den bästa sammansättningen av en styrelse är om man tillvaratar kompetensen hos både kvinnor och män i näringslivet då det gynnar företagen och tillväxten. Den bästa blandningen av en styrelse är enligt experterna en lämplig blandning av individer med olika färdigheter, erfarenheter och kunskaper (Af Sandeberg, 2006).

Ska det nu införas ett regelverk om jämställdhet i styrelser bör man först och främst satsa på de större publika aktiebolagen för att de är bättre rustade för en könsfördelning än vad mindre aktiebolag är. Sedan har de större publika bolagen redan en skyldighet att följa reglerna i svensk kod för bolagsstyrning, där koder också kan göra ett komplement till lagreglerna. Ett problem som kan uppstå om en regel om jämn könsfördelning i styrelser är att det finns en risk för att den anses som byråkratisk och företagen försöker kringgå lagen, eller att personer får en statistroll i styrelsen (Af Sandeberg, 2006).

2.7 sammanfattning Teori

De tre olika teorierna studien använder sig av är i stor mån beroende av varandra då det är av vikt med delar från samtliga områden. Detta för att det krävs mycket av en person som sitter i styrelsen eftersom det är ett resultatbaserat uppdrag. Det krävs att styrelseledamoten inte är begränsad inom humankapital, social identitet eller ledarskap. Inom en sekundär nivå handlar det om att närmare undersöka de nyckelfaktorer som hör till de olika teorierna. Inom teorin om humankapital studerar vi huruvida individen har lämplig utbildning och erfarenhet för sitt styrelseuppdrag. Inom teorin om social identitet studerar vi istället individens sociala kompetens och förmåga att kunna knyta kontakter och därigenom skapa sig ett socialt nätverk. Slutligen studerar vi inom ledarskapsteorin om individen har kompetens nog att leda en organisation och driva processen framåt.

Med hjälp av de olika teorierna underlättar det att identifiera viktiga faktorer som sedan bearbetas i empirin. Dessa teorier kommer att fyllas av empiri för att visa om skillnader och likheter finns mellan de olika styrelsemedlemmarna i Handelsbankens styrelse. Sedan för att jämföra de kvinnliga ledamöterna mot de manliga för att ur ett genusperspektiv kunna upplysa möjliga skillnader eller likheter. Teorierna kommer att granskas var för sig men även ur ett gemensamt perspektiv för att täcka ett så stort område som möjligt.

Efter att ha studerat teorierna anade vi att resultatet av vår studie skulle bli ganska komplext. Det är svårt att förutsäga ett exakt utfall men vi antar att vi kommer att få flera av teorierna bekräftade i vår studie men med vissa undantag då verkligheten inte alltid följer en strikt mall, särskilt som vi kommer att studera en specifik styrelse. Vad som kommer att vara mest avvikande från teorierna är också svårt att förutsäga, men det skulle kunna vara den bild av att kvinnor som valts in i en styrelse har valts in på grund av kvotering och därför har mer utav en statistroll och därmed mindre inflytande över beslutsfattandet. Vi ställer oss också frågande till

om utbildningsnivån och erfarenhetsgraden mellan de olika könen verkligen avviker ifrån varandra då en av teorierna gör gällande att kvinnor ibland måste bevisa sin kompetens med en mer gedigen bakgrund.

3. Empirisk metod

I det tredje kapitlet presenteras uppsatsens empiriska metoder innehållande litteratursökning, datainsamlingsmetod, urval, frågeformulär, genusforskning, ledarskapsforskning, könsfördelning i styrelser samt tryckt material från Handelsbanken i form av årsredovisningar. Den empiriska metoden ligger till grund för utformandet av uppsatsen gällande analysen.

3.1 Datainsamlingsmetod

Syftet med den här uppsatsen är att ta reda på hur Handelsbankens urvalsprocess fungerar vid val av en ny styrelseledamot och även se vilka samband som finns i den befintliga sammansatta styrelsen. Både en kvantitativ samt en kvalitativ metod har använts för att utföra studien och för att få en överblick över styrelsens sammansättning idag och även ur ett historiskt perspektiv. En fallstudie har använts för datainsamlingsmetoden bestående av sekundärdata med tryckt material i form av årsredovisningar från Handelsbanken mellan åren 2007 till 2011, samt primärdata i form av en enkät som är skickad till Alecta AB som är aktieägare och även en av de ansvariga för valberedningen.

3.2 Urval

Studien omfattar delvis årsredovisningar från Handelsbanken. Valet föll på Handelsbanken eftersom könsfördelningen i bankens styrelse är 75 procent män och 25 procent kvinnor. Inledningsvis tittade vi på samtliga fyra storbanker i Sverige. Det vi då såg var att Handelsbankens styrelse är den mest snedfördelade av de svenska storbankerna sett ur ett genusperspektiv (tabell 2). Med detta val anser vi att vi har störst möjlighet att komma fram till en rättvis slutsats.

Tabell 2: Svenska storbankers styrelsefördelning (Handelsbanken.se, Nordea.se, Seb.se, Swedbank.se)

| <u>Svenska storbankers styrelsefördelning</u> | | |
|---|-----------|---------------|
| Bank | andel män | andel kvinnor |
| Handelsbanken | 75 % | 25 % |
| Nordea | 67 % | 33 % |
| SEB | 73 % | 27 % |
| Swedbank | 58 % | 42 % |

3.3 Frågeformulär

För att ytterligare stärka studien så har vi konstruerat ett frågeformulär som den utvalda banken kommer att få svara på. Mycket av vår insamlade information bygger på bankens årsredovisningar men allt framgår inte i redovisningarna inom områdena humankapital, social identitet och ledarskap. Frågan är om bankens värdering av de olika egenskaperna skiljer sig mellan de två könen och med hjälp av frågeformuläret vill vi få in information som är relevant och som inte finns med i bankens olika årsredovisningar. Frågeformuläret skickades efter telefonkontakt till Bo Selling, ansvarig för valberedning på Alecta AB. Redan innan vi tog del av svaren så förstod vi att det skulle kunna bli svårt eftersom ämnet i fråga kan anses vara väldigt känsligt och att en del hänvisningar till bankens årsredovisning samt hållbarhetsredovisning möjligtvis skulle kunna uppkomma.

För att inte vägleda frågorna valde vi att använda oss av öppna frågor så att företaget själv kunde beskriva hur de ser på de olika teorierna som vi har valt att arbeta med och om dessa faktorer är viktiga vid valet av en ny styrelseledamot. För de tre valda teorierna har vi frågat Handelsbanken om det är en någon skillnad på de olika könen för de som sitter i styrelsen. Med denna enkät vill vi få svar på om dessa teorier är en viktig del vid urvalsprocesserna för en ny styrelseledamot och vi vill även få svar på vad det är som gör att det fortfarande är snedfördelat och om det är någon skillnad mellan kvinnor och män i deras styrelse?

Med social identitet vill vi svar på om det är någon skillnad eller likheter mellan kvinnor och män sett ur den sociala aspekten och hur lätt det är att komma in i en ny grupp.

Humankapital handlar om den kapacitet som en person besitter och är så klart svår att mäta men ändå en viktig del när det handlar om kompetens och erfarenhet. Även här vill vi få svar om detta är en viktig faktor för urvalsprocessen för Handelsbankens styrelse.

Den sista teorin är ledarskap som också borde vara en viktig faktor vid urvalsprocessen när det är dags att välja en ny styrelseledamot. Med denna fråga vill vi få svar på om ledarskap skiljer sig åt mellan män och kvinnor för de som sitter i Handelsbankens styrelse.

Den sista frågan är en kombination av de tre olika teorierna tillsammans sett ur ett genusperspektiv där vi vill få svar på hur Handelsbanken tänker vid val av en ny styrelseledamot och även kunna få svar på varför det är en snedfördelning i styrelsen.

Det svåra med att konstruera en enkät med ett så pass känsligt område som makt och genus är att frågorna måste ställas på ett bra och korrekt sätt. Det var väldigt viktigt för oss att Alecta kunde besvara på enkäten för att vi skulle kunna gå vidare i vår uppsats och även kunna få information som inte går att få fram via tryckt material. Vi var också medvetna om att svaren från Bo Selling kunde vara en aning subjektiva då han dels har en begränsad insyn på styrelsens sammansättning därför att Alecta bara är en del av valberedningens sammansättning för Handelsbankens styrelse och dels för att det kan vara svårt att uppfatta om dessa processer beror på grundläggande skillnader mellan män och kvinnor även för den som är en inom ämnet insatt forskare (Adams och Funk, 2012).

3.4 Handelsbanken bakgrund

Handelsbanken är en bank för både privat- och företagskunder med ett rikstäckande kontorsnät i Sverige, Danmark, Finland och Storbritannien. Banken grundades 1871 och har idag cirka 11000 medarbetare i 22 olika länder (Handelsbanken.se).

Banken har som mål att oavsett vilken bakgrund medarbetarna har är de enskilda individer med egna särdrag, egna styrkor och ett eget sätt att uttrycka sig på. I banken ska det vara jämställt då kvinnor och män ska få samma möjlighet till en yrkesmässig utveckling inom banken där all diskriminering är helt oacceptabel. Det ska det upprättas en aktivitetsplan som påvisar att banken är ett jämställt företag (Handelsbanken, årsredovisning 2011).

Om man tittar i Handelsbankens årsredovisning nämns att bankens mål är att andelen manliga och kvinnliga chefer ska motsvara den sammanlagda könsfördelningen i koncernen. I den senaste årsredovisningen (2011) var 38 procent av cheferna i koncernen kvinnor och 62 procent var andelen manliga chefer. Totalt antal kvinnor i bankens koncern uppgick till 52 procent. Det är viktigt att bibehålla duktiga medarbetare och därför är jämställdhet något som ligger i fokus hos Handelsbanken för att banken ska kunna attrahera och behålla sin personal. Samtidigt kräver banken av sina anställda att de medverkar till att få bort synen om traditionella föreställningar om könsbestämda yrkesroller (Handelsbanken, årsredovisning2011).

Anledningen till Handelsbankens jämställdhetsarbete är för att öka medvetenheten om hur sociala och kulturella normer påverkar oss i vardagen. Därför har över 300 hundra chefer fått genomgå en utbildning inom jämställdhet, vilket också inkluderar bankens koncernledning samt personalchefer (Handelsbanken, årsredovisning 2011).

3.4.1 Valberedning med röstpresentation Handelsbanken

Tabell 3: Handelsbankens röstrepresentation (Handelsbanken Årsredovisning 2011)

| <u>Handelsbankens röstrepresentation</u> | |
|--|---------------------|
| Ägare | Röstandel i procent |
| Industrivärden | 11,67 % |
| Stiftelsen Oktogonen | 10,48 % |
| Lundbergs | 2,45 % |
| Alecta | 2,45 % |

I tabell 3 ser man vilka aktieägare som har mest röstandelar i valberedningen till Handelsbankens styrelse. Även om Industrivärden har majoriteten i valberedningen så samarbetar de olika ägarna när en ny styrelseledamot ska väljas, enligt Bo Selling på Alecta.

3.4.2 Styrelsefördelning Handelsbanken

Tabell 4: Handelsbankens styrelse (Handelsbankens årsredovisning, 2007-2011)

| <u>Handelsbankens styrelse</u> | | | | | |
|--------------------------------|-----|---------|----------------|-----------|---------------|
| År | Män | Kvinnor | Hela styrelsen | Andel män | Andel kvinnor |
| 2011 | 9 | 3 | 12 | 75 % | 25 % |
| 2010 | 9 | 3 | 12 | 75 % | 25 % |
| 2009 | 9 | 3 | 12 | 75 % | 25 % |
| 2008 | 8 | 4 | 12 | 67 % | 33 % |
| 2007 | 9 | 4 | 13 | 69 % | 31 % |

Under de senaste fem åren har Handelsbankens styrelse i stort sett varit densamma till antalet kvinnor respektive män i styrelsen som vi kan se i tabell 4. Sammansättningen av antalet kvinnor och män har i princip sett likadant ut under ovan 5-års period där det har varit 75 procent män i styrelsen samt 25 procent kvinnor. De enda avvikelserna är efter år 2007 då det blev en man mindre i styrelsen. Efter år 2008 slutade två kvinnliga styrelseledamöter som ersattes av en manlig samt en kvinnlig styrelseledamot till år 2009.

3.4.3 Humankapital Handelsbanken

Inom området humankapital så nämns utbildningsnivån som en av de tyngre faktorerna (Terjesen, Sealy and Singh, 2009). I följande tabell 5 över Handelsbankens styrelse så har vi observerat att ledamöternas utbildningsnivåer är varierande rakt igenom och är oberoende på ledamotens kön. Två av ledamöterna i Handelsbankens styrelse har ingen eftergymnasial utbildning.

Tabell 5: Styrelseledamöternas utbildningar (Handelsbanken.se)

| <u>Styrelseledamöternas utbildningar</u> | | |
|--|-------------------------|---|
| Namn | Befattning | Utbildning |
| Hans Larsson | Styrelseordförande | Fil kand |
| Anders Nyren | Vice styrelseordförande | Civilekonom och MBA |
| Fredrik Lundberg | Vice styrelseordförande | Civilekonom, civilingenjör, ekon dr hc och tekn dr hc |
| Jon Fredrik Baksas | Styrelseledamot | Civilekonom och MBA |
| Pär Boman | Verkställande direktör | Ingenjör och ekonomexamen |
| Tommy Bylund | Styrelseledamot | Gymnasieutbildning |
| Jan Johansson | Styrelseledamot | Jur kand |
| Sverker Martin-Löf | Styrelseledamot | Tekn lic och Fil dr hc |
| Bente Rathe | Styrelseledamot | Civilekonom och MBA |
| Lone Föns Schröder | Styrelseledamot | Civilekonom och jur kand |
| Ole Johansson | Styrelseledamot | Diplomatekonom |
| Charlotte Skog | Styrelseledamot | Gymnasieutbildning |

Tabell 6: Styrelseuppdrag (*Handelsbanken.se*)

| <u>Styrelseuppdrag</u> | | |
|------------------------|--|---|
| Namn | Nuvarande uppdrag | Tidigare uppdrag |
| Hans Larsson | Ordf: Attendo AB, Valedo Partners. Ledamot: AB Industrivärlden, Holmen AB | Vd: Nordstjernen AB, Esselte AB, Swedish Match AB |
| Anders Nyrén | Vd: Ab Industrivärden. Ordf: Sandvik AB. Ledamot: L M Ericsson, Ernströmguppen AB, Svenska Cellulosa AB, SCA, SSAB AB, AB Volvo. | Vd: OM International AB, STC. Vice vd: Skanska, Securum, STC. Ledamot: Nordbanken, AB Wilhelm Becker. |
| Fredrik Lundberg | Vd: L E Lundbergföretagen AB. Ordf: Holmen AB, Hufvudstaden AB. Ledamot: AB Industrivärden, Sandvik AB, Skanska AB. | Koncernchef: L E Lundbergföretagen AB |
| Jon Fredrik Baksaas | Vd: Telenor ASA. Ledamot: Norske Veritas, Doorstep AS, GSMA, VimpelCom Ltd. | Ledamot: TBK AS, Aker AS, Stolt Nielsen Seaway AS. |
| Pär Boman | Ledamot: Svenska Cellulosa AB, Svenska Bankföreningen. | Vice vd: Handelsbanken |
| Tommy Bylund | Ordf: Oktagonen. Ledamot: Ljusdals kommun | Anställd i Handelsbanken sedan 1980 |
| Jan Johansson | Vd: Svenska Cellulosa AB. Ledamot: SSAB AB, | Vd: Boliden AB. Vice vd: Vattenfall. Ledamot: Telia AB, |
| Sverker Martin-Löf | Ordf: AB Industrivärden, Svenska Cellulosa AB, Skanska AB, SSAB AB. Vice ordf: L M Ericsson | Olika ledande befattningar i Svenska Cellulosa AB SCA |
| Bente Rathe | Ordf: Ecohz AS, Cenium AS. Vice ordf: Norsk Hydro ASA, Powel AS, Innovasjon Norge. Ledamot: Polaris Media ASA, Nordic Choise Hospitality Group, Home Invest AS, Aker Kvaerner Holdings AS, Etikrådet för norska Statens Pensjonsfond Utland. | Vd: Gjensidige Bank AS, Elcon Finans AS. Vice koncernchef: Gjensidige NOR. Vice vd: Forenede Forsikring |

| | | |
|--------------------|---|--|
| Lone Föns Schröder | Ledamot: Vattenfall, Aker ASA, Aker Solutions ASA, NKT A/S, Volvo personvagnar AB. | Vd: Walleniusrederierna AB. Ledamot: AP Möller/Maersk A/S. |
| Ole Johansson | Ordf: Outokumpu, Finlands Näringsliv EK, EQ Oyj Abp. Vice ordf: arbetspensionsförsäkringsbolaget Varma. Ledamot: Etna, Eva, East Office of Finnish Industries, Teknologindustri rf. | Koncernchef: Wärtsilä – (Metra). |
| Charlotte Skog | Ledamot: Oktogonen | Anställd i Handelsbanken sedan 1989 |

En annan central bit inom humankapitalteorin är styrelsemedlemmarnas tidigare erfarenhet (Terjesen, Sealy and Singh, 2009). Detta för att kunna driva arbetet framåt så framgångsrikt som möjligt. Den tidigare erfarenheten hos styrelseledamöterna ger dem ett försprång när det gäller att hantera olika situationer, så väl positiva som negativa.

Handelsbankens sammanlagda erfarenhet av styrelseuppdrag är väl utbredd. Inom området erfarenhet syns det att två av dagens styrelsemedlemmar varav en man och en kvinna endast har erfarenhet av ett annat styrelseuppdrag medan deras kollegor i Handelsbankens styrelse visar upp en betydligt större mångfald inom erfarenhetsområdet.

3.4.4 Social Identitet Handelsbanken

I socialidentitetsteorin ingår den sociala nätverkstrukturen. I tabell 7 nedan syns det tydligt att det finns ett etablerat nätverk mellan flera av Handelsbankens ledamöter. Att man har fått en ledande maktposition visar att personen har relevant erfarenhet, kontakter och uppbackning. En person som har eller har haft en ledande position som exempelvis verkställande direktör i ett företag är särskilt attraktiva för olika nätverk (Terjesen, Sealy and Singh, 2009).

I Handelsbankens styrelse finns det fyra personer som har eller haft ledande positioner i olika företag och har skapat ett nätverk där de även sitter i andra styrelseuppdrag. De två som har arbetat sig upp via anställning på Handelsbanken har inte haft någon ledande position så som verkställande direktör och det kan vara en av anledningarna till att de inte har lyckats att skapa ett nätverk och därav de få styrelseuppdragen.

Tabell 7: Styrelserelationer (Handelsbanken.se)

| <u>Styrelserelationer</u> | |
|---------------------------|--|
| Företag | Styrelsemedlemmar |
| AB Industrivärden | Anders Nyrén, Fredrik Lundberg, Hans Larsson, Sverker Martin-Löf |
| Svenska Cellulosa AB | Anders Nyrén, Jan Johansson, Pär Boman, Sverker Martin-Löf |
| SSAB AB | Anders Nyrén, Jan Johansson, Sverker Martin-Löf |
| Skanska AB | Anders Nyrén, Fredrik Lundberg, Sverker Martin-Löf |
| Sandvik AB | Anders Nyrén, Fredrik Lundberg |
| Holmen AB | Fredrik Lundberg, Hans Larsson |
| Oktogonen | Charlotte Skog, Tommy Bylund |
| Aker ASA | Bente Rathe, Lone Föns Schröder |

3.4.5 Ledarskap Handelsbanken

Det har under en lång period varit fler män än kvinnor i Handelsbankens styrelse, liknande fall är det på chefspositionerna inom koncernen. Det är inte alltid som ledarskap kopplas samman med olika chefspositioner, utan det finns både formella och informella ledare. I tabell 8 nedan kan vi genom ren fakta från Handelsbankens årsredovisningar se att några små förändringar skett de senaste fem åren. En av dessa förändringar är att andelen kvinnliga chefer har ökat med 1 procent samtidigt har de manliga cheferna minskat med 1 procent. Inom hela koncernen så har antalet manliga anställda ökat med 1 procent medan de kvinnliga anställda minskat med 1 procent de senaste fem åren. Inom parentes i tabell 7 avläses värden för hela koncernen.

Tabell 8: Handelsbankens chefer (*Handelsbankens årsredovisning, 2007-2011*)

| <u>Handelsbankens chefer</u> | | | | |
|------------------------------|-----------------------|--------|---------------------------|--------|
| År | Andel män (Koncernen) | | Andel kvinnor (Koncernen) | |
| 2011 | 62 % | (48 %) | 38 % | (52 %) |
| 2010 | 62 % | (47 %) | 38 % | (53 %) |
| 2009 | 62 % | (47 %) | 38 % | (53 %) |
| 2008 | 63 % | (46 %) | 37 % | (54 %) |
| 2007 | 63 % | (47 %) | 37 % | (53 %) |

4 Empirisk/Teoretisk analys av Handelsbanken

Under kapitel fyra behandlas studiens empiriska och teoretiska metod. Inledningsvis beskrivs humankapital utifrån teorin kopplat samman med den empiriska metoden. Därefter beskrivs social identitet och ledarskap.

4.1 Humankapital analys

Humankapital är ett viktigt verktyg att ha med sig vid dagens arbete på styrelsenivå. Enligt humankapitalteorin så ska det skilja på männens utbildningsnivå i jämförelse med kvinnornas. Teorin säger att kvinnor har en högre utbildning än deras manliga kollegor (Terjesen, Sealy och Singh, 2009). Vid undersökning av Handelsbankens styrelseledamöter och deras utbildningsnivå så ser vi att de som har en eftergymnasial utbildning inläst denna på universitets- eller högskolenivå. I styrelsen så finns det även två ledamöter som helt saknar eftergymnasial utbildning från univesitet eller högskola, en man och en kvinna (tabell 5). Genom analys av fakta som vi tillgått så kan ingen skillnad mellan den manliga eller kvinnliga utbildningsnivån ses.

Kvinnor har i jämförelse med män en högre erfarenhetsgrad inom styrelsearbetet men när det gäller erfarenhet som verkställande direktör är männen dominanta (Singh, Terjesen och Vinnicombe, 2008). I Handelsbankens styrelse har de båda könen liknande eller samma erfarenhetsgrad inom styrelsearbete samt erfarenhet som verkställande direktör (tabell 5). I bankens styrelse är det ingen större skillnad mellan män och kvinnor om man ser till erfarenhetsgrad inom styrelsearbetet då flera av styrelseledamöterna sitter i flera styrelseuppdrag. Det går inte att se att männen är mer dominanta än kvinnorna när det gäller erfarenhet som verkställande direktör.

Att allting tyder på att samtliga styrelsemedlemmarna besitter med en lämplig kompetens råder det inga tvivel om. Då majoriteten av ledamöterna har en gedigen utbildning med många års erfarenhet av både andra uppdrag och av olika uppdrag som verkställande direktörer. De två styrelseledamöter med minst erfarenhet och lägst utbildning förmodas ha tillräcklig kompetens för att utföra det arbete som de har blivit delegerade. Deras erfarenhet på 32 respektive 23 år inom banken är ett tydligt bevis på påståendet då de får fortsatt förtroende att sitta kvar i Handelsbankens styrelse.

En av frågorna i enkäten var gällande om det finns skillnader mellan styrelsemän och kvinnors humankapital. (Selling) svarar nej på frågan och menar på att inom valberedningen så sker det en utvärdering av det totala humankapitalet för att hitta rätt person för uppdraget. Han säger även att mångfald i styrelsen är viktigt och att en ökning av kvinnliga ledamöter ses som positivt.

4.2 Social identitets analys

Teorierna kring social identitet handlar om sociala grupper där individer vill omge sig med människor som har liknande profiler, perspektiv, värderingar och bakgrund. (Tajfel och Turners, 1986) förklarar den sociala identiteten och hur individer definierar sig som deras ”medlemskap” i vissa grupper så som kön. Antingen är man med i gruppen eller så är man utanför gruppen. (Singh och Vinnicombe, 2004) har en del teorier och förklaringar till varför det är så få kvinnor med i styrelser, vilket kan bero på social identitet och sociala nätverk.

Det finns fyra män i Handelsbankens styrelse som har flera styrelseuppdrag tillsammans i andra företag förutom i Handelsbanken och dessa framgår i tabell 7. Detta visar tydligt att det är individer som passar med varandra och har liknande eller samma profiler, perspektiv, värderingar och bakgrund. De är så kallade ”medlemmar” i in- gruppen. Detta gör att det blir svårt för ”medlemmar” i ut- gruppen att ansluta sig till styrelsen vare sig det är en man eller en kvinna.

I frågeformuläret var en av frågorna om det är viktigt att den eller de personer som ska in i styrelsen, vare sig det är en man eller en kvinna, passar in i gruppens befintliga sociala identitet? Selling svarar att varje ledamot representerar alla aktieägare och styrelsen är ett team där var och en förväntas bidra med sina respektive erfarenheter för att gruppen ska fungera effektivt och framgångsrikt. Styrelsearbete är ett lagarbete och det är viktigt att teamet fungerar som grupp.

Då dessa fyra personer samarbetar i flera styrelser visar det på att de fungerar i en grupp och är effektiva och framgångsrika. Detta speglar sig i att de får förtroende att fortsätta i de olika företagens styrelser. Detta är så klart bra för det olika företagen att de är framgångsrika men det gör det också svårare för andra att ta sig in i styrelsen, vilket kan vara en av orsakerna till att det är färre kvinnor i bankens styrelse.

En annan teori är att styrelseledamöter underlättar för sig själva och för andra ledamöter att ingå i en annan styrelse genom goda rekommendationer med likasinnade personer som de vet

skulle passa in i den existerande styrelsen (Hillman, 2002). Det är på detta sätt som in-grupperna skapar sitt nätverk och det syns även tydligt då det finns fyra män som har styrelseuppdrag både i Handelsbanken och i flera andra företag (tabell 7).

4.3 Ledarskapsanalys

Inom ledarskapsteorin ses genus som en statusgenskap och kvinnor anses inom området vara underordnade männen vilket i sin tur leder till att männen har mer tillgång till makt och resurser. Detta gör att en hierarkisk struktur uppstår när genus diskuteras (Ayman och Kobarik, 2010). I Handelsbankens styrelse så är männen i majoritet men när man ser till styrelseledamöterna som individer tillför var och en oberoende av kön viktiga aspekter genom erfarenhet, utbildning och kompetens (tabell 5-6). Någon större skillnad mellan en manlig ledarskapstil och en kvinnlig sådan kan därför inte identifieras inom Handelsbankens styrelse (Selling).

Vidare beskriver även teorin inom ledarskap hur normer för egenskaper hos en så kallad lågstatusgrupp (t.ex. kvinnor) har högre krav på sig än vad en så kallad högstatusgrupp (t.ex. män). Kvinnor måste därför bevisa betydligt mer och i det långa loppet hålla en jämn hög nivå medan männen inte utsätts för denna press inom styrelsen (Biernat och Kobrynowicz, 1997). Att det i Handelsbankens styrelse finns högre krav på kvinnors ledarskap gentemot männens är det inte mycket som talar för sett till fakta. Det måste sägas att både kvinnorna liksom männen har likvärdig bakgrund inom begrundade områden (tabell 5-6). Ledamöterna, såväl kvinnliga som manliga, har oftast erfarenhet av tidigare ledande befattningar i större företag och bidrar med dessa till nuvarande uppdrag (Selling).

Ledarskapet skiljer sig åt mellan män och kvinnor när man tittar till ett företags styrelseprocesser och dess vikt av hur man vårdar kontakter, förbereder sig för möten och skapar allianser (Huse och Solberg, 2006). Det framgår tydligt att en del av de manliga styrelseledamöterna har byggt upp ett starkt och brett socialt nätverk, vilket givetvis tolkas som en styrka då allianser och kontakter är en viktig del i en styrelseledamots arbete. Kvinnorna har i denna aspekt inte samma utbredda sociala nätverk som männen i Handelsbankens styrelse (tabell 7).

(Huse, 2008) utvecklade en begreppsmässig ram som beskriver hur styrelsens ledarskap, strukturer, utvecklingsaktiviteter, kultur och nivåer av öppenhet förmedlar inverkan av

kvinnliga direktörers prestanda. Huse menar också på att kvinnor kommer att göra särskilda insatser om de har bakgrunder, personligheter och beteenden som skiljer sig från männen i styrelsen och att de uppfattas och behandlas olika om det skiljer sig från de manliga motsvarigheterna.

För att fördjupa oss i denna teori ställde vi en fråga till Selling om de tycker att den manliga ledarstilen skiljer sig från den kvinnliga ledarstilen. Vi fick då i svar att det inte finns någon större skillnad då ledamöterna ofta, såväl manliga som kvinnliga, har liknande erfarenheter från ledande befattningar i större företag. De personer som sitter i Handelsbankens styrelse tar med sig dessa erfarenheter varför ledarstilen trots allt är tämligen lika.

Huses teorier stämmer in i Handelsbankens styrelse i den mån att männen och kvinnorna har olika bakgrunder, personligheter och beteenden som skiljer sig åt. Selling menar på att det är viktigt med mångfald i en styrelse och därför är det bra om andelen kvinnliga ledamöterna ökade i bankens styrelse. Däremot stämmer inte teorin om att kvinnor skulle göra särskilda insatser för att de har bakgrunder, personligheter och beteenden som skiljer sig åt från männen då ledarstilen är tämligen lika i hela styrelsen.

5. Slutsats

I följande kapitel presenteras studiens slutsats med hänsyn tagen till insamlad fakta och med hjälp av analys av informationen. Först kommer en kort inledning följande av de tre faktorerna som vi har behandlat. Avslutningsvis syns en kort slutsats av hela studien.

5.1 Inledning slutsats

Syftet med studien är att kunna förklara faktorer som kan vara avgörande vid val av en ny styrelseledamot sett ur ett genusperspektiv. Med hjälp av tidigare forskning, teorier, enkät, årsredovisningar samt undersökningens empiriska analys ska slutsatser kunna tas utifrån de tre olika teorierna humankapital, social identitet samt ledarskap. Med hjälp av dessa teorier fick vi även fram några faktorer liksom utbildning, yrkeserfarenhet, sociala nätverk och ledarskapsstil som är av stor vikt vid urvalsprocessen vid val av en ny styrelseledamot. Tack vare att Bo Selling på Alecta kunde besvara enkäten fick vi även svar på frågor som inte går att få fram via tryckt material vilket också ger en djupare förståelse.

5.2 Slutsats humankapital

Den första delen av studien är humankapital där det inte går att se någon tydlig skillnad på män och kvinnor i Handelsbankens styrelse. De båda könen har flera styrelseuppdrag och de flesta oavsett kön har eller har haft erfarenhet som verkställande direktör (tabell 6). Detsamma gäller utbildningsnivån där de som har flera olika styrelseuppdrag har en eftergymnasial utbildning (tabell 5) och även här ser vi ingen skillnad på män eller kvinnor i bankens styrelse. Det finns dock två personer varav en man och en kvinna som sitter i bankens styrelse som inte har någon eftergymnasial utbildning. De har lyckats att arbeta sig upp via anställning på banken. Styrelseledamöterna som får förtroendet att sitta i Handelsbankens styrelse besitter en mängd olika kunskaper men det mesta talar för att villkoren är de samma för både män och kvinnor.

5.3 Slutsats social identitet

I den sociala identiteten är det avgörande hur man som person lyckas skapa ett nätverk och omger sig med människor som har liknande värderingar, kunskap och bakgrund. Det finns ett antal män i Handelsbankens styrelse som har styrelseuppdrag på andra företag och som har skapat sig ett socialt nätverk (tabell 7). Att de är effektiva och framgångsrika med sina uppdrag bekräftas genom att de får sitta kvar i de olika styrelserna. Två av kvinnorna har endast ett annat gemensamt styrelseuppdrag förutom i Handelsbankens styrelse och inga gemensamma styrelseuppdrag med några av de männen med störst sociala nätverk. Detta leder troligen till minskad sponsring och rekommendationer, där det då är lättare för de fyra männen som har ett utbrett nätverk att rekommendera en i nätverket vid nyval eller omval av en styrelseledamot i Handelsbanken. Det kan vara en av anledningarna till att det är färre kvinnor än män i bankens styrelse. Kvinnorna kan anses som i ut- gruppen och det sociala nätverket som i in- gruppen. Social identitet är en viktig kategori då Selling skriver att valberedningen förespråkar mångfald och att styrelsearbete är ett lagarbete och det är viktigt att teamet fungerar som en grupp.

5.4 Slutsats Ledarskap

Den avslutande delen av olika egenskaper som väger tungt är ledarskapsförmågan. När vi tittade på ledarskapsförmågan så framgår det att både kvinnor och män har erfarenhet av olika ledande positioner, det mesta talar här för att det inte är någon skillnad på ledarskapsförmågan i Handelsbankens styrelse när det ses ur ett genusperspektiv. Att styrelsens kvinnliga medlemmar har bevisat mer genom tyngre och utmärkande bedrifter är inget troligt antagande utan det är även här jämbördigt mellan alla styrelsemedlemmarna. Det som troligen är den enda skillnaden mellan manlig och kvinnlig ledarskapsförmåga är att männens förmåga till att bygga sociala nätverk, alltså ett bredare och bättre kontaktnät. I slutändan är den rimligaste tolkningen att ledarskapet är tämligen likt mellan män och kvinnor i denna studie trots vissa skillnader i bakgrund, personlighet och beteende.

5.5 Avslutande slutsats

Sammanfattningsvis när vi ser till humankapital, social identitet samt ledarskap tillsammans kommer vi då fram till att alla ovan nämnda områden väger tungt när en kandidat till Handelsbankens styrelse ska utses. Med all fakta vi tagit fram samt insikten vi fått genom besvarade frågor så har vi kommit fram till att det mesta talar för att både män och kvinnor spelar efter samma regler och att Handelsbankens styrelsemedlemmar inte skiljer sig åt i några större drag, enda märkbara skillnaden var i social identitets teori där kvinnorna i viss mån saknade samma utbredning av det sociala nätverket som vi kunde se hos männen. De tre teorierna är alla viktiga i processen för att utse en ny kandidat till Handelsbankens styrelse och detta gäller oberoende av kön.

6. Diskussion

I det sjätte kapitlet kommer en diskussion kring studien och dess innehåll. Vad det är för funderingar vi haft och diskussioner under studiens gång. En reflektion över studiens utgång samt vad vi tror har föranlett till just den givna utgången.

6.1 Egna reflektioner

I studien behandlas olika egenskaper och faktorer som vi anser vara av stort värde för Handelsbankens styrelse. Under studiens utformning har en del frågor uppstått som vi inte har haft några självklara svar på. Det kan vara lätt att hitta skillnader på saker och ting när man letar med lupp, särskilt inom ett så känsligt område som genus och (makt) könsfrågor. Något vi ofta ställts inför är frågan om ett utfall beror på en styrelsemedlems kön eller om det är resultatet av en egenskap som vilken person som helst oberoende kön kan besitta. Där är det inte alltid lätt att återge rätt svar om det nu ens finns något sådant sett till all mångfald både på det personliga planet liksom på det professionella planet som innefattar ett arbetsliv. Genusfrågor har alltid avspeglat sig på maktförhållanden i samhället där många politiker i landet förespråkar fler kvinnor på ledande positioner. Ska man då tvinga in kvinnorna i de ledande svenska företagens styrelser till vilket pris som helst? I Norge finns det idag en lag som säger att minst 40 procent av organisationers styrelse ska innehas av kvinnor. I Sverige finns det inte någon skriven lag som beskriver hur en styrelsesammansättning ska se ut. Om nu samhället skulle tvinga in kvinnor i styrelserna som kanske inte är redo att ta sig an ett sådant utsatt och ansvarsfullt uppdrag så kan det istället få negativa konsekvenser för ett helt företag och dess anställda. Det skulle gälla detsamma om män skulle bli tvingade in i styrelser som inte har tillräckligt med erfarenhet och kompetens för uppdraget. Risken är att dessa personer blir statister i gruppen och även blir åsidosatta på grund av brist av kompetens. En lag inom detta område skulle kunna slå väldigt fel för att man kanske tvingar in en mindre kompetent kvinna på bekostnad av en mer kompetent man. Visst är det bra med mångfald inom samtliga yrkesområden, såväl som på fabriksgolvet som i styrelsens topp. Det tar tid att bygga upp all den erfarenhet som det krävs inom humankapital, social identitet samt ledarskap för att kunna ta sig an ett sådant prestigefyllt uppdrag som det är att sitta i en styrelse.

Den aning tröga utvecklingen ser ut att bestå sig i en del år framöver men kan komma att accelerera om fler kvinnor får styrelseuppdrag och då även att deras erfarenhet, kompetens och nätverk ökar. Något vi tycker är bra är att Handelsbanken är på rätt spår om man tittar till deras

mål i årsredovisningen där de skriver att könsfördelning på chefspositionerna ska återspegla såväl som i styrelsen som anställda i övriga koncernen. Banken sänder även ut signaler om att en karriär är möjlig var du än börjar i företaget och att utbildningen inte alltid är ett måste för att kunna bli en styrelsemedlem. Vi anser inte att det är könet som styr en människas kompetens utan att alla personer har olika förutsättningar för hur väl de lyckas här i livet även om faktorer som arv och social miljö påverkar. Kvinnorna har historiskt sett haft mindre tid på sig att bygga upp och etablera sig bland toppositionerna men trots allt är de snart där. Männerna har däremot en naturlig plats av tradition i toppskiktet, men måste nu öppna upp för att se individens kompetens oberoende av kön.

Om vi ska vara självkritiska så vore det bra i fall vi kunde ha fått en muntlig intervju med Alecta men på grund av tidsbrist samt att de befinner sig i Stockholm blev detta en omöjlig uppgift för oss. En muntlig intervju skulle innebära att vi skulle kunna ställa extra frågor och bli mer djupgående i våra frågor.

Källförteckning

- Adams, R. & Funk, P. (2012). Kvinna eller man. Gör det skillnad i styrelserummet?
Sns analys. (Elektronisk) tillgänglig på:
< http://www.sns.se/sites/default/files/sns_analys_nr_3.pdf > 2012-11-04)
- Adams, S. M. & Flynn, P. M. (2005) local knowledge advances women´s access to corporate boards. *Corporate Governance: An Internatinal Review*. 13(6), s. 836-846.
- Af Sandeberg, C. (2006). Könsfördelning i styrelser:
Edita Sverige AB Stockholm, s. 14-18, 176.
- Antonsson, B. och Leijonhufvud, M. (2004). Medicinsk genusforskning, teori och Begrppsutveckling: *Vetenlkapsrådet*. s. 9-10
- Ayman, R. Korabik, K. (2010) Leadership, Why gender and culture matter:
The American psychologist 65. S. 157-170
- Biernat, M. & Kobrynowicz, D. (1997). Gender and race-based standards of competence:
Lower minimum standards, but higher ability standards for devalued groups. *Journal of Personality and Social psychology*. 72, s. 544-557.
- Bilimoria, D. (2000). Building the case for women corporate directors: *International Challenges and opportunities*. s. 25-40.
- Bilimoria, D. (2006) the relations between women corporate officers: *Journal of Managerial Issues*. 18(1), s. 47-61.
- Burke, R. (2000). Company size, board size, and the number of women corporate directors:
Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities.
- Creditsafe. (2011). *Kvinnliga styrelseledamöter blir allt färre*. (Elektronisk) tillgänglig på:
< <http://www.creditsafe.se/Lemoon/?id=3103> > (2012-04-20)

Daly, C. och Dalton, D. (1995). CEO and Director turnover in failing firms, An illusion of change: *Strategic management journal*. 16, s. 393-400

Handelsbanken. *Företagsinformation*. (Elektronisk) tillgänglig på:

<<http://www.handelsbanken.se/>> (2012-05-26)

Handelsbanken. *Årsredovisning2007*. (Elektronisk) tillgänglig på:

<[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_07_sv_ar/\\$file/hb07sv_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_07_sv_ar/$file/hb07sv_medfoto.pdf)> (2012-05-26)

Handelsbanken. *Årsredovisning2008*. (Elektronisk) tillgänglig på:

<[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_08_sv_ar/\\$file/hb08sv_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_08_sv_ar/$file/hb08sv_medfoto.pdf)> (2012-05-26)

Handelsbanken. *Årsredovisning2009*. (Elektronisk) tillgänglig på:

<[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_09_sv_ar_rev_las/\\$file/hb09sv_medfoto_ny.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_09_sv_ar_rev_las/$file/hb09sv_medfoto_ny.pdf)> (2012-05-26)

Handelsbanken. *Årsredovisning2010*. (Elektronisk) tillgänglig på:

<[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_10_sv_ar/\\$file/hb10sv_medfoto.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_10_sv_ar/$file/hb10sv_medfoto.pdf)> (2012-05-26)

Handelsbanken. *Årsredovisning2011*. (Elektronisk) tillgänglig på:

<[http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_11_sv_ar/\\$file/hb_11_sv_ar.pdf](http://www.handelsbanken.se/shb/inet/icensv.nsf/vlookuppics/investor_relations_hb_11_sv_ar/$file/hb_11_sv_ar.pdf)> (2012-05-26)

Hennig, M. Jardim, A. (1977). *The Managerial Women:*

Anchor Press/Doubleday (Garden City, N.Y.). s. 43-49

Hillman, A. J. Cannella, A. A. Jr. & Harris, I. C. (2002). Women and radical minorities in the boardroom: How do directors differ?. *Journal of Management*. 28(6), s. 747-763.

Hoel, M. (2008). The quota story, five years of change in Norway:

International research and practice. s. 79-87.

Huse, M. (2008). Accountability and creating accountability, a framework for exploring behavioral perspectives of corporate governance: *British journal of mmanagement*. 16, s. 65-79

Huse, M. Solberg, A. G. (2006) Gender-related boardroom dynamics. How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards: *Women in management review*. 21(2), s. 113-30

Kesner, I. (1998). Director´s characteristics and committee membership: An investigation of type, occupation, tenure, and gender. *Academy of Management Journal*, 31, s. 66-84.

Konrad, A. M. Ritchie, J. E. Jr. Lieb, P. & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*. 126, s. 593-641.

Maddux, W. W., & Brewer, M. B. (2005). Gender differences in the relational and collective bases for trust. *Group Processes and Intergroup Relation*. 8(2), s. 159-171.

Nordea (Elektronisk) tillgänglig på:

< <http://newsroom.nordea.com/sv/bilder/styrelse/>> (2012-05-26)

Oakley, J. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*. 27, s. 321-334.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007) Research Methods for business students: *Fourth ed. Harlow: Pearson Education Limited*.

SEB (Elektronisk) tillgänglig på:

< <http://www.seb.se/pow/wcp/sebgroup.asp?website=TAB1&lang=se>> (2012-05-26)

Singh, V., terjesen, S., & Vinnicombe, S. (2008) newly appointed directors in the boardroom:

How do women and men differ?. *European Management Journal*. 26(1), s. 48-58

Shrader, C., Blackburn, V., & Iles, P. (1997). Women in management and firm value: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*. 9, s. 355-372.

Swedbank (Elektronisk) tillgänglig på:

< <http://www.swedbank.se/om-swedbank/fakta-om-swedbank/organisation/styrelse/index.htm> > (2012-05-26)

Terjesen, S., Freeman, C., & Vinnicombe, S. (2007). Attracting Generation Y applicants: Organizational attributes, likelihood to apply, and sex differences. *Career Development International*. 12(6), s. 504-522.

Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), s. 320-337.

Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How to make it to the top? An examination of women's and men's managerial advancement: *Academy of Management Journal*, 37, s. 899-931.

Stets, J., Burke, P. (2000) Identity theory and social theory: *Social psychology Quarterly*, vol. 63, s. 224-237

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. och Linghag, S. (2011). Det ordnar sig: Studentlitteratur Sverige AB Stockholm, s. 151

Westphal, J. D. & Milton, L. P. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards: *Administrative Science Quarterly*. 45, s. 366-398.

Westphal, J. D. & Zajac, E. (1995). Who shall govern? CEO/board power demographic similarity, and new director selection: *Administrative Science Quarterly*. 40(1), s. 60-83.

Windolf, P. (1998). Elite networks in Germany and Britain. *Sociology*. 32, s. 321-353.

Övrigt material

Telefonkontakt med Bo Selling på Alecta AB 2012-05-23.

Bilagor

Bilaga 1

Enkäten som Bo Selling på Alecta AB har besvarat som är en av de ansvariga för Handelsbankens valberedning

Vi är två ekonomistudenter som skriver vårt examensarbete vid Högskolan Kristianstad. Under vår utbildning har det lagts mycket fokus på genusfrågor och vi har studerat flera teorier kring detta. Syftet med denna enkät är att få en insyn i hur det ser ut i verkligheten med avstamp utifrån teorierna.

Tack för att ni tar er tid att besvara frågorna.

Joakim Högvall & Rasmus Sandberg, ekonomprogrammet med inriktning bank & finans

1. Hur är fördelningen mellan kön i styrelsen på företaget?

3 kvinnor och 9 män.

3. Finns det något som utmärker kvinnors humankapital i jämförelse med männens humankapital på dem som sitter i företagets styrelse?

Nej det är svårt att säga. Rent generellt försöker vi utvärdera erfarenhet, kompetens, engagemang, närvaro samt för banken viktiga specifika kunskaper om speciella frågor eller branscher. Vi tror också att det är viktigt med mångfald i en styrelse varför vi är positiva till en ökad andel kvinnliga ledamöter

4. Är det viktigt att den personen som ska in i styrelsen vare sig det är en man eller en kvinna passar in i gruppens befintliga sociala identitet?

Varje ledamot representerar alla aktieägare och styrelsen är ett team där var och en förväntas bidra med sina respektive erfarenheter för att gruppen ska fungera effektivt och framgångsrikt. Styrelsearbete är ett lagarbete och det är viktigt att teamet fungerar som grupp.

5. Märks det någon tydlig skillnad på om kvinnor är mer formella i sitt agerande i styrelsearbetet än vad männen är och hur i så fall?

Nej

6. Tycker ni att den manliga ledarstilen skiljer sig från den kvinnliga ledarstilen i styrelsen? Om ja, på vilket sätt?

Nej. Ofta har ledamöterna, såväl manliga som kvinnliga, erfarenheter från ledande befattningar i större företag och tar med sig dessa erfarenheter i styrelsearbetet varför ledarstilen trots allt är tämligen lika.

7. Hur tror ni att fördelningen mellan kön i styrelsen kommer att se ut i framtiden (ca 10 år)?

Alecta stödjer, i linje med Svensk kod för bolagsstyrning, initiativ för att bredda rekryteringsbasen av lämpliga kandidater till styrelseuppdrag och verkar därigenom för en jämnare könsfördelning i styrelserna. Sammanfattningsvis är vår bedömning att andelen kvinnliga ledamöter kommer att öka.

8. Sista frågan är mer av en reflektion. Tänk er ett scenario där en ny styrelseledamot ska väljas in och valet står mellan en man och en kvinna med lika bakgrund i utbildning och erfarenhet. Tror ni att deras insatser i styrelsearbetet skulle skilja sig åt? I så fall på vilket sätt?

Nej. Vi tror inte att detta har med kön att göra utan det styrs av helt andra faktorer.