



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI
Arbets- och organisationspsykologi (PSYD32)

Effekten av kvotering i bolagsstyrelser i Norge

Linnéa Palme

Martin Sångberg

Delkurs 3. Människan i det flexibla arbetslivet (7,5 högskolepoäng) maj 2017

Handledare och Examinator: Birgitta Wanek

Inledning

Det finns en samhällsdebatt inom Europa som rör frågan om kvotering ska tillämpas i bolagsstyrelser då andelen kvinnor är väldigt låg i dessa. För att främja kvinnors delaktighet och möjlighet till att påverka i beslutsfattande positioner inom näringslivet lade Europakommissionen fram ett nytt direktiv 2012 om könsbalans i styrelserummen i större börsnoterade aktiebolag. "Direktivet innebär att vardera kön ska inneha minst 40 procent av posterna för icke verkställande ledamöter. Bolag som inte uppfyller kravet ska kunna uppvisa att ledamöterna har utsetts genom objektiv jämförelse mellan olika kandidater. Kriterierna ska vara tydliga, neutrala och förutbestämda. Om två kandidater är jämbördiga ska det underrepresenterade könet väljas"- (SNS Analys, nr 9)

Syftet med denna rapport är att göra en fördjupning i ämnet och att ta reda på vilka effekter som kvotering av kvinnliga styrelsemedlemmar har medfört i bolag som anammat denna princip. Tillvägagångssättet består i att gå igenom olika artiklar, rapporter och studier som publicerats efter att lagen om bolagskvotering i Norge trädde i kraft. Norge kan ses som banbrytande då de som första land 2003 valde att införa kvotering i statliga bolag och 2008 följa EU:s direktiv om kvotering i privata bolag. Eftersom Norge är det land som använt sig av kvotering inom bolagsstyrelser längst, så kände vi att det ger en mer rättvis bild och att över tid kunna se mer långsiktiga effekter (European Commission, 2012).

Vi belyser faktorer så som den ekonomiska utvecklingen, ålder, kompetensnivån, utbildningsnivån och "glastaket" inom de berörda bolag som tillämpat kvoteringslagen. "Glastaket", kvinnlig ledarskapsstil och föräldradidighet har vi valt att koppla till genusperspektivet som vi finner relevant utifrån temat för uppgiften "Människan i det flexibla arbetslivet".

Vi tittar på bolagen som helhet men berör även individnivån, vi vill på ett objektivt sätt presentera resultaten, det vill säga både positiva och negativa effekter kommer att synliggöras i denna rapport.

Nyckelord: Norge, kvotering, glastak, pipeline-effekten, snabbspårsmodellen, steg-för-steg-modellen, jämställdhet, kvinnor, ledare, stereotyper, bolagsstyrelser.

Bakgrund

Kvotering är en särbehandling som har för avsikt att rätta till oönskade skevheter i samhället genom att fastslå bestämda kvoter, ett visst antal eller en viss procent tilldelas en underrepresenterad grupp på exempelvis en arbetsplats, inom politiken eller i bolagsstyrelser. Kvoteringen används då som ett jämställdhetsverktyg för att ge grupper lika möjligheter som tidigare inte funnits av olika skäl, till exempel diskriminering, strukturella hinder eller föräldrade sedvänjor. Principen om kvotering ska ses som bindande och är således lätt att hålla reda på genom statistisk beräkning. Det finns olika kategorier av kvotering som etnicitet, ålder, geografi eller könskvotering som denna rapport behandlar. Skillnad kan även göras på grupp och individnivå. Rekrytering av enskilda tjänster eller positioner är exempel på individnivån där två likvärdiga kandidater ställs mot varandra och individen från den underrepresenterade gruppen väljs. Vad som reglerar kvotering skiljer sig både från land och vilken del av samhället som berörs. Den kan vara tvingande genom statligt lagstadsande, vara

frivillig genom att en organisation bestämmer att införa den i sitt reglemente eller att EU ger direktiv som främjar förändringsprocessen. Debatten om kvoteringens vara eller icke vara har varit en het fråga genom åren och argumenten för kvotering som tidigare nämnts baseras på sämre möjligheter för vissa grupper och där motargumenten grundar sig i att meriter ska vara bärande samt att samhällsutvecklingen kommer balansera skillnader över tid. Men tvärtom har utvecklingen varit motsatt i flera avseenden inte minst inom näringslivet där endast sju procent av styrelseledamöterna i norska bolag var kvinnor 2002. Det var just därför Norge valde att lagstadga om könsrepresentation i bolagsstyrelser gällande statliga bolag 2003 och större publika aktiebolag 2006 med en kvot om minst 40 procents representation för endera kön. De bolag som ej förmår att uppnå kraven riskerar att sanktioneras genom att tvångsupplösas (Dahlerup & Freidenvall, 2008). 2007 hade de norska bolagens kvinnliga styrelsemedlemmar ökat till 27 procent och 2016 var andelen uppe i 41 procent. (ekonomifakta, 2016)

Förklaringsmodeller och teori om kvotering

Inom det teoretiska perspektivet finns det två förklaringsmodeller som beskriver hur en grupps underrepresentation kan hanteras genom två olika strategier och således mål. Modellerna bygger på att utgå ifrån en analys av vad problemet beror på ojämnt könsfördelade styrelser och utifrån analysen hantera problemet med olika åtgärder. Modellerna är Steg-för-steg-modellen och Snabbspårsmodellen. Steg-för-steg-modellen utgår ifrån att den underrepresenterade gruppen saknar relevanta resurser som utbildning, kompetens och erfarenhet. Riktade insatser genomförs för att förbättra gruppens möjligheter att konkurrera på lika villkor. Målet är att den underrepresenterade gruppen skall öka på sikt. Snabbspårsmodellen förespråkar aktiva åtgärder som kvotering eller strukturreformer då den bygger på att den underrepresenterade gruppen är utsatt för diskriminering och andra exkluderingsmekanismer. Målet är att uppnå balans mellan grupperna och är inget som kommer förändras av sig själv. Båda modellerna bygger på en uppfattning om att det är viktigt med jämställdhet men utgår ifrån olika problemformuleringar och åtgärder. (Dahlerup & Freidenvall, 2008)

Kvoteringens effekter

Enligt (Flärdh & Sirsjö, 2016) så anser de att kvotering kan vara det enda sättet att få jämställda styrelser men understryker att det bör vara kompetensen som avgör vem som får uppdraget. För att lyckas bra som ledamot krävs, enligt respondenterna, en viss baskunskap om ekonomi och ledarskap samt ett visst mått av självsäkerhet och att våga stå för sina åsikter. Kravbildningen på styrelsemedlemmar i bolagsstyrelser har ökat under de senaste årtiondena och det krävs att medlemmarna som individer har en hög kompetens och att styrelsen i sin helhet besitter en bred kunskapsbas. Denna utveckling kan ha en positiv effekt på könsfördelningen då det är fler kvinnor än män som har universitetsutbildning och eftersom en mer heterogen grupp ger ett bredare spektrum av kunskaper. Kvinnorna i undersökningen har genom sina positioner bidragit till brytandet av normer och gör det därför lättare för andra kvinnor att följa i deras spår. Det råder ingen brist på kompetenta kvinnor men utmaningen ligger i att kartlägga och synliggöra dessa kvinnor och ge dem samma möjlighet som männen att nå ledande positioner.

Kvoterings effekter på bolagens ekonomi, styrelsernas kompetens, utbildning och sammansättning

Det finns forskning som tyder på att kvotering ej har en gynnsam ekonomisk effekt på de bolag som omfattades av lagen i Norge. Matsa och Miller visar i en studie (Matsa & Miller, 2013) att kvoterande bolag minskade sin vinst med i snitt fyra procent, anledningen till detta är att företagen inte reducerade sin arbetskraft i samma utsträckning som icke kvoterande bolag och minskade därför åtminstone sin kortsiktiga vinst. Matsa och Miller menar att benägenheten att behålla arbetskraft härleder till det faktum att det ökade antalet kvinnor i styrelserummen medfört att attityden i företagen skiftat till en mer kvinnlig ledarskapsstil. De känner ett större ansvar vid uppsägningar och oroas mer över arbetarnas framtida situation vid eventuell arbetslöshet. Detta kan bero på att kvinnor är mer villiga att fostra underordnade, utveckla deras egenskaper och dela makten med dem (Yukl & Kaulio, 2012).

Under ekonomiskt sämre tider blir det kostsamt att behålla personal men Matsa och Miller argumenterar för att det kan finnas vinster i det långa perspektivet, möjligheten att bevara kunnig personal och utveckla dem. Det medför även en minskad oro och höjd belåtenhet som bidrar till effektivare och mer lojala arbetare. Karin Thorburn som är finansekonom och professor vid Norges Handelshögskola NHH, säger att vill man ha ett jämställt samhälle och en mer blandad styrelse är det en bra väg att gå med kvotering. Jag tror att en styrelse med bredare bakgrund har lättare att förutse motgångar.” (Dagens Nyheter, september 2016). Men hon säger att utbildningsnivån i styrelser stigit eftersom kvinnor generellt sett är högre utbildade än män. De har även högre kvalifikationer och en bredare yrkesbakgrund vilket bidrar till att se motgångarna som kommer och förebygga ekonomiska förluster. Många har starka åsikter om resultaten av kvoteringen vilket kan bidra till att färre kvinnor kommer in i styrelserna säger Mari Teigen som varit redaktör för boken "Virkningen av kjønnskvotering i norsk næringsliv" Självsammansattade hon skälet till att det är så få kvinnliga chefer på följande sätt: "Kvinnor tenderar mot att se att det är ett problem med näringslivet. Män tenderar mot att det är ett problem med kvinnorna". (Arbetsliv i Norden, 20 maj 2015) Kvoteringen medför även att kvinnorna speglar marknaden, höjer standarden för beslutsfattande och bolagens etiska beteende blir bättre. (European Union, 2012).

I en studie av Ahern & Dittmar, (2012) tar de upp argument mot införande av kvotering som visar att det bokförda värdet (market to book) föll över tid för de företag som tvingades ta in fler kvinnor i styrelsen jämfört med bolag som redan hade många kvinnliga styrelseledamöter. En allvarlig kritik är att norska börsbolag bytte rapporteringsstandard och 2005 gick över från norsk GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) till IFRS (International Financial Reporting Standards), vilket påverkade det bokförda värdet olika i olika bolag. Skillnaden i hur "market to book" utvecklats kan lika gärna ha att göra med den nya rapporteringsstandard som med kvoteringslagen. Dessutom visar studien att skillnaden försvinner om man rensar bort andra faktorer, som styrelsemedlemmarnas ålder. Många onoterade bolag ändrade också juridisk form så att de inte skulle omfattas av lagen. Det gällde särskilt relativt små, unga och lönsamma företag med få eller inga kvinnor i styrelsen. Frågan är om det gjordes just för att undvika risken för att kvoteringen skulle ha en negativ inverkan på företagets värde, eller om det berodde på bristande förändringsbenägenhet i de ursprungliga styrelserna. (SNS Analys, nr 9)

Till följd av den nya lagen tvingades många bolag på kort tid göra stora förändringar i sina styrelser. Kompetenta ledamöter med lång erfarenhet av styrelsearbete skulle bytas ut,

sammansvetsade team skulle lösas upp. Hur kom lagen om kvotering att påverka bolagsstyrelsernas kompetens och arbetssätt? Kvoteringen har resulterat i att rekryteringsprocessen av styrelseledamöter har förbättrats då det kommit att ställas större krav på hur ledamöter väljs. Tidigare valdes ofta ledamöter genom inofficiella nätverk som kvinnor varit uteslutna från. (Arbetsliv i Norden, 2015)

Kenneth Ahern och Amy Dittmars visar i en studie (Ahern & Dittmar, 2012) att de företag som följde kvoteringslagen fick yngre och sämre styrelser men mer utbildade ledamöter. Kvinnorna som ersatte männen var i genomsnitt åtta år yngre och bättre utbildade men saknade erfarenhet av styrelsearbete. Endast 30 procent av kvinnorna hade erfarenhet av VD uppdrag gentemot 70 procent av männen som de ersatte. Ahern och Dittmar förklarar den bristande erfarenheten med att det finns få kvinnor i beslutsfattande positioner i företagsledning och rekryteringen skedde då på annat håll. Studien visar att den bristande erfarenheten hos styrelserna i förlängningen fick även ekonomiska effekter, bolag som omfattades av kvoteringen köpte i högre utsträckning upp andra bolag och ökade sin skuldsättning. En direkt koppling kan ses mellan de nya erfarna styrelserna och deras faktiska agerande då sådana affärssuppgörelser kräver styrelsebeslut. (Ahern & Dittmar, 2016)

I motsats till Ahern och Dittmars studie anser Morten Huse i sin forskning vid Handelshögskolan BI, att styrelsernas kompetensnivå höjts genom kvoteringslagen, att få in nya ledamöter som ökade mångfalden så vidgades kompetensen med nya perspektiv och värderingar samt erfarenhet från andra områden som tidigare varit uteslutna. Detta har lyft företagets strategiska fokus. Styrelsearbetet har även förbättrats genom skärpta rutiner, mindre konflikter, ökad kreativitet samt att längre tid läggs på styrelsemöten. Detta menar Huse som utifrån sitt forskningsresultat anser kvoteringslagen som lyckad, men poängterar att den stora utvärderingen får komma längre fram. (Svenska Dagbladet, 2013)

Enligt Yukl och Kaulio (2012) så är kvinnor mer benägna än män att utveckla de värderingar och färdigheter som krävs för att uppnå ett effektivt ledarskap i moderna organisationer. Studien (The Peterson Institute for International Economics, 2016) visar ingen statistiskt säkrad korrelation mellan högre lönsamhet och en kvinnlig vd. Inte heller finns en signifikant korrelation mellan antalet kvinnor i styrelsen och högre lönsamhet. Däremot finns en tydlig koppling mellan antalet kvinnliga chefer, både på mellanchefs- och på högre chefsnivå, och högre lönsamhet” (VD-tidningen, 2017)

Kvoteringsens effekter på glastaket

Glastaket är en metafor som ofta används för osynliga hinder som begränsar kvinnor, utan att ge sig i uttryck i direkt könsdiskriminering. Detta glastak förstärks ju högre kvinnan klättrar i position inom en organisation. Glastak i näringslivets organisationer har ofta uppfattas som ett hinder, på grund av könsstereotyper och homosocial reproduktion i organisationer där män föredrar att anställa män och upprätthåller slutna nätverk - ofta genom formaliserade rekryteringsprocesser (Powell 1999).

Föräldraledighet liksom hög kvalitet på barnomsorg påverkar kvinnor positivt i arbetslivet liksom männens obligatoriska pappamånad, att kvinnorna kan konkurrera om makten på lika villkor. Enligt (Johnson & Tunheim, 2016) så är ledande positioner för kvinnor i Sverige kopplat till bra barnomsorg och föräldraledighet, jämställdhetsbonus och att andra länder i Skandinavien så som Sverige var först med att införa föräldraledighet för män vilket kan bidra till ökad jämställdhet mellan könen i ledande positioner.

Men denna föräldrapolitik kan även ha en negativ effekt genom att internationella jämförelser visar att löneskillnaderna mellan kvinnor och män är lägst i länder med hög jämställdhet och generös familjepolitik. Men sett till gruppen högst avlönade ser det inte lika bra ut, där når kvinnor ofta ett glastak och hamnar efter i karriär och löneutveckling.

I en internationell studie ”Is There a Glass Ceiling over Europe? Exploring the Gender Pay Gap across the Wage Distribution” (Arulampalam, Booth, & Bryan, 2007) jämförs löneskillnader mellan kvinnor och män i elva europeiska länder. Studien visar att situationen ser likadan ut i alla länder med en högre grad av jämställdhet och en generösare familjepolitik. De generella löneskillnaderna mellan kvinnor och män är lägre, men bland de högst avlönade ligger kvinnorna långt efter männen.

Att ha fler kvinnor i styrelser (Noland & Moran, 2016) är statistiskt korrelerat med att ha fler kvinnor i ledande chefspositioner i företagen. Kvinnors närvaro i styrelser bidrar till att motivera fler kvinnor att söka ledande positioner inom företag och kan ses som ett resultat av kvoteringslagen i Norge. Denna effekt kallas för ”pipeline-effekten” och verkar som normbrytande för kvinnor i näringslivet.

Men samtidigt hävdar (Noland & Moran, 2016) att en större effekt på glastaket hade kunnat uppnås genom att ha med fler kvinnor i ledningsgrupper då pipeline-effekten får större genomslag och motiverar fler kvinnor. Denna effekt får större genomslag än om kvinnorna kvoterar till bolagsstyrelser eller på VD poster.

Enligt Marit Hoel, grundare och vd för Center for Corporate Diversity i Norge så har kvoteringen effekt genom att fler kvinnor har fått tjänster med större ekonomiskt ansvar. Samma tendens kan ses i de bolagen som ej omfattas av kvoteringslagen och i övriga nordiska länders och kan därför ej kopplas till själva kvoteringslagen. (Svenska Dagbladet, 2013)

Diskussion

Syftet med denna fördjupning var att finna effekterna av könskvoteringen i bolagsstyrelser i Norge. Vi har sett att kvinnor generellt är mer välutbildade än män i bolagsstyrelser, de är yngre och har mindre erfarenhet av VD poster. Att de är högutbildade bidrar till en ökad kompetens inom styrelser och är en drivkraft till varför man skall kvotera in fler kvinnor i dessa styrelser.

Parallellt med kvotering skulle det vara bra om fler organisationer kan arbeta för att skapa en medvetenhet kring stereotypen och hur de ska arbeta för att eliminera dem. Detta för att fler kvinnor ska våga söka ledande positioner eftersom de kan se att andra kvinnor finns på höga poster och sprider ringar på vattnet. Resultatet visar även att det spelar ingen roll hur många kvinnor det är i organisationen utan på vilka poster de innehar, ju högre upp de befinner sig ju större effekt får det.

Diskussion om hur nätverken är uppbyggda är avgörande för rekrytering till styrelser. Människor tenderar att välja andra som liknar en själv, därför har män i större utsträckning rekryterats till styrelser, då dessa består av andra män. Rekrytering sker ofta genom inofficiella nätverk där få kvinnor har tillträde. Här ses kvoteringslagen som normbrytande för båda könen och avgörande.

Kortsiktigt så har kvoteringslagen inneburit att bolagen presterat sämre ekonomiska resultat eftersom styrelserna har blivit mindre erfarna och tar sämre beslut. Vi tror att på lång sikt, när kvinnorna får mer erfarenhet av att jobba i styrelser så kan det gynna företagen ekonomiskt genom att bolagens standard, etik, beslutsfattandet förbättras men även att kvinnorna speglar marknaden bättre.

Vi tror att att mångfald och bredare utbildningsbakgrund inom styrelser bidrar till ett effektivare arbetssätt där fler synsätt och ideér diskuteras vilket leder till att risker kan förebyggas i ett tidigt skede och ekonomiska förluster kan reduceras.

Vi har sett att kvoteringen har haft positiva effekter på glastaket, men det verkar endast ha förskjutits en nivå då fler kvinnor når högre positioner i bolagen som kvoterat styrelser, men fortfarande ses ingen skillnad på VD posterna. Glastaket har alltså inte krossats men höjts. Att fler kvinnor kan komma in på arbetsmarknaden genom föräldraförsäkring och obligatorisk pappamånad bidrar till att flera kvinnor syns på höga positioner och är normbrytande. Men vi har sett att det ej handlar om antalet kvinnor i företagen utan om vilken nivå de innehar för att få en fullvärdig effekt på glastaket. Vi anser att man bör införa kvotering i statliga bolag i Sverige för att detta sedan skall spegla av sig på privata bolag, som kan välja att följa deras spår. Att förändringen skall komma inifrån organisationen själva. Vi ser på kvoteringen ur ett helhetsperspektiv som en samverkansmodell där andra faktorer spelar in. Faktorer som rekrytering, nätverkande, coachande i form av mentorskap. Kvinnor liksom män bör socialiseras i nätverk där båda könen finns representerade så att det inte blir att kvinnor nätverkar med kvinnor och män med män.

Vi upplever att kvinnor kan hindra andra kvinnor genom att ej stödja och uppmuntra vid ansökningsprocesser, att de ej tror på sin egen förmåga och därför ej tror att andra kvinnor kan hantera arbetsuppgifter med ansvar, i form av ekonomiskt ansvar. Kvinnan är en konstruktion av det sociala könet som ej förväntas arbeta inom traditionellt manliga domäner.

Slutsats

Genom denna fördjupning fick vi en insyn i hur kvoteringslagen påverkat bolag i Norge. Effekterna av kvoteringen har varit både negativa och positiva beroende på vilket perspektiv som intas. I det kortsiktiga perspektivet kan kvoteringen ses som ofördelaktig då bolagens resultat försämrats, kompetensnivån i styrelser sänkts. Detta på grund av yngre och oerfarna styrelseledamöter med mindre erfarenhet av VD uppdrag. Även om de kortsiktiga effekterna varit negativa så har de inte varit nämnvärt stora. Men långsiktigt har effekterna hitintills varit positiva då de kvinnliga ledamöterna har en högre utbildningsnivå och att en mångfald inom styrelser bidragit till att bredda kompetensen vilket lätt till nya synsätt och perspektiv som gjort att risker kan förutses. Kvinnors närvaro har positiva effekter på arbetet i styrelserummen. De kvinnliga ledamöterna har högre närvarofrekvens, och de män som sitter i blandade styrelser har också högre närvaro. Kvinnliga ledamöter deltar oftare i styrelsens kommittéer, framför allt de som handlar om revision, valberedning och bolagsstyrnings.

En annan slutsats är att vi inte vet om resultaten beror på kvoteringen eller på själva rapporteringsstandarden som kan vara missvisande för resultatet.

Även pipeline-effekten som innebär att ha fler kvinnor i styrelser är statistiskt korrelerat med att ha fler kvinnor i ledande chefspositioner i företagen. Kvinnors närvaro i styrelser bidrar till att motivera fler kvinnor att söka ledande positioner inom företag och kan ses som ett resultat av kvoteringslagen i Norge.

Slutsatsen är att den största effekten av kvoteringslagen har lätt till att fler kvinnor i styrelserna, de andra effekterna är små och kan bero på andra omständigheter, tiden får utvisa när nya utvärderingar görs längre fram då kanske andra metoder används för att analysera data och genom detta så kan man se andra effekter av kvoteringslagen.

Referenser

Litteratur:

Dahlerup, D., & Freidenvall, L. (2008). *Kvotering*: Stockholm : SNS förlag, 2008 (Avesta : Svenska tryckericentralen)

1. uppl.

Yukl, G. A., & Kaulio, M. (2012). *Ledarskap i organisationer*: Harlow : Prentice Hall, 2012.

Artiklar:

Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197.
doi:<http://qje.oxfordjournals.org/content/by/year>

Arulampalam, W., Booth, A. L., & Bryan, M. L. (2007). IS THERE A GLASS CEILING OVER EUROPE? EXPLORING THE GENDER PAY GAP ACROSS THE WAGE DISTRIBUTION. *ILR Review*, 60(2), 163-186.

Johnson, E. R., & Tunheim, K. A. (2016). Understanding the experiences of professional women leaders living and working in Sweden. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 169-186. doi:10.1177/1523422316641894

Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2013). A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas, 136.

Noland, M., & Moran, T. (2016). Study: Firms with More Women in the C-Suite Are More Profitable. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-4.

Powell, G.N. (1999). *Women and Men in Management*. Edition 4. London: Sage

Sigtona, H., Ragni Hege, K., & Mari, T. (2015). Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? - En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*(0102), 111.

Referens till studentuppsats:

Bäckström, S., & Abbaszadeh, B. (2016). En studie om kvinnor i bankstyrelser : och om kvotering är den rätta lösningen. In. Hämtad från.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:941496/FULLTEXT01.pdf>

Eriksson, E., & Levin, M. (2017). Stereotypa barriärer för kvinnor : Hur kvinnliga styrelseledamöter i svenska aktiebolag hanterat stereotyp och "glastaket" för att nå en högre position (Dissertation). Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hig:diva-23626>

Flärdh, M., & Sirsjö, L. (2016). Kvinnor i styrelser : Att lyckas i en mansdominerad värld. Hämtad från.

<http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A940473&dswid=7608>

Rapport från Institut:

European Commission Pressrelease database (2012, november 14). Minst 40 procent kvinnor i bolagsstyrelserna föreslår kommissionen. Hämtad från http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_sv.htm

European Union, (2012). Women in economic decision-making in the EU: Progress report Hämtad från http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/women_on_board_progress_report_en.pdf

The Peterson Institute for International Economics. (2016). Working Paper Series, WP 16-3 hämtad från <https://piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf>

Kvinner på topp i norsk näringsliv, Policy-notat, Agenda. Hämtas från <http://www.tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Policynotat-kvinner-paa-topp-i-naeringslivet2.pdf>

Artiklar från tidskrift/dagstidning, hämtad från webbsida:

Helmersson, E. (2016, september 9). Fel att kvotera in kvinnor. Dagens Nyheter. Hämtas från <http://www.dn.se/ledare/signerat/fel-att-kvotera-in-kvinnor/>

Hellström, T. (2013, januari 10). Debatt: Ska vd:n ha styrelseuppdrag?. Dagens Industri. Hämtad från <http://www.di.se/artiklar/2013/1/10/debatt-ska-vdn-ha-styrelseuppdrag/>

(2016, november 29). Kvinnor i styrelser - internationellt. Ekonomifakta.

Hämtad från www.ekonomifakta.se/Fakta/Arbetsmarknad/Jamstallldhet/Kvinnor-i-styrelser/

Larsson, J. (2016, oktober 18). Kvotering en dålig tanke. Svenska Dagbladet. Hämtad från <https://www.svd.se/kvotering-ar-en-dalig-tanke>

Lifvendal, T. (2016, september 9). Aningslös och farlig kvoteringslag. Svenska Dagbladet. Hämtad från <https://www.svd.se/aningslos-och-farlig-kvoteringslag>

Lindahl, B. (2015, maj 20) Vilken effekt har den Norska kvoteringen av kvinnor till företagsstyrelser haft?. Arbeidsliv i Norden. Hämtad från

<http://www.arbeidslivinorden.org/artikler/forskning/forskning-2015/article.2015-05-20.2588662612>

Ludvigsson, M. (2016, september 10) Norge: Få kvinnor i toppen trots kvotering. Svenska Dagbladet. Hämtad från

<https://www.svd.se/fa-kvinnor-i-toppen-trots-kvotering/om/debatten-om-kvotering>

Lomberg, S. (2013 mars 10) Norska styrelskvoteringen – sju år senare. Svenska Dagbladet. Hämtad från

<https://www.svd.se/norska-styrelskvoteringen--sju-ar-senare>

Thorburn, K. (2013, mars). Könnsbalans leder till mer engagerad styrelse. SNS ANALYS nr 9. Hämtad från

https://www.sns.se/wp-content/uploads/2016/08/sns_analys_nr_9.pdf

Johansson, L. (2017 april 20). VD tidningen 2017. Hämtad från

<http://vdtidningen.se/fler-kvinnor-pa-chefsposter-okar-lonsamheten/>