



STYRELSEKOMPETENSEN sitter inte i kläderna

Utvecklingen mot en ökad andel kvinnor i styrelserna går mycket långsamt i Sverige. Affärsnätverket för kvinnor, Women in Progress, arbetar sedan 2005 med att utveckla och tillvarata kvinnors styrelsekompetens.

"När man letar efter kompetenta kvinnor ska man snarare leta efter annorlunda kompetens, inte kopior av de gamla ledamöterna, fast klädd i kjol", skriver här **Margareta Neld** och **Sandra Olsson** från Women in Progress. "Vi behöver påverka både ägare och politiker till att tänka mångfald när det gäller styrelserekrytering."

” Den verkliga mångfalden, den som berikar och tycks kunna påverka lönsamheten i positiv riktning, är den inre mångfalden.”

Women in Progress utbildar, nätverkar och driver opinion för att fler kvinnor ska få styrelseuppdrag. Sedan 2005 har vi anordnat styrelseprogram för cirka 150 kvinnor. Syftet med styrelseprogrammet är att stärka Sveriges och det svenska näringslivets konkurrenskraft genom att

utveckla och ta tillvara kvinnors styrelsekompetens.

Vår rika erfarenhet inom Women in Progress med att arbeta med utbildning av kvinnor i styrelsearbete gav inspiration till Näringsdepartementets satsning "Styrelsekraft" under 2009, där 200 kvinnor har blivit uttagna till styrelseutbildning.

Vi vänder oss till kvinnor som har erfarenhet av såväl ledningsgruppsarbete som företagsstyrning eller till dem som är ägare/delägare i ett företag. Utifrån intresse, engagemang och mål erbjuder vi olika steg i deras utveckling som professionell styrelseledamot.

Den inre mångfalden

Vem är inte för mångfald? Det är nästan politiskt självmord att inta en annan hållning. De flesta säger sig därför välkomna kvinnor in i styrelserummen, men i nästa andetag beklagar de att just den kompetens som deras styrelse behöver inte återfinns bland representanter-

na för det kvinnliga könet. Vad de har missat är att mångfald inte enkelt låter sig fångas i yttre attribut, som kön och hudfärg.

Den verkliga mångfalden, den som berikar och tycks kunna påverka lönsamheten i positiv riktning, är den inre mångfalden, alltså representation av olika synsätt, olika erfarenheter och kompetenser. Det är i gränssnittet mellan dessa faktorer som dynamiken och lärandet uppstår.

När man letar efter kompetenta kvinnor att pryda sina styrelser med ska man alltså leta efter annorlunda kompetens, inte kopior av de gamla ledamöterna, fast klädda i kjol.

Om de som suckar över kvinnors bristande styrelsekompetens hade detta för ögonen skulle de snart finna att det inte råder brist på kvinnor att välja bland. Värt att notera är också att med en sådan ambition skulle även andra typer av män helt plötsligt bli intressanta i styrelsesammanhang. ►►

Hittar man då annorlunda kompetens och berikar man sin styrelse med inre mångfald genom att välja in kvinnor som ledamöter? Nej, det behöver inte vara självklart. Det finns gott om kvinnor som fostrats i samma miljö som sina manliga kollegor, och därför är bärare av samma kultur och erfarenhet.

Men många kvinnor har ändå en annorlunda upplevelse därför att de vet vad det är att vara kvinna. De kan därigenom ge värdefull input i frågor som rör andra kvinnor. Och forskningen har visat att de flesta köpbeslut som rör familjer fattas av kvinnor. Det är väl en utmärkt egenskap hos en styrelseledamot – att förstå hur kundgruppen tänker!

Företagets behov bör styra

Precis som vid andra tillsättningar bör företagets behov styra hur man sätter samman styrelsen. Man kan tala om generell styrelsekompetens, alltså sådana egenskaper, kunskaper eller erfarenheter som bör gälla för varje ledamot. Den består framför allt av integritet, att man förstår och klarar av att hålla isär olika roller, och strategisk förmåga.

Styrelsen ska inte agera operativt och har man svårt att hålla tassarna borta från de operativa frågorna, kan man i stället för ett stöd till vd bli en black om foten. I mindre företag kan styrelsearbetet förvisso vara förskjutet mot den operativa verksamheten, men oavsett var gränsen går är det viktigt att den upprätthålls. Särskilt delikat är denna uppgift då styrelsens ledamöter också omfattar ägaren eller verksamma i bolaget. Då provas integriteten.

Ibland, alltför ofta, framhålls vd-erfarenhet som en generell styrelsekompetens. Vi anser att erfarenhet av ledningsgruppsarbete är en klar fördel, men det behöver inte vara i just vd-rollen man tillägnat sig denna. Tvärtom tenderar vd:ar att vara alltför lika. En styrelse bestående enbart av före detta vd:ar ger alltså inte den eftersträfvade inre mångfalden. Det är inte heller optimalt ur ett gruppdynamiskt perspektiv, vilket vi ska se nedan.

Vd-erfarenhet kan däremot ses som en specifik styrelsekompetens, som någon eller några i en styrelse bör besitta. Det som annars utmärker specifik styrelsekompetens är att den varierar mellan styrelser och mellan ledamöter. Beroende



” Det viktiga är att utgå från företagets behov och se till att styrelsens olika ledamöter bidrar med olika specifika kompetenser.”

på vilka utmaningar företaget står inför behövs en mix av olika specifika kompetenser. Det kan vara kunskap och erfarenhet av uppköp, generationsväxlingar, nya marknader etc.

Det viktiga är att utgå från företagets behov och se till att styrelsens olika ledamöter bidrar med olika specifika kompetenser.

Olikheter som berikar

När man väl har en styrelse, sammansatt enligt regelboken med olika kompetenser utifrån företagets behov och framtida utmaningar, är det därmed inte sagt att allt är klappat och klart. En styrelse med mångfald kräver mer än en homogen dito. Det är lättare att förstå varandra med en gemensam erfarenhetsbas, liknande värderingar och kanske ett likartat språk och grundläggande värderingar.

Så länge man inte utsätts för press eller förändringar i utmaningen kan en så-

dan styrelse fungera mycket väl. Möten avhandlas snabbt och effektivt, alla vet var man ska nicka och humma och man slipper ägna tid åt meningslösa diskussioner.

Men sådana grupper är också sårbara. Ett psykologiskt fenomen kallat ”groupthink” innebär att homogena grupper riskerar att fatta felaktiga beslut därför att man i stället för att ifrågasätta hellre bekräftar varandra. Framför allt är detta en risk när man står inför en rad okända eller svårbedömda variabler.

I en snabbt föränderlig omvärld och på de globala marknader de flesta företag agerar i dag, är sådana utmaningar en regel snarare än undantag. Då är det livsviktigt att det finns en vilja att utmana varandras föreställningar, att ifrågasätta på ett konstruktivt sätt, för att på så sätt kunna fanga in och beakta så många aspekter som möjligt i en frågeställning.

För att hantera mångfald krävs respekt för olikheter och en förståelse för att det är just olikheten som berikar. Inställningen att varje invändning är ett steg närmare en optimal lösning, snarare än tidsödande tjafs, är avgörande.

Men människan är en social varelse och söker sig automatiskt till likasinnade. Därför är det också viktigt att styrelserna inte är för stora. Då är det lätt att det uppstår subgrupper, där de som känner sig mest lika varandra stöttar och driver varandras frågor. Med alltför många styrelseledamöter kan man paradoxalt nog få tillgång till färre synsätt än i en mindre styrelse.

Lagom gruppstorlek är 5–7 personer, i styrelserummet såväl som i andra sammanhang där människor ska samarbeta kring komplexa frågor.

Snart dags för kvotering

För att komma med i styrelseprogrammen i Women in Progress krävs att kvinnorna har cheferfarenhet och har arbetat i ledningsgrupp eller på annat sätt med verksamhetsstyrning. I de allra flesta fall är kvinnorna mycket kompetenta och välutbildade inom sina områden.

Däremot har inte många av kvinnorna erfarenhet av styrelsearbete i aktiebolag. Detta gör att många av dem tvekar inför att ta styrelseuppdrag i för stora bolag. De flesta vill helst börja i mindre företag för att lära sig om styrelsearbete.

Det vi också har sett är att kvinnor i allmänhet vill ha så mycket information som möjligt om företaget innan de tackar ja. På det sättet kan det dröja innan kvinnorna har bestämt sig och då kanske förfrågan redan har gått till någon annan.

Det finns även strukturella hinder som gör att det är för få kvinnor i styrelser. Kvinnor har i regel inte det nätverk som behövs för att komma ifråga för styrelseuppdrag. Valberedningarna består ofta av män och då väljer de sina vänner, kollegor eller studiekamrater.

Säga vad man vill om kvotering, men det var tack vare hotet om kvotering från Margareta Winberg som andelen kvinnor ökade i börsbolagsstyrelser från 6 procent år 2002 till 19,5 procent år 2009.

De som är emot kvotering säger att det ändå är ägarna som bestämmer vem som ska sitta i styrelsen och att det inte beror på ett beslut från regeringen. I Norge har kvoteringen gjort att börsbolagsstyrelserna är betydligt mer jämställda nu än tidigare.

Vi kan konstatera att utvecklingen i Sverige går långsamt. Vi behöver påverka både ägare och politiker till att tänka mångfald och att tänka i ett bredare perspektiv när det gäller styrelserekrytering. Dessutom tror vi att nya mötesplatser för ägare och potentiella styrelseledamöter gör att styrelser sätts samman på ett mer effektivt sätt. Därför anordnar vi bland annat matchningsevent mellan ägare och kvinnor från Women in Progress styrelsepool. Detta annorlunda sätt har visat på konkreta resultat.



MARGARETA NELD
ägare och grundare,
Women in Progress
margareta@womeninprogress.se



SANDRA OLSSON
verksamhetschef, Women in Progress
sandra@womeninprogress.se

Marknadsundersökningar – på dina villkor

Medmind jobbar med kvalitativa marknadsundersökningar och -analyser inom specialistområden. Tack vare vår gedigna medicinska kunskap och erfarenhet av marknadsföring kan vi ge dig den marknadsinformation du är i behov av.

Behöver du:

- Följa förändringarna på din marknad?
- Förstå de avgörande faktorer som styr din försäljning?
- Identifiera nya behov på din marknad?
- Hitta nyckelpersoner på din marknad?
- Förstå de styrande marknadskrafterna?
- Hitta vägar in på marknaden?
- Förstå hur din produkt uppfattas och tas emot på marknaden?
- Kartlägga rådande trender och attityder på din marknad?



MEDMIND

Medmind AB • Barnhusgatan 16 • 111 23 Stockholm
Tel 08-411 21 11 • info@medmind.se • www.medmind.se

