



April 2012

SNS ANALYS

nr 3

Kvinna eller man. Gör det skillnad i styrelserummet?

LITTERATUREN som dokumenterar att kvinnor är annorlunda än män vad gäller val och preferenser är omfattande, men om könsskillnader i styrelserummet finns det mycket lite kunskap. Om kvinnor måste vara som män för att krossa glastaket borde vi kunna förvänta oss att könsskillnaderna mellan styrelseledamöter är borta. Men är det så?

KVINNOR och män som sitter i de svenska börsföretagens styrelser skiljer sig systematiskt åt i grundläggande värderingar och i inställningen till risk. De skiljer sig också åt på sätt som avviker från könsskillnader i befolkningen i stort. Det visar resultat från en omfattande enkätundersökning.

KVINNLIGA styrelseledamöter visar, i överensstämmelse med data för hela befolkningen, mer välvilja och universalism än manliga styrelseledamöter. Samtidigt är de mindre maktthungriga. Däremot visar sig de kvinnliga styrelseledamöterna vara mindre traditions- och trygghetsinriktade än sina manliga kollegor, vilket avviker från resultat för hela befolkningen.

KVINNLIGA styrelseledamöter visar sig även vara mer riskbenägna än manliga styrelseledamöter. Att ha en kvinna i styrelsen behöver således inte leda till mer riskovilligt beslutsfattande.

FÖRFATTARE



Renée Adams är professor i finansiell ekonomi vid Australian School of Business, University of New South Wales, Sydney.
E-post: r.adams@unsw.edu.au



Patricia Funk är assistant professor i nationalekonomi vid Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.
E-post: patricia.funk@upf.edu



SNS ANALYS En stor del av den forskning som bedrivs är vid sin publicering anpassad för vetenskapliga tidskrifter. Artiklarna är ofta teoretiska och inomvetenskapligt specialiserade. Det finns emellertid mycket forskning, framför allt empirisk och policyrelevant sådan, som är intressant för en bredare krets. Målet med SNS Analys är att göra denna forskning tillgänglig för beslutsfattare i politik, näringsliv och offentlig förvaltning och bidra till att forskningen når ut i media. Finansiellt bidrag har erhållits från Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse.



I ljuset av de senaste årens skandaler och den pågående finanskrisen har frågan dykt upp om det skulle varit annorlunda med fler kvinnor i ledningen för företag. En fördel med mångfald är att personer med olika bakgrund kan tänkas ha olika uppfattningar. Sådana kan vara särskilt värdefulla i svåra ekonomiska tider. Harriet Harman, nummer två i rangordning i brittiska Labour har gått så långt att hon skyllt de finansiella kriserna på den starka mansdominansen inom bankvärlden.

Att veta om företagets resultat skulle förändras med ökad kvinnlig styrelserepresentation är särskilt viktigt med hänsyn till den internationella trenden att könskvotera bolagsstyrelser. Norge har infört en lag som ålägger företag att ha 40 procent kvinnliga styrelseledamöter. Spanien antog riktlinjer 2007 för att uppmuntra företag att öka andelen kvinnliga styrelseledamöter till 40 procent fram till år 2015. Under 2011 antog den franska nationalförsamlingen en lag med krav på 20-procentiga könskvoter i styrelser för börsnoterade franska företag inom tre år, och 40-procentiga könskvoter efter sex år. Liknande lagar diskuteras just nu på EU-nivå.

För att förstå effekten av ökat kvinnligt deltagande i företagets styrning ställer vi frågan om kvinnliga styrelseledamöter är annorlunda än manliga. Akademisk forskning¹ pekar i ökande grad på grundläggande skillnader mellan män och kvinnor. Många undersökningar tyder på att kvinnor i allmänhet är mer riskbenägna och mindre angelägna om att konkurreras ut. Inom psykologin visar undersökningsresultat på könsskillnader i grundläggande värderingar, som står sig över kulturgränser. De flesta av dessa undersökningar fokuserar emellertid på studenter, arbetare eller befolkningen i stort, och det är därför oklart om vi bör förvänta oss att kvinnor i företagets topp är annorlunda än män.

Ska man förvänta sig könsskillnader ovanför glastaket?

Det finns flera anledningar till att man skulle kunna förvänta sig att könsskillnader försvinner ovanför glastaket. För det första: beläggen för att kvinnor ofta försöker undvika konkurrensmiljöer tyder på att de kvinnor som innehar ledande positioner är mer lika män. För det andra: juridiska avgöranden att kvinnor nekats befordran på grund av att de uppträtt för "feminint" tyder på att endast kvinnor som tänker som män befordras av sina manliga chefer. För det tredje kan kvinnor i en mansdominerad omgivning komma att anpassa sitt beteende så att könsskillnaderna försvinner. Detta är tre förklaringar till minskade skillnader mellan könen, men även motsatsen kan inträffa i en miljö där kvinnlighet uppfattas som en komparativ fördel. Här kan mycket feminina kvinnor nå toppen och könsskillnaderna kan i realiteten bli större än bland befolkningen i stort.

Det finns många mått som kan användas för att jämföra kvinnor och män. Vi gör en undersökning av styrelseledamöters värderingar. Personliga värderingar är abstrakta, åtråvärda mål som människor strävar efter att uppnå. Eftersom värderingar kan hjälpa till att övervinna vissa situationer, så är de särskilt användbara för jämförelser av styrelseledamöter i olika företag. Forskare har visat att värderingar förutsäger en mängd handlingar och att det finns ett orsakssamband. Därmed kan könsskillnader i fråga om värderingar bland styrelseledamöter underlätta förutsägelser om och hur företagets resultat förändras när andelen kvinnor i ledningen ökar.

Tio grundläggande värderingar

I vår undersökning använder vi oss av Shalom Schwartz 40-frågors Portrait Value Questionnaire (PVQ). Schwartz identifierar tio grundläggande mänskliga värderingar som återfinns i alla kulturer och inte utelämnar någon betydelsefull värdering som är av vikt för alla samhällen. Dessa värderingar benämns prestation, makt, trygghet, anpassning, tradition, välvilja, universalism, självständighet,

Skulle finanskrisen varit annorlunda med fler kvinnor i ledningen för företag?

1. För referenser, se Adams och Funk (2011, 2012). Även fortsättningsvis utelämnas referenser och hänvisning görs till Adams och Funk (2011, 2012).

aktivering och njutningslystnad.² Även om alla värderingar är eftersträvansvärda är det omöjligt att uppnå samtliga på en gång. En del värderingar är förenliga med varandra medan andra hamnar på kollisionkurs. Det dynamiska förhållandet mellan dem kan sammanfattas som två grundläggande konflikter: Den första konflikten är mellan öppenhet för förändring (självtändighet och aktivering) och bevarande (tradition, anpassning och trygghet). Den andra konflikten ställer självförverkligande (makt och prestation) mot oegennyttia (välvilja och universalism). Njutningslystnad har inslag av både öppenhet och självförverkligande. Dessutom förser vi undersökningen med en fråga som utformats för att mäta riskbenägenhet.

Varför undersöka just Sverige?

Undersökningen gäller år 2005 och omfattar alla styrelseledamöter och verkställande direktörer (1 796 personer) verksamma i börsnoterade företag i Sverige och bosatta i Sverige. Under 2005 uppgick andelen kvinnor i börsnoterade bolags styrelser till 17 procent i Sverige. Förutom den relativt höga andelen kvinnliga styrelseledamöter finns det flera andra fördelar med att genomföra en sådan här undersökning i just Sverige.

För det första är det, till skillnad mot i många andra länder, relativt lätt att identifiera och få fram vissa egenskaper för samtliga styrelseledamöter i börsnoterade företag. Att undersöka hela gruppen styrelseledamöter innebär att den snedvridning som ett urval innebär undviks. För det andra, så är jämställdheten mellan könen hög i Sverige. Det tyder på att det är mindre troligt att de könseffekter vi finner i Sverige beror på stereotyper eller könssnedvridning, jämfört med andra länder.

Slutligen är det en fördel att den svenska styrelsestrukturen har drag som i hög grad liknar systemen med en enda styrelse som finns i länder som USA och Storbritannien, men att den också har gemensamma drag med de sys-

tem som har dubbla styrelseorgan, exempelvis genom arbetstagarrepresentanter i styrelsen, som till exempel i Tyskland. Vi uppfattar det som betryggande bevis för att vår undersöknings mätningar av värderingar är meningsfulla, eftersom arbetstagarrepresentanter (av båda könen) avviker från övriga styrelseledamöter i fråga om funna värderingar, precis i enlighet med vad man kan förvänta sig.

Kortfattat om resultaten

Jämfört med andra undersökningar bland ledande befattningshavare är svarsfrekvensen i vår undersökning mycket hög. Svaren indikerar att även på toppen är män och kvinnor signifikant olika i fråga om värderingar och riskbenägenhet. Manliga styrelseledamöter bryr sig mer om framgång och makt än vad kvinnliga styrelseledamöter gör, och mindre om universalism och välvilja. Det överensstämmer med tidigare litteratur, som funnit att män, oavsett kulturskikt, genomgående tillskriver självförverkligande större vikt medan kvinnor betonar värderingar som har med oegennyttia att göra. Men, i motsats till de breda mönster som dokumenterats för olika kulturer, så är kvinnliga styrelseledamöter mindre trygghets- och traditionsinriktade, och bryr sig mer om aktivering, än de manliga styrelseledamöterna gör. Något överraskande, men i linje med våra resultat som visar att kvinnor i styrelserum bryr sig mindre om trygghet än vad männen gör, är kvinnliga styrelseledamöter mindre negativa till risktagande än sina manliga kollegor. Dessa resultat är stabila vid kontroll för observerbara karaktäristika som ålder, familjeförhållanden, utbildningsnivå och yrkeserfarenhet.

Sverige jämfört med andra länder

2006 var Sverige rankat som nummer 1 bland 115 länder i World Economic Forums årliga könsgapsranking (Global Gender Gap Index, GGGI). Eftersom Sverige rankas så högt i fråga om emancipation kan man ifrågasätta i vilken utsträckning våra resultat gäller även för andra länder. Vi tar oss an det bekymret på flera sätt.

För det första använder vi det internationella forskningsprojektet World Value Survey (WVS) för att visa att könsskillnaderna vad gäl-

Manliga styrelseledamöter bryr sig mer om framgång och makt än vad kvinnliga styrelseledamöter gör.

2. Den engelska terminologin är *achievement, power, security, conformity, tradition, benevolence, universalism, self-direction, stimulation and hedonism*. *Benevolence* beskrivs som "preserving and enhancing the welfare of those with whom one is in frequent personal contact" och *universalism* som "understanding, appreciation, tolerance and protection for the welfare of all people and for nature".



ler värderingar hos den svenska befolkningen liknar dem i andra höginkomstländer runt om i världen. Detta visar för det första att det inte är något ovanligt i sig med mätningarna av könsskillnader i värderingar i Sverige. För det andra samlar vi via BoardEx uppgifter om styrelseledamöter, för höginkomstländer som ingår i både WVS och BoardEx, och vi visar att könsskillnaderna i de observerbara egenskaperna hos manliga och kvinnliga styrelseledamöter är ungefär desamma i Sverige som i andra länder.

Observerbara egenskaper kan vara tecken på underliggande mekanismer som skapar könsskillnader i värderingar bland svenska styrelseledamöter. Det faktum att styrelseledamöter i andra länder uppvisar liknande könsskillnader vad gäller vissa egenskaper, stärker oss i vår övertygelse om att våra resultat är giltiga även utanför Sverige. Vi hävdar till och med att könsskillnaderna i styrelserummet kan vara ännu större i länder där det är svårare för kvinnor att välja en toppkarriär.

Varför resultaten är intressanta

Så vitt vi vet är vår studie den första som undersöker könsskillnader som rör värderingar och riskattityder på styrelseledamotsnivå i börsnoterade bolag. Vi anser att våra resultat är intressanta av flera olika skäl. En växande litteratur dokumenterar att kvinnors närvaro i styrelserummet har betydelse för företagets resultat. Vår studie ger kompletterande bevis för att även en styrels agerande kan variera med styrelserummets könsångfald. Vi dokumenterar att även på styrelseledamotsnivå, och även efter kontroll för observerbara egenskaper, finns det grundläggande skillnader mellan kvinnor och män. Detta stärker argumentet att förändringar av mångfalden kan få effekter på ett företags resultat. Dessutom kan våra resultat hjälpa till att belysa hur kön kan påverka företagets resultat.

Kunskap om huruvida kvinnliga styrelseledamöter är annorlunda än ”vanliga” kvinnor i befolkningen kan hjälpa till att minska risken för statistikdiskriminering. Det finns anekdotiska berättelser om att företag tvekar att utse kvinnor till ledande poster eftersom de anses vara för riskobenäpna eller förändringsovilliga. Vi har belägg för att kvinnor på ledan-

de poster inte lever upp till dessa könsstereotyper, åtminstone inte i Sverige. Även om tänkbara kvinnliga kandidater till ledande poster inte är desamma som de kvinnor som redan innehar sådana poster, så tyder ändå våra resultat på att dessa kandidater har andra egenskaper än befolkningen i allmänhet.

Vi finner att kvinnor i befolkningen i stort har markant annorlunda värderingar än kvinnor som fått sina styrelseplatser på den konkurrensutsatta marknaden för styrelseledamöter. Vi finner också att kvinnliga styrelseledamöter avviker i fråga om observerbara egenskaper från kvinnor i hela befolkningen. Om kvinnor utses till styrelsemedlemmar på grund av kvotering, kan man förvänta sig att deras egenskaper är någonstans mitt emellan de som dessa två grupper har. Kunskap om skillnader mellan styrelseledamöter och befolkningen i stort kan alltså hjälpa oss att förstå vilken inflytelsepotential som könskvotering till styrelserummet skulle få för företagets resultat.

Undersökningen – data, frågor och observationer

Vi använder oss av MM Partner, en databas som innehåller namnen på styrelseledamöter i samtliga offentliga och privata företag i Sverige, för att identifiera hela populationen styrelseledamöter, verkställande direktörer och vice verkställande direktörer i samtliga börsnoterade företag i Sverige 2005. Under 2005 fanns det 288 företag på Stockholmsbörsen (A- och O-listan) och NGM (Nordic Growth Market). Dessa företag hade 468 verkställande och vice verkställande direktörer och 1 372 styrelseledamöter, bosatta i Sverige. Vi tillfrågade samtliga styrelseledamöter och verkställande/vice verkställande direktörer. Sammantaget fick vi svar från 502 styrelseledamöter (36,6 procent) och 126 svar från verkställande/vice verkställande direktörer (29,7 procent).

De flesta som svarade fyllde i hela formuläret. Därmed har vi kompletta svar från 485 styrelseledamöter och verkställande/vice verkställande direktörer. Även om svarsfrekvensen är bra, jämförd med andra undersökningar bland företagsledningar, är det naturligtvis bekym-

Våra resultat stärker argumentet att förändringar av mångfalden kan få effekter på ett företags resultat.

mersamt i det här sammanhanget att svaren kan vara snedvridna på grund av att kvinnliga styrelseledamöter avviker systematiskt i svarsfrekvens. Detta verkar dock inte vara något allvarligt problem.

MM Partner ger information om styrelseledamöternas ålder, antal år i styrelsen och samtliga arbetstagarrepresentanters identitet för hela den undersökta populationen (styrelseledamöter och vd/vice vd). I Osiris finns industriklassificering (Global Industry Classification, GICS-koder) för de utvalda företagen och Statistiska Centralbyrån, SCB, har information om styrelseledamöternas civilstånd och hur många barn de har. I European Social Survey (ESS) finns information om värderingar hos individer i den svenska befolkningen.

Frågorna

Frågeformuläret (PVQ), som utarbetats av Schwartz, innehåller korta skriftliga porträtt av personer som indirekt representerar en enskild grundläggande värdering genom att beskriva denna persons mål, ambitioner eller önskningsar. Exempelvis: ”Att komma på nya idéer och vara kreativ är viktigt för honom. Han tycker om att göra saker på sitt eget speciella sätt”, beskriver en person som värdesätter självständighet högt. Genom att beskriva varje person i termer som uttrycker vad som är viktigt för honom eller henne uttrycker dessa porträtt personens värderingar utan att direkt uttala att det är just värderingar som undersökningen gäller.³

I anslutning till varje sådant porträtt får de som deltar i undersökningen besvara frågan ”Hur lik dig är denna person?” med sex olika svarsalternativ. Likhetsbedömningen anges på en sexgradig skala och används för att utifrån detta dra slutsatsen om den svarandes egna värderingar. Vi kodar svaren så att de ökar i instämmande från 1 till 6, det vill säga 6:an representerar svaret ”Är väldigt mycket som jag”.

För att mäta riskbenägenhet valde vi en fråga om chanstagning, med svarsalternativ på en sexgradig skala, som användes 2004 i den tyska Socio-Economic Panel (SOEP), en representativ panelundersökning för den tyska befolk-

ningen. Frågan vi ställde löd: ”Antag att du hade vunnit en miljon svenska kronor i ett lotteri. Nästan omgående efter att du tagit emot vinsten får du följande erbjudande från en ansedd bank: Du har chansen att fördubbla pengarna inom två år. Det är lika sannolikt att du förlorar hälften av dina investerade pengar. Hur stor andel av miljonen skulle du investera? 1 (0 kr), 2 (200 000 kr), 3 (400 000 kr), 4 (600 000 kr) 5 (800 000 kr), 6 (1 000 000 kr).” Högre svar på denna riskfråga tyder på lägre riskovilja.

Några observationer

De svarande rankar i allmänhet högt på värderingarna välvilja och självständighet och lågt på traditioner. Vad gäller risktagande skulle svenska styrelseledamöter i genomsnitt välja att investera något mindre än en tredjedel av miljonvinsten. För att sätta in denna andel i ett sammanhang beräknar vi medelvärdet för den tyska befolkningen med hjälp av uppgifter från den tyska socio-ekonomiska panelen 2004. Vi får fram ett genomsnittsvärde på 1,7, vilket är något lägre än genomsnittsvärdet för svenska styrelseledamöter, som var 2,6. Även om kulturella skillnader kan förklara skillnaderna i genomsnittsvärden så tror vi att det är troligt att styrelseledamöter i börsnoterade bolag är mindre riskovilliga än befolkningen i stort.

De som deltagit i undersökningen förefaller att ha samma karaktäristika som den totala populationen av styrelseledamöter och vd:ar, förutom att andelen vd/vice vd och arbetstagarrepresentanter ligger något lägre än i den population som vi undersöker. De svarande har även i högre utsträckning en universitetsexamen. Det är intressant att notera att kvinnor inte har någon avvikande svarsfrekvens: 17 procent av styrelseledamöterna är kvinnor och 17 procent av de som besvarat frågorna i undersökningen är kvinnor.

Könsskillnader i styrelserummet

Vi undersöker hur kvinnliga styrelseledamöter skiljer sig från sina manliga motsvarigheter genom att jämföra deras värderingsprioriteringar och riskattityder. Eftersom vi främst är

3. Hela undersökningen finns tillgänglig i Adams och Funk (2011).



Tabell 1
Värderingar och riskattityder hos manliga och kvinnliga styrelseledamöter

	Prestation	Makt	Trygghet	Anpassning	Tradition	Välvilja	Universalism	Självständighet	Aktivering	Njutningslystnad	Risk
Kvinnliga styrelseledamöter	-0.0166 (0.105)	-0.295*** (0.0940)	-0.231*** (0.0854)	-0.375*** (0.0899)	-0.194*** (0.0722)	0.322*** (0.0813)	0.307*** (0.0806)	0.0970 (0.0840)	0.226** (0.0980)	0.0667 (0.110)	0.306* (0.170)
Observationer	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	491

Anmärkning: Arbetstagarrepresentanter ingår inte. Standardfel inom har lagts samman på företagsnivå. *** anger signifikans på 1-procentnivån, ** signifikans på 5-procentnivån, och * signifikans på 10-procentnivån.

Styrelseledamöter bryr sig mer om prestation, makt, självständighet och aktivering, och mindre om välvilja, universalism, anpassning och tradition än befolkningen i stort.

intresserade av att jämföra manliga och kvinnliga styrelseledamöter som tagit sig in i styrelserummen på andra sätt än genom arbetsrättslig lagstiftning exkluderar vi till att börja med arbetstagarrepresentanterna. Det ger oss en grupp styrelseledamöter på 499 personer. För varje värdering, plus risksvaret, beräknar vi könsskillnaden i värderingar genom att räkna ut skillnaden mellan det genomsnittliga värdet för kvinnliga styrelseledamöter och det genomsnittliga värdet för manliga styrelseledamöter.

Vi redovisar könsskillnaderna i tabell 1.

Denna tabell visar att kvinnliga och manliga styrelseledamöter skiljer sig åt i de flesta, men inte alla, värderingar. Kvinnliga styrelseledamöter bryr sig å ena sidan mer om välvilja, universalism och aktivering. Å andra sidan bryr de sig mindre om makt, trygghet, anpassning och tradition. Koefficienterna är stora. Överraskande är att kvinnorna i styrelserummet också är något mer riskbenägna än männen.

Dessa belägg tyder på att könsskillnader inte försvinner ovanför glastaket. Dessutom tycks en del ”typiska” könsskillnader bland befolkningen förbytas i sin motsats hos styrelseledamöter.

Styrelseledamöter och övriga befolkningen

För att få en bättre uppfattning om hur mycket könsskillnaden i styrelserummet avviker från den ute i befolkningen lägger vi våra uppgifter om styrelseledamöter till de uppgifter om Sverige som kommer från tredje rundan (2006/2007) av European Social Survey (ESS), som använder sig av 21 punkter för att mäta Schwarz-värderingarna.⁴

Vi finner att styrelseledamöternas värderingar avviker signifikant från de i den tota-

la befolkningen på det sätt man kunnat förvänta sig. Styrelseledamöter bryr sig mer om prestation, makt, självständighet och aktivering, och mindre om välvilja, universalism, anpassning och tradition än befolkningen i stort. I överensstämmelse med tidigare litteratur bryr sig den kvinnliga delen av befolkningen mindre om makt och prestation, men mer om välvilja och universalism än vad männen i befolkningen gör. Kvinnor bryr sig också relativt sett mindre om aktivering och anpassning, men mer om tradition.

Samma könsskillnader som finns bland den del av befolkningen som inte sitter i bolagsstyrelser existerar också på styrelseledamötnivå. Däremot är könsskillnaderna på styrelseledamötnivå signifikant annorlunda än befolkningens när det gäller sådant som trygghet, anpassning, tradition och aktivering. Bland befolkningen är kvinnor mer traditionsinriktade än män, de är lika i fråga om trygghet och mindre anpassnings- och aktiveringsinriktade än män. På styrelsenivå bryr sig kvinnliga ledamöter mindre om tradition, trygghet och anpassning, men mer om aktivering. Könsskillnaderna på styrelsenivån är alltså ”atypiska” vad gäller preferenser för bevarande och förändring.

Ett vanligt bekymmer med data från enkätundersökningar är att svaren är snedvridna. För att se hur robusta våra resultat är gör vi därför en kontroll genom att jämföra svaren från arbetstagarrepresentanterna med de från ”vanliga” styrelseledamöter.

”Vanliga” styrelseledamöter och arbetstagarrepresentanter

Vi finner att vanliga styrelseledamöter i grunden är annorlunda än arbetstagarrepresentanter. Styrelseledamöter bryr sig mycket mer om prestation och makt och mindre om välvilja och universalism än vad arbetstagarrepresentan-

4. Detaljer om resultaten framgår av Adams och Funk (2011, 2012).

terna gör. Eller uttryckt med Schwartz terminologi: vanliga ledamöter rankar värderingar kopplade till självförverkligande högre, och värderingar som är kopplade till oegennyttiga lägre. Vanliga styrelseledamöter skiljer sig också från arbetstagarrepresentanter i sin inställning till förändring. De prioriterar självständighet och aktivering, på bekostnad av trygghet, anpassning och tradition.

Eftersom de uppgifter vi erhållit stämmer med vad man intuitivt kan ana sig till, tyder de på att våra värderingsmätningar inte är systematiskt snedvridna. Vi finner också att kvinnliga styrelseledamöter skiljer sig från kvinnliga arbetstagarrepresentanter främst genom den inverkan det har att vara styrelseledamot. Kvinnor som erhållit sina platser i styrelserummet i konkurrens är alltså mer makt- och prestationsinriktade än arbetstagarrepresentanter av samma kön. De är också mindre traditionsinriktade och mer öppna för förändring. Deras riskovilja är också betydligt lägre. Kvinnliga styrelseledamöter skiljer sig faktiskt från alla andra medlemmar i styrelsen genom att vara avsevärt mindre riskovilliga.

De här resultaten kan visa sig vara intressanta för länder med lagar om medbestämmande, där en väg att få jämnare könsfördelning i styrelserummen är att utse fler kvinnliga arbetstagarrepresentanter. Vår analys betonar att kvinnliga styrelsemedlemmar som rekryterats bland de anställda inom företaget och kvinnliga styrelsemedlemmar som rekryterats på marknaden kan skilja sig åt. Förändringar av könsammansättningen i styrelserummen kan få olika resultat beroende på hur denna ändrade sammansättning uppnåtts.

Varför är styrelserummets könsskillnader annorlunda än befolkningens?

Könsskillnader i värderingar bland befolkningen i Sverige liknar de i andra länder på en motsvarande utvecklingsnivå. En naturlig fråga är därför: Vilken är den underliggande mekanism som förklarar varför könsskillnader i styrelserum är annorlunda än i befolkningen?

Till viss del tror vi att det inte är så förvånande att könsskillnader i styrelserum är olika dem i befolkningen i stort. Redan argumentet att kvinnor måste bli som män för att lyckas på chefspositioner antyder att könsskillnader i styrelserum bör avvika från vanliga könsskillnader. Dessutom är det naturligt att förvänta sig att styrelseledamöter är annorlunda än befolkningen i stort, även om det inte finns några egentliga belegg för att det förhåller sig så. Våra resultat ger en del nya bevis för att detta verkligen är fallet, eftersom vi visar att styrelseledamöter är signifikant annorlunda jämfört med övriga befolkningen i fråga om så gott som samtliga värderingar.

Vad som dock inte nödvändigtvis är klart är varför könsskillnader i en del grupper faktiskt förbyts i sin motsats i styrelserummet, så att kvinnliga styrelseledamöter är mer förändringsbenägna än de manliga styrelseledamöterna. Det finns flera tänkbara berättelser som kanske kan förklara detta, men det är svårt att identifiera den exakta mekanismen bakom. Det är också möjligt att våra resultat beror på flera faktorer.

En möjlighet är att företag väljer kvinnliga styrelseledamöter som uppvisar mer ytterlighetsfokusering på vissa värderingar, än vad deras manliga kollegor gör, för att övervinna könsstereotyper. Eftersom kvinnor är i minoritet i styrelserummet är det möjligt att de ytterlighetsvärderingar de behöver uppvisa är precis de värderingar som är viktiga för att passa in i en atypisk roll (det vill säga värderingar som uttrycker mindre bevarande och mer öppenhet för förändringar).

En annan möjlighet är att de kvinnor som väljer karriärvägar som slutligen leder till styrelseuppdrag är signifikant annorlunda jämfört med såväl andra kvinnor i befolkningen som manliga styrelseledamöter vad gäller sådana egenskaper som kan kopplas till värderingar. Kvinnliga styrelsekandidater, exempelvis, har kanske färre barn än både befolkningen i stort och manliga styrelseledamöter. I den utsträckning som antalet barn har samband med värderingar kan könsskillnader i värderingar uppstå i styrelserum. Om kvinnliga styrelseledamöter främst skiljer sig från manliga styrelseleda-

Redan argumentet att kvinnor måste bli som män för att lyckas på chefspositioner antyder att könsskillnader i styrelserum bör avvika från vanliga könsskillnader.



möter i fråga om observerbara egenskaper, då kan vi förvänta oss att styrelserummens könsskillnader minskar när vi kontrollerar för dessa egenskaper.

Det är emellertid mer troligt att priset för att välja en karriärväg leder till att kvinnliga styrelsekandidater blir olika manliga styrelseledamötskandidater i fråga om egenskaper som inte kan observeras, som fallet är med värderingar. Exempelvis kan kvinnliga styrelsekandidater som väljer att inte skaffa familj värdera aktivering mycket högt. För att granska detta urvalsargument närmre skulle vi behöva uppgifter om gruppen kvinnliga styrelsekandidater och beräkna priset för att välja en toppkarriärväg, vilket vi inte har. Så, på det här stadiet för vi bara fram detta argument som en tänkbar orsak och ett intressant ämne för framtida forskning.

Hur förklaras skillnaderna?

För att undersöka omfattningen på observerbara egenskaper som förklaring till könsskillnader i styrelserum, använder vi oss av de som vi har uppgifter om i både vår population av styrelseledamöter och i ESS. Dessa egenskaper är ålder, civilstånd, antalet barn och eventuell universitetsexamen.⁵

Vi kan notera att det finns könsskillnader vad gäller egenskaper inom befolkningen i dess helhet. Kvinnor har i genomsnitt fler barn än männen⁶ och det är troligare att de har en universitetsexamen. Manliga styrelseledamöter avviker också signifikant från den övriga befolkningen vad gäller vissa egenskaper, de är äldre, är mer sannolikt gifta och har fler barn. Det är också mera troligt att de har en universitetsexamen. Men en viktig iakttagelse är att kvinnliga styrelseledamöter är yngre, det är mindre troligt att de är gifta och de har i genomsnitt färre barn än manliga styrelseledamöter. Könsskillnader i fråga om observerbara egenskaper hos befolkningen är alltså annorlunda än de könsskillnader i fråga om samma egenskaper som finns i styrelserum. Om även värderingar är korrelerade med dessa observerba-

ra egenskaper, då skulle de könsskillnader i värderingar som vi dokumenterat bland styrelseledamöter eventuellt kunna förklaras med andra, utelämnade variabler.

Vi skattar om våra regressioner efter att ha kontrollerat för individuella egenskaper och finner att skillnader i personliga egenskaper delvis kan förklara en del av könsskillnaderna i fråga om värderingar bland styrelseledamöter. Koefficienterna för trygghet, anpassning, tradition, aktivering och risk minskar alla i omfattning och koefficienten för risk är inte längre signifikant.

Eftersom måtten på värderingarna aktivering, anpassning och tradition är just sådana där könsskillnaderna i styrelserummen är de omvända i förhållande till befolkningen i stort, tyder detta på att just valet av kvinnor med vissa observerbara egenskaper delvis kan förklara våra resultat. Men valet baserat på observerbara karaktäristika förefaller inte att helt kunna förklara könsskillnader vad gäller värderingar, eftersom tecknen på könsskillnader inte förändras, bara styrkan i dem. Dessutom kan vi inte hävda att dessa regressioner bör tolkas som orsakssamband, eftersom värderingar också kan påverka en del av de personliga egenskaper som vi mäter.

Det är möjligt att andra observerbara personliga egenskaper är viktigare för könsskillnader i fråga om värderingar, än de som vi har uppgifter om. Det är också mycket möjligt att en kombination av egenskaper som inte kan observeras (värderingar) och personliga egenskaper (priset för att välja en karriärväg) har betydelse för utbudet av styrelseledamöter och företagsledare och att det kan orsaka de könsskillnader vi observerar. Därmed blir våra försiktiga slutsatser att val och självselektering av observerbara egenskaper delvis kan förklara våra resultat, men att mer forskning är nödvändig för att fullt ut förklara könsskillnaderna i styrelserummen.

En viktig iakttagelse är att kvinnliga styrelseledamöter är yngre, det är mindre troligt att de är gifta och de har i genomsnitt färre barn än manliga styrelseledamöter.

5. Detaljer om resultaten framgår av Adams och Funk (2011, 2012).

6. Notera att det i ESS är ett urval av befolkningen som studeras.

Sverige och andra länder

Eftersom Sverige rankas högt på World Economic Forums könsgapsindex vad gäller jämställdhet mellan könen, så är den naturliga frågan i vilken utsträckning som våra resultat går att generalisera. Skillnader mellan män och kvinnor kan vara mindre uttalade i Sverige än i andra länder, vilket innebär att de skillnader vi dokumenterar kan tjäna som nedre gräns för antaganden om förväntade skillnader i andra länder. Men det är också möjligt att könsskillnader i fråga om värderingar i den svenska befolkningen är helt annorlunda än i andra länder, vilket skulle innebära att det inte går att generalisera utifrån våra resultat.

För att jämföra könsskillnader bland befolkningar i olika länder använder vi uppgifter från den femte etappen av World Value Survey (WVS), som genomfördes 2005. WVS innehåller tio poster som mäter de svarandes prioriteringar av värderingar, så som de definierats av Schwartz. Den innehåller uppgifter om en mer skiftande ländergrupp än ESS, däribland USA. Vi avgränsar vårt urval till de 16 länder som klassas som höginkomstländer av World Economic Forum 2006.

Vi finner att de beräknade könsskillnaderna för varje land och varje värdering är snarlika över nationsgränserna.⁷ Utmed exempelvis dimensionen självförverkligande (makt och prestation) kontra oegennyttia (välvilja och universalism) har samtliga länder en negativ koefficient för den kvinnliga dummy för prestation och 15 länder har en negativ koefficient för makt. Kvinnor är således som regel mindre inriktade mot prestation och makt än vad män är, och mer inriktade mot välvilja/universalism.

Av vikt för vår undersökning är vår observation att den beräknade könsskillnaden i Sverige liknar könsskillnader i andra länder, exempelvis USA. De uppvisar samma plus- och minustecken för samtliga värderingar utom för anpassning, som har en större variation i mönstret mellan länder än vad de andra värderingarna har. Dessutom är de beräknade könsskillnaderna för Sverige närmare medianen för spridningen av könsskillnader än de beräknade

könsskillnaderna för USA, för fyra av sju värderingar där könsskillnaderna är ungefär desamma i olika länder.

Kvinnliga styrelseledamöter – efterfrågan och utbud

Även om det inte verkar vara något ovanligt med könsskillnader rörande värderingar i Sverige, i sig, så är det möjligt att könsskillnader i styrelserummen kan vara mycket annorlunda i andra länder. Det kan exempelvis vara så att kvinnliga styrelseledamöter i Sverige utses utifrån mycket annorlunda kriterier, jämfört med andra länder. Även om det är omöjligt att säga om könsskillnader rörande värderingar skulle vara desamma i andra länder, utan att upprepa undersökningen där, kan vi använda en del uppgifter för att spekulera om hur man kan generalisera utifrån våra resultat.

Eftersom Sverige är så könsjämnt skulde man förvänta sig mindre diskriminering av kvinnor i Sverige än i andra länder. Om det förhåller sig så förutsäger vi att kvinnliga styrelseledamöter i Sverige bör ha andra särdrag än kvinnliga styrelseledamöter i andra länder. I exempelvis länder som rankas lägre i fråga om jämställdhet mellan könen kan kvinnliga styrelseledamöter behöva vara särskilt kvalificerade eller erfarna. Alternativt kan kvinnliga styrelseledamöter utses utifrån helt andra kriterier än manliga styrelseledamöter (till exempel att kvinnor troligen är yngre och oftare ogifta än sina manliga kollegor). Man kan också förvänta sig större könsskillnader vad gäller ersättningar för styrelseledamöter i länder som rankas lågt i fråga om jämställdhet mellan könen.

Om efterfrågan på kvinnliga styrelseledamöter således är annorlunda i Sverige, kan svenska, kvinnliga styrelseledamöter tänkas ha andra observerbara egenskaper än kvinnliga styrelseledamöter i andra länder.

Utbudet av kvinnliga styrelseledamöter i Sverige kan också vara annorlunda eftersom avvägningen mellan karriär och yrkesliv är mindre hård än i andra länder. Man kan alltså förvänta sig att könsskillnader vad gäller civilstånd och antalet barn bland styrelseledamöter är mindre än i andra länder. I den utsträckning som civilstånd och antal barn är koppla-

Utbudet av kvinnliga styrelseledamöter i Sverige kan också vara annorlunda eftersom avvägningen mellan karriär och yrkesliv är mindre hård än i andra länder.

7. För detaljer, se Adams och Funk (2011, 2012).



Könsskillnader rörande ålder, utbildning och erfarenhet är jämförbara i Sverige och USA: kvinnliga styrelseledamöter är yngre, har liknande utbildning men något mindre erfarenhet än sina manliga kollegor.

de till könsskillnader rörande värderingar kan detta påverka i vilken utsträckning de könsskillnader vi dokumenterat är generaliserbara till andra länder.

Om priset för att välja en karriär som leder till styrelseuppdrag är lägre i Sverige än i andra länder, så kan kvinnliga styrelsekandidater också ha annorlunda egenskaper än kvinnliga styrelsekandidater i andra länder. Detta kan också påverka hur könsskillnaderna vidgas. Vi diskuterar denna fråga efter att ha jämfört könsskillnader när det gäller observerbara egenskaper hos svenska styrelseledamöter med de i andra länder.

Könsskillnader för observerbara egenskaper

Vi undersöker styrelseledamöters egenskaper genom att använda 2005 års länderuppgifter från BoardEx. För att koppla denna jämförelse till våra World Value Survey-resultat begränsar vi dessa uppgifter till höginkomstländer som även omfattas av WVS. Vi undersöker uppgifter om styrelseledamöters ålder, utbildning (innehav av universitetsexamen och antalet universitetsexamina), antalet styrelseplatser, antal år i styrelsen och den sammantagna ersättningen som styrelseledamöterna erhåller för uppdraget.

BoardEx innehåller inga uppgifter om styrelseledamöternas familjeförhållanden. För att få fram åtminstone någon information om familjeförhållanden tar vi uppgifter om familjeförhållanden för 100 män och 100 kvinnor i bolagsstyrelser i USA, genom att använda Marquis Who's Whos databas. För att minska sökkostnaderna inriktar vi oss på att söka efter styrelseledamöter med den högsta ersättningsnivån enligt BoardEx, eftersom lägre avlönade styrelseledamöter i mindre företag troligen inte skulle finnas med i Who's Who. Sedan matchas de amerikanska uppgifterna mot uppgifter om civilstånd och antal barn bland de 100 kvinnliga och manliga styrelseledamöterna med de högsta arvoden i Sverige, från vår ursprungliga styrelseledamötsgrupp.

Eftersom vi har uppgifter om civilstånd och antal barn endast för USA och Sverige börjar vi vår jämförelse av styrelseledamöters observer-

bara egenskaper med att först jämföra dessa två länder. För att försäkra oss om samstämmighet använder vi uppgifter från BoardEx (i stället för de tidigare använda uppgifterna om styrelseledamöter i Sverige) i samtliga jämförelser utom när vi jämför civilstånd och antalet barn.

Vi finner att könsskillnader rörande ålder, utbildning och erfarenhet (mätt som antal år i styrelsen och antalet styrelseplatser) är jämförbara i Sverige och USA: I båda länderna är kvinnliga styrelseledamöter yngre, med liknande utbildning och något mindre erfarenhet än manliga styrelseledamöter. Det finns inga a priori-bevis i sig för att kvinnliga styrelseledamöter utses utifrån helt andra egenskaper i Sverige än på andra håll. Den enda signifikanta skillnaden rör ersättningen: könsskillnaderna är större i USA än i Sverige. När vi undersöker skillnader i civilstånd och antalet barn finner vi att det är troligare att kvinnliga styrelseledamöter i Sverige är gifta och att de har fler barn än sina motsvarigheter i USA. Detta överensstämmer med uppfattningen att det institutionella familjestödet är större i Sverige.

Förutom i fråga om civilstånd och antalet barn uppvisar kvinnliga, svenska styrelseledamöter en häpnadsväckande likhet med kvinnliga styrelseledamöter i USA, i observerbara egenskaper. Vi jämför även Sverige med andra länder och finner att beräknade könsskillnader är ungefär likadana i olika länder, särskilt i fråga om ålder, antal år i styrelsen och arvodet. I samtliga länder är kvinnliga styrelseledamöter i genomsnitt yngre än manliga ledamöter. Det är större olikheter i könsskillnader gällande utbildning och antalet styrelseplatser mellan länder. Trots det framstår inte Sverige som någon avvikare. Som vi redan noterat är könsskillnaderna i Sverige mycket lika dem i USA.

Något som också är värt att notera är att trots den höga rankingen av jämställdheten mellan könen tjänar kvinnliga styrelseledamöter i Sverige mindre än manliga styrelseledamöter på sina styrelseuppdrag.

Slutsatser om de svenska resultatens generaliserbarhet

Vilka slutsatser kan vi dra om våra resultat generaliserbarhet, utifrån jämförelsen av styrelseledamöters egenskaper i olika länder? Även om Sverige är ett av de mest jämställda samhällena i fråga om kön är könsskillnaderna vad gäller styrelseledamöternas ålder, utbildning och antal år i styrelsen jämförbara med de i andra höginkomstländer. Om vi för ögonblicket bortser från skillnaderna i civilstånd och antalet barn mellan USA och Sverige, så finns det inga tydliga belägg för att styrelseledamöter i Sverige utses utifrån andra observerbara egenskaper än i andra länder.

Kan vi dra slutsatsen att könsskillnaderna vad gäller värderingar troligen är desamma som för styrelseledamöter i andra länder? I den utsträckning som observerbara egenskaper förklarar en del av könsskillnaden rörande värderingar är det troligt att styrelserummets könsskillnader rörande värderingar liknar de i andra länder.

Det finns emellertid en sannolik källa som kan medföra avvikelser. Om priset för att välja en karriär som leder till en styrelsepost är lägre för kvinnor i Sverige än i andra länder, och detta pris är den främsta anledningen till att kvinnliga styrelseledamöter skiljer sig från manliga styrelseledamöter i fråga om värderingar, då kan man förvänta sig att könsskillnader i fråga om värderingar är mycket större i andra länder, exempelvis i USA.

I länder med mindre stöd för familjer är det troligt att kvinnliga styrelseledamöter måste ha ännu högre nivåer på värderingar som aktivering och vara mindre traditionellt inriktade för att fullfölja styrelseuppdrag än i Sverige. Därför förutspår vi att könsskillnader i styrelserum vad gäller värderingar kommer att likna de vi dokumenterat i länder där priset för kvinnor att fullfölja en karriär motsvarar det i Sverige, men att de kommer att vara mer extrema i länder där priset är högre och mindre extrema i länder där priset är lägre.

Avslutande diskussion

Den fråga vi inledningsvis ställde var: Är kvinnor i styrelserummet annorlunda än män? Efter att ha genomfört en undersökning bland svenska styrelseledamöter om deras värderingar, så som de definieras av Schwarz, är svaret ja. Dessutom presenterar vi belägg som tyder på att våra resultat är överförbara till andra länder. Men könsskillnaderna i styrelserummet när det gäller värderingar kan vara större i länder där priset för att välja en karriär är högre för kvinnor och mindre i länder där priset är lägre än i Sverige.

Vi tror att våra resultat ger en del inblickar i varför styrelserummets könsskillnader förefaller att inverka på företagets resultat. En grundläggande fråga i litteraturen om organisatorisk mångfald är om effekten av könsskillnader kan tillskrivas inneboende skillnader mellan kvinnor och män, eller andra faktorer som råkar ha ett samband med könsskillnader. I kontexten med styrelseledamöter skulle genusmångfald kunna inverka på resultaten. Inte för att kvinnliga styrelseledamöter är annorlunda än män, utan för att gruppen kvinnliga styrelseledamöter råkar avvika från gruppen manliga styrelseledamöter i fråga om ålder, styrelseuppdragets längd eller andra egenskaper som kan sakna samband med könspreferenser.

Våra resultat tyder på att även efter kontroll för observerbara egenskaper, så har manliga och kvinnliga styrelseledamöter olika prioriteringar, vilket kan leda till att styrelser med genusmångfald agerar annorlunda. Däremot hävdar vi inte att våra resultat säger oss någonting i den grundläggande frågan om huruvida män verkligen är annorlunda än kvinnor. De effekter vi dokumenterar kan ha sin orsak i en självselektion bland kvinnor som beror på karriärvalets pris. Om dessa kostnader inte fanns är det möjligt att kvinnliga styrelseledamöter skulle vara mer lika manliga styrelseledamöter, även om envisheten i några könsskillnader bland befolkningen i stort, i förhållande till den i styrelserummet, exempelvis vad gäller universalism, tyder på att alla könsskillnader inte skulle försvinna ens då.

Manliga och kvinnliga styrelseledamöter har olika prioriteringar, vilket kan leda till att styrelser med genusmångfald agerar annorlunda.



Våra resultat kan hjälpa till att bryta ned könsstereotyper. Vi visar exempelvis att fler kvinnliga styrelseledamöter inte nödvändigtvis innebär ett mer riskovilligt beslutsfattande.

Dessutom, även om självselektion påverkar våra resultat, så visar de ändå att det finns en grupp kvinnor som är mycket annorlunda än män och mycket annorlunda i förhållande till kvinnorna i befolkningen i stort, när det gäller värderingar. Detta kan i sig vara viktigt att dokumentera eftersom det kan hjälpa till att bryta ned könsstereotyper. Våra data visar exempelvis att fler kvinnliga styrelseledamöter inte nödvändigtvis innebär ett mer riskovilligt beslutsfattande. En sista slutsats av våra resultat är att förändringar av könssammansättningen i styrelsen kan få långvariga effekter. Trots att de befinner sig i samma position som manliga styrelseledamöter är de kvinnliga styrelseledamöterna i vår undersökning inte omöjliga att särskilja i sina prioriteringar.

*Rapporten bygger på en artikel som publicerats i tidskriften *Management Science*, se Adams och Funk (2012). Arbetet med den forskning som redovisas påbörjades då Renée Adams var verksam på Handelshögskolan i Stockholm. Forskningen ingick i de studier som bedrevs inom ramen för SNS Corporate Governance Network och som finansierades av Jan Wallanders och Tom Hedelius Stiftelse.*

Referenser

Adams, Renée B. och Patricia Funk (2011), "Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?", mimeo, <http://ssrn.com/abstract=1475152>.

Adams, Renée B. och Patricia Funk (2012), "Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter?", *Management Science*, vol. 58, nr 2, s. 219–235.