

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



## Forord

Denne masteroppgaven er vektet 30 studiepoeng og markerer slutten av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap (UMB). Vår hovedprofil og spesialisering er innen administrasjon og ledelse og masteroppgaven skal gjenspeile dette.

Førsteamanuensis Gro Ladegård ved Institutt for Økonomi og Ressursforvaltning ved UMB har vært vår hovedveileder, mens førsteamanuensis Beate Elstad ved avdeling for samfunnsfag ved Høgskolen i Oslo har vært vår biveileder. Vi takker begge to for gode råd, innspill og diskusjoner rundt problemstillingen og oppgaven som helhet. Vi vil også takke de fire styrene og de 14 informantene som sa seg villig til å delta i denne studien. Intervjuobjektene har i stor grad bidratt med verdifull informasjon til oppgaven vår.

En takk går til Barbro Lindberg Titlestad som var snill og hjalp oss med korrekturlesing.

Universitetet for Miljø- og Biovitenskap, Ås, 12.05.2010.

---

Julie Titlestad

---

Mia Bråthen Krey



## Sammendrag

Formålet med oppgaven er å sammenligne styrets roller og styreatferden før lov om kvotering ble innført med hvordan det er i dag. Kvoteringsloven trådte i kraft i 2004 og andelen kvinnelige styremedlemmer økte naturligvis kraftig i forbindelse med dette.

Det vi ønsker å kartlegge med denne oppgaven, er hva en slik rask og kraftig økning i kvinneandelen har å si for norske ASA-styrer. For å finne ut dette har vi gjennomført intervjuer med 14 informanter i fire ulike styrer. Deres oppfatninger og hvordan de opplever situasjonen er utgangspunktet for hvilke mønstre vi har funnet. Det er viktig å poengtere at det er mønstre og ikke statistiske sammenhenger som vi finner ved å velge det forskningsdesignet som vi har gjort. Siden temaet vårt er lite forsket på tidligere resulterer det i at studien vår blir eksplorativ. En eksplorerende studie vil si at vi utforsker noe nytt ved å søke innsikt i et område det er foretatt lite forskning tidligere.

Å lese eksisterende litteratur og forskningsartikler resulterte i en definisjon av styrets roller som kontroll, service og strategi. Styreatferden har vi delt inn i ulike temaer og disse er: oppmøte og forberedelser, kompetanse og erfaring, diskusjoner, vanskelige/nye tema, atmosfære, formalisering, mangfold og evaluering. Disse temaene har vært i fokus under intervjuene. Det har i tillegg dukket opp uforutsette ting og nye funn. Et mønster som er gjennomgående er at styrene har blitt mer effektive, profesjonaliserte og rollene er dessuten tydeligere i dag enn det de var tidligere.

Kvotering er noe som alltid møter stor motstand. Hovedargumentet er at kompetansen blir svekket. Men, når det nå først er gjennomført og kvotering *ikke* har redusert kompetansen i styrene slik man fryktet, er det en optimistisk holdning blant informantene. Våre hovedfunn med tanke på styrets atferd, indikerer at atmosfæren er blitt bedre. Diskusjonene er gode, men dette betyr ikke nødvendigvis at de er handlingsrasjonale. Mangfold reflekteres gjennom at kvinner har andre holdninger enn menn, noe som kan være både positivt og negativt i styresammenheng. Gjennom intervjuene kommer det frem at kvinner kan være mer risikoaverse enn menn, noe som kan være negativt i oppgangstider og positivt i nedgangstider. Det vi kom frem til når det gjelder styrets roller er at rollene har blitt tydeligere de siste årene. Men dette har nødvendigvis ikke noe med økt kvinneandel å gjøre. Før var kontroll styrets hovedfokus, mens det i dag er strategi som er det mest sentrale.



## **Abstract**

In 2004 a new law was introduced in Norway, it covered state owned companies and privately owned public limited companies. The law forced every stock listed company in Norway to have at least 40 % women represented in the boardroom.

This thesis attempts to compare board roles and board behavior before and after the law applied. We wanted to study if there had been a reverse in the board roles after the 40 % quota. We also wanted to have a closer look at the board behavior, and to see if there had been any notable changes after the 40 % requirement applied. During this spring we have interviewed 14 board directors, to answer our questions regarding board behavior and board roles. The interviewee answered our questions, and helped us get hold of what the board roles and board behavior were before and after the 40 % quota applied. Each interviewee gave us detailed information regarding the recruitment process, the role of the women, and what women contribute to in the boardroom, to mention a few.

There has not been done any previous research on this exact topic by any researchers before us. Therefore, we decided to make use of existing literature on women in boards and corporate governance. After having read several journal articles, we decided to segregate the board roles into control, service and strategy. We also segregated the board behavior into attendance, competence, experience, and atmosphere to mention a few.

The 40 % quota faced quite a lot of resistance when it first was introduced. But, when the law first was consistent, and the result of the law was positive, there was an optimistic attitude among the Norwegian boards. After having analyzed our results, we can clearly see that there is a positive relationship between women in the boardroom and their influence on board atmosphere and creative discussions. To some extent there is also a positive relationship between women in the boards and board effectiveness. Our results also indicate that the board roles have become more distinct after the quota applied, where strategy is the main focus today. Last but not least, all our interviewees emphasise that the boards have become more diverse after women was represented, but this has to do with their attitude, not their gender.



## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>2</b>
1.1 Formål med oppgaven.....	2
1.2 Bakgrunn .....	2
1.2.1 Lov om kvotering.....	2
1.2.2 Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES).....	3
1.3 Problem utvikling .....	3
1.4 Problemstilling.....	4
1.5 Avgrensning av oppgaven.....	5
<b>2.0 TEORI.....</b>	<b>6</b>
2.1 Forutsetninger for å finne endringer .....	6
2.1.1 Attribusjonsteori .....	7
2.1.2 Persepsjon.....	8
2.2 Styreatferd .....	8
2.2.1 Oppmøte og atmosfære .....	8
2.2.2 Forberedelser .....	8
2.2.3 Stiller flere spørsmål .....	9
2.2.4 Vanskelige temaer/nye temaer.....	9
2.2.5 Mangfold .....	10
2.2.6 Minoriteter.....	11
2.2.7 Oppsummering.....	12
2.3 Styrets roller .....	13
2.3.1 Kontroll .....	13
2.3.2 Service .....	14
2.3.3 Strategi.....	15
2.4. Påvirkning på styrets roller.....	16
2.4.1 Styrets kjennetegn og utførelsen av styrets roller .....	18



<b>3.0 METODE</b> .....	<b>19</b>
3.1 Undersøkelsens design.....	19
3.2 Datainnsamlingsmetode.....	19
3.3 Utvalg.....	20
3.3.1 Utvalgskriterier ved valg av ASA-styrene.....	20
3.3.2 Utvalgskriterier intervjuobjekter.....	21
3.4 Nøkkelinformanter.....	21
3.5 Dataanalyse/databehandling.....	22
3.6 Validitet og reliabilitet.....	22
3.7 Metodiske refleksjoner.....	23
<b>4.0 RESULTATER</b> .....	<b>24</b>
4.1 Presentasjon av styrene.....	24
4.1.1 Hva er et allmennaksjeselskap (ASA)?.....	24
4.1.2 Styret 1.....	25
4.1.3 Styret 2.....	25
4.1.4 Styret 3.....	26
4.1.5 Styret 4.....	26
4.2 Presentasjon av styremedlemmene.....	27
4.2.1 Styremedlemmenes bakgrunn.....	28
4.3 Sammendrag av resultater.....	30
4.3.1 Styreatferd.....	30
4.3.2 Styrets roller.....	34
4.3.3 Nye funn.....	36
4.3.4 Synspunkter på lov om kvotering.....	37
4.4 Oppsummering av hovedfunn: Resultater.....	37
<b>5.0 ANALYSE OG DISKUSJON</b> .....	<b>38</b>
5.1 Styreatferd.....	38



5.1.1 Oppmøte og forberedelser .....	38
5.1.2 Styremedlemmenes kompetanse .....	40
5.1.3 Diskusjoner .....	44
5.1.4 Diskuterer på forhånd .....	47
5.1.5 Vanskelig tema/nye tema .....	48
5.1.6 Atmosfære .....	50
5.1.7 Formalisering .....	51
5.1.8 Mangfold .....	51
5.1.9 Evaluering .....	52
5.1.10 Oppsummering av hovedfunn: Styreatferd .....	53
5.2 Styrets roller .....	54
5.2.1 Styrets roller før .....	54
5.2.2 Styrets roller nå .....	54
5.2.3 Kontroll .....	55
5.2.4 Service .....	58
5.2.5 Strategi .....	60
5.2.6 Påvirkning på styrets roller .....	61
5.2.7 Oppsummering av hovedfunn: Styrets roller .....	64
5.3 Nye funn .....	65
5.3.1 Omsorgs- og ansvarsfølelse .....	65
5.3.2 Mer saklig .....	65
5.3.3 Mer effektive .....	66
5.3.4 Høye krav .....	67
5.3.5 Styregrossister .....	68
5.3.6 Nye tema .....	68
5.4 Synspunkter på lov om kvotering .....	69
5.4.1 Menns synspunkter .....	69



5.4.2 Kvinners synspunkter .....	70
5.5 Konklusjon .....	71
<b>6.0 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING .....</b>	<b>73</b>
6.1 Begrensninger .....	73
6.2 Videre forskning .....	74
6.3 Avslutning .....	77
<b>7.0 REFERANSER .....</b>	<b>78</b>
<b>8.0 VEDLEGG .....</b>	<b>83</b>
Vedlegg 1: Allmennaksjeloven .....	83
Vedlegg 2: Intervjuguide .....	84

#### **FIGURER:**

Figur 2.1: Påvirkning på styrets roller .....	16
Figur 5.1: Utdanningsnivå i Norge (prosent) .....	43
Figur 5.2: Høyere utdanning blant menn og kvinner, sammenlikning (prosent) .....	43

#### **TABELLER:**

Tabell 2.1: Styrets funksjoner .....	13
Tabell 4.1: Styret 1, sammensetning før og nå .....	25
Tabell 4.2: Styret 2, sammensetning før og nå .....	25
Tabell 4.3: Styret 3, sammensetning før og nå .....	26
Tabell 4.4: Styret 4, sammensetning før og nå .....	26
Tabell 4.5: Styremedlemmer, kjønn og årstallet de ble rekruttert .....	27
Tabell 4.6: Styremedlemmers erfaring, utdanning og yrke .....	29





## 1.0 INNLEDNING

### 1.1 Formål med oppgaven

Formålet med denne oppgaven er å sammenligne styrets roller før og nå. Samtidig ønsker vi å se på styrets atferd og om styremedlemmene har oppfattet endringer etter at kvoteringsloven ble innført i norske ASA-selskaper. Med utgangspunkt i styreatferden og styrets roller i 2004 ønsker vi å sammenligne situasjonen den gang, med hvordan det er i dag (2010). Dette er en *utforskende* studie der vi ønsker å gjennomføre intervjuer med nøkkelinformanter, for å kartlegge deres *oppfatninger* om situasjonen før og etter kvoteringsloven.

### 1.2 Bakgrunn

#### 1.2.1 Lov om kvotering

Stortinget vedtok i 2003 at styrene i allmennaksjeselskaper og offentlige eide selskaper i Norge skulle være representert med minimum 40 % av hvert kjønn. For alle offentlig eide foretak ble reglene om kjønnsrepresentasjon i allmennaksjeloven<sup>1</sup> iverksatt fra januar 2004. I 2003 ble det en betinget lov for ASA-selskapene. Dette innebar at loven *kun* ville tre i kraft dersom ikke allmennaksjeselskapene klarte å oppnå 40 % representasjon av begge kjønn i styrene innen høsten 2005. Den betingede loven ble ikke innfridd og lov om kvotering i norske ASA-styrer ble derfor innført i 2006. Loven innebærer at alle ASA-selskaper må ha et styre der begge kjønn er representert med 40 %. Dette måtte skje innen 1. januar-2008 (Teigen, 2008).

1. januar-2004 var det kun 9 % av styrevervene i allmennaksjeselskapene (ASA) som tilhørte kvinner (Falnes-Dalheim, Sandnes, & Vartdal, 2004). Etter at lov om kvotering ble innført er det nå minst 40 % representasjon av begge kjønn i alle ASA-styrer i Norge. Det er denne kraftige økningen over et såpass kort tidsrom som gjør det aktuelt og interessant å se om flere kvinner i styrene skaper endringer – enten om det er på styrenivå eller på individnivå.

Kvinner i styrer og kvoteringsregelen har vært et mye omtalt tema i media de siste årene (Andersson, 2009a, 2009b; Myklemyr, 2008). Loven har også vekket internasjonal oppsikt (Rødland, 2008) siden Norge er det eneste landet i verden som har innført en slik lov. Mange var svært kritiske da loven ble innført, fordi man hevdet det ville føre til lavere kompetanse i

---

<sup>1</sup> Se vedlegg 1 allmennaksjelov

styrene og svekket konkurransekraft for Norge og norske bedrifter (NOU 2008:213). Det er nå lagt større vekt på kvinner som en ressurs og deres lite brukte talenter. Mange land som for eksempel Storbritannia, Frankrike, Spania, Nederland og Canada, velger nå å følge etter med liknende tiltak og ønsker også å innføre en lov som stiller krav til kvinnerepresentasjon i alle ASA-styrer (Haugnes, 2009; Myklemyr, 2008).

### 1.2.2 Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES)

I tillegg til at kvoteringsloven ble iverksatt i 2004 lanserte også norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES)<sup>2</sup> publikasjonen ”Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse” det samme året. NUES har som formål å holde den norske anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse oppdatert, samt å gjøre den kjent i Norge og i utlandet. Formålet med anbefalingen, er at selskaper skal ha eierstyring og selskapsledelse som klargjør rollefordelingen mellom aksjeeiere, styret og den daglige ledelsen. Etterlevelse av anbefalingen skal skje etter ”følg eller forklar”-prinsippet. Det betyr at selskapet må gjøre rede for hvordan de har innrettet seg i forhold til anbefalingene. Eventuelt gi en redegjørelse og forklare hvordan og hvorfor de har innrettet seg på andre måter. Dette skal forklares i selskapets årsrapport.

### 1.3 Problemutvikling

Høsten 2009 gjennomførte vi en forstudie, der vi ønsket å undersøke hvilke endringer som hadde funnet sted etter lov om kvotering ble innført. Vi intervjuet flere styremedlemmer fra styret til et av de største og mest etablerte konsernene i norsk næringsliv. Resultatet ble, at vi ikke fant noen konkrete endringer. Årsaken til dette kan være at utvalget var svært lite, selskapet er etablert, rutinert og har hatt kvinner i styret i flere år før kvoteringsloven trådte i kraft. Siden det aktuelle selskapet er såpass stort og etablert er det ikke sammenlignbart med mange andre selskaper i Norge. Etter denne forstudien satt vi igjen med en del spørsmål rundt kvinner i styret og hva kvoteringsloven har ført til. Vi ønsket spesielt å få klarhet i om kvinner hadde noen innflytelse på styrets roller og oppgaver. Samtidig som vi stilte spørsmålstegn ved om det var noen typiske ”kvinneoppgaver” innad i styret, og hvordan styrets atferd var etter det kom kvinner på banen. Etter mye diskusjon rundt temaet kom vi frem til at vi ville jobbe videre med dette for å finne en interessant tilnærming til vår masteroppgave. Med denne oppgaven ønsker vi å fortsette prosessen vi startet høsten 2009. Vi ønsker å se spesifikt på

---

<sup>2</sup> [www.nues.no](http://www.nues.no)

styrets roller og styrets atferd. Vi vil kartlegge mulige endringer som har oppstått og hvilken sammenheng dette kan ha med den økte kvinneandelen i et utvalg norske ASA-styrer.

## 1.4 Problemstilling

Etter å ha lest eksisterende litteratur og forskningsartikler om kvinner i styrer og styrets roller, og i tillegg gjennomført en forstudie har vi kommet frem til følgende problemstilling:

***”I hvilken grad er det sammenheng mellom økt kvinneandel og opplevde endringer i styrets atferd og styrets roller?”***

Det er her viktig å presisere at vi har valgt et eksplorativt forskningsdesign, og at vi ikke skal avdekke statistiske sammenhenger, men med et slikt utgangspunkt er det mønstre vi leter etter.

Problemstillingen kan deles opp på to nivåer:

**For det første ønsker vi å se på problemstillingen på styrenivå:**

❖ *I hvilken grad har styreatferden endret seg med tanke på:*

- Oppmøte og forberedelser
- Kompetanse og erfaring
- Diskusjoner
- Vanskelige tema/nye tema
- Atmosfære
- Formalisering
- Mangfold
- Evaluering

❖ *I hvilken grad har styrets roller endret seg?*

- Er rollene (kontroll, service og strategi) de samme i dag som før loven ble innført?
- Er det forskjellige oppfatninger blant informantene?



## For det andre ønsker vi å se problemstillingen på *individnivå*:

- ❖ *I hvilken grad har arbeidsfordelingen i styret endret seg?*
  - Er det klare kjønnsforskjeller i fordeling av arbeidsoppgaver?
  - Tar kvinnene de typiske kvinneoppgavene? Hva er eventuelt disse?
  - Oppfattes det et mønster i fordeling av roller? Typiske kvinne- og mannsoppgaver?

### 1.5 Avgrensning av oppgaven

Etter gjennomført forstudie og etter at vi har lest oss opp på eksisterende litteratur ønsker vi å avgrense oppgaven ved å kun se på endringer i styreatferd og styrets roller. Dette fordi det er gjort lite forskning på temaet tidligere. Vi ønsker dessuten svar på en rekke spørsmål rundt den omtalte kvoteringsloven som vi har i Norge. Tidligere studier tilsier at kvinner har en spesiell innflytelse på styrene, for eksempel belyser Huse og Solberg (2006) i sin artikkel at kvinner forbereder seg bedre til styremøtene sammenlignet med mennene. De er mer engasjerte og de er flinkere til å ta opp vanskelige temaer, noe som går direkte på styrets atferd. Ong og Wan (2008) og Zahra og Pearce (1989) har ulike måter å definere styrets roller på. I denne oppgaven velger vi å dele styrets roller i tre funksjoner:

- Kontroll
- Service
- Strategi

I litteraturen (Ong & Wan, 2008; Zahra & Pearce, 1989) er det disse tre rollene som er mest brukt i styresammenheng. Det er dessuten disse tre rollene som vanligvis er styrets hovedfokus. Definisjonen av styrets roller presenteres i kapittel 2.3. Vi vil videre se om det er forekommet endringer i styrets atferd, med tanke på temaene vi har nevnt over. Dette utdyper vi mer i kapittel 2.2. Det er kun norske ASA-styrer vi skal undersøke og utvalgsriteriene presenteres i kapittel 3.3 om utvalg og informanter. Det er 38 styrer som inngår i vårt aktuelle utvalg i denne oppgaven. På grunn av begrenset tid, ressurser og ønsker fra styremedlemmene selv, vil vi intervju 2-6 styremedlemmer i 4 ulike norske ASA-styrer.

## 2.0 TEORI

I dette kapittelet presenterer vi relevant teori med tanke på styreatferd og styrets roller. Det første vi gjør er å se på forutsetninger som bør være tilstede for å finne endringer, før vi deretter ser på attribusjonsteori og persepsjon. Årsaken til at vi tar for oss disse teoriene er at det er informantenes oppfatninger og subjektive meninger vi avdekker under intervjuene. Deretter beskrives ulike temaer under styreatferd og de tre hovedfunksjonene vi ser på i styrets roller.

### 2.1 Forutsetninger for å finne endringer

For at kvinner skal bidra merkbart i styret, er det større sjanse for at de gjør det hvis de ikke har samme bakgrunn, samme utdannelse, samme jobberfaringer og samme verdier som mennene i styret har. For å finne ut om kvinners innflytelse er det et par punkter man må merke seg (Huse, 2008):

- 1) Styrets sammensetning er mer enn tall. Resultatene av studien vil ikke bli signifikante dersom ikke kvinnene har annen bakgrunn sammenlignet med mennene, annen kunnskap, personlighet, oppførsel og andre verdier – **og** disse ulikhetene må brukes og være synlig i styrerommet.
- 2) Styrets resultater og grad av måloppnåelse kan være en indikator på deres effektivitet. Men hvilke aktiviteter som er styrets viktigste vil være påvirket av variabler i omgivelsene, dette kan for eksempel være livssyklus. I hvilken fase selskapet befinner seg; om det er et nyetablert selskap eller om selskapet har mange års erfaring vil påvirke hvilke aktiviteter som styret anser som sine viktigste, dette vil variere fra selskap til selskap (Huse & Zattoni, 2008; Lynall, Golden, & Hillman, 2003).

Til slutt er det viktig å huske på at kvinners innflytelse kan påvirke ulike aktiviteter på forskjellige måter; noen positivt, noen negativt og noen ikke i det hele tatt. Ovenfor har vi presentert Huses (2008) forutsetninger som må være tilstede for at vi skal finne endringer. Men er det slik at styrekvinnene har en annen kompetanse enn mennene? Og er det virkelig et problem å finne kompetente kvinner, slik mange motstandere av kvoteringsloven hevder? Tidligere har man rekruttert styremedlemmer kun ved hjelp av egne nettverk, og da typisk innen ”Gutteklubben Grei”. Dette har utviklet seg betraktelig etter at anbefalingene til NUES (Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse) trådte i kraft i

2004 og kvoteringsloven ble innført omtrent samtidig. Selv om Huses (2008) forutsetninger er tilstedet, kan tilfellet også være at det *ikke* har skjedd endringer i styrets roller, verken på styrenivå eller på individnivå. Muligheten er der for at alt er som før. Man kan stille spørsmålstegn om hvorvidt kvinnene virkelig trenger annen kompetanse for at styreatferd og styrets roller skal endre seg. Ser vi saken fra et ressursbasert perspektiv kan forskjeller i lønnsomhet forstås med at bedrifter konkurrerer med ulike ressurser. Ifølge dette perspektivet kan selskaper der styret besitter unike, verdifulle og sjeldne ressurser gjøre det lønnsomhetsmessig bedre enn andre selskaper som ikke har slike ressurser. Forskjeller i lønnsomhet vil kunne vedvare over tid, der slike ressurser er vanskelige å kopiere eller erstatte av konkurrerende bedrifter (Karlstad, 2008). Med dette kan man anta at kvinnene ikke nødvendigvis trenger *annen* kompetanse enn menn for at styret skal gjøre oppgavene sine like bra eller bedre. Hovedpoenget er at man må ha unik og verdifull kompetanse som det er vanskelig å kopiere.

### 2.1.1 Attribusjonsteori

Attribusjonsteori er teori om hvordan vi knytter årsaksforklaringer til det som hender oss. Disse årsakene er viktige, fordi de påvirker forventningene våre. Sentralt i attribusjonsteorien er om vi attribuerer (årsaksforklarer) resultatene av våre egne prestasjoner og handlinger til indre eller ytre krefter. Indre krefter kan for eksempel være innsatsvilje, egenskaper, motivasjon og personlighet. Ytre krefter er for eksempel vanskelighetsgraden på oppgaven, flaks/uflaks og informasjonstilgangen (Mitchell & Larson Jr, 1987).

Alle individer har en tendens til å årsaksforklare egne prestasjoner på en bestemt måte. Tradisjonelt ser man at det er en selvfavoriserende attribusjon blant menn som oppnår suksess, det motsatte gjelder for kvinner (Chandler, 1982). Det vil si at menn krediterer seg selv ved suksess og skylder på ytre faktorer som for eksempel oppgavens vanskelighetsgrad, ved en eventuell fiasko. Dette kan tyde på at menn er mer selvsikre enn kvinner og menn er ikke redd for å ta æren selv for gode resultater. Kvinner gjør det motsatte og skylder for eksempel på flaks hvis de skulle oppnå den samme suksessen. Å bli tilbudt et styreverv kan være et tegn på suksess. Et konkret eksempel på kvinners og menns attribusjon er at kvinner som blir tilbudt et styreverv kan skyldes på flaks, mens en mann vil skyldes på egne prestasjoner og si at det er fortjent. Dette indikerer at det er en klar forskjell på hvordan kvinner og menn evaluerer egne prestasjoner og handlinger.



### 2.1.2 Persepsjon

Persepsjon er et område i psykologien som viser hvordan vi oppfatter andre mennesker og situasjoner. Vi kan definere persepsjon som vår personlige og subjektive opplevelse av sanseintrykk. Viktigheten av persepsjon i oppgaven vår må ikke undervurderes. Vår oppfatning påvirker det vi ser, hvordan vi evaluerer det vi ser, og måten vi oppfører oss på (Mitchell & Larson Jr, 1987). Det er ikke objektive årsakssammenhenger vi ser på, men informantenes meninger og synspunkter. Vi intervjuer mennesker med ulike kompetanse, alder og kjønn. Vi ønsker å analysere deres oppfatninger av hvordan det var før (2004), kontra hvordan det er nå (2010).

## 2.2 Styreatferd

Vi ønsker å fokusere på utvalgte temaer fra tidligere forskning, som viser typisk styreatferd etter at kvinneandelen har økt. Her fremheves områder som har endret seg etter at flere kvinner kom inn i styret og vi vil presentere argumenter fra teori og forskning.

### 2.2.1 Oppmøte og atmosfære

Adams og Ferreira (2008) belyser i sin artikkel at kvinner har høyere oppmøteprosent på styremøtene enn menn. Dette stemmer overens med tokenism, hvor kvinner som minoritet blir mer synlige. De er utsatt for prestasjonspress og siden de ønsker å prestere, møter de alltid opp. Gjør de ikke det, vil det bli lagt godt merke til. Det som er verdt å merke seg, er at jo større andel kvinner som sitter i styret, jo større er oppmøteandelen blant menn (Adams & Ferreira, 2008). Men hvorfor er det slik? Dersom noen i styret er mer pliktoppfyllende og møter til alle møtene, kan det føre til at en selv blir mer pliktoppfyllende. Dette trenger ikke nødvendigvis ha noe med kjønn å gjøre, men heller et ønske om å ikke være dårligere enn de øvrige styremedlemmene.

I tillegg til at det blir større oppmøte blant styremedlemmene, blir også atmosfæren på møtene annerledes når det er kvinner tilstedet. Atmosfæren blir ”mykere”, mer vennlig, avslappet og mer komfortabel (Bilimoria & Huse, 1997).

### 2.2.2 Forberedelser

Kvinnelige styremedlemmer møter godt forberedt til alle styremøtene (McInerney-Lacombe, Bilimora, & Salipante, 2008). Kvinnene bruker tid på å forberede seg *før* styremøtene, slik at de får en god forståelse av gangen i selve styrearbeidet. Årsaken til dette kan ganske enkelt være at de har mindre erfaring fra styrearbeid (Huse, 2008), og derfor må bruke lenger tid på å



forberede seg. Sammenligner vi med de mannlige styremedlemmene så er flesteparten ikke godt nok forberedt til møtene. Grunnen til dette kan være at de har altfor mye å gjøre med jobb og/eller andre styreverv. Noen menn leser styredokumentene underveis i møtet. Dette medfører at møtene tar lenger tid enn nødvendig. Flere kvinner inn i styrene kan føre til et høyere nivå av forpliktelse, engasjement og ansvarsfølelse (Huse & Solberg, 2006). I tillegg vier også kvinnene mer tid til evaluering av styret og de ønsker å identifisere områder som kan forbedres. Dette er viktige momenter som er avgjørende for styrets resultater (Bilimoria & Huse, 1997; Huse & Solberg, 2006).

### 2.2.3 Stiller flere spørsmål

Kvinner bidrar i styret gjennom å stille spørsmål (Huse & Solberg, 2006). Kvinner tør å stille spørsmål. Ønske er ikke å være kritiske, men ønske er å reflektere og skape en bedre diskusjon (Bilimoria & Huse, 1997; Huse & Solberg, 2006). Det forventes at kvinner stiller flere spørsmål enn menn og at dette skal bidra til en mer åpen diskusjon i styrerommet (Konrad, Kramer, & Erkut, 2008; McInerney-Lacombe, m.fl., 2008). Ifølge Huse m.fl. (2009) er dette kun gyldig når kvinnene har en annen bakgrunn og andre erfaringer enn menn, fordi de mener dette er viktigere enn kjønn. Selv om kvinnene har en annen bakgrunn og andre erfaringer enn menn så kan det være vanskelig å vite hvordan de skal bruke det til sin fordel eller hvordan de skal fremme sin kunnskap og sine synspunkter til de andre styremedlemmene (Westphal & Milton, 2000).

Rose (2007) hevder at kvinnelige styremedlemmer adopterer i større grad de konvensjonelle styremedlemmenes tanker og oppførsel, slik at deres potensial til en mer kreativ diskusjon ikke utnyttes. Empiriske bevis, sier at kvinner bevisst unngår oppførsel i styrerommet som skiller seg ut blant de mannlige kollegene (Bradshaw & Wicks, 2000), dette er også i samsvar med assimileringsteorien til Kanter (Gustafson, 2008). Denne beskrives som en prosess der minoritetens identitet forsvinner, og de blir kulturelt sett like som majoritetsgruppen. Kvinner ønsker å unngå stereotyping og går derfor bevisst inn for en oppførsel som ikke er stereotyp (Rose, 2007).

### 2.2.4 Vanskelige temaer/nye temaer

Kvinner tar opp vanskelige temaer i styrerommet i større grad enn hva menn gjør (McInerney-Lacombe, m.fl., 2008). Dette kan være alt fra kritikk av ledelsen, oppsigelse av administrerende direktør til reorganisering. Det presiseres at det ikke foreligger noen eksisterende litteratur som underbygger dette, men McInerney-Lacombe m.fl. (2008) har





gjennomført intervjuer og selv kommet frem til antakelser rundt temaet. Kvinners kompetanse resulterer i vilje til å ta opp og kjempe for vanskelige saker. De føler et stort ansvar ovenfor aksjonærene og ønsker det beste for selskapet. Som styremedlem må man ha stor grad av ansvarsfølelse, følge opp aktuelle saker, gi råd, gi konstruktiv kritikk til ledelsen, og komme med forslag til eventuelle løsninger på problemer.

### 2.2.5 Mangfold

Hovedargumentet for hvorfor man har innført kvoteringsloven, er at kvinner tenker annerledes enn menn og mangfold i styrerommet gir bedre lønnsomhet (Storesletten, 2006). Dette kan være årsaken til at deres grunnverdier er ulike fra menns, og at de ser ting i et annet perspektiv enn hva menn gjør (Bilimoria & Huse, 1997). Gjennom forskningsrapporten ”Det Verdiskapende Styret” (Lervik, Huse, Hansen, & Svendsen, 2005) oppdaget man at årsaken til kreative og åpne diskusjoner ikke var avhengig av kjønn, men av hvilken bakgrunn og hvilke verdier kvinnene hadde (Huse, m.fl., 2009). Huse m.fl. (2009) mener det er viktig å forstå hvordan ulike kjønn kan bidra til forskjeller i utførelsen av styrets oppgaver. Forfatterne mener også at det er større forskjeller blant kvinnene og blant mennene, enn hva det er mellom kvinner og menn. Huse m.fl. (2009) presiserer også at forskjellige bakgrunner blant styremedlemmer sammen med kvinneandelen avgjør om det er kreative diskusjoner i styrerommet. Men forskerne sier at dette bør forskes mer på, for å kunne bekreftes. Kvinner med formalkompetanse, realkompetanse og verdier som var ulike fra menn, kom med bidrag til styrets arbeid, samtidig som de var synlige og fikk anerkjennelse (Hillman, Cannella, & Harris, 2002; Huse, m.fl., 2009). Ved å ha en annen tilnærming til problemene, ved å kommunisere på andre måter og benytte andre forhandlingsteknikker vil kvinner gjennom sin måte å tenke på bidra til mangfold i styrerommet og diskusjonsplattformen blir bredere (Bradshaw & Wicks, 2000; Daily & Dalton, 2003; Letendre, 2004; Robinson & Dechant, 1997).

Linda Lai (2004) definerer kompetanse slik:

*”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai, 2004:48).*

Vil det si at at styremedlemmene må ha ulik kompetanse for at man skal oppfatte mangfold i styrerommet? Eller holder det med at en av de fire punktene (kunnskaper, ferdigheter, evner



og holdninger) er annerledes for at man skal oppleve mangfold? Dette er et interessant tema som vi vil se nærmere på i kapittel 5.

Det er større sannsynlighet for at kvinner stiller spørsmål på styremøtene når de er i tvil eller er bekymret for noe (Bilimoria & Huse, 1997; Huse & Solberg, 2006). Ifølge Bilimoria (2000) lytter kvinner mer og behandler de andre styremedlemmene med respekt. I styrer der kvinner er representert kan det oppleves andre prosesser og en annen dynamikk sammenlignet med styrer som er dominert av menn. Når man rekrutterer kvinner til styreverv er det likevel viktig å huske at man må velge de *rette* kvinnene med den *riktige* kompetansen. Det er naivt å tro at *alle* kvinner vil ha den samme effekten på et styre.

Pearce og Zahra (1991) har funnet ut at styrer med en høyere andel kvinner har større sannsynlighet til å havne i debatter og være uenige på styremøtene. Men selv om et styremøte kan ta lenger tid på grunn av disse diskusjonene frembringer det flere synspunkter. Man får ulike alternativer til løsninger og dette kan igjen føre til en høyere grad av objektivitet og muligens en bedre beslutningstakingsprosess. På den andre siden kan lange møter gi mindre effektivitet og det kan ha en negativ effekt på resultatet (Nielsen, 2008), ved at man ikke er handlingsrasjonelle.

### 2.2.6 Minoriteter

Tokens er en minoritet som representerer en spesiell sosial kategori i en gruppe og tilsvarer mindre enn 15 % av det totale antallet i organisasjonen eller gruppen (Kanter, 1977). Spesielt er det tre prinsipper som forbindes med tokenism. For det første er det *synlighet* som resulterer i prestasjonspress for tokens. For det andre overdrives *kontrastene* mellom dominanter (majoriteten) og tokens som fører til at dominantene vektlegger sine egne kulturelle bånd som igjen *isolerer og fryser ut* tokens. For det tredje er det *assimilering*. Dette defineres som den prosessen som fører til at en minoritetskultur utslettes og mister sin identitet. Dens medlemmer blir (kulturelt sett) identiske med dominantene. Dette kan resultere i at tokens kan vise *to* ulike typer oppførsel. Det ene er at de prøver å jobbe mer, bedre og raskere enn dominantene. Det andre er at de kan prøve å oppføre seg som dominanter.

Tokenism skal ikke være tilfellet i ASA-styrene i dag, siden kvinner skal tilsvare 40 % av styret. Noen av våre kvinnelige intervjuobjekter var tokens før regelen ble innført. Det er mulig at noen av disse punktene fortsatt er aktuelle for innflytelsen de har per i dag.



Kvinner alene i styret har ikke like stor innflytelse på styret som hva de ville hatt om det var flere av dem. Dette diskuterer Konrad, Kramer og Erkut (2008) i sin artikkel om det magiske tallet tre. Et kvinnelig styremedlem har beskrevet det slik (Konrad, m.fl., 2008):

“En kvinne er *“usynlighetsfasen”* – hun blir oversett og ignorert av mennene. To kvinner er *”konspirasjonsfasen”* – mennene tror de pønsker på noe hvis de blir observert sammen. Tre kvinner er *”main stream”* – altså blir det normalt med kvinner i rommet og alle spørsmålene forsvinner”

Men hvorfor er det slik? For det første vil et større antall kvinner ødelegge bildet av stereotypen kvinner som finnes i rommet, når det kun er én kvinne der. Med kun én kvinne i styret føles det som hun representerer *alle* kvinner hver gang hun snakker. For det andre vil det hjelpe til å endre kommunikasjonen i rommet fra å være kun mellom menn, til å bli mellom alle. For det tredje er tre det *”magiske tallet”* i gruppesammensetning, som igjen vil føre til fordelaktige endringer (Konrad, m.fl., 2008).

### 2.2.7 Oppsummering

Kort oppsummert viser overnevnte teori til endringer i styreatferden som følge av økt kvinneandel blant styremedlemmene. Som følge av presentert teori kan det være naturlig å anta at økt kvinneandel fører til flere og lengre diskusjoner vinklet fra ulike hold, flere spørsmål på møtene, høyere oppmøteprosent, bedre forberedte styremedlemmer, muligens en hyggeligere atmosfære og mangfold i styrerommet. Vi tror ikke at kompetansen blant styremedlemmene har endret seg betraktelig etter kvoteringsloven, men antar likevel at oppfatningene av dagens situasjon er annerledes sammenlignet med hvordan det var før (2004).

Etter gjennomgått teori kommer det frem en rekke positive punkter ved å ha kvinner i styret, men det er viktig å få frem at det også kan være negative faktorer ved å ha kvinner i styret. Teorien sier at kvinner bidrar i styret gjennom å stille flere spørsmål og at de muligens bidrar til en bredere diskusjon, dette kan føre til at beslutningsprosessen tar lenger tid og at man ikke er handlingsrasjonelle – noe som kan være negativt for styret som helhet.



## 2.3 Styrets roller

Styrets roller er et vidt begrep og det er flere måter å omtale dette på. Zahra og Pearce (1989) deler styrets roller inn i tre hovedfunksjoner: kontroll, service og strategi. Huse (2004) definerer styrets roller som service og kontroll. Han ser disse to rollene i et internt eller eksternt perspektiv med fokus på enten det interne, det eksterne eller det strategiske. Dette kan enklere vises i en modell:

### Styrets funksjoner

	Internt perspektiv Service	Eksternt perspektiv Kontroll
Internt fokus	Rådgivning	Operativ kontroll (performance control)
Eksternt fokus	Nettverk	Økonomisk rapportering (output control)
Strategifokus	Strategisk ledelse	Strategisk kontroll

Tabell 2.1: Styrets funksjoner (Huse, 2004:8)

Et annet eksempel på hvordan styrets roller kan deles inn er Ong og Wans (2008) inndeling i fire hovedfunksjoner: kontroll, service, strategi og nettverk/ressurstilgang.

Det finnes altså flere måter å omtale styrets roller på, men Zahra og Pearce (1989) sin inndeling i tre hovedfunksjoner: kontroll, service og strategi er akseptert og støttes i annen litteratur (Rodin, Andreassen, Kierulf, & Standal, 2007) og er derfor den inndelingen vi velger å fokusere på videre.

Zahra og Pearce (1989) knytter kontroll, service og strategi opp mot flere teorier i sin artikkel, for så å komme frem til en integrert modell, som vi presenterer i kapittel 2.4. Denne modellen ser de tre hovedfunksjonene i sammenheng og kommer med både interne og eksterne faktorer som påvirker styrets roller. I tillegg kommer forfatterne med fire kjennetegn som de mener påvirker styrets roller.

### 2.3.1 Kontroll

Styret som et kontrollorgan vil si at styret skal påse at ledelsen driver selskapet i henhold til de vedtak og planer som styret har fattet og at ledelsen holder seg innenfor budsjettets rammer

(Rodin, m.fl., 2007). Zahra og Pearce (1989) ser på kontroll som en av styrets viktigste oppgaver der de i hovedsak skal ha fokus på å evaluere selskapet som helhet for å sikre vekst og ivareta aksjonærenes verdier. De fleste styrer anser dette som sin hovedoppgave (Rodin, m.fl., 2007) fordi de har et stort ansvar der de til enhver tid skal være oppdatert på selskapets økonomiske stilling (Lervik, m. fl., 2005).

Kontrolloppgavene kan gjerne deles inn i kvalitative og kvantitative oppgaver (Huse, m.fl., 2009). Kvalitative oppgaver har et internt fokus der oppfølging av den operative virksomheten står sentralt (Huse, 2004). Dette kan for eksempel være oppfølging av HMS, personalressurser og produktkvalitet (Rodin, m.fl., 2007) og dette har gjerne et langtidsperspektiv (Huse, m.fl., 2009). Kvantitative kontrolloppgaver involverer oppfølging av økonomiske rapporter der det ofte er fokus på fortiden (Huse, m.fl., 2009). Eksempler på kvantitative kontrolloppgaver kan være oppfølging av salgsbudsjetter, likviditet, investeringer, kostnader og utbytte (Rodin, m.fl., 2007). Adams og Ferreira (2008) hevder at det er mer sannsynlig at kvinner sitter på flere overvåkingsrelaterte verv enn mannlige styremedlemmer, som for eksempel revisjon.

Ifølge Huse m.fl. (2009) og empiriske bevis fra ”The Value-Creating Board” undersøkelsen i Norge i 2003/04 og 2005/06 betraktes kvinnelige styremedlemmer som positive, sett i sammenheng med kvalitative kontrolloppgaver. Tacheva og Huse (2006) hevder at kvinner er bedre på kvalitative kontrolloppgaver, mens menn er bedre på kvantitative kontrolloppgaver. Årsaken til dette kan blant annet være at kvinner har en annen bakgrunn og andre erfaringer enn menn (Nielsen, 2008). Studier viser at det er mer sannsynlig at kvinnelige styremedlemmer ikke har businessbakgrunn (Hillman, m.fl., 2002; Ruigrok, Peck, & Tacheva, 2007) og de innehar sjelden lederstillinger. Hvis derimot kvinner skulle ha en lederstilling er dette sjelden innen finans eller økonomi, men heller innen områder som ansees som ”mykere” som for eksempel HR, markedsføring og PR (Zelekowski & Bilimoris, 2005). Det er derfor mer sannsynlig å forvente at kvinner i styrer har positiv sammenheng med de kvalitative oppgavene fremfor de kvantitative. Styrer hvor det er flere kvinner, innehar større grad av kontroll (Adams & Ferreira, 2008). Med det menes at de har større kontroll av ledelsen og en høyere ansvarsfølelse overfor eierne.

### 2.3.2 Service

Styrets servicefunksjon overfor daglig leder, innebærer blant annet å gi råd i det daglige, utføre spesielle oppdrag og være involvert i virksomhetens operative gjøremål. Det er viktig å skille mellom det arbeidet daglig leder skal gjøre, og det arbeidet styret skal gjøre. En god



styreinstruks og en instruks for daglig leder kan bidra til å få fram disse skillelinjene. De områdene hvor styrets medlemmer er mest aktive når det gjelder rådgivning, er innenfor generelle ledelsesspørsmål og finansielle spørsmål (Rodin, m.fl., 2007). Styret involveres dessuten i markedsspørsmål, men er mindre engasjert i juridiske og tekniske spørsmål (Rodin, m.fl., 2007). Zahra og Pearce (1989) ser på service fra en litt annen vinkel. De mener service er en rolle som innebærer å ivareta og til alle tider bedre organisasjonens omdømme, samtidig som man skal skape kontakter og gi råd til direktøren, men ikke involvere seg for mye i de daglige gjøremålene.

Det er mindre sannsynlig at kvinner i styret er en del av businessnettverk (Ruigrok, m.fl., 2007). Kvinner rekrutteres oftere fordi de kjenner administrerende direktør og ikke fordi de har nettverk i næringslivet (Burke, 1997). Siden kvinner ikke har denne tilknytningen til nettverk og eksterne ressurser er det mindre eller ingen sannsynlighet for at de bidrar til styrets serviceoppgaver.

### 2.3.3 Strategi

Det er styret som skal beslutte hvilken vei man skal gå og hvor raskt ting skal skje. Styret skal altså utvikle en plan for hvordan selskapet skal vokse og utvikle seg. Det er derfor viktig at det finnes en sammenheng mellom budsjettet og strategien. I store selskap er det oftest administrasjonen og ledelsen som arbeider fram en strategi. Denne blir forelagt styret som et forslag som de må ta stilling til og eventuelt vedta. Strategi er viktig grunnet styremedlemmene er aktivt involvert i den strategiske prosessen gjennom rådgivning og analyse, i tillegg til at de legger frem alternativer for foretaket generelt. Lervik m.fl. (2005) mener at strategifunksjonen til styret går ut på å fastsette mål og utvikle strategier, samtidig som man driver med rådgivning og kontroll. Lervik m.fl. (2005) presiserer også at styret involverer seg mest i slutfasen rundt strategiene, som er å foreta en endelig beslutning rundt en strategi og kontrollere strategiene.

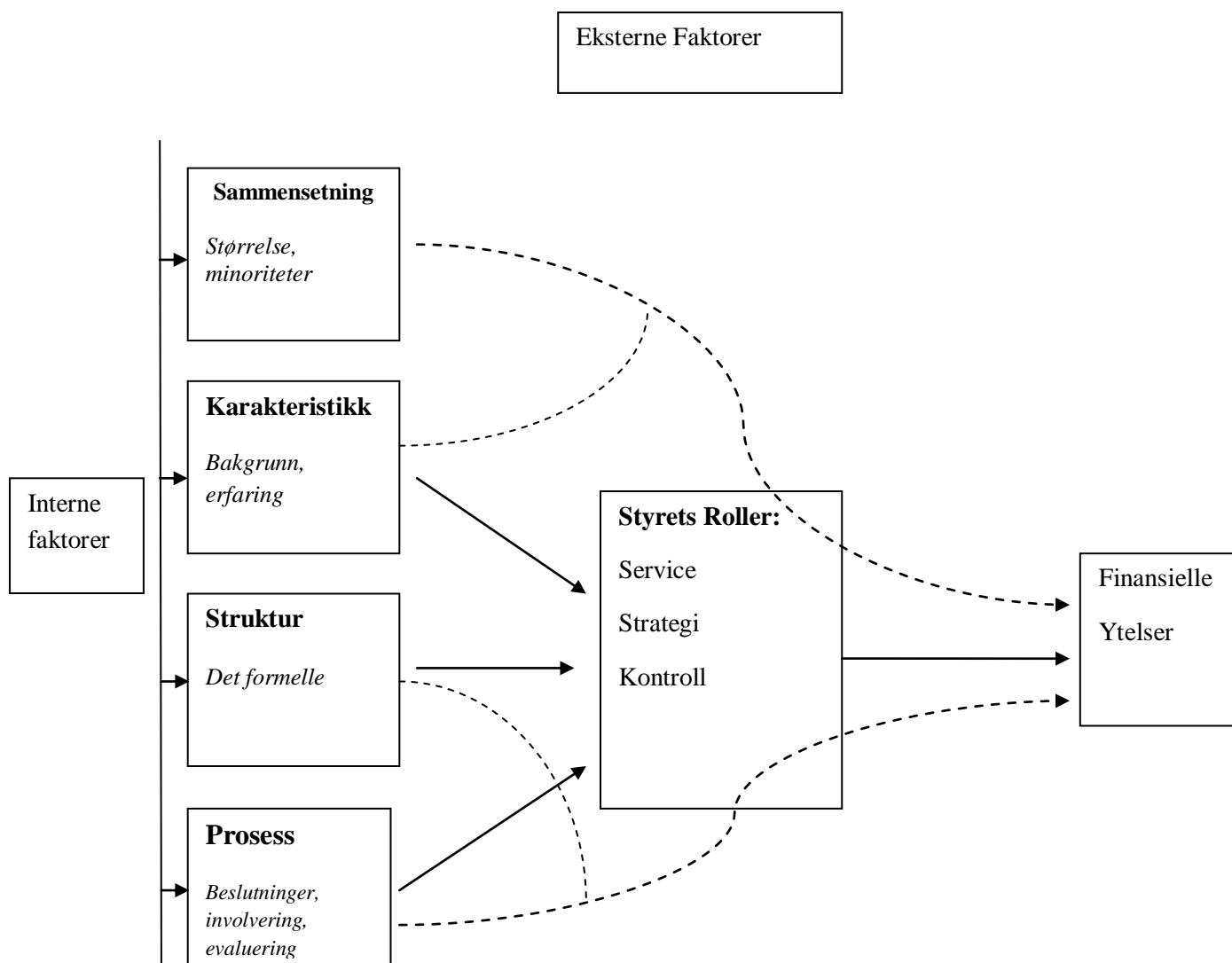
Huse m.fl. (2009) sier i sin artikkel at det forventes at kvinner er mer sosialt orientert enn menn, og av den grunn har de en god innflytelse når det kommer til de strategiske beslutningene. Forfatterne presiserer også i sin artikkel at kvinner tilfører styret mye positivt, spesielt med tanke på kvalitative analyser, noe som innebærer strategi og CSR. CSR (Corporate Social Responsibility) betyr bedriftens samfunnsansvar. Her er det fokus på å maksimere aksjonærenes utbytte, og hvordan selskapet opererer ovenfor aksjonærer som for eksempel ansatte, forbrukere og samfunnet.



## 2.4. Påvirkning på styrets roller

Zahra og Pearce (1989) legger frem en modell i sin artikkel, som viser fire kjennetegn som påvirker styrets roller, samtidig som eksterne og interne faktorer vil ha en påvirkning (se figur under). Grunnen til at vi trekker fram modellen er for å vise hvordan styreatferden, gjennom sammensetning, karakteristikk, struktur og prosess, påvirker styrets roller, noe som er hovedpunktene i vår problemstilling.

### Hvordan styreatferd påvirker styrets roller



Figur 2.1: Påvirkning på styrets roller (Zahra & Pearce, 1989:305)

**Sammensetning** går på styrets størrelse, minoriteter og antall ansattrepresentanter i forhold til eksterne medlemmer. Størrelsen på styret er en viktig faktor, og man kan se at de større styrene har mer kompetanse innad i styret (Helmich, 1974). Helmich (1974) hevder også at studien assosierer store styrer med administrerende direktørs suksessfaktorer. Zahra og Pearce (1989) hevder at beslutningsprosessen går saktere hvis man har et stort styre, i motsetning til små styrer hvor prosessen ville gått raskere.

Styremedlemmer som er rekruttert eksternt, også kalt outsiders, er en viktig faktor. Outsiders er representanter som ikke er med i ledelsen eller er ansattrepresentanter, men de er valgt inn som eksterne styremedlemmer. Representanter utenifra er viktige grunnet det skaper objektivitet og evnen til å se ting på fra et annet perspektiv. Eksterne styremedlemmer er ikke valgt inn av andre grunner enn kompetanse.

Siste punktet er minoriteter og representasjon av kvinner i styret. Når man setter sammen et styre mener Zahra og Pearce (1989) at man må se på verdien av selskapet som helhet og ikke bare verdien for aksjonærene. Med dette mener forfatterne at kjønn ikke nødvendigvis spiller så stor rolle. Det er derimot kompetanse og bakgrunn som er det vesentligste (Huse, m.fl., 2009).

**Karakteristikk** består av to komponenter. Den første er styremedlemmenes bakgrunn (alder, verdier, utdanning og erfaring). Den andre reflekterer det individuelle i styret. Personligheten til hvert enkelt medlem er avgjørende i beslutningstaking. Zahra og Pearce (1989) mener hver enkelts personlighet vil avgjøre om man fokuserer på interne (effektivitet) eller eksterne faktorer.

**Struktur** går på det formelle som komitèer, organisasjonen, informasjonsflyt og lederskap.

**Prosess** ser på den tilnærmingen styret har til de enkelte temaene. Styrets prosesser er delt inn i fem elementer: beslutningstaking, formaliteter, lengde på møter, administrerende direktørs involvering og evaluering. Zahra og Pearce (1989) fant ut at disse dimensjonene av styrets prosesser påvirker styrets prestasjoner både strategisk sett og for firmaet som helhet.





### 2.4.1 Styrets kjennetegn og utførelsen av styrets roller

Det er en klar sammenheng mellom styrets kjennetegn og utførelsen av styrets roller. Styrets størrelse kan ha direkte effekt på service og strategi. Kesner, Victor og Lamont (1986) og Pearce og Zahra (1991) hevder at størrelsen på styret påvirker kontrollfunksjonen. Større styrer er ikke fullt så mottakelig for dominerende lederskap som det mindre styrer er. Det er også større sannsynlighet for at de større styrene er mer heterogene med tanke på medlemmers kompetanse. Det er derfor større sannsynlighet for at de motstår dominans fra ledelsen og er mer aktive når det kommer til evalueringen av blant annet administrasjonen og organisasjonens ytelser. Tidligere forskning (Zahra & Pearce, 1989) viser til at karakteristikker er essensielt for at styret skal være effektivt med tanke på styrets tre roller; kontroll, service og strategi. Hver rolle trenger konkret kompetanse og mennesker med spesifikke evner. En effektiv struktur er også viktig for styrets roller. Man må opprette komiteer for å ivareta servicerollen, og hele tiden se etter nødvendige tiltak for å bedre organisasjonens posisjon.

Modellen foreslår også at styrets prosesser har en betydning for de tre rollene styret besitter. Effektive møter er essensielt for å ha vellykkede serviceroller. Dette innebærer at møtene foregår kontrollert. Det må foreligge en agenda og dagens plan må gjennomgås. Alle tilstedeværende bør ha mulighet til å komme med sine meninger og tanker rundt enkeltsakene og samtlige bør oppmuntres til diskusjon. Dette er ofte begynnelsen på den strategiske prosessen (Zahra & Pearce, 1989). Overnevnte punkter er viktige for at styret skal nå sine mål og tilfredsstillende aksjonærene.

### 3.0 METODE

I følgende kapittel vil vi presentere vårt forskningsdesign, hvordan vi har samlet inn og behandlet våre data, for videre å se på kriterier for utvalget vårt. Til slutt vil vi også vurdere reliabilitet og validitet, samt se på metodiske refleksjoner.

#### 3.1 Undersøkelsens design

Valg av design avhenger av hvor mye vi vet om et område, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger. Vi ønsker *ikke* å kartlegge årsak-virkning sammenhenger og det er heller ingen teori vi skal teste. Vårt primære mål er å utforske, få innsikt og kartlegge et område hvor det foreligger lite forskning fra tidligere.

Forskningsdesignet vårt blir derfor *eksplorativt* (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2006). Siden økningen av kvinner i styrer og endringer i styreatferd og styrets roller er lite forsket på tidligere, er det derfor lite som er fastsatt på forhånd. Det fører til at studiet er mer fleksibelt og vi bør ta høyde for uventede forhold underveis. En litteraturgjennomgang av kvinner i styrer, styreatferd og styrets roller har økt vår forståelse og kunnskap om temaet og gitt oss et grunnlag for hva vi skal fokusere på i våre dybdeintervjuer.

#### 3.2 Datainnsamlingsmetode

De tre hovedteknikkene for datainnsamling i et eksplorativt design er fokusgrupper, observasjoner og dybdeintervjuer (Gripsrud, m.fl., 2006). Fokusgrupper og observasjoner er ikke interessant å benytte fordi disse to typene av kvalitative teknikker gir oss kun idémyldring og diskusjoner. Målet vårt er å kartlegge styrets roller og styreatferd før og nå, både på individ- og styrenivå. Gjennom dybdeintervjuer får vi frem styremedlemmenes egne erfaringer, synspunkter og meninger. Vi kommer også tettere på informanten gjennom dybdeintervjuer og vi har mulighet til å få åpenhet hos informanten slik at flere temaer kan bli tatt opp.

Prosessen startet med at vi ringte og sendte en e-post der vi la frem oppgaven og spurte om de aktuelle styrene ville delta på et dybdeintervju. I e-posten presiserte vi at vi ville intervju så mange av styremedlemmene som mulig og at all informasjon var konfidensiell. Etter å ha mottatt positive tilbakemeldinger og kontaktinformasjon til de aktuelle styremedlemmene, avtalte vi et møte med hver informant per e-post. Møtene fant sted enten hjemme hos informanten, på deres kontor eller over telefon. Vi foretrakk å møte informanten, men dette lot seg ikke alltid gjøre på grunn av geografiske avstander. Derfor gjennomførte vi 7 av de 14



intervjuene over telefon. Under telefonintervjuet hadde vi på høytaler slik at begge kunne høre hva informantene sa og vice versa. Under alle intervjuene fokuserte vi på å la informantene snakke fritt, men vi forholdt oss alltid til den semi-strukturerte intervjuguiden (se vedlegg 2) slik at sammenligningsgrunnlaget skulle bli best mulig. Det var alltid en av oss som intervjuet, mens den andre skrev, og vi byttet på rollene jevnlig. Rett etter intervjuene, mens vi fortsatt hadde det friskt i minne, finskrev vi intervjuet inn på dataen og var da opptatt av å skrive intervjuet så korrekt og ordrett som mulig. Det hjalp at vi begge to hadde vært tilstede under intervjuet og dette styrker også troverdigheten av studien. Ved å ikke bruke båndopptaker ønsket vi at informantene skulle føle seg mer bekvemme i intervjusituasjonen og dette igjen kan føre til lavere risiko for overfladisk og begrenset informasjon.

### 3.3 Utvalg

Etter å ha mottatt en liste fra Brønnøysundregisteret med oversikt over alle ASA-selskapene som eksisterte i Norge i 2004 søkte vi opp hvert enkelt selskap i kunngjøringene som er offentliggjort på Brønnøysundregisterets hjemmeside. Resultatet ble at av de 609 ASA-selskapene som eksisterte i 2004 var det kun 152 som fortsatt var ASA i 2010, altså bare 25%. De resterende 75 % av selskapene er enten slettet eller omdannet til AS.

#### 3.3.1 Utvalgsriterier ved valg av ASA-styrene

- Selskapet må ha vært et ASA i 2004 og skal være det fortsatt i 2010.
- Styret skal i dag bestå av minst 7 styremedlemmer.
- Det skal ha vært null eller én kvinne i styret i 2004.
- I dag skal det sitte minst 3 kvinner i styret. Den prosentvise økningen av kvinner bør være høyest mulig.
- Kvinnene skal være rekruttert eksternt – altså ikke være ansattrepresentanter.

Av de 152 selskapene som var ASA i 2004 og fortsatt er det i dag bestod 69 styrer av syv styremedlemmer eller flere. Det vil si at 83 selskaper var uaktuelle på grunn av at selve styret var for lite. Av de gjenværende 69 styrene var 31 styrer uaktuelle. Grunnen til dette er fordi de hadde to eller flere kvinner i styret i 2004 eller at de hadde kun to kvinner i styret i 2010. Det førte til at vi satt igjen med et utvalg på 38 aktuelle styrer. Av disse 38 tok vi kontakt med 11 styrer der vi prioriterte de med høyest prosentvis økning av kvinner. Fire av styrene kom med positive tilbakemeldinger og vi fikk totalt intervju 14 styremedlemmer fordelt på fire styrer.



Grunnen til at vi ikke valgte å intervju ansattrepresentanter er for det første at rekrutteringsprosessen er en annen for interne styremedlemmer enn for de eksterne. For det andre tror vi kvinner som er rekruttert eksternt sitter på annen kompetanse enn hva interne ansattrepresentanter gjør. Etter gjennomført forstudie satt vi igjen med et inntrykk av at ansattrepresentanter var mer passive på styremøtene enn eksterne styremedlemmer. Samtidig fikk vi også inntrykk av at ansattrepresentanter er mer opptatt interne forhold i selskapet, som egentlig inngår i administrasjonens arbeidsoppgaver, og at de dermed ikke påvirker styrets roller i like stor grad som det eksterne medlemmer kan gjøre.

### 3.3.2 Utvalgskriterier intervjuobjekter

- Intervjue menn som sitter i styret i dag og har sittet der siden 2004 eller tidligere.
- Om mulig, intervju en kvinne i hvert styre som sitter i styret i dag og som har sittet siden 2004 eller tidligere.
- Intervjue kvinner som kom inn i styret som følge av kvoteringsloven.

Hovedpoenget er å finne intervjuobjekter som kan si noe om hvordan situasjonen var før, hvilke arbeidsoppgaver de hadde da og hvem som utførte de, i tillegg til å intervju personer som kan si noe om hvordan dette er i dag. Om intervjuobjektet har sittet i styret selv i over 6 år så har vedkommende et sammenligningsgrunnlag for hvordan dette var før og hvordan dette er i dag, forutsatt at man klarer å huske så langt tilbake i tid.

### 3.4 Nøkkelinformanter

Intervjuobjektene våre er nøkkelinformanter – meget informative informanter. Det er personer med spesiell innsikt og/eller kunnskap om problemet som skal kartlegges. De vil på mange av spørsmålene uttale seg på vegne av selve styret. Bruk av disse nøkkelinformantene gir flere fordeler, blant annet at man holder mer på strukturen i undersøkelsen (Seidler, 1974). Men, som med andre undersøkelsesmetoder finnes det også her ulemper. Ved bruk av nøkkelinformanter er det fare for at informantens hukommelse er unøyaktig eller feil, eller at de har forvrengt minnene slik at det informantene rapporterer ikke sammenfaller med det som virkelig har skjedd (Kumar, Stern, & Anderson, 1993). Dette gjelder først og fremst informasjonen vi får fra mennene som har sittet i styret siden før lov om kvotering ble innført i 2004.



Det som er viktig å ha fokus på ved bruk av nøkkelinformanter, er at vi må klare å skille mellom spørsmål i intervjuet som angår informanten selv, og spørsmål som gjelder hele styret. Kan svarene generaliseres til de andre styremedlemmene? Har informanten nok informasjon til å svare på vegne av styret? Svaret på disse spørsmålene vil si noe om validiteten til resultatene. Resultatene fra intervjuene vil bestå av informasjon stort sett på styrenivå, men også noe på individnivå.

### 3.5 Dataanalyse/databehandling

Silverman (2005) argumenterer i boken *Doing Qualitative Research* for å starte analysen med å stille noen sentrale spørsmål til materialet. Et nøkkelspørsmål er hva vi ser som sentrale enheter og hvordan disse forholder seg til hverandre. Vi bryter ned styrets roller og styreatferd til flere ulike enheter. Disse vil vi presentere i resultattabellen i kapittel 4. Når vi identifiserer de analytiske enhetene innebærer det at vi tolker dataene. Inndelingen er basert på våre beslutninger om hva vi synes er viktige aspekter ved dette materialet. Det er viktig å vite at andre forskere ville trolig delt inn materialet på andre måter.

Måten man deler inn materialet på kan fremheve tendenser i dataene, og stenger samtidig for andre perspektiver. Informasjonen løsrives derfor fra sin opprinnelige sammenheng og det kan bli vanskelig å oppnå en helhetlig forståelse. For å oppnå en helhetsforståelse må man derfor studere sammenhengene mellom de ulike temaene vi fokuserer på. Det er altså en fordel at vi skifter fokus i løpet av analysen, slik at vi får forståelse av dataenes meningsinnhold samtidig som vi får oversikt over materialet. Formålet med denne kvalitative analysen er å utvikle en forståelse som går utover den beskrivelsen som informantene gir av sin situasjon og sine synspunkter. Tolkningen innebærer at vi setter de fenomenene vi studerer inn i en større sammenheng.

### 3.6 Validitet og reliabilitet

Vi ønsker at dette skal være en valid studie. Et annet ord for validitet er sannhet (Silverman, 2005). Ved å gjennomføre dybdeintervjuer har vi tilgang til enkeltmennesker og enkeltsituasjoner hvor vi skal gå i dybden og grave etter deres oppfatninger og subjektive meninger. Hvordan skal vi klare å overbevise oss selv, og andre, at våre funn er et resultat av kritisk analyse og ikke bare består av noen velutvalgte eksempler? Det finnes ulike analysemetoder som kan benyttes for å styrke validiteten, men det finnes ingen 'golden key' til validitet (Silverman, 2005). Det viktigste er at vi har et åpent sinn, klarer å forholde oss *objektive* til dataen og dykke ned i materialet uten forutinntatte meninger. For å få til dette er



det helt klart en fordel at vi er to som samarbeider, vi diskuterer avgjørende beslutninger i forskningprosessen og utfører kritiske evalueringer av hverandre og hvordan fremgangsmåten i prosjektet utføres. Det at vi er to styrker den intersubjektive validiteten ved at vi er flere som oppfatter informantens svar og kommer til samme konklusjon.

I tillegg skal vi se på reliabiliteten av studien og denne sier noe om påliteligheten og målesikkerheten, måler man det man skal måle? Eller i vårt tilfelle, klarer vi å svare på problemstillingen etter at intervjuene er gjennomført? Og ville andre som gjennomfører akkurat den samme undersøkelsen fått de samme svarene? Reliabiliteten skal ifølge Silverman (2005) være høy i kvalitative studier og krever at vi er konsekvente, vi må dokumentere vår framgangsmåte og demonstrere at våre kategorier er brukt konsekvent.

### 3.7 Metodiske refleksjoner

Målet med oppgaven er å se om økt kvinneandel har sammenheng med oppfattede endringer i styreatferd og styrets roller. Trolig er det slik at informantene husker bestemte opplevelser som har hendt i styrerommet og hvilke tanker dette utløste. Beskrivelsen av tidligere hendelser kan være påvirket av den forståelsen informantene senere har tilegnet seg. Samtidig er det viktig å huske at fortidens hendelser vurderes i lys av nåtidens erfaringer. Man kan ikke utelukke at dette har betydning for informantenes perspektiv i dag, noe som igjen kan prege resultatene. Intervjuene våre handler om menneskers oppfatninger, og disse kan være forskjellige fra person til person selv om intervjuobjektene opplevde nøyaktig den samme situasjonen. Det handler om preferanser, inntrykk og subjektive meninger. Hadde vi spurt 14 nye styremedlemmer de samme spørsmålene blir aldri svarene nøyaktig de samme. Det vil alltid være ulike nyanser i oppfatningene deres. Det er videre mulig at hvis andre forskere hadde gjennomført nøyaktig samme studie som vi har gjennomført, ville de hatt en annen innvirkning på intervjuobjektene, og andre forskere ville sett på resultatene med andre øyne.

Videre håper vi at vår rolle som studenter, sammen med anonymisering, har påvirket informantene til å ikke gi de svarene de trodde vi ville høre. Vi oppfatter ikke dette som noe problem, fordi styremedlemmene kan formidle ting til oss uten at det får noen negative konsekvenser. På grunn av anonymiseringen vil temaer som har blitt tatt opp under intervjuene aldri slå tilbake på dem, selv om de skulle ha utlevert sensitiv informasjon.



## 4.0 RESULTATER

Først i dette kapitlet introduserer vi kort de fire ulike styrene, alle styremedlemmene og deres bakgrunn, før vi går over på resultatene som presenteres i tabellform i kapittel 4.3. Det som er viktig å vite på forhånd er at dette kapitlet presenterer resultater, mens analyse og diskusjon kommer i kapittel 5.0.

### 4.1 Presentasjon av styrene

#### 4.1.1 Hva er et allmennaksjeselskap (ASA)?

Allmennaksjeselskap er beregnet på selskaper som har mange aksjeeiere og hvor aksjer kan tegnes eller selges til en ikke-definert gruppe, ”allmennheten”. Et allmennaksjeselskap er et aksjeselskap med begrenset ansvar for eierne, og aksjekapitalen må være på minimum én million kroner. Et styre må ha minst tre medlemmer og styret er pålagt å ha en daglig leder (Knudsen, 2009). Daglig leder har av lov plikt til å gi styret underretning om selskapets utvikling. For å danne et allmennaksjeselskap må de som ønsker å tegne aksjer i selskapet opprette et stiftelsesdokument. Ifølge allmennaksjeloven skal alle opplysninger vedrørende foretaket informeres om, som for eksempel foretaksnavn, virksomhetsområde og aksjekapitalens størrelse. I et ASA velges styrets medlemmer og leder på generalforsamlingen og tjenestetiden er to år. Men, styremedlemmet sitter til et nytt styremedlem blir valgt eller det blir gjenvalg. Styremedlemmer godtgjøres for arbeidet og godtgjørelsen fastsettes av generalforsamlingen. Det er også krav om representasjon av begge kjønn i et ASA som definert i allmennaksjeloven § 6-11a (se vedlegg 1).

#### 4.1.2 Styret 1

Selskapet er en stor aktør innenfor daglige forbruksvarer med virksomhet i hele landet og hadde over 20 000 ansatte i 2007. I 1994 ble selskapet registrert som et AS, for deretter å bli registrert som et ASA i 2000. Selskapet har lang tradisjon i grossist- og detaljvirksomheten i Norge og har røtter helt tilbake til andre halvdel av 1800-tallet. I styret sitter det 3 eiere som tilsammen eier 70 % av aksjene. Styrelederen selv sier dette er ganske unormalt for et ASA-styre. Vi har intervjuet styrelederen, som har sittet siden 2000 og et kvinnelig styremedlem som har sittet siden 2006.

#### Styrets sammensetning i 2004 og i 2010:

	2004	2010
<b>Antall styremedlemmer</b>	8	8
<b>Antall kvinnelige styremedl.</b>	1	3
<b>Antall ansattrepresentanter</b>	0	0

Tabell 4.1: Styret 1, sammensetning før og nå

#### 4.1.3 Styret 2

Selskapet er en stor leverandør av systemer for elektroniske pasientjournaler til sykehusene i Norge. Utviklingen av selskapet startet på 80-tallet og etterhvert som omfanget av utviklingen og salgsaktivitetene vokste, ble behovet for å danne et frittstående selskap større og de dannet et ASA i 1997. I 2007 var det totalt 141 ansatte i selskapet. Vi har intervjuet alle 5 eksterne styremedlemmene, hvorav to er kvinner. I tillegg intervjuet vi en mann som var styremedlem fra 2004-2007 fordi vi ønsket å høre hans oppfatninger på hvordan styret arbeidet tidligere.

#### Styrets sammensetning i 2004 og i 2010:

	2004	2010
<b>Antall styremedlemmer</b>	5	7
<b>Antall kvinnelige styremedl.</b>	0	3
<b>Antall ansattrepresentanter</b>	0	2 (1 dame)

Tabell 4.2: Styret 2, sammensetning før og nå





#### 4.1.4 Styret 3

Selskapet leverer marint råstoff til den internasjonale bearbeidingsindustrien og er leverandør av marine ferdigvarer i utvalgte markeder. De har røtter tilbake til tidlig på 1900-tallet og selskapet ble et ASA i 1991. Antall ansatte var 585 i 2007. Vi har intervjuet 4 styremedlemmer fra dette styret, hvorav to er kvinner.

##### Styrets sammensetning i 2004 og i 2010:

	2004	2010
<b>Antall styremedlemmer</b>	6	7
<b>Antall kvinnelige styremedl.</b>	0	3
<b>Antall ansattrepresentanter</b>	2	2

Tabell 4.3: Styret 3, sammensetning før og nå

#### 4.1.5 Styret 4

Dette er et stort IT-konsern med over 40 års erfaring. Selskapet er notert på Oslo Børs og har cirka 6000 ansatte fordelt på flere land. Vi har intervjuet styrelederen som har sittet siden 2002 og den kvinnelige nestlederen som har sittet siden 2005.

##### Styrets sammensetning i 2004 og i 2010:

	2004	2010
<b>Antall styremedlemmer</b>	8	9
<b>Antall kvinnelige styremedl.</b>	0	4
<b>Antall ansattrepresentanter</b>	3	4 (1 er dame)

Tabell 4.4: Styret 4, sammensetning før og nå

## 4.2 Presentasjon av styremedlemmene

Under vises en tabelloversikt over styremedlemmenes kjønn og hvilket årstall de ble rekruttert inn i styrene. Pilene viser hvilke grupper vi skal sammenlikne; menn og kvinner som kom inn i styret etter 2004 og menn som har sittet i styret før og etter kvoteringsloven ble innført.

### Styremedlemmers kjønn og årstall rekruttert inn i styret

	Kvinne	Mann
<b>Inn i styret etter 2004</b>	Nr 5 i styret 1 (2006) Nr 7 i styret 2 (2007) Nr 9 i styret 2 (2009) Nr 15 i styret 3 (2006) Nr 16 i styret 3 (Styreleder, 2007) Nr 21 i styret 4 (2005)	Nr 12 i styret 2 (2007) Nr 17 i styret 3 (2007)
<b>Inn i styret før 2004</b>	Ingen kvinner i styret før 04	Nr 4 i styret 1 (Styreleder, 2000) Nr 6 i styret 2 (Styreleder, 2003) Nr 10 i styret 2 (1997) Nr 13 i styret 2 (2004-2007) Nr 18 i styret 3 (2002) Nr 20 i styret 4 (Styreleder, 2002)

Tabell 4.5: Styremedlemmer, kjønn og årstallet de ble rekruttert

Vi har ikke intervjuet noen kvinner som satt i styret før 2004. Grunnen til at denne ruten er tom i tabellen er først og fremst at det nesten ikke var noen kvinnelige styrerepresentanter før 2004. Nedenfor viser vi årstallene for når de aktuelle selskapene fikk sine første kvinnelige styremedlemmer:

Styret 1: 2004

Styret 2: 2005

Styret 3: 2006

Styret 4: 2003

I styret 1 og i styret 4 fikk vi noen restriksjoner fra selskapene. Vi fikk kun intervjuet 2 personer fra styret og intervjuobjektene ble valgt ut til oss. Det er årsaken til at vi ikke har intervjuet det kvinnelige styremedlemmet som satt i styret 4 fra 2003-2009. Det hadde

selvsagt vært veldig interessant å høre hennes oppfatninger om hvilke endringer som har funnet sted i styret etter lov om kvotering ble innført.

For det andre er et av utvalgskriteriene våre at det skulle være null eller én kvinne i det aktuelle styret i 2004. Vi ønsket å ta for oss styrer der den prosentvise andelen kvinner har økt mest. På denne måten håper vi å tydeligere se endringer som har forekommet når styret går fra å være et rent mannsdominert styre, til et styre med nesten halvparten kvinner. Målet vårt med denne tabellen er å gi en enkel oversikt over intervjuobjektene våre, for så å sammenligne oppfatningene blant styremedlemmene. Først ønsker vi å sammenligne oppfatninger mellom menn og kvinner, deretter sammenligne menns oppfatninger av hvordan situasjonen var før kontra nå. Til slutt ser vi på styreledernes oppfatninger og ser om de er annerledes enn hva styremedlemmene formidler.

#### **4.2.1 Styremedlemmenes bakgrunn**

Tabellen på neste side viser kompetansen til både de kvinnelige og mannlige styrerepresentantene som har stilt opp i undersøkelsen. Det at kvinnene har annen kompetanse enn menn er noe som kommer frem i flere av intervjuene som et viktig moment når man snakker om mangfold i styret. Dette er et interessant funn og vi ønsker å komme tilbake til dette i kapittel 5 hvor vi tar for oss analyse og diskusjon.



## Kvinner og menns kompetanse

	KVINNER	MENN
<b>Utdannelse</b>	1) Sivilagronom 2) Siviløkonom 3) Samfunnsøkonom 4) Sivilagronom og MBA 5) Siviløkonom 6) Jurist og bedriftsøkonom	1) Siviløkonom 2) Lege 3) Bioingeniør + datafag 4) Siviløkonom 5) Sivilingeniør 6) Øk., adm. og IT 7) Statsviter + offentlig rett 8) Økonomi
<b>Erfaring</b>	1) Politikk 2) IT-bransjen 3) Politikk og frivillig arbeid 4) FoU, produktutvikling og internasjonalt salg 5) Næringsmiddelindustrien og detaljhandel 6) Forsikring, mote og kabel	1) Dagligvarebransjen (familiekonsern) 2) Sykehus, konsulentbransjen og IT 3) Sykehus 4) Konsulent, eiendom og investering 5) Risikostyring og telebransjen 6) Adm. og prod.ledelse (IT) 7) Høgskoleundervisning 8) Eksport
<b>Yrke idag</b>	1) Direktør (miljø) 2) Direktør (innovasjon) 3) Adm. dir. (kollektivtransport) 4) Konsernsjef (næringsmiddelvirksomhet) 5) Nordisk forretningsrådgiver for detaljhandel (teknologi) 6) Adm. dir. (kraft- og telekabler)	1) Konsernsjef og styreleder 2) Senior Vice President (int. healthcare) 3) Adm. dir. (IT) 4) Konserndirektør (investeringsselskap) 5) Senior Vice President (telebransjen) 6) Produktsjef (IT) 7) Ass. rådmann fylkeskomm. 8) Konsernsjef (fiskeeksport)

Tabell 4.6: Styremedlemmenes utdanning, erfaring og yrke i dag



### 4.3 Sammendrag av resultater

Her presenteres resultatene fra dybdeintervjuene og vi sammenligner svarene mellom menn og kvinner. Tabellen er delt inn i menn, kvinner og styreleders synspunkter. Deretter har vi delt inn mennenes oppfatning i tre grupper; de som har blitt rekruttert inn i styret *før* kvoteringsloven, *etter* kvoteringsloven og *alle* mennenes oppfatninger. Videre har vi samlet alle de seks kvinnenes oppfatninger i en kolonne, og oppsummert styreledernes synspunkter i siste kolonne. Hver rad representerer et av temaene innenfor styreatferd eller styrets roller.

I tabellen har vi har valgt å utheve de mest sentrale punktene for å gjøre det lettere å se sammenhenger når vi kommer til analysen i kapittel 5.0.

#### 4.3.1 Styreatferd

Med utgangspunkt i intervjuene har vi trukket frem de mest sentrale funnene ved styrets atferd. Vi ønsker blant annet å se på oppmøte, kompetanse, diskusjoner og atmosfære. Vi har valgt å sette det opp i tabellform slik at man lett kan trekke frem hovedelementene.



	MENN			KVINNER	STYRELEDER
Tema: Styreatferd	Alle	Inn i styret FØR 04	Inn i styret ETTER 04	Alle	Alle (3 menn, 1 kvinne)
Oppmøte og forberedelser	Alle møter opp og er godt forberedt.	Alle møter opp, men er mer forbredt nå enn før.	Alle møter opp og er godt forbredt.	Alle møter opp og er godt forberedt.	Mener selv at de bruker <b>lengre tid på forberedelser</b> , og de er <b>alltid tilstedet</b> på styremøtene.
Kompetanse og erfaring	Høyere utdanning og lang erfaring	Høyere utdanning og lang erfaring	Høyere utdanning og lang erfaring	Høyere utdanning og lang erfaring	Høyere utdanning og lang erfaring
Diskusjoner	<b>Alle stiller spm.</b> Mindre aktiv når man er ny. Merker <b>ingen forskjell ml. mann og kvinne.</b> Ulikt aktivitetsnivå skyldes personlighet og bakgrunn. Ansattrep. mer passiv enn andre. <b>Diskuterer mer nå enn før.</b> Før introduserte de sakene, nå går de <b>rett på diskusjonen.</b>	Diskusjonene har endret seg med tiden, <b>mer fokus på kontroll og strategi.</b> Før var de ikke så <b>struktureerte</b> som i dag og det var ofte at saker som ikke hørte hjemme i styrerrommet som ble tatt opp. Møtene har utviklet seg. <b>Kun viktige saker</b> som blir tatt opp.	Diskusjonene er <b>gode.</b> De <b>viktigste sakene</b> blir tatt opp. <b>Alle stiller spørsmål</b> , men noe ulikt aktivitetsnivå grunnet kompetanse og erfaring.	<b>Målrettet og åpne</b> diskusjoner. <b>Alle stiller spm</b> , men ansattrep. mindre enn andre. Aktivitetsnivå avhenger av kompetansen man har og temaet man diskuterer. Ansattrep. mer passive enn andre.	Diskusjonene er <b>gode, åpne og profesjonelle</b> , de er som regel enige men diskusjonene kan til tider være <b>livlige og friske.</b> Skulle det være uenigheter foretas det en avstemming eller endring av vedtak.
Diskuterer sakspapirer på forhånd av møtene?  Skaper dette allianser?	Både <b>ja og nei.</b> Delte meninger om de diskuterer sakene på forhånd. Men det finnes <b>ingen allianser.</b>	<b>Av og til</b> blir det diskutert saker før styremøtene medlemmene imellom, men det forekommer <b>ikke allianser.</b>	<b>Nei</b> , det blir ikke diskutert saker på forhånd av styremøtene medlemmene imellom, men hvis det skulle hende dannes det <b>ikke allianser.</b>	<b>Ja</b> , enige i at man diskuterer på forhånd for å få mer info om sakene og stille bedre forberedt. De fleste sier at det ikke finnes allianser, men to mener at de eksterne medl <b>kan oppfattes som en allianse.</b>	Styreleder sier at styremedlemmer <b>ikke diskuterer saker på forhånd</b> , men styreleder selv diskuterer saker før møtet, med ledelsen eller andre medlemmer. <b>Ingen allianser i styrerrommet.</b>

Tema: Styreatferd	MENN			KVINNER	STYRELEDER
	Alle	Inn i styret FØR 04	Inn i styret ETTER 04	Alle	Alle (3 menn, 1 kvinne)
Vanskelige tema/nye tema	Etikk og miljø har fått større fokus. <b>Ikke vanskelig</b> å ta opp nye tema i styreverrommet.	Synes <b>ikke</b> det er <b>vanskelig</b> å ta opp nye temaer. Blitt bedre til dette med tiden. <b>HR</b> har fått mer fokus, ” <b>myke</b> ” <b>saker</b> blir tatt opp i større grad nå enn før.	Sjelden det blir tatt opp sensitive tema, men <b>ikke vanskelig</b> å ta opp.	<b>HR</b> er tatt opp på møtet for første gang og <b>miljø</b> har fått mer fokus. Nye tema som f.eks <b>markedsorientering</b> har dukket opp. Ikke ubehagelig å ta opp nye temaer.	Ikke blitt presisert, men de som har sagt noe mener at det <b>ikke er vanskelig</b> å ta opp sensitive temaer i styreverrommet. Kommet <b>noen nye temaer inn</b> i styreverrommet.
Atmosfære	<b>Hyggeligere miljø</b> , bedre stemning, <b>lettere tone</b>	<b>Bedre nå en før</b> . Bedre stemning rundt styrebordet.	God. <b>Mangfold skaper atmosfære</b>	God.	God
Formalisering	Valgkomiteen har blitt <b>formalisert</b> .	Valgkomitee har kommet med tiden, og den har blitt <b>formalisert</b> .	Valgkomiteen er <b>formalisert</b> .	Noen er litt usikre på om de har valgkomitee, noen bekrefter at denne er <b>formalisert</b> eller at de ikke har en.	Valgkomiteer har 3 av de 4 styrene, men dette har kommet med tiden, i forbindelse med anbefalingene til NUES <sup>3</sup> og lov om kvotering.
Kompetanse	<b>Vanskelig</b> å finne <b>kvinner med riktig kompetanse</b> i mannsdominerte bransjer – det er en kamp om dem. Kompetansen er uforandret etter kvotering, kvinner har like god kompetanse som mennene.	Menn sitter inne med god kompetanse, <b>kvinner har først fått god nok kompetanse de senere årene</b> .	Menn har god kompetanse og erfaring. <b>Kvinner er det vanskelig</b> å finne, er de samme styrekvinnene som går igjen. Men, kompetansen er god blant kvinnene som sitter nå.	<b>Kvinner og menn har samme kompetanse</b> . Kompetanse burde gå foran kjønn. Menn spør menn – nå kommer det fram kompetanse som det ikke ville ha gjort før.	Det er ingen forskjell på kvinner og menn sin kompetanse per i dag, men <b>tidligere var ikke kvinnene kompetente nok</b> til styreverv.

<sup>3</sup> Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse

	MENN			KVINNER	STYRELEDER
Tema: Styreatferd	Alle	Inn i styret FØR 04	Inn i styret ETTER 04	Alle	Alle (3 menn, 1 kvinne)
<b>Mangfold</b>	<b>Andre innfalls- vinkler og synspunkt.</b> Viktig at kvinner og menn samarbeider	Før var møtene litt mer trauste. <b>Kvinner bidrar til mangfold.</b> Kvinner har andre syn på ting enn hva menn har.	Kvinner har <b>andre innfallsvinkler</b> enn menn. Kvinner bidrar positivt i styre- sammenheng.	<b>Kvinner bidrar med masse!</b> Mer mårettede diskusjoner, nettverket flytter seg ut av styrerommet, <b>enorm kvalitetsforbedring,</b> en annen vinkling på problemet, nye tema.	Alle synes det er <b>mangfold i sitt styre</b> og at dette er positivt, men alle er ikke positive til lov om kvotering.
<b>Evaluering</b>	Mange har <b>evaluering èn gang i</b> året, da gjennom spørreskjema eller dialog. Mange har i tillegg evaluering etter hvert møte. Èn som er usikker på om de har evaluering.	Evaluering skjer <b>jevnlig,</b> enten ved diskusjon etter styremøter eller diskusjon på strategiseminar. Både med og uten adm. dir. tilstede. Man har fått mer fokus på evaluering med tiden, evaluering forekom ikke i like stor grad før.	Evaluering skjer <b>jevnlig,</b> enten ved diskusjon etter styremøter eller diskusjon på strategiseminar. Både med og uten adm. dir. tilstede.	Det vanligste er evaluering <b>èn gang i året.</b> I tillegg er det to styrer som tar en runde rundt bordet etter hvert møte også.	Styrene evalueres <b>jevnlig,</b> enten etter hvert styremøte eller èn gang i året i forbindelse med strategiseminar.



### 4.3.2 Styrets roller

Med bakgrunn i teori (Zahra & Pearce, 1989) har vi valgt å se på kontroll, service og strategi som styrets viktigste roller (se kapittel 2.0). Resultatene under presenterer oppfatninger om hvordan rollene var før og hvordan de oppfattes i dag.

Tema: Styrets Roller	MENN			KVINNER	STYRELEDER
	Alle	Inn i styret FØR 04	Inn i styret ETTER 04	Alle	Alle (3 menn, 1 kvinne)
<b>STYRETS ROLLER FØR</b>	Mer <b>detaljert</b> . Større fokus på det <b>operative</b> , budsjetter og regnskap.	Mindre opptatt av kontroll og strategi, <b>tok saker mer som de dukket opp</b> . Strategien var uklar, mer opptatt av å utvide markeder.	Kun menn rekruttert fom. 2007, så de har ikke grunnlag for å si noe om hvordan situasjonen var før.	Første året de var i styret var det mer <b>kontroll</b> med administra- sjonen.	Følge CG <sup>4</sup> , lover og regler. Førre strategier. Styret er formelt ansvarlig for selskapet. Kontrollerer adm. Litt difust, ikke like klare roller før som nå.
<b>STYRETS ROLLER NÅ</b>	Mer et <b>overordnet perspektiv</b> . <b>Strategi</b> er det viktigste idag. I tillegg kommer <b>kontroll</b> med administrasjonen og oppfølging av <b>økonomiske rapporter</b> .	Mer opptatt av <b>kontroll og strategi</b> .	<b>Kontroll og strategi</b> står i fokus.	<b>Strategi</b> og følge <b>lover og regler</b> .	<b>Kontroll og strategi</b> er hovedfokus.
<b>Kontroll</b>	Noen er mer opptatt av dette enn andre, men er avhengig av bakgrunn og ikke kjønn. <b>Ledelsen rapporterer til styret og presenterer øk. rapp. på hvert møte.</b>	Mindre fokus tidligere.	<b>Meget bevisst</b> per i dag, og vært det helt siden de kom inn i styret.	<b>Noen er mer opptatt av dette enn andre</b> , men er avhengig av bakgrunn og ikke kjønn. Ledelsen legger fram rapporter på hvert møte.	Fører tilsyn med den daglige ledelsen ved å <b>gå gjennom økonomiske rapporter</b> o.l., men ønsker ikke å bli oppfattet som politi av administrasjonen.

<sup>4</sup> Corporate Governance

	MENN			KVINNER	STYRELEDER
Tema: Styrets roller	Alle	Inn i styret FØR 04	Inn i styret ETTER 04	Alle	Alle (3 menn, 1 kvinne)
<b>Service</b>	<p>Ofte ansattrep. er mer opptatt av dette. Styret bidrar med <b>rådgivning til ledelsen når det er behov.</b> Viktig med klare retningslinjer så man ikke gjør ledelsens oppgaver. To mener at de ikke bidrar med rådgivning til ledelsen.</p> <p><b>Nettverk</b> benyttes i stor grad.</p>	<p><b>Styret gir råd til ledelsen så sant det trengs.</b> Dette foregår ved at ledelsen spør, uformelt. Men de fleste styrer er opptatt av å ikke gi for mange råd.</p> <p><b>Nettverk</b> benyttes, også til å rekruttere nye styre-medlemmer.</p>	<p>Styret bidrar med <b>rådgivning i generelle ledelsesmessige spørsmål</b> så sant det trengs.</p> <p>Alle har <b>nettverk</b> og benytter seg av disse så sant det er behov for det.</p>	<p><b>Ofte ansattrep. og styreleder er mer opptatt av dette.</b> Styret bidrar med rådgivning når administrasjonen har <b>behov for det.</b> Ofte rådgivning skjer kun ml. styreleder og konsernsjefen. Etter at de er flere eksterne i styret har det blitt mer rådgivning.</p> <p><b>Nettverk</b> er noe de benytter seg av hvis behov, og da er det nettverk i forbindelse med sitt yrke de bruker i styrerrommet.</p>	<p>Delte meninger, men de fleste styrer <b>rådgir den daglige ledelsen,</b> men er opptatt av å ikke gjøre dette for mye grunnet man kan legge føringer som styret etterpå må kontrollere.</p> <p><b>Nettverk</b> er noe alle har og benyttes når det trengs.</p>
<b>Strategi</b>	<p><b>Alle er opptatt av dette,</b> men ofte er eksterne mer opptatt av dette enn ansattrep. Årlig strategimøte, samarb. ml. styret og adm., men styret fatter det endelige vedtaket. 3-5 års perspektiv. Strategien er tydeligere med årene.</p>	<p><b>Har årlige strategiseminarer</b> som går over to dager. Veldig opptatt av strategi – men er blitt mer opptatt av dette med tiden og ettersom selskapet/styret har utviklet seg.</p>	<p><b>Har årlige strategiseminarer</b> som går over to dager. Veldig opptatt av strategi i styrene.</p>	<p><b>Alle er opptatt av dette.</b> Har strategisamling hvert år. Er ledelsen som setter strategien og styret som vedtar den. Er et samarbeid.</p>	<p><b>Har årlige strategiseminarer,</b> der de viderefører strategiarbeidet og tilpasser strategiene.</p>

### 4.3.3 Nye funn

Etter å ha gjennomført 14 intervjuer blant menn og kvinner i fire norske ASA- styrer, dukket det opp en rekke nye temaer som vi ikke hadde forutsett når intervjuprosessen startet. Dette blir presentert i tabell under.

Tema:	MENN			KVINNER	STYRELEDER
	Alle	Inn i styret FØR 04	Inn i styret ETTER 04	Alle	Alle (3 menn, 1 kvinne)
<b>NYE FUNN</b> ➤ <b>Effektiv</b> ➤ <b>Omsorg</b> ➤ <b>Ansvar</b> ➤ <b>Høyere krav</b> ➤ <b>Styregrossist</b> ➤ <b>Mangfold positivt?</b> ➤ <b>Kvinner på lik linje som menn med tanke på kompetanse?</b> ➤ <b>Saklig</b>	Kvinner viser mer <b>omsorg</b> . De er opptatt av <b>hvordan</b> ting blir gjort og hva som er <b>konsekvensene</b> . Er mer <b>redd for ansvar</b> og risiko enn det menn er. Har blitt mer <b>effektive</b> styremøter.	Delte meninger, men de fleste mener at kvinner har <b>ulike syn</b> og bidrag – noe som skaper <b>mangfold</b> . Kvinner har en <b>omsorgsdimensjon</b> og de er opptatt av å gjøre ting <b>riktig</b> samtidig som de skaper et <b>hyggelig miljø</b> . Kvinner er <b>engstelig</b> for å påta seg <b>risiko</b> , de må hele tiden vite <b>konsekvensene</b> av sine handlinger. Men, kvinner begynner å få god erfaring og kompetanse.	Kvinner er mer opptatt av <b>omsorgsproblematikk</b> og <b>verdier</b> . Men det avhenger av erfaring og utdanning. Andre <b>innfallsvinkler</b> kommer til syne i styrer der det er både kvinner og menn. Med begge kjønn representert er man mer <b>kollegiale</b> . Det gjør noe med menn at kvinner er deltakende i styrerommet.	Gutta stiller enormt <b>høye krav</b> til jentene – de er aldri gode nok. Tendens til <b>styregrossister</b> – er de samme damene som blir spurt til styreverv.	Alle synes kvinner bidrar til <b>mangfold</b> , og at det er <b>god styredynamikk</b> i deres styrer, og at menn og kvinner arbeider godt sammen. Mennene mener at kvinners <b>kompetansenivå har økt</b> og at kvinner og menn stiller likt kompetansemessig. Men, kvinner kan være <b>redde for å ta beslutninger</b> de ikke vet utfallet av. Kvinner innehar også <b>omsorgsdimensjonen</b> i større grad enn hva menn har og de er opptatt av å gjøre ting <b>lovlydig</b> etter boken.

#### 4.3.4 Synspunkter på lov om kvotering

For å danne et helhetsbilde stilte vi et åpent spørsmål under intervjuene om informantenes synspunkt på kvoteringsloven og her presenterer vi til slutt synspunkter på dette:

	MENN			KVINNER	STYRELEDER
Tema:	Alle	Inn i styret FØR 04	Inn i styret ETTER 04	Alle	Alle (3 menn, 1 kvinne)
<b>Synspunkter på lov om kvotering</b>	Mange er <b>imot</b> , de synes ikke eierne skal ha <b>restriksjoner</b> på hvem man ønsker selv inn i styret. Men når man først har <b>kvotering fungerer det bra</b> . I mannsdominerte bransjer er det <b>vanskelig å finne aktuelle kvinner</b> , er få av dem, kan da gå på <b>bekostning av kompetanse</b> . Noen mener det verken har blitt bedre eller verre etter kvotering. Noen som mener det er <b>mer positivt enn negativt</b> .	Delt syn på lov om kvotering. Noen mener det er <b>positiv og nødvendig og meget bra</b> for styret, mens andre mener de selv må kunne velge sine medlemmer på bakgrunn av <b>kompetanse og erfaring</b> og ikke tenke på <b>kjønn</b> .	<b>Bra</b> med lov om kvotering, bidrar til at <b>hele samfunnet er deltakende</b> i næringslivet.	<b>Helt nødvendig</b> med kvotering for å bryte <b>gutteklubben grei</b> . <b>'Det er det beste som har skjedd!!'</b> De fleste er <b>for kvotering</b> , får fram "gjemt" kompetanse. Èn synes det er synd med kvotering – burde være kompetanse og ikke kjønn som er det viktigste. Men når vi først har det er det bra.	Styrelederne stiller seg ulikt til lov om kvotering. Mennene er todelte, mens kvinnen er <b>meget positiv</b> til loven, men mener at man først og fremst må bli <b>rekruttert på grunnlag av kompetanse</b> .

#### 4.4 Oppsummering av hovedfunn: Resultater

Det vi spesielt legger merke til og ønsker å legge vekt på er at kvinner bidrar i stor grad til gode diskusjoner, de skaper bedre atmosfære i styrerommet og bidrar til mangfold. Videre ser vi at styrets roller er blitt tydeligere og styrene er blitt mer effektive de siste årene.

## 5.0 ANALYSE OG DISKUSJON

Vi vil her sette resultatene vi presenterte i kapittel 4.0 sammen med teori fra kapittel 2.0. Analysen består av to temaer; styreatferd og styrets roller. I tillegg presenterer vi også nye funn og synspunkter på lov om kvotering. Til hvert tema knyttes underpunkter, som er presentert i tabellen i kapittel 4.0. Vi presenterer sitater fra intervjuobjektene, samt analyserer og diskuterer funnene.

### 5.1 Styreatferd

#### 5.1.1 Oppmøte og forberedelser

Både menn og kvinner, helt uavhengig av hvor lenge de har sittet i styret, sier at alle styremedlemmene møter opp til alle styremøtene. De er alle av den oppfatning at samtlige representanter alltid møter godt forberedt. En mann forklarte det slik:

*”Styremedlemmene forbereder seg bedre i dag enn før. Det er fordi man ikke har tid til å presentere hver enkelt sak på styremøtene. Det er mer vanlig i dag at man går rett på diskusjonen der man forventer at styremedlemmene vet hva det dreier seg om. Tidligere har det vært vanlig med en lang introduksjon der man presenterte hver enkelt sak. Forventningene til at man hadde lest sakspapirene på forhånd var ikke like store dengang som det de er i dag. I dag er det forventet at man møter opp på møtene og er klar til diskusjon”*

Ifølge Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES) er det mange temaer styret skal gjennomgå i løpet av et helt år. Styrets arbeidsoppgaver er nå presisert og formalisert i en rapport fra NUES og her kommer det klart frem hvilke oppgaver styrene anbefales å gjennomføre og måter dette bør gjøres på. I og med at kravene blir høyere øker også ansvaret som styret er pålagt. Dette sammen med økt kvinneandel kan være årsaken til at man i dag møter bedre forberedt til møtene. En annen mann vi intervjuet sa det på denne måten:

*”Det er godt mulig kvinner er mer disiplinerte enn menn og at dette er noe som kan føre til at alle forbereder seg bedre til møtene”*



Dette belyser også McInerney-Lacombe m.fl. (2008) i sin artikkel. De hevder at kvinner møter godt forbredt til alle styremøtene for å lettere forstå gangen i selve styrearbeidet. Huse og Solberg (2006) mener også at en av grunnene til at kvinner forbereder seg mer kan være fordi de føler forpliktelse og engasjement og har stor grad av ansvarsfølelse. En av kvinnene vi intervjuet hevder det har med hvor ny man er i styret:

*”Man forbereder seg mer hvis man er ny i styret. Etter hvert som man blir mer erfaren blir forberedelsestiden også kortere”*

Kvinnen over presiserer også at hun aldri kan bli godt nok forberedt. Litteratur om tokenism sier at tokens vil oppføre seg på en av to mulige måter: Den ene er at de prøver å jobbe mer, bedre og raskere enn den dominerende gruppen. Den andre er at de kan prøve å oppføre seg som dominantene (Kanter, 1977). Kvinnene i dag er ikke tokens, men de har tidligere vært det. Det at de i dag sier at de aldri kan bli godt nok forberedt kan ha sammenheng med at de har vært tokens tidligere og de prøver derfor å jobbe hardere, raskere og bedre enn resten av gruppen. I tillegg kan det ha sammenheng med persepsjon og attribusjon. Det kan være en allmenn oppfatning om at kvinner følger regler. De oppfører seg korrekt, de er hardt arbeidende, de kan ha vanskeligere for å si nei og ønsker å tilfredsstille alle parter. Det såkalte ”snill pike syndromet”. Kanter (1977) presiserer at kvinner var tidligere tokens i styresammenheng. Hvis en kvinne i styret var *token*, jobbet de muligens hardere, noe som kan ha styrket oppfatningene og forventningene om at alle kvinner er slik, også i dagens styrer. Dette kan muligens være en av grunnene til at de kommer godt forberedt. Menn kan si at kvinnen kommer godt forberedt fordi de har en forutinntatt oppfatning om at det er slik det skal være. Ofte er kvinner pliktoppfyllende av natur og kommer godt forberedt blant annet for å vise at de fortjener styrevervet de er blitt tildelt. De vil kanskje også bevise ovenfor seg selv og resten av styret at de ikke kun sitter for å fylle kvoteringskravet, men at de har styrevervet fordi de har unik kompetanse. Attribusjonsteorien fremhever dessuten at kvinner skylder på ytre faktorer hvis de oppnår gode resultater. De tar ikke æren for suksessen selv og dette kan tolkes som et tegn på usikkerhet rundt egen innsats eller muligens beskjedenhet. Når de nå først har fått innpass i styrene vil de ikke skuffe og legger dermed ned ekstra mye arbeid i forberedelsene.

Adams og Ferreira (2008) mener at kvinner har høyere oppmøteprosent på møtene enn hva menn har. Det som er interessant i deres studie er at jo høyere oppmøteprosenten er blant



kvinnene, jo større blir oppmøte også blant mennene. De mennene vi har intervjuet sier alle at de møter opp på samtlige styremøter og at det er kun sykdom som fører til fravær. Menn poengterer dessuten at styrearbeidet er noe de tar seriøst og derfor møter de opp på møtene. Litteraturen (Huse & Solberg, 2006) sier derimot at menn ofte leser sakspapirene underveis i møtene og at de ikke kommer godt forberedt. Dette underbygges ikke av det våre mannlige informanter har svart. En mann sa:

*”Alle på møtene kommer godt forberedt, inkludert meg selv. Jeg bruker tre timer på forberedelser”*

En annen mannlige styrerepresentant sa:

*”Jeg forbereder meg godt og bruker to til tre timer på dette før hvert møte”*

Men, var det slik at oppmøteprosenten og forberedelsene var like god før lov om kvotering ble innført i norske ASA-styrer? Alle de seks mannlige informantene som har sittet i styret siden før lov om kvotering ble innført, hevder at fravær på styremøtene aldri har vært noe problem. Er det virkelig slik at alle leser styrepapirene fra perm til perm og kommer godt forberedt til hvert møte? Eller er det slik at det ikke er sosialt akseptert å innrømme at man gjør feil eller ikke gjør ”hjemmeleksene” sine? Å si at man ikke forbereder seg ville ikke vært sosialt akseptabelt og ikke noe som informantene selv ville ha innrømmet hvis det skulle vært tilfelle. På grunnlag av dette kan vi ikke konkludere med noe, men vi prøver oss her på et tankeeksperiment. Bidrar kvinners tilstedeværelse til at man alltid er fulltallig på styremøtene og at alle kommer godt forberedt? Har det alltid vært slik? Eller svarer informantene kun det som er sosialt akseptert?

### **5.1.2 Styremedlemmenes kompetanse**

Som nevnt i kapittel 2 definerer Linda Lai (2004) kompetanse som:

*”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai, 2004:48)*

Huse (2008) legger fram proposisjoner basert på forskningsprogrammet ”Det Verdiskapende Styret” og annen tidligere forskning. Med bakgrunn i dette tror han at de kvinnelige styremedlemmene må ha en annen bakgrunn, kunnskap, personlighet og oppførsel enn menn



hvis man skal kunne oppfatte endringer i styret når man sammenligner situasjonen før og etter kvoteringsloven. Resultatene fra forskningsprogrammet "Det Verdiskapende Styret" sier at det er bakgrunn og verdier som er avgjørende når det kommer til kreative diskusjoner i styrerommet, og ikke kjønn (Huse, 2008). Forskningsprogrammet hevder også at når kvinner har annen utdanning, erfaring og andre verdier enn menn blir deres bidrag til styrerommet mer synlig. Tar vi utgangspunkt i våre informanters utdanning ser vi at alle seks kvinnene har høy formalkompetanse innen økonomi, mens utdannelsen blant mennene er mer variert. De har utdanning innen medisin, ingeniørfaget, statsvitenskap og økonomi for å nevne noe. Men, hvis menn har utdanning fra et så bredt spekter, hvordan skal kvinnene klare å ha annerledes bakgrunn? Videre ser vi at 5 av 6 kvinnelige informanter har direktørstillinger og det har også 6 av de 8 mannlige informantene. Må kvinner ha ledererfaring for å bli rekruttert inn i styrene? Ikke alle våre mannlige informanter har denne bakgrunnen, men kvinnene har det. Hvis kvinner må ha høy formalkompetanse innenfor økonomi og ha en høyere administrativ stilling blir rekrutteringsgrunnlaget smalt i forhold til hva det er for menn. Kvinnene skal representere et mangfold, men som vi ser her representerer de et smalere spekter og har mindre variasjon i utdannelsen sin. Slik vi ser det skiller ikke våre kvinnelige informanter seg fra menn verken når det kommer til kunnskap, ferdigheter eller evner (Lai, 2004). For at kvinnene skal bidra med annen kompetanse enn menn er det da holdningene som gjenstår og som kan være annerledes for at det skal bli mangfold i styrerommet. Mangfold diskuterer vi senere i avsnitt 5.1.9.

Karlstad (2008) belyser i sin forskning at det man trenger å vektlegge er at styret må ha unik og verdifull kompetanse som det er vanskelig å kopiere. Forfatteren ser det fra et ressursbasert perspektiv. I den sammenheng kan vi spørre oss: har kvinner en mer unik og verdifull kompetanse enn hva menn har, eller omvendt? Kan dette bidra til at styret skiller seg ut og presterer bedre enn andre styret i samme bransje? Styrerepresentantene vi har intervjuet er alle ressurssterke og innflytelsesrike personer i norsk næringsliv. Innad i styrene er det bred kompetanse og intervjuobjektene hevder selv at alle har meninger og synspunkter på samtlige saker. Dette bidrar til stor grad av kreative diskusjoner. De aktuelle styrene er i ulike bransjer og styremedlemmene har gjerne kompetanse som er aktuell innenfor disse bransjene. Alle er i besittelse av unik kompetanse og hvert styres sammensetning av ressurser er vanskelig å kopiere for konkurrenter. Fra et ressursbasert perspektiv er dette unikt og et av deres viktigste konkurransefortrinn.





En av mennene i styrene hevder at kvinner ikke hadde riktig kompetanse tidligere og uttrykker det slik:

*”Kvinner begynner å få god kompetanse, noe som er en bra utvikling. Før (i 2002) var ikke kvinner kompetente nok til å sitte i styret. Jeg vet ikke om situasjonen er blitt bedre etter at kvinnene kom inn i styret, men den er i hvert fall ikke blitt verre”*

Var det virkelig slik at kvinner ikke var kompetente nok før kvoteringsloven kom? 13 av 14 informanter sier at kompetansen i styret ikke har endret seg, selv om kvinneandelen har økt. Selv om det ikke er kompetanseendring i styret, er det flere som mener at det er en fordel i enhver gruppe at begge kjønn er representert. På denne måten får man sett problemet fra ulike vinkler, noe som også ulike forskere bekrefter (Bradshaw & Wicks, 2000; Daily & Dalton, 2003; Letendre, 2004; Robinson & Dechant, 1997).

En kvinnelig informant sier:

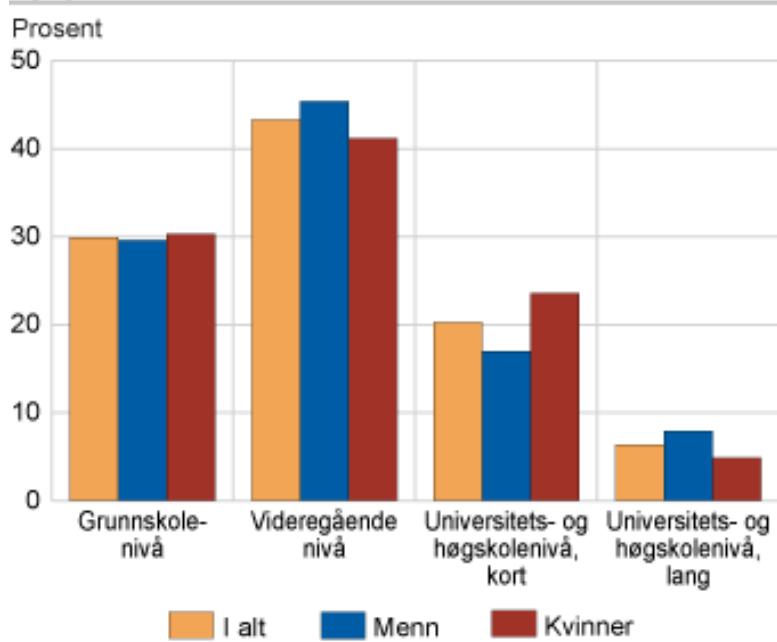
*”Det finnes jo flere mannlige ledere enn kvinnelige, og nå skal vi ha nesten like mange av hvert kjønn i styret. Det kan gå på bekostning av kompetansen”*

Kvinner har blitt en naturlig del av næringslivet og det blir stadig flere kvinner i toppstillinger. Per 2008 viser Statistisk Sentralbyrå at totalt 23,6 % kvinner og 17 % <sup>5</sup> menn har høyskole eller universitetsutdanning. Dette innebærer minst 3 års utdanning etter videregående skole (formalkompetanse), som vist i figur under:

---

<sup>5</sup> [http://www.ssb.no/emner/04/utdanning\\_tema/](http://www.ssb.no/emner/04/utdanning_tema/) (Lest 15. april)

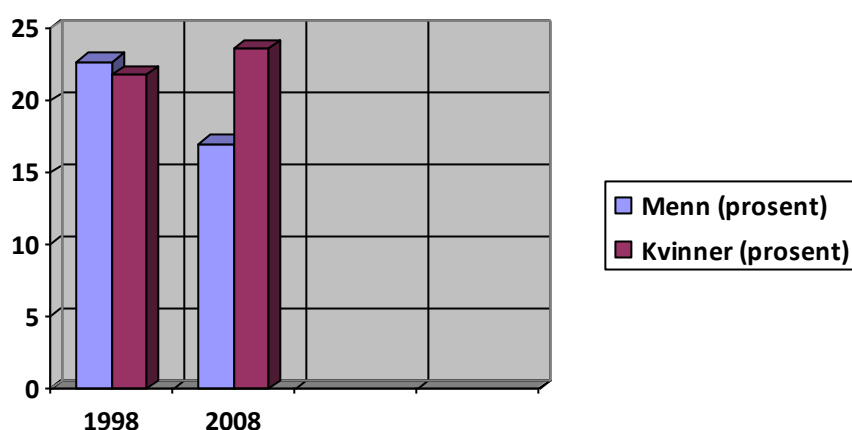
### Befolkningen 16 år og over, etter utdanningsnivå og kjønn. 2008. Prosent



Figur 5.1: Utdanningsnivå i Norge i prosent. (Kilde: Statistisk Sentralbyrå 2008)

Sammenligner vi med hvordan det var i 1998<sup>6</sup> så hadde 22,7 % av mennene og 21,8 % av kvinnene høyere utdanning. Det vil si at antallet høyt utdannet menn har sunket i tidsrommet 1998-2008 med 5,7 %, derimot har antallet høyt utdannet kvinner økt med 1,8 % i samme tidsrom. Denne utviklingen kan enklere vises i en figur:

### Høyere utdanning blant menn og kvinner i Norge (prosent)



Figur 5.2: Høyere utdanning blant menn og kvinner

<sup>6</sup> <http://www.ssb.no/aarbok/2000/tab/t-0401-194.html> (Lest 15. april-2010)

Dette indikerer at kvinner har tilstrekkelig formalkompetanse i form av høyere utdanning og at formalkompetansen deres er voksende. Om de har nok styreerfaring er et annet spørsmål. Ingen av styrene har hatt kvinnelige styremedlemmer før 2003. Lang erfaring fra tidligere styreverv er derfor vanskelig å finne blant de kvinnelige styremedlemmene. Men hvorfor det må en kvoteringslov til for at kvinner skal få innpass i styrerommet, er et interessant spørsmål. Det er mye konflikt rundt kvotering. Denne har pågått lenge. Debatten rundt temaet har i stor grad handlet om nødvendigheten av en slik lov fordi mange hevder kompetansen blir lavere. Men nå når den først er gjennomført oppfatter vi resultatet som positivt. Flere andre land (for eksempel Canada, Frankrike og Spania) har brukt Norge som en foregangseksempel og ytrer nå ønske om å innføre en liknende lov.

Menn som ønsker å rekruttere kvinner, sier at kvinnene derimot er vanskelige å finne, men ved å gjøre god research og jobbe over tid har man funnet de rette kandidatene. Når de først er funnet, blir de synligere og det blir enklere å finne de rette kandidatene neste gang. Når man rekrutterer nye styremedlemmer benytter man seg i stor grad av etablerte nettverk noe som alle fire styrelederne bekrefter.

Slik vi ser det kan man bli rekruttert inn i et styreverv i dag fordi man omgår de rette personene, og ikke nødvendigvis fordi man er kompetent. Norge er et lite land og nettverk blir i stor grad brukt. Derfor tror vi at kvinner kvinners kompetanse ikke vil komme godt nok frem fordi de ikke er synlige eller fordi at de ikke er i de rette kretsene. På grunn av dette blir de ikke oppdaget til tross for at de sitter inne med god kompetanse, kanskje også bedre formalkompetanse enn menn?

### 5.1.3 Diskusjoner

Som nevnt i kapittel 2.0 belyser flere forskere (Huse & Solberg, 2006; Nielsen & Huse, 2009; Tacheva & Huse, 2006) at styret bør være satt sammen av mennesker med ulik kompetanse for å få en god diskusjon. Huse m.fl. (2009) er enige i dette, men mener i tillegg at kvinneandelen er med på å avgjøre om det er kreative diskusjoner i styrerommet.

Ifølge en mannlig informant bruker de i dag 80-90 % av tiden på møtene til diskusjon. Man bruker ikke tid på å presentere sakene i like stor grad som tidligere. Man antar at styremedlemmene har lest seg opp på de aktuelle temaene på forhånd, slik at møtene blir så effektive som mulig. Han mener at hvert møte varer like lenge som før, men flere saker blir gjennomgått i dag enn hva det ble gjort i 2002. Det er i dag mer struktur på møtene, men



aktivitetsnivået blant styremedlemmene varierer. Både menn og kvinner tror dette skyldes ulik personlighet og ulik kompetanse. 12 av informantene sitter i styrer hvor det er ansattrepresentanter og fire av disse sier at det ofte er slik at ansattrepresentantene er mer passive enn de øvrige styremedlemmene. Dette tror de da skyldes et ulikt kompetansenivå og en annen erfaring. De 14 informantene er enige i at diskusjonene er mer åpne. Diskusjonene er gode, profesjonelle og målrettede. Flere styreledere bruker enda flere positive adjektiver og beskriver diskusjonene rundt styrebordet som friske og livlige og sier at *alle* styremedlemmene er aktive på møtene. Men er det slik at styremedlemmene her svarer det som er sosialt akseptert å svare? Ville de virkelig ha innrømmet det hvis de mente at diskusjonene var mindre gode?

Huse og Nielsen (2010) viser i en fersk studie at åpne debatter som foregår i styrerommet ikke har statistisk sammenheng med kvinneandelen i styret. De fant også at kvinner bidro til lavere konflikt på styrenivå og bedre effektivitet når det kommer til strategiske og operasjonelle kontrollopgaver. Studien bruker data fra forskningsprogrammet ”Det Verdiskapende Styret” og administrerende direktørs oppfatninger. I forskningsprogrammet er både styreledere og styremedlemmer involvert. Men hvor troverdig er det egentlig å bruke styreleder og administrerende direktør som informanter? De alene gir ikke et helhetsbilde av hvordan styrets diskusjoner virkelig er. Vår erfaring tilsier at styrelederne ofte har et annet bilde av hvordan styret diskuterer, enn hva styremedlemmene selv har. Ofte ”pynter” styrelederne på svaret og gir kanskje de svarene som er sosialt akseptert. Styremedlemmene selv må være med å vurdere hvor vidt diskusjonene er åpne og gode eller ikke. Det kommer ikke klart frem av studien til Huse og Nielsen (2010) om det bare er administrerende direktør som er blitt spurt i forhold til kvinner og åpne diskusjoner i styret. Er tilfellet at svarene kun kommer fra administrerende direktør mener vi det er lite hold i studien.

Menn som har sittet i styret fra før kvoteringsloven trådte i kraft er av den oppfatning at styremøtene definitivt har utviklet seg. Siden det nå er blitt mer struktur på møtene er det kun relevante saker som angår styrearbeidet som blir tatt opp og diskuteres på møtene. Tidligere var det en klar tendens til at interne saker som egentlig hører administrasjonen til, ble et tema på styremøtene. Nå er det derimot innført retningslinjer (NUES) for styrets arbeid, noe som gjør det lettere å fokusere på styrets roller. Hvordan diskusjonene arter seg og hva de handler om er også avhengig av hvor i livssyklusen selskapet er. Hvor selskapet befinner seg vil også påvirke hvilke aktiviteter som styret anser som sine viktigste (Hillman, m.fl., 2002; Huse & Zattoni, 2008; Lynall, m.fl., 2003). Når selskapet er i startfasen og er umodent blir det mer



detaljerte diskusjoner rundt driften og det operative. Etter hvert som selskapet vokser, blir mer rutinert og profesjonelt, er det mer fokus på kontroll og strategi. Dette er en naturlig utvikling fra det detaljerte til et mer overordnet perspektiv.

Huse og Solberg (2006) og Bilimoria og Huse (1997) mener at kvinner bidrar i styret ved at de stiller flere spørsmål. De mener kvinner stiller flere spørsmål for å reflektere og for å skape en bedre diskusjon. Informantene våre er av en annen oppfatning og kan ikke se noen forskjell mellom kvinner og menn når det kommer til deres deltakelse i diskusjonene i styreverrommet. Kvinner og menn sier at de på lik linje stiller spørsmål og tar opp saker på eget initiativ, og ingen synes dette er ubehagelig. Alle mener at de bidrar der de har sin kompetanse, og at de lytter der de ikke har noe konkret å komme med. Rose (2007) sier i denne sammenheng at kvinner ikke klarer å utnytte eget potensial for å bidra til kreative diskusjoner. Gjennom våre intervjuer har vi fått inntrykk av det motsatte. Kvinner bidrar i diskusjonene i aller høyeste grad der de har kompetanse. Vi kan dermed heller ikke bekrefte det Rose (2007) sier om at kvinner ikke vil skille seg ut fra sine mannlige kolleger. En kvinne vi intervjuet var klar på at hun tok opp saker i styret som ikke hadde vært oppe til diskusjon før. Dette vakte noe oppsikt i begynnelsen, men per dags dato er det flere nye temaer, blant annet HR, etikk og miljø som har fått en plass på agendaen takket være henne. En kvinne sier at diskusjonene er mer målrettet nå. Menn og kvinner snakker ulike språk, men sammen gir det bedre diskusjoner. Samme kvinne sier:

*”Det er masse som kvinner bidrar med! Det er en enorm kvalitetsforbedring med tanke på diskusjonene. Kvinner som meg stiller krav og flytter kontrollen inn i styreverrommet”*

Zahra og Pearce (1989) poengterer nettopp dette. De sier at i styret der det er en høyere andel kvinner er sannsynligheten for å havne i debatter stor, *men* dette fører til at det kommer flere synspunkter fram i diskusjonene. Dette blir også presisert av det kvinnelige intervjuobjektet over. Forfatterne mener dette fører til en høyere grad av objektivitet, og dermed blir mulighetene for en bedre beslutningstakingsprosess langt bedre. Jo mer man diskuterer en sak jo flere synspunkter kommer frem. Ifølge Brunsson er ”snakk” og ”handling” atskilt (Jacobsen & Thorsvik, 2002:215). Det vil si at beslutningsrasjonalitet og handlingsrasjonalitet er to forskjellige ting. Selv om diskusjonene er blitt bedre er det ikke sikkert man setter beslutningene ut i livet, noe som er et sentralt tema i beslutningsrasjonalitet. Handlingsrasjonalitet er at diskusjonen fører til en konkret handling. Et faremoment ved økt kvinneandel kan være at det blir lite handlingsrasjonalitet i styreverrommet og heller mer



beslutningsrasjonalitet. Er det slik at med flere kvinner i styret bidrar det til økt grad av beslutningsrasjonalitet? Selv om diskusjonene blir bedre, er det ikke gitt at flere saker blir utført i praksis.

Styrelederne er opptatt av å rekruttere kvinner inn i styret på grunn av deres unike kompetanse og ikke kun for å fylle opp kvinnekvoten. Styremedlemmene mener også på lik linje med Nielsen og Huse (2009) at bakgrunn og erfaring er viktigere enn kjønn. Et kvinnelig styremedlem uttrykker det slik:

*”Mangfold er viktig, og mangfold bidrar positivt innad i styret. Men man må først og fremst bli rekruttert på grunnlag av kompetanse og erfaring, ikke på grunn av kjønn”*

En annen kvinnes oppfatning av økt kvinneandel i styrerommet:

*”Kompetanseendring har det vel ikke blitt, men diskusjonen har kommet inn i styrerommet”*

Kvinnene har mye å bidra med i styresammenheng og det er viktig at de har en viss forståelse for det styret driver med. Har man ikke erfaring blir heller ikke diskusjonene gode nok ifølge en styreleder. Resultatene våre viser at diskusjonene i styrerommet i dag er gode, åpne og profesjonelle. Ingen av informantene er redd for å si noe på møtene. Men om dette har med økt kvinneandel å gjøre kommer ikke tydelig frem av intervjuene.

#### 5.1.4 Diskuterer på forhånd

Det er enighet blant samtlige styremedlemmer at de ofte diskuterer sakene på forhånd. Til sammenligning svarer styreleder at styremedlemmene *ikke* diskuterer på forhånd. Det er kun styreleder selv og ledelsen som diskuterer saker før møtene. Styremedlemmene sier at de diskuterer sakene sammen før møtet, for å få mer informasjon om saken og stille bedre forberedt. De som gjør dette mener at det ikke er negativt og det har aldri vært noe problem. En kvinne sier:

*”Fra ansattrepresentantenes syn kan det oppfattes som en allianse siden det kun er de eksterne styremedlemmene som diskuterer sakene seg i mellom før møtet, men dette har aldri vært et problem”*

I flere av styrene er det et klart skille mellom disse to gruppene; ansattrepresentantene og de eksterne styremedlemmene. Selv om ansattrepresentanter er i mindretall i styret er de i dag ikke få nok til å defineres som *tokens*. Ifølge definisjonen må minoriteten tilsvare mindre enn 15 % av det totale antallet i gruppen (Kanter, 1977). Men, tar vi som utgangspunkt at ikke alle



ansattrepresentantene ble rekruttert samtidig inn i styret vil denne gruppen tidligere ha vært så liten, at de derfor har vært tokens en gang. Konrad m.fl. (2008) diskuterer tokens' innflytelse og hevder at denne vil bli større jo flere de blir – og fra det magiske tallet tre og oppover blir man ikke lenger behandlet som en minoritet. Hvis man er èn som representerer de ansatte alene, blir dette beskrevet som i litteraturen (Konrad, m.fl., 2008) at man er i ”usynlighetsfasen” og her blir man oversett og ignorert av de andre i gruppen. Dette kan ha vært tilfelle i noen av styrene tidligere da ansattrepresentantene var tokens. Det at de eksterne styremedlemmene i dag diskuterer sakene seg i mellom før møtet kan føre til at ansattrepresentantene føler seg oversett og ignorert slik det blir beskrevet når man er i ”usynlighetsfasen”.

I et annet styre representerer halve styret eierne. Disse styremedlemmene diskuterer ofte sakene på forhånd slik at de er enige i hvor de står i forhold til de ulike sakene. Årsaken til dette er at eierne skal representere de samme verdiene og må derfor være sikre på at de er enige før de møter opp på styremøtet. Ifølge både styrelederen selv som deltar på disse diskusjonene og et annet styremedlem som *ikke* er deltakende, er disse diskusjonene helt vanlige og det er ingen som stiller spørsmålstegn ved dette. Styrelederne presiserer også at det er kun de, sammen med administrasjonen som diskuterer før møtene. De andre styremedlemmene har ikke kontakt utenfor styrerommet. Dette kan tyde på at styrelederne ikke vet hva de andre styremedlemmene gjør og derfor stiller vi oss kritiske til hvor troverdige styrelederne er som informanter.

### 5.1.5 Vanskelig tema/nye tema

En mann sier at kvoteringskvinnen i styret deres er opptatt av etikk og miljø. Dette er på grunn av yrket hennes og det er noe hun brenner for. De andre kvinnene i styret er mer opptatt av bransjen som helhet. En kvinne i et annet styre sier at hun er opptatt av HR og miljøsaker og tar opp disse på eget initiativ fordi hun jobber med dette til daglig. Hennes oppfatning er at HR aldri har vært tatt opp på møtene tidligere. Dette kom først inn i styrerommet når hun tok initiativet til å ta det opp:

*”Jeg tror det er blitt mer miljøperspektiv i styret og mer systemer for HR og ledelse etter at kvinnene har kommet inn i styret. Det er teit å si det sånn, men sånn er det”*

Grunnen til at hun føler at ”det er teit å si det” kan være på grunn av hennes oppfatning alene. Men, en typisk oppfatning av kvinner er vel at de tar opp de myke temaene. De er den



omsorgsfulle personen. Menn oppfattes gjerne som tøffere og mer risikosøkende. Denne oppfatningen trenger ikke nødvendigvis være negativ, og den trenger heller ikke å være sann. Et interessant spørsmål i denne sammenheng er da om det er noe *spesielt* med disse styrekvinnene? Eventuelt, *hva* er det som er så spesielt med de? Det er ikke sikkert at den vanlige oppfatningen av hvordan kvinner er stemmer overens med hvordan *styrekvinnene* er. Likevel, det er fortsatt typisk for kvinner at når de først sitter i lederstillinger besitter de ofte stillinger innen HR, miljø eller andre områder som oppfattes som ”myke”. Bunnlinjeansvar og drift er derimot dominert av menn.

McInerney-Lacombe m.fl. (2008) belyser i deres artikkel at kvinner tar opp vanskelige temaer i større grad enn hva menn gjør. Vi kan derimot ikke se noe mønster etter våre gjennomførte intervjuer at det bare er kvinnene som tar opp de vanskelige temaene og dermed kan vi heller ikke konkludere med at det er slik. Andre forskere (Bilimoria & Huse, 1997; Huse & Solberg, 2006) mener at kvinner er flinkere til å stille spørsmål i styresammenheng når de er i tvil eller lurer på noe. Dette kan bidra til at en rekke nye og vanskelige temaer blir tatt opp. Elstad og Ladegård (2010) har en hypotese på selvsensur og kvinner i styret. Selvsensur er når man ikke tør å si det man mener. Elstad og Ladegård (2010) mener at ingen kvinner i styret er redd for å ytre sine meninger, noe som våre kvinnelige informanter også er enige i. Fem av seks kvinner poengterer at de ikke er redd for å spørre eller ta opp saker på eget initiativ. Den siste kvinnen sier at hun synes det er ubehagelig å være mot flertallet. I tillegg er det en mann som mener at han synes det kan være ubehagelig eller vanskelig å ta opp sensitive temaer, men han presiserer at han tror alle i styret synes dette.

En kvinne uttrykker seg slik:

*”Diskusjonene varierer fra sak til sak, men alle bidrar med det de selv kan avhengig av hvilken bakgrunn man har. Alle stiller spørsmål på møtene, det gjør jeg selv også. Å ta opp saker på eget initiativ? Nei det synes jeg ikke er ubehagelig”*

12 av 14 informanter sier selv at de tar opp saker på eget initiativ. Som sitatet sier ovenfor, mener noen kvinner at de tar opp de ”mykere” sakene som HR og ledelse i styresammenheng, selv om de kanskje ikke alltid vil innrømme det. Dette er noe som litteraturen (Zelekowski & Bilimoris, 2005) også støtter. Årsaken til hvorfor det er slik, kan ha sammenheng med kvinnenenes bakgrunn og trenger ikke nødvendigvis å ha noe med at de er nettopp kvinner. Går vi tilbake til tabell 4.6 ser vi at kvinnene har arbeidserfaring innen ulike bransjer som miljø, politikk, innovasjon, frivillig arbeid og forsikring. Vi ser også at flere av kvinnene har





arbeidserfaring innen mer mannsdominerte bransjer som teknologi, IT og kraft- og telekabler. Det er dermed ikke noen systematiske forskjeller mellom de kvinnelige og mannlige styremedlemmenes erfaringer. Men, når det er sagt så er det noen av kvinnene som er direktører i ”myke” bransjer. De tar selvsagt opp de ”myke” temaene. Dette gjelder kun to av våre seks kvinnelige informanter.

### 5.1.6 Atmosfære

*”Er begge kjønn representert i styrerommet er man mer kollegiale, det gjør noe med menn at kvinner er deltakende, og omvendt”*

Ifølge denne mannen bidrar kvinnene til et hyggeligere miljø i styrerommet. Flere kvinner i styret gir god stemning, en lettere og en mer behagelig atmosfære. Noe av dette sier også Bilimoria og Huse (1997). De mener at atmosfæren på møtene blir annerledes når det er kvinner tilstedet. Kvinnene skaper en mykere og vennligere stemning. Man kan være avslappet og føle seg komfortabel.

Er det ikke alltid slik at når begge kjønn er representert blir atmosfæren annerledes? Slik vi ser det vil alle arbeidsmiljø ha godt av at begge kjønn er tilstede. Vi tror at en sammensetning av kvinner og menn skaper en bedre atmosfære enn hvis det bare er menn eller bare er kvinner i et hvilket som helst arbeidsmiljø. Med bakgrunn i dette synes vi derfor ikke at det er overraskende at mennene sier at atmosfæren er bedre etter at kvinnene kom inn i styret. Et mannlige styremedlem sier:

*”I dag er det betydelig flere kvinner i styrerommet og tonen er lettere, settingen er uformell og det er lav terskel for å spørre om ting”*

På grunnlag av dette kan man ikke generalisere og si at det er slik i alle norske styre, men vi kan se at det er et mønster. Bilimoria (2000) bekrefter også at kvinner lytter mer og behandler samtlige styremedlemmer med respekt. Dette kan helt klart bidra til en god atmosfære i styrerommet samtidig som diskusjonene blir åpne og gode. En annen mann sier:

*”Kvinner bidrar til hyggelig miljø i styrerommet. De bidrar til god stemning og sitter inne med god kompetanse, like god som menn”*

En allmenn oppfatning kan være at kvinner er mer omsorgsfulle og ansvarsfulle. Kanskje det er denne dimensjonen som spiller inn når kvinner har kommet på banen i styrerommene. Eller er det slik at menns syn på kvinner og deres oppfatning av kvinner som en omsorgsfigur



(kanskje de har en slik oppfatning på grunn av morsrollen?) gjør at de tilpasser seg bedre og blir mer ydmyke enn hva de ellers er? Er det den kvinnelige atferden som bidrar til god atmosfære? Eller er det mennene som frembringer den kvinnelige atferden som fører til bedre atmosfære?

### 5.1.7 Formalisering

Et av styrene fikk en formalisert valgkomitè som en direkte konsekvens av Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse. Der står det at valgkomitèen bør vedtektsfestes. Ifølge en mann var valgkomitèen i deres styre tidligere uformell, men etter at anbefalingene til NUES ble innført formaliserte de valgkomitèen ifølge retningslinjene. Selve arbeidet gjøres på samme måte i dag som før, men nå er valgkomitèen formell og vedtektsfestet. Noen av de andre styrene har også formalisert valgkomitèen sin i 2005/2006. Informantene beskrev ikke dette som en prosess som skjedde på grunn av anbefalingene til NUES. Det kan allikevel oppfattes en sammenheng mellom formalisering av en tidligere uformell valgkomitè og NUES' anbefalinger. Det at anbefalingene til NUES ble innført omtrent samtidig med kvoteringsloven kan også ha en styrkende effekt på formaliseringen. Man oppfatter ofte kvinner som lovlidige og korrekte og med ønsker om at prosessene bør være mer formalisert. De ønsker dessuten å ha dette svart på hvitt.

### 5.1.8 Mangfold

Med mangfold i styrerommet tenker vi på at styremedlemmene har ulik kompetanse. Grunnen til at vi fokuserer på kompetanse når vi snakker om mangfold er fordi det er her man muligens kan skille seg ut fra de andre i styret. Generelt ser vi at informantene våre har samme utdanning, alle innehar lederstillinger, alle er av norsk opprinnelse og er i samme aldersgruppe. Som nevnt i kapittel 5.1.2 deles kompetanse inn i kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Det er større sjanse for at kvinner skal bidra til mangfold i styret hvis de har annen kompetanse enn det mennene har (Lütken, 2006). Våre informanternes kunnskap, ferdigheter og evner er like, dette kan vi se i tabell 4.6. Dette betyr at kvinnenes *holdninger* må være annerledes for at det skal være mangfold i styrerommet. Men, det er viktig å poengtere at en dyktig kvinne ikke gjør en dårligere jobb enn de mannlige styremedlemmene selv om de skulle ha samme formal- og realkompetanse. En rekke forskere (Bradshaw & Wicks, 2000; Daily & Dalton, 2003; Letendre, 2004; Robinson & Dechant, 1997) mener at kvinner vil gjennom sin måte å tenke på bidra til mangfold i styrerommet, de har en annen tilnærming til problemene ved å kommunisere på andre måter og benytter andre



forhandlingsteknikker. I vår undersøkelse har de kvinnelige styremedlemmene lik formal- og realkompetanse som mennene, noe som gjør det mindre sannsynlig at man får en mangfoldseffekt. Likevel sier våre informanter at de opplever mangfold i styret, årsaken til dette da kan være at kvinnene har andre holdninger enn det mennene har. Våre mannlige informanter sier at kvinner har andre innfallsvinkler og synspunkter og de presiserer at kvinner bidrar til mangfold. Kvinnene sier også at de selv bidrar med masse, der de sier at det er mer målrettede diskusjoner og at man har en annen vinkling på problemene.

En mannlige informant sa:

*”I styrer der det både er kvinner og menn tror jeg det blir andre innfallsvinkler som kommer til syne enn hva det ville gjort i et styre hvor det kun sitter bare menn eller bare kvinner”*

En annen mann hevder det er forskjell på homogene og heterogene styrer. I styrer der det er både kvinner og menn tror han det blir flere ulike innfallsvinkler enn i et homogent styre. En annen mannlige informant synes det positivt å få kvinner inn i styret nettopp fordi kvinner har ulikt syn og har god kompetanse. Menn og kvinner har forskjellige egenskaper og sammen bidrar dette til mangfold i styrene. Helt klart noe som er positivt.

### 5.1.9 Evaluering

Styrene evaluerer sitt arbeid og sine møter på ulike måter. Det gjøres minimum én gang i året. Noen tar en runde rundt bordet etter hvert møte, mens andre evaluerer styret på en årlig basis. Dette skjer ofte under strategisamlingen som skjer på høsten. Så både hyppigheten og evalueringsmetoden varierer hos de ulike styrene. Noen har en dialog på det – enten én til én samtaler med styreleder, eller i plenum. Enkelte har hatt eksterne konsulenter inne, mens andre bruker eget spørreskjema. Menn som har sittet i styret lenge er av den oppfatning at evalueringen får større plass på agendaen i dag enn hva den gjorde tidligere. Grunnen til det kan være ganske enkelt at man er blitt mer opptatt av å følge NUES sine retningslinjer. Dette kom helt klart frem under intervjurunden vår. Flere sa at de fulgte NUES til punkt og prikke.

### 5.1.10 Oppsummering av hovedfunn: Styreatferd

- De seks mannlige informantene som har sittet i styret siden før 2004 sier at atmosfæren er bedre nå, etter at kvinnene kom inn i styret.
- Det er enighet i styrene at diskusjonene er blitt mer strukturerte nå enn før.
- Før ble hver enkelt sak introdusert på styremøtene, nå går de rett på diskusjonene. Dette har ført til at det nå er mer diskusjoner på møtene, samtlige oppfatter diskusjonene som gode og åpne.
- Alle, både kvinner og menn, mener man må se på kompetanse før man ser på kjønn ved rekruttering av nye styremedlemmer.
- Med utgangspunkt i vår definisjon av kompetanse kan vi se et mønster der kvinner bidrar til mangfold i styret gjennom å ha andre holdninger, innfallsvinkler og synspunkter enn menn.
- Ingen av intervjuobjektene synes det er ubehagelig å ta opp vanskelige temaer i styrerommet.

## 5.2 Styrets roller

### 5.2.1 Styrets roller før

Menns generelle oppfatning er at styret hadde mer fokus på det operative før (2004). Det var regnskap og budsjetter som var det sentrale og da også gjerne i mer en detaljert form enn hva den er i dag. Sakene ble tatt opp etter hvert som de dukket opp og agendaen virket derfor litt mer tilfeldig enn hva den er i dag. Flere forskere (Rodin, m.fl., 2007) er enige i at kontroll ansees som styrets hovedoppgave. Styret har et enormt ansvar og må stå til rette hvis noe skjer i selskapet og må til enhver tid være oppdatert på selskapets økonomiske stilling (Lervik, m.fl., 2005). Tidligere fantes det ikke retningslinjer for hva styrets arbeidsoppgaver skulle være. Det var vanlig at kontrolloppgavene kom i første rekke.

De kvinnelige intervjuobjektene har ikke like godt grunnlag for å svare på hvordan styrets roller var før, siden de ikke har sittet like lenge i styret som mange av mennene. Når kvinnene først kom inn i styrene gir de uttrykk for at det var størst fokus på å kontrollere administrasjonen, deretter å følge lover og regler. En kvinne forklarte hva styrets roller er slik:

*”Hva som er styrets roller er nøye definert i loven”*

NUES’ anbefalinger ble innført omtrent samtidig med kvoteringsloven. Det kan være en sammenheng mellom disse to som fører til at styrets roller er mer definerte i dag enn hva de var tidligere. Klare roller og konkrete arbeidsoppgaver gjør styrearbeidet lettere og mer effektivt. Sammen med økt kvinneandel kan anbefalingene ha fått en forsterkende effekt.

### 5.2.2 Styrets roller nå

Styrets roller har gått fra det detaljerte til det mer overordnede. Både menn og kvinner trekker frem strategien som en av dagens hovedoppgaver. Vi ser at kvinnene i tillegg fremhever det ”å følge lover og regler” som den viktigste oppgaven i dag, mens menn nevner kontrolloppgaven – da spesielt med tanke på kontroll av administrasjonen og oppfølging av økonomiske rapporter, altså kvantitative kontrolloppgaver (Huse, m.fl., 2009). Hvis vi tar utgangspunkt i Adams og Ferreira (2008) sin forskning burde det være kvinnene som er mest opptatt av kontrolloppgavene og ikke mennene. Men det ”å følge lover og regler” ligger også innenfor kontrolloppgavene, men da kanskje mer på den kvalitative siden. Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelsen og kontrollere at de utfører jobben sin i samsvar med lovverket. I Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES s. 33) står det:



*”Styret skal fastsette en årlig plan for sitt arbeid med særlig vekt på mål, strategi og gjennomføring. Styret bør fastsette instruksjoner for styret og for den daglige ledelsen med særlig vekt på klar intern ansvars- og oppgavefordeling.”*

Dette er norske ASA-styrers hovedoppgave. Etter gjennomførte intervjuer vil vi konkludere med at intervjuobjektene påpekte nettopp dette. Det var generell enighet i hvert styre hva deres hovedoppgaver er.

### 5.2.3 Kontroll

Som beskrevet i teoridelen i kapittel 2.3.1 har vi vektlagt kontroll som en av de tre viktigste rollene i norske ASA-styrer. Ifølge 7 av 14 informanter er det noen som er mer opptatt av kontroll enn andre. De mener det er på grunn av kompetanse og ikke på grunn av kjønn. Et mannlige intervjuobjekt ga et eksempel:

*”Vi hadde et kvinnelig styremedlem tidligere som var veldig opptatt av kontroll, detaljer og rapportering. Men dette var på grunn av bakgrunnen hennes. Hun hadde et yrke hvor dette var viktig”*

Det er ingen av våre intervjuobjekter som oppfatter ulikheter mellom menn og kvinner når det kommer til kontrollfunksjonen. Dette motstrider med det Adams og Ferreira (2008) sier i sin forskningsartikkel ”Women in Boardroom and Their Impact on Governance and Performance”. Adams og Ferreriras (2008) resultater viser at i styrer hvor det er flere kvinner vil man ha økt grad av kontroll. Våre informanter oppfatter *ingen endring* i kontrollfunksjonen, til tross for at kvinneandelen har økt betrakelig. Kontrollfunksjonen oppfattes dermed som uendret både på styrenivå og på individnivå. Altså er selve oppgaven i seg selv lik slik den var før (styrenivå) og hvem som utførte kontrolloppgavene er heller ikke endret (individnivå).

Zahra og Pearce (1989) setter fokus på at styret som kontrollorgan innebærer å se til at ledelsen driver selskapet i forhold til de vedtak og planer som styret har satt, og at ledelsen til enhver tid følger budsjett. Dette er noe intervjuobjektene også til en viss grad påpeker, når de får spørsmål om styrets roller og kontrollfunksjonen til styret. Vi merket oss at styrelederene i de fire styrene la mer vekt på dette enn de andre intervjuobjektene. En mannlige styreleder sa følgende:



*”Styret holder seg orientert om selskapets økonomiske stilling ved at de følger opp budsjetter, rapporter og regnskap som vi får lagt frem av ledelsen. Styret har også en del oppfatninger om selve driften”*

En annen mannlig styreleder sa det slik:

*”Styret er formelt ansvarlig for alt selskapet foretar seg. Styret kontrollerer derfor til enhver tid hva administrasjonen foretar seg og at de gjør det de skal, samtidig som de følger norsk lov og de strategier selskapet har satt. Styret fører tilsyn med den daglige ledelsen ved oppfølging av saker de har satt på agendaen for året”*

Intervjuobjektene mener rollene er blitt klarere med tiden. Dette er verken på grunn av NUES eller økt kvinneandel. Det er enighet om at det å være et etablert og erfarent styre, sammen med et presset marked og krav om at man hele tiden må prestere, resulterer i at styrets roller må konkretiseres ytterligere. Slik vi ser det er rollene mye klarere idag grunnet NUES’ anbefalinger som nøye presiserer og konkretiserer hva styrets arbeidsoppgaver er.

I teoridelen deler vi kontroll inn i kvalitative og kvantitative oppgaver. Styrerepresentantene våre mener at det ikke er noen forskjell på hvordan disse oppgavene behandles. I begge tilfellene er det rapporter som legges fram på styremøtene av administrasjonen. Slik har det omtrent alltid vært. Dermed kan heller ikke Huse m.fl. (2009) sine resultater, om at kvinnelige styremedlemmer har positiv sammenheng med kvalitative oppgaver, bekreftes. Tacheva og Huse (2006) sier at menn er bedre på kvantitative oppgaver, mens kvinner er bedre på kvalitative. Nielsen (2008) mener dette kan ha noe med kvinnes bakgrunn å gjøre, og at kvinner i tillegg har ulike erfaringer enn menn. Det *kan* være hold i denne påstanden siden våre mannlige informanter sier at styret hadde mer fokus på kvantitative oppgaver før, når det kun var menn i styret. Imidlertid kan det stilles spørsmålstegn ved om menn er *bedre* enn kvinner til å gjennomføre disse oppgavene. Menn var ihvertfall mer opptatt av disse oppgavene tidligere når styret var homogent. Det at deres fokus har endret seg trenger ikke bare være en konsekvens av økt kvinneandel. Faktorer som selskapets livssyklus, styrets sammensetning av eksterne medlemmer og ansattrepresentanter, endring i markeder, produkter og vekst spiller også en rolle.

En mannlig informant sier at noen er mer opptatt av kontrolloppgavene enn andre – og sånn har det alltid vært. Hvorfor det er slik forklarer han på denne måten:



*”Grunnen til dette er at folk er forskjellig. Noen er mer opptatt av kontrollaspektet mens andre av utviklingsaspektet. Deres bakgrunn spiller en rolle, men hovedårsaken er hvordan man er som menneske. Noen er risikoaverse og vil følge alle regler til punkt og prikke, mens andre tenker at det er mye viktigere å være med på ”spillet” og skaffe verdier”*

Folk er forskjellige ja, men hvordan man er som menneske kan vel også ha med kjønn å gjøre? Flere av intervjuobjektene, både kvinner og menn, sier at det er klare forskjeller mellom kjønnene, men de merkes ikke i styresammenheng. Likevel sier det noe om at man har ulike oppfatninger av hvordan menn og kvinner er. Menn er ofte av den oppfatning og forventer muligens at kvinner er myke, mer forsiktige og risikoaverse. Ingen av kvinnene vi har intervjuet har nevnt noen av disse punktene eller beskriver seg selv slik. Kvinnene sier selv at de ikke er redd for å ta ordet eller ta opp sensitive temaer. En kvinne sier:

*”Det er kvinner som meg som trekker kontrollen inn i styrerommet”*

Utsagnet over viser at kvinner er selvsikre og de er ikke så forsiktige som menn muligens tror.

I et annet styre sitter en fylkesrådmann. Ifølge et kvinnelig styremedlem er han mer opptatt av kontrolloppgavene enn de andre i styret. Han er nøye på regnskap, kontroll og selve teksten i vedtakene. Styrelederen har bakgrunn innen helse og medisin og er mest opptatt av dette. Hun selv derimot er interessert i strategi og innovasjon da hun jobber med dette til daglig. Derfor konkluderer hun med at det man er opptatt av avhenger av ens kompetanse. Kjønnets man har spiller ingen rolle. Dette belyser Nielsen (2008) i sin artikkel: ”Women directors, board working style and board task performance”. En annen kvinne mener at gutta snakker et annet språk enn kvinnene. Generelt mener hun at kvinner og menn er ulike, men disse ulikhetene har hun derimot ikke lagt merke til i styresammenheng. En kvinne sier hun selv er en ”kontrollfrik” og forklarer hvordan menn og kvinner reagerer i samme situasjon:

*”Hvis det står i en jobbannonse at man skal ha 10 kvaliteter for å søke jobben vil en dame med 8 av disse kvaliteter la være å søke jobben – mens en mann med 5 kvaliteter søker med en gang. Menn er ikke så nøye på det som kvinner er”*

Med dette kan man forstå at kvinner ”trækker sjelden utenfor”. De opptrer korrekt og er fokusert på oppgavene. De følger lover og regler til punkt og prikke. Dette kan selvsagt oppfattes som firkantet av noen. Fra dette sitatet kan man også tolke mange kvinners kontrollbehov. Har man 8 av 10 egenskaper, så mangler man 2 – altså vil man på disse punktene ikke ha den kontrollen man ønsker.





Kvinner og menn er like opptatt av kontrollfunksjonen, både kvalitativt og kvantitativt. En mann påpeker de kvalitative oppgavene og sier:

*”HMS er et meget sentralt tema, organisasjonen legger vekt på de ansatte og ser på dem som en verdifull ressurs. Produktkvalitet og kundetilfredshet er også sentralt og styret kommer med retningslinjer og råd til ledelsen angående dette”*

Sitatet over kan være en bekreftelse på at styret opererer likt når det kommer til kontrollfunksjonen. Kvinner og menn bidrar like mye når det gjelder kontrollfunksjonen. Men det kan derimot være at det er noen som er mer opptatt av kontroll enn andre. Dette avhenger da *ikke* av kjønn. Det har derimot med kompetanse og interesser å gjøre.

#### 5.2.4 Service

Servicerollen kan deles opp i to deler. Den ene handler om rådgivning til administrasjonen og den andre handler om nettverk. Når det kommer til rådgivning er kvinner og menn enige i at ansattrepresentantene ofte er mer opptatt av interne forhold enn det resten av styret er. En mann presiserer at interne forhold i selskapet ikke er styrets oppgave, men administrasjonen sin. Dette stemmer med det Zahra og Pearce (1989) sier i sin artikkel. Forfatterne mener at styret ikke skal involvere seg for mye i de daglige gjøremålene, da dette ikke er deres oppgave. Styret skal fokusere på å ivareta bedriftens omdømme og samtidig skape kontakter. Dette mener et mannlig intervjuobjekt også, han presiserte:

*”Styret ønsker å ha en uformell kontakt med ledelsen, fordi vi ønsker ikke å bli opplevd som politi. Vi gir råd til ledelsen. Det trengs klare kjøreregler, ledelsen skal legge frem saker for styret, for så at styret skal komme med tilbakemeldinger og vedta saker”*

En kvinne oppfatter det slik at styrelederen er mer opptatt av servicerollen enn de andre styremedlemmene. Styrelederen er også helt klart den mest aktive når det kommer til rådgivning. Hvis konsernsjefen trenger råd eller veiledning henvender han seg direkte til styrelederen og de tar en prat uten at styreleder engasjerer resten av styret. I deres styre fungerer dette fint mener intervjuobjektet. Styrelederne sier at de gir råd til ledelsen, men er opptatt av å ikke gjøre det for mye og ofte, da dette vil legge føringer for ledelsen, som styret selv senere kontrollerer. Det er viktig å skille mellom det arbeidet daglig leder skal og bør gjøre, og det arbeidet styret skal gjøre. En styreinstruks og en instruks for daglig leder kan bidra til å få frem klare skillelinjer (Rodin, m.fl., 2007).

En annen kvinne hevder det er blitt *mer* rådgivning etter at styret har tatt inn flere eksterne medlemmer. Årsaken til mer rådgivning kan være at de har høyere utdanning, erfaring fra lederstillinger og derfor er de mer kompetente til å gi råd. De fleste intervjuobjektene er enige i at de bidrar i rådgivningsprosessen ved behov, men interessen for styrets servicerolle avhenger helt klart av kompetanse og hvilken rolle man har i selve styret. Burke (1997) er uenig i dette. Han presiserer i sin artikkel at kvinner ikke har tilgang til store nok nettverk og de har heller ikke tilgang til eksterne ressurser. Han mener det er grunnen til at kvinner ikke kan bidra i styrets serviceoppgaver som også inkluderer nettverk. Vi har fått høre at våre kvinnelige informanter har like store og vel så gode nettverk som menn. Kvinner har i like stor grad som menn tilgang til eksterne ressurser. Men, det vi ser er at styrelederne påtar seg servicerollen i større grad enn hva andre styremedlemmer gjør. Dette er helt uavhengig av kjønn. Servicefunksjonen på styrenivå har ikke opplevd endringer, men det er blitt mer av det. Dette kan skyldes at det på individnivå er flere eksterne styremedlemmer som med sin unike kompetanse kan rådføre administrasjonen på en annen måte enn tidligere.

Nettverk er den andre delen av servicerollen og ifølge Ruigrok m.fl. (2007) er det mindre sannsynlighet for at kvinner i styrer er en del av nettverk i næringslivet. Forfatterne underbygger dette med at det er stor sannsynlighet for at kvinner ikke har økonomisk utdannelse, og derfor heller ikke nettverk innenfor næringslivet. Styrene i dag rekrutterer kvinner som er høyt utdannet og har relevant erfaring. Med tanke på våre intervjuobjekter stemmer ikke Ruigrok m.fl. (2007) sine resultater overens med våre. Ser man på utdannelsen og erfaringen til de seks kvinnene vi har intervjuet har alle økonomisk utdannelse (se tabell 4.6), og et bredt nettverk innenfor næringslivet. De kvinnelige intervjuobjektene sier selv at de benytter seg av nettverkene sine dersom det er behov for det. Men, de presiserer at alle i styrerrommet har forskjellige nettverk avhengig av hvilken kompetanse de har. Menn mener de benytter seg i stor grad av sine nettverk og et mannlige intervjuobjekt sier til og med at det er via nettverk nye representanter blir rekruttert inn i styrerrommet. Selv om nettverkene til kvinnene ikke er det *samme* som ”gutta” sitt nettverk, betyr ikke det at kvinnes nettverk er mindre eller dårligere. Styrekvinnene er høyt profilerte i næringslivet og sitter i attraktive lederstillinger, noe som sammen med lang erfaring gir de ressurssterke nettverk.

Slik vi ser det bidrar kvinner og menn i like stor grad til det man omtaler som servicerollen i norske ASA-styrer der hovedoppgavene er å rådgi ledelsen i de daglige gjøremålene og ivareta organisasjonens omdømme. Det vi merker oss er at styrelederne har jevnlig kontakt med den daglige ledelsen og fokuserer i større grad på rådgivningsfunksjonen enn de andre



styremedlemmene. Vi har intervjuet både kvinnelige og mannlige styreledere og samtlige mener de har tettere kontakt med ledelsen enn hva resten av styret har. Samtlige har nettverk og alle benytter seg av disse i styresammenheng dersom det er behov for det.

### 5.2.5 Strategi

Både kvinner og menn hevder de er opptatt av strategi. Intervjuobjektene samsvarer når det kommer til spørsmålene omkring dette temaet. Ifølge alle de mannlige informantene kan det være at de eksterne styremedlemmer er mer opptatt av strategi enn hva ansattrepresentantene er. De har oftere fokus på mer interne saker. Alle styrene har en strategisamling i løpet av året som varer to dager. Her samles hele styret og ledergruppen/administrasjonen for å fastsette strategien som gjerne har et 3-5 års perspektiv. Det er administrasjonen som utarbeider forslag til en strategi og styret som kommer med forslag til endringer. Disse tar administrasjonen til etterretning og utarbeider så et nytt utkast som igjen vurderes av styret. Strategien går frem og tilbake mellom administrasjonen og styret så lenge som nødvendig, før styret vedtar og gir en godkjenning. Hele prosessen er et samarbeid mellom styret og administrasjonen. Det har vært på denne måten så lenge intervjuobjektene kan huske. Alle de mannlige informantene påpeker at strategien har blitt tydeligere med årene og styret er mer opptatt av strategi i dag enn det de var før.

Ifølge Lervik m.fl. (2005) er styret kun involvert i sluttprosessen og vedtaket av strategien. Noen av våre informanter, både kvinner og menn, sier at strategi er mer et samarbeid mellom administrasjonen og styret. Andre er uenig og sier at de selv kun er med på sluttprosessen og at det er hovedsakelig ledelsen som utarbeider strategiene. Styret er kun med på å foreslå endringer og vedta strategiene.

Nielsen & Huse (2009) påpeker at kvinner er mer sosialt orientert enn menn. På bakgrunn av dette tas det bedre strategiske beslutninger. Forskerne sier også at kvinner tilfører styret mye positivt spesielt med tanke på kvalitative analyser, noe som innebærer blant annet strategi. Våre intervjuer sier ikke noe om de strategiske beslutningene har blitt bedre eller dårligere, men de hevder at fokuset på strategi har blitt større og strategiene er tydeligere. Årsakene til dette kan være mange, og økt kvinneandel er en av dem. Kvinnene er rekruttert eksternt og eksterne medlemmer er oftere mer opptatt av strategi. De har oftere den rette kompetansen sammenlignet med ansattrepresentantene. Huse m.fl. (2009) mener også at kvinner er mer sosialt orientert enn menn, og kvinner har dermed god innflytelse på de strategiske beslutningene. I tillegg til at man har en oppfatning om at kvinner er mer firkanta og må følge



reglene samtidig som de er opptatt av kontroll. Dette kan være årsaker til at strategi har fått en større rolle i dag samtidig som strategien er blitt tydeligere. Kvinner har også annen kompetanse enn menn. Dette kan være en av grunnene til at det er mer fokus på strategi, og at strategiene er blitt tydeligere med tiden.

Andre mulige årsaker er utgivelsen av rapporten fra NUES (s. 32) som beskriver strategi som en del av styrets arbeid og presiserer at denne skal vurderes jevnlig. Det kan også være at antall eksterne styremedlemmer har økt de siste årene. De er som nevnt tidligere mer opptatt av strategi enn hva styremedlemmer som er rekruttert internt er. En annen mulig årsak kan være at selskapet har gått inn i en annen fase, livssyklusen i selskapet har endret seg. I oppstarten av en bedrift er det ofte mer fokus på de detaljerte kontrolloppgavene, men når selskapet har innarbeidet gode rutiner blir det enklere å flytte fokuset og betrakte det hele fra et mer overordnet perspektiv. Strategi er viktig og viser vei til hvordan man skal nå mål og hvor en skal ha fokus for å bli bedre. Fokuset på strategi har helt klart blitt tydeligere de siste årene. Det er enighet om at eksterne styremedlemmer ofte er mer interessert og mer kompetente til å gjennomføre strategiske oppgaver sammenlignet med ansattrepresentantene. Kjønn har altså ikke noe med dette å gjøre.

Vi kan se et mønster der strategi blir viktigere på styrenivå, men også på individnivå finner vi endring. Eksterne styremedlemmer sitter ofte på mer strategisk kompetanse enn hva ansattrepresentantene gjør, derfor kan det også være opplevde endringer når det kommer til strategi på individnivå.

### 5.2.6 Påvirkning på styrets roller

Zahra og Pearce (1989) mener det er fire kjennetegn som påvirker styrets roller, så vel som eksterne og interne faktorer. Forfatterne fremmer i sin artikkel at disse fire undernevnte kjennetegnene har innvirkning på styrets roller (Zahra & Pearce, 1989):

- sammensetning
- karakteristikk
- struktur
- prosess

Dette er også noe som kommer frem i våre intervjuer. Noen av intervjuobjektene presiserer at styret blant annet er blitt mer opptatt av rådgivning etter at det kom flere eksterne



representanter inn. Dette har med *sammensetningen* å gjøre og dens påvirkning på servicerollen. Etter lov om kvotering ble innført, og det kom flere kvinner inn i styrene, er det også kanskje kommet flere eksterne representanter inn i styreverrommet. Flere eksterne kan ha økt fokuset på selve kompetansen i styret, og det at man må rekruttere de rette personene inn i styrene. Samtidig kommer det fram at 7 av 14 informanter sier det er bakgrunnen til styremedlemmene som er avgjørende når vi spør hvem i styret som er mest opptatt av kontrollfunksjonen, og dette har med *karakteristikk* å gjøre. Huse m.fl. (2009) mener at man må legge vekt på diversitet og kompetanse når man skal sette sammen et styre, noe som også er i overensstemmelse med det intervjuobjektene våre har presisert. De mener man må rekruttere medlemmer utifra kompetanse sett i sammenheng med styret som helhet, og ikke legge vekt på hvorvidt representanten er mann eller kvinne. Zahra og Pearce (1989) sier også at representanter som er rekruttert eksternt, såkalte "outsiders", skaper objektivitet og har evnen til å se ting utenifra med andre øyne. Intervjuobjektene våre belyser også dette. De sier at de eksterne representantene bidrar annerledes i styresammenheng. De interne representantene har ofte lang erfaring fra bransjen, mens de eksterne medlemmene har en annen bakgrunn og kanskje ingen erfaring fra denne spesifikke bransjen. Det kan bidra til mangfold, diskusjoner og ulike synspunkter på aktuelle saker.

*Karakteristikk* er noe Zahra og Pearce (1989) også nevner i sin artikkel og de belyser nettopp dette med at bakgrunn, alder, verdier og erfaringer påvirker hva man vektlegger i styresammenheng. Intervjuobjektene våre sier at interessen for de ulike rollene avhenger av hvilken kompetanse de har, og som sagt ikke hvilket kjønn man er.

*Struktur* handler om det formelle innad i styret. Hvorvidt det finnes komitèer og hvordan informasjonsflyten arter seg. Strukturen i et styre varierer fra det ene styret til det andre styre. De fleste vi har intervjuet benytter seg av NUES' anbefalinger og bruker dette som et viktig verktøy i hvordan de skal operere i styresammenheng. Generelt sett er den vanligste varianten at det er en formell valgkomitè i styret. I tillegg er det noen styrer som har et revisjonsutvalg og et kompensasjonsutvalg. Våre intervjuer har ikke avdekket noen ulikheter mellom styrene og deres roller selv om selve styrestrukturen varierer. Informasjonsflyten ansees som god både innad i styret mellom styremedlemmene og mellom styret og administrasjonen. Samtlige styremøter inkluderer en presentasjon fra administrasjonen hvor rapporter legges fram.

Det siste kjennetegnet er *prosess*. Dette handler om hvordan styret tilnærmer seg ulike problemstillinger og temaer som for eksempel beslutningstaking, formaliteter, involvering og



evaluering for å nevne noen. Selve beslutningstakingen er noe som gjøres gjennom diskusjon i styremøtene. Det er sjelden uenigheter og omtrent aldri konflikter på styremøtene mener våre intervjuobjekter. Samtlige sier at avstemming aldri forekommer og at styremedlemmene gjør vedtak etter en endt diskusjonsrunde. Et av styrene har hatt administrerende direktør som styremedlem og det fungerte bra. Skulle styret vedta eller diskutere noe sensitivt om administrasjonen eller ledelsen så forlot administrerende direktør rommet. Eksempler på slike sensitive saker kan være lønn og annen kompensasjon til administrasjonen. Prosessen handler i dag også mye om effektivitet. Styrene har endret beslutningsprosessen og fatter flere vedtak nå enn før, til tross for at tiden de bruker på dette er uendret. Styrets roller er formalisert og gjennom en effektiv tilnærming til problemstillingene rekker man å fokusere på langt flere av styrets roller. Kan dette ha noe med økt kvinneandel å gjøre? Prosessene har endret seg, og Zahra og Pearce (1989) mener at prosess er en intern faktor som påvirker styrets roller, som igjen påvirker styrets finansielle ytelse. Har dette noe med kjønn og sammensetningen av styret å gjøre?

Zahra og Pearce (1989) mener det er en klar sammenheng med styrets kjennetegn og styrets roller. Noe som også Kesner m.fl. (1986) mener. De hevder blant annet at størrelsen på styret kan ha direkte effekt på kontrollfunksjonen. 12 av 14 intervjuobjekter tar opp temaer på eget initiativ uten og synes at dette er noe problem. Vi er av den oppfatning at alle blir enige om hver enkelt sak i de enkelte styrene. Det vil med andre ord si at det er en demokratisk prosess, hvor alle får komme med sine synspunkter. Zahra og Pearce (1989) mener at karakteristikken er essensielt for at styret skal være effektivt med tanke på kontroll, service og strategi. Dette mener også noen av våre intervjuobjektene. De mener at man må som nevnt tidligere, legge vekt på kompetanse og ikke kjønn. Man må ha en spesifikk kompetanse innad i hvert styre og hver person må ha sine spesialområder.

Har man de rette egenskapene, rollene og god nok kompetanse i styret kan det føre til gode finansielle ytelse. Det vi kan se utifra gjennomførte intervjuer er at Zahra og Pearce (1989) sin integrerte modell, stemmer overens med det styremedlemmene har sagt på intervjuene. Vi har ikke sett på de finansielle ytelsene. Derimot har vi gått dypere inn i alle punktene frem til de finansielle ytelsene som vist i den integrerte modellen. Det er en rekke faktorer som påvirker styrets roller. Vi ser at informantene ikke synes kjønn har så mye å si, men alle faktorene rundt har stor innvirkning. Det de fleste intervjuobjektene understreker er karakteristikken. Altså bakgrunn, alder, verdier, utdanning og erfaring, dette har med kompetansebegrepet å gjøre. Alt dette gjenspeiler hva man mener, hvordan man ser ting og



hvor effektive man er. Dette har helt klart innvirkning på styrets roller: kontroll, service og strategi.

Et annet mye omtalt tema er prosessen. Dette går som nevnt over ut på tilnærmingen til de ulike temaene som styret tar opp. Intervjuobjektene mener diskusjonene er gode, atmosfæren er behagelig og at alle tør å si det de mener og de tar opp sensitive temaer. Dersom dette er tilfellet ligger alle forutsetningene tilstede for at styret skal prestere best mulig. Styret som helhet fungerer bra sammen, og dermed vil det ikke være noen konflikter med tanke på rollefordelingen eller utførelsen av styrets roller.

### 5.2.7 Oppsummering av hovedfunn: Styrets roller

- Styrets roller er blitt tydeligere nå enn hva de var før.
- På styrenivå har styrets hovedoppgave gått fra det detaljerte til det mer overordnede. Fra kontroll til strategi.
- Kvalitative og kvantitative kontrolloppgaver behandles likt.
- Hvis noen er mer opptatt av kontrolloppgavene er det på grunn av kompetanse og ikke kjønn.
- Rådgivning skjer når administrasjonen ytrer ønske om det. Det er mer rådgivning nå enn før. På grunn av at det er flere eksterne medlemmer i styret nå og kompetansen har økt. Ofte er det styreleder som har en dialog alene med administrerende.
- Det er mer fokus på strategi i dag. Strategien er også tydeligere nå enn før. Ofte er de eksterne styremedlemmene mer opptatt av strategi enn hva ansattrepresentantene er.

## 5.3 Nye funn

### 5.3.1 Omsorgs- og ansvarsfølelse

Et av de mannlige intervjuobjektene synes kvinnene viser mer ansvarsfølelse og har en omsorgsdimensjon som ikke menn har. Kvinner er også mer engstelig for å ta på seg ansvar og risiko, de trår varsomt og har et større behov for kontroll enn hva menn har. I tillegg må kvinner vite konsekvensene av hva de foretar seg i langt større grad enn menn. Det vil si at kvinnene er mer opptatt av fremgangsmåten og *hvordan* ting blir gjort. Et eksempel her er hvis en avdeling skal legges ned eller noen sies opp blir det mer fokus på måten dette gjøres på blant kvinner, enn hva det er blant menn. En mannlige informant sa:

*”Kvinner må vite konsekvensen av hva de foretar seg i større grad enn hva menn må. De må hele tiden vite hva de gjør og hva dette kan føre til. Kvinner kan være litt mer engstelig for å ta på seg ansvar og risiko, de går mer forsiktig frem”*

Men er det alltid positivt å være risikosøkende? Ifølge denne mannen har menn og kvinner ulikt forhold til risiko. Det kan være positivt å ta risiko i oppgangstider, mens det i nedgangstider kan være en fordel med risikoaversjon. Konsekvensen kan bli at kvinners risikoaversjon holder selskapet tilbake i oppgangstider, noe som kan føre til at de finansielle ytelsene blir lavere enn sitt potensial.

Kvinner blir ofte forbundet med omsorg og det å ta vare på andre mennesker. Bilimoria (2000) mener at kvinner lytter mer og behandler andre med mer respekt. Dette fører til en annen dynamikk i styrerommet og man kan forbinde dette med en økt omsorgsfølelse i styrerommet. Likevel er det menn som oppfatter det slik og ikke kvinnene. Det er kun en kvinne som presiserer at det er typisk for kvinner å ta ansvar for de ”mykere” sakene i styresammenheng. Kan det da være tilfellet at kvinner viser mer omsorg og ansvar enn det menn gjør, men at de ikke vil bekrefte det i et intervju? Eller er det mennene som har et forutinntatt inntrykk av kvinnene og ser på dem som ”mødre”, ergo så viser kvinner omsorgsdimensjonen i større grad enn hva menn gjør?

### 5.3.2 Mer saklig

I dag er det mer saklige temaer som tas opp på møtene. Før var det flere interne medlemmer som tok opp og diskuterte saker som ikke hørte hjemme på styremøtene. Som for eksempel interne prosesser i selskapet, noe som egentlig tilhører administrasjonens arbeidsoppgaver. Styret er mer bevisst på at de skal ta opp relevante saker i dag og holder seg til agendaen.





Grunnen kan være at styrene i dag er presset på tid, de har mange saker på agendaen og har av den grunn kun anledning til å ta opp de sakene som er relevante. Agendaen består av bestemte temaer de skal gjennomgå i løpet av et helt år og agendaen er blitt langt tydeligere etter at rapporten til NUES kom ut.

### 5.3.3 Mer effektive

Hvert styremøte varer vanligvis i 4-5 timer og lengden på styremøtene har ikke endret seg siden 2002. Men man dekker mange flere saker i dag enn hva man gjorde før. Et mannlig intervjuobjekt mener dette kan ha med NUES' rapport å gjøre siden man er opptatt av å følge disse anbefalingene sammen med gjeldende lover og regler. Intervjuobjektet presiserer at også styrets effektivitet kan ha sammenheng med styrets økende bevissthet for ansvaret man har ovenfor selskapet sammenlignet med hvordan det var før. Ansvarsfordelingen er klar innad i styret og det er stort fokus på kapitalavkastning. Slik var det ikke når han selv kom inn i styret i 2002 sier han.

*”Å ha et eller flere styreverv i dag er blitt et yrke, det tar mye tid og det er mye ansvar som ligger på hver enkelts skuldre”*

Økt effektivitet kan også skyldes at møtene dreier seg nå mer i hovedsak om diskusjoner og det å fatte vedtak fremfor det å presentere sakspapirene. Godt forberedte styremedlemmer er med på å bidra til flere diskusjoner. Man rekker å gjennomgå langt flere saker per møte enn hva man ville gjort om man skulle brukt tid på å presentere hver enkelt sak i tillegg. Med andre ord, det er et stort fokus på diskusjonene og ingen eller lite fokus på innledningen til hver enkelt sak. Kan økt kvinneandel ha noe med dette å gjøre? Kan kvinnene med sitt kontrollbehov ha tatt med seg effektiviteten inn i styrerommet noe som igjen kan føre til at flere møter opp og er godt forbredt til styremøtene, akkurat som Adams og Ferreira (2008) presiserer i sin artikkel? Kan kompetansen til kvinner ha noe med at samtlige av styremedlemmene sier at effektiviteten har økt i styresammenheng? Intervjuobjektene presiserer de er blitt mer effektive de siste årene og at dette ikke nødvendigvis ene og alene er grunnet kvinner. Andre faktorer som påvirker er utskiftninger, økt kompetanse, liten tid, presset marked og et vel sammensatt og godt fungerende styret. Alle disse punktene kan ha ført til effektivisering i norske ASA-styrer. Huse og Nielsen (2010) har kommet med en helt fersk studie der de mener at kvinner gjør styrene mer effektive, fordi med kvinner i styrene satser man mer på kompetanseutvikling. Forfatterne sier at høyere andel kvinner fører til at konfliktnivået i norske styrer blir redusert. De mener også at et lavere konfliktnivå sammen



med økt fokus på kompetanse fører til større grad av effektivitet i styrene. Dette kommer til en viss grad frem av våre intervjuer også. Vi kan se et mønster. De mennene vi intervjuet sier alle at kvinnene er kompetente nok, noe vi også kunne se på utdannelsen de har. Kvinnene selv mener de har både verdifull kompetanse og erfaring. Kan det da være slik at de ”dårlige” mennene har blitt byttet ut med de ”gode” kvinnene, som igjen har ført til at styret har fått et løft når det gjelder kompetansenivået? Det er kommet flere kvinner inn i styret, og man diskuterer saker i større grad enn hva man gjorde før, men det er ingen av informantene som nevner at det oppstår konflikter. Informantene sier at de nesten aldri trenger å foreta avstemninger rundt et vedtak, fordi styremedlemmene stort sett er enige. Kan vi da trekke samme konklusjon som Huse og Nielsen (2010) og si at kvinnene gjør styrene mer effektive? Ikke nødvendigvis, men vi kan være enige med forskerne. Gjennom våre intervjuer fant vi mønstre som viser at styrene *kan* ha blitt mer effektive etter kvinnene kom på banen. En mannlig styreleder sier:

*”Man er mer effektive og bevisste nå enn man var før. Styret er blitt mer effektivt med tiden, man dekker flere saker i dag enn hva man gjorde i 2002”*

#### 5.3.4 Høye krav

Ifølge kvinnene selv er de aldri gode nok, det er enormt høye krav fra deres mannlige kollegaer. Det kreves høy utdanning, erfaring og gjerne gode resultater å vise til, hvis man skal bli akseptert og rekruttert inn i et styre. Mennene sier at kvinnelige styremedlemmer er vanskelig å finne, i hvertfall de med den rette kompetansen. Styrene vi har intervjuet tilhører stort sett mannsdominerte bransjer og mennene der sier det er vanskelig å finne kvinner med den kompetansen de ønsker. Kvinner er forholdsvis nye i styresammenheng og har ikke mye erfaring å vise til. Menn tar ofte større risiko enn hva kvinner gjør. Det er en fordel for kvinnene i denne sammenhengen, siden menn da lettere tar risikoen og satser på en kvinne uten erfaring og resultater å vise til. Hva hvis det hadde vært omvendt?

### 5.3.5 Styregrossister

Ifølge tre av de kvinnelige informantene er det ofte de samme kvinnene som blir spurt til flere ulike styreverv. Dersom man er synlig i næringslivet blir man ofte spurt. Resultatet kan føre til at de samme kvinnene sitter i ”alle” styrene, og at nye kvinner med like god kompetanse ikke får innpass. Konsekvensen av kvoteringsloven er at vi har 40 % andel kvinner i styrene, men dette betyr ikke nødvendigvis at det er blitt flere kvinner i styrene. Det kan være at de kvinnene som allerede har styreverv har tatt på seg enda flere verv, slik at det er de samme kvinnene som går igjen i norske ASA-styrer.

Et styreverv er tidkrevende og har man for mange kan dette påvirke innsatsen man gjør i hvert styre. Norge er et lite land, de kjente ”næringslivstoppene” og ”styrefjesene” går igjen. Er dette med på å skape de beste styrene?

### 5.3.6 Nye tema

En kvinnelig informant tror ikke HR har vært et tema på møtene før hun tok det opp på eget initiativ. En annen kvinne sier at de har fått mer fokus på miljø etter at hun kom inn i styret. Hun selv er opptatt av dette og arbeider med det til daglig. En tredje kvinne sier styret deres har fått mer fokus på markedsorientering etter at hun tok det opp på et styremøte. Årsaken til at disse nye temaene har kommet på bordet, kan være fordi disse kvinnene arbeider innen de aktuelle områdene til daglig og derfor er opptatt av dette. Typisk for kvinner er at vi gjerne finner de i HR- og økonomistillinger (Zelekowski & Bilimoris, 2005), men når det gjelder drift og bunnlinjansvar er dette fortsatt dominert av menn. Vi ser at det er kompetanse som ligger til grunn for at nye temaer blir tatt opp, i tillegg til at den eksterne ekspertisen som kommer inn muligens ser sakene fra et annet perspektiv, enn hva de med lang fartstid i styret gjør.



## 5.4 Synspunkter på lov om kvotering

### 5.4.1 Menns synspunkter

To av de mannlige informantene sier at de både er for og imot kvotering. På den ene siden ønsker de som eiere å ha muligheten til å fritt kunne velge kandidater inn i styret uten noen form for restriksjoner. De mener at man må kunne bestemme selv hvem som skal vedta saker i foretaket og representere styret. På den andre siden synes de at kvinner bidrar positivt i styresammenheng, men dette er på grunn av deres kompetanse og ikke på grunn av at de er kvinner. Er det slik at man i styresammenheng ønsker å velge kvinner som har kompetanse som er tilnærmet lik menn sin kompetanse? Eller ønsker man kvinner med annerledes kompetanse for å skape diskusjoner og mangfold i styret som diskutert over? I Norge er vi kjent for å ha et kjønnsfordelt arbeidsmarked, mer enn i resten av Europa forøvrig. Dette betyr at uansett hvordan man ser det vil det være stor sannsynlighet for at kvinnene har annen kompetanse og annet nettverk enn menn. Både faglig og sosialt, og det avhenger av hvilken utdanning og jobberfaringer kvinnene har. Det er også slik at det er typiske manns- og kvinnedominerte yrker. Derfor er det også naturlig at man får ulike bakgrunn, synspunkter så vel som nettverk.

En mann stiller seg positiv til kvotering fordi kvinnene bidrar til et hyggelig miljø i styrerommet:

*”De bidrar til god stemning og sitter inne med god kompetanse, like god som mennene. Kvotering kan ha en positiv effekt nå i en overgangsperiode, men i det store og det hele er det best for et selskap å velge de styremedlemmene man synes er flinkest – og når vi kommer dit så bør kvotering bort fra lovverket igjen”*

Noen av de mannlige informantene synes det er vanskelig å finne de kvinnene man ønsker med den riktige kompetansen fordi bransjen er mannsdominert. De kvinnene som finnes har gjerne flere andre styreverv og det er en kamp om dem. Det tvinger en til å tenke gjennom ting man ellers ikke ville gjort.

*”Det er flott med kvinner i styret. De deltar positivt og i vårt styre har vi vært heldige med de kvinnene vi har fått inn, men de var vanskelige å finne rett og slett”.*

Et mannlige intervjuobjekt mener at det er overhodet ingen endring etter kvinner kom inn i styret og har ingen synspunkter på kvoteringsloven. Han registrerer kun at den er en del av

lovverket. Dette er interessant. Intervjuobjektet merker ingen forskjell etter at flere av mennene ble erstattet med kvinner i styret. Er dette fordi kvinnene blir oversett? Engasjerer ikke kvinnene seg godt nok i diskusjonene? Eller er det fordi kvinnene som kom inn har samme holdning og samme verdier som de menn de erstattet? Slik vi ser det merker man om det er utskiftninger i enhver gruppe, uavhengig av kjønn. Ingen mennesker er like. Vi har alle har forskjellige synspunkter og sitter inne med ulike verdier noe som burde gjenspeile seg i diskusjonene i styrerommet.

#### 5.4.2 Kvinners synspunkter

Alle kvinnene er for kvotering. En kvinne synes det er helt nødvendig med kvoteringsloven for å bryte ”Gutteklubben Grei”. Nå derimot er det viktig å unngå at det blir en kvinneklubb. Det finnes mange kvinnelige styregrossister og hun har selv fått mange spørsmål om styreverv andre steder, men takket nei til alt annet enn dette ene styret hun sitter i per i dag. En annen kvinne hevder at menn er flinkere til å bruke makten sin enn kvinner. Kvinner er mindre bevisst på hva de ønsker å levere. Det er dumt at de kaster bort muligheten når de først sitter i et styre. De er bare glad for at de ble spurt. Samme kvinne sier:

*”Kvoteringsloven er det beste som har skjedd i verden!”*

Før hadde menn sine egne nettverk og det er slik at *menn spør menn*. Det er sunt at de har tatt på seg ”kvoteringstrøya”. Kompetansen kommer frem på en måte som det ikke ville ha gjort tidligere og kvinnene i deres styre besitter unik kompetanse.

En annen kvinne er enig i at kvotering bidrar til mangfold, men dette er ikke på grunn av at de er kvinner, men på grunn av deres faglige bakgrunn. Hun er selv *for* kvotering og mener de har superkompetente styremedlemmer. Hun synes først og fremst man bør bli rekruttert på grunnlag av kompetanse, ingen har ønske om å kvoterer inn.

Mange av disse styrekvinnene jobber allerede i mannsdominerte bransjer og tenker ikke så mye på kvinne-mann dimensjonen. Et eksempel er en kvinne som selv har vært den eneste kvinnen på møter med bare menn. Hun merker ingen forskjell på om hun er alene eller om det er flere kvinner tilstedet. Hvis det skulle være noe, er det heller positivt – dersom hun uttaler seg på en verdiskapende måte. Hun sier:

*”Det er allright med kvotering, men jeg liker ikke ordet. Det er negativt ladet. Men det er bra å ta i bruk virkemidler, radikale metoder og sette målsettinger for å få fortgang ellers hadde samme prosessen tatt mye lengre tid”*



Men hva er kvotering? Hun hevder selv at man faktisk kan risikere å svekke kompetansekravet og det ser hun som et problem. Videre sier hun at kvotering egentlig er å tvinge noen til noe de ikke vil og dette kan bli konfliktfyllt. Selv synes hun det viktigste er at styrene får inn noen utenifra og ikke at det absolutt må være kvinner, det at man får inn eksterne styremedlemmer er det viktigste.

## 5.5 Konklusjon

”I hvilken grad er det sammenheng mellom økt kvinneandel og opplevde endringer i styrets atferd og styrets roller?”

Her vil vi igjen presisere at vi har valgt et eksplorativt forskningsdesign og ikke skal avdekke statistiske sammenhenger, men med et slikt utgangspunkt er det mønstre vi leter etter.

### Styrets atferd

Vi har funnet *stor grad av sammenheng* mellom økt kvinneandel og bedre atmosfære i styrerommet. I tillegg ser vi *stor grad av sammenheng* mellom økt kvinneandel og gode diskusjoner i styrene. Gjennom å ha andre holdninger er det kvinnene bidrar til mangfold. Styremedlemmene presiserer at man diskuterer mer enn det man gjorde før, alle stiller spørsmål og deltar aktivt i diskusjonene.

Etter gjennomførte intervjuer vil vi også si at det er sammenheng mellom økt kvinneandel og det å ta opp nye temaer i styrerommet. Kvinnene vi har intervjuet sier at de ikke er redde for å ta opp nye temaer, og dette belyser også menn.

### Styrets roller

Rollene er de samme i dag som de var før kvoteringsloven ble innført, men de har blitt tydeligere. Fokuset har endret seg fra det detaljerte, til det mer overordnede.

Det er tre roller som står sentralt i norske styrever, der *kontroll* er den første vi ser på. Det oppleves ingen sammenheng mellom økt kvinneandel og endringer i styrets kontrollfunksjon. Dette til tross for at kvinner ofte oppleves som ”kontrollfrikker”. Etter gjennomførte intervjuer er det enighet blant begge kjønn at de bidrar i like stor grad til kontrollfunksjonen.

Den andre rollen er *service*, og konklusjonen blir også her at det oppleves ingen sammenheng mellom økt kvinneandel og endringer i styrets serviceroller. Begge kjønn bidrar i like stor grad til servicefunksjonen. Men, når det er sagt så har styrelederne gitt uttrykk for at de er mer



opptatt av service enn styremedlemmene. De har bedre kontakt med administrasjonen og bidrar i større grad til service enn hva resten av styret gjør.

Den tredje rollen er *strategi*. Etter gjennomførte intervjuer vil vi si at styret bidrar i større grad enn tidligere til strategifunksjonen og dermed *kan* det være sammenheng mellom økt kvinneandel og opplevde endringer i styrets strategifunksjon. Grunnen til at vi sier *kan* er fordi rapporten til NUES ble lansert omtrent samtidig med innføring av kvoteringsloven, og det kommer ikke klart frem av intervjuene om det er kvinner eller NUES som påvirker det økte fokuset på strategi i norske ASA-styrer. Men det er jo en mulighet for at det ene har hatt en forsterkende effekt på det andre. I tillegg kan det være en rekke andre faktorer som for eksempel selskapets livssyklus som også kan påvirke styrets fokus. Intervjuobjektene som har sittet siden før kvoteringsloven ble innført opplever at nå er det mer fokus på strategi, mens før var det mer fokus på regnskap og budsjetter. Med andre ord, rollene har endret seg på styrenivå, men ikke på individnivå.

### Nye funn

Nye funn har også dukket opp i denne undersøkelsen. Det vi klart ser er at menn mener kvinner innehar en omsorgsdimensjon og at kvinner er opptatt av å gjøre ting på den riktige måten. Samtidig er kvinner redd for å påta seg risiko. De må til enhver tid vite konsekvensene av det de foretar seg. Kvinner mener at menn stiller for høye krav til dem, noe som fører til at kvinnene ikke føler de er gode nok.

Videre ser vi klart at menn legger kompetanse til grunn fremfor kjønn når de skal rekruttere styrerepresentanter. Dermed kan vi konkludere med at hvis det ikke hadde vært for lov om kvotering tror vi heller ikke det ville vært så mange kvinner i styrer i dag. Grunnen er fordi flere av de mannlige informantene mener kvinner ikke er kompetente nok til styrearbeid. Resultatene viser at menn mener kvinner har for lite styreefaring, og tillater de derfor ikke inn i styrene. Man må tørre å ta sjanser, kunne si det man mener og i tillegg ha lang, relevant erfaring for å sitte i et styre mener mennene vi har intervjuet. Men de sier også at de er meget fornøyde med kvinnene som er kvotert inn i deres styre. De presiserer at de har funnet den beste kvinnen til sitt styre med den rette kompetansen.



## 6.0 BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING

### 6.1 Begrensninger

Etter å ha gjennomført alle intervjuene oppdaget vi en klar forskjell når det gjaldt varigheten av hvert intervju. Når vi gjennomførte intervjuene med kvinner tok det kortere tid enn hva det gjorde når vi intervjuet mennene. Menn ga mer utfyllende svar og snakket mer enn hva kvinnene gjorde. Kvinnene virket mer tilbakeholdne med informasjon. Hvorfor det er slik er vanskelig å si. Kun en spekulasjon men allikevel, er det en generell forskjell på kvinner og menn, eller påvirker vi som kvinnelige forskere informantene i den ene eller andre retningen? Det kan være at kvinner er mye mer lojale enn hva menn er. Et spørsmål vi stiller oss er: Hvordan preges datainnsamlingen av at forsker og informant har samme kjønn, eller at den ene er kvinne og den andre er mann? (Thagaard, 1998). I vårt tilfelle er resultatet at menn prater mer enn kvinner, men er dette på grunn av oss, som kvinnelige intervjuere? Ifølge Thagaard (1998) forsøker menn å ta kontroll over intervjusituasjonen for å styrke sin maskulinitet når de intervjues av en kvinne. Dette *kan* være en forklaring på hvorfor vi opplevde det slik. Når det kommer til de kvinnelige informantene kan årsaken være at de ikke ønsker å utlevere seg selv eller styret. De ønsker ikke å si noe feil og trår mer varsomt. Dette kan vi igjen se i sammenheng med resultatene våre, der vi presenterer kvinnene som mer forsiktige og mer redd enn menn når det dreier seg om å ta ansvar. Hvis vi i tillegg trekker inn attribusjonsteorien *kan* vi få en forståelse av hvorfor kvinner er mer tilbakeholdne med informasjon.

Noen av intervjuene ble gjennomført over telefon på grunn av store geografiske avstander eller ganske enkelt som et ønske fra informantene på grunn av tidspress. Ulempen med telefonintervju er at man ikke oppnår den samme kontakten. Dette var helt klart en svakhet som hindret oss i å plukke opp informantens ikke-verbale reaksjoner (Mehmetoglu, 2004). I tillegg er det vanskeligere å styre en samtale og motivere intervjuobjektet via telefon og intervjuet ble dermed kortere enn hva det vanligvis blir når man møter informanten fysisk (Mehmetoglu, 2004). Likevel valgte vi å gjennomføre telefonintervjuene fordi det var bedre enn uteblitt intervju. Hvis vi hadde hatt tid og ressurser kunne vi reist dit informantene befant seg i Norge, beklageligvis var dette ikke gjennomførbart.





Skulle vi gjennomført studien på nytt ville vi forsøkt å intervju en pilotgruppe bestående av både kvinner og menn, før vi intervjuet ”de virkelige” informantene. Da ville vi kartlagt hvilke svar vi kunne forvente oss, i hvert fall til en viss grad. På denne måten kunne vi tilpasse intervjuguiden bedre. Vi ville også hatt mulighet til å legge til spørsmål, eventuelt fjerne noen, når vi kom i gang med de virkelige intervjuene. Vi gjennomførte semistrukturerte dybdeintervjuer, derfor hadde vi hele tiden mulighet til å stille noen utdypende spørsmål og be informantene om å utdype svarene sine. Vi opplevde dette til tider vanskelig fordi man er hele tiden var så fokusert på de spørsmålene man skulle stille samtidig som man måtte være deltakende og lytte til det respondenten ønsket å fortelle. I rollen som intervjuer er vi begge uerfarne. Vi tror vi kunne fått mer utdypende svar hos hver informant, hvis vi hadde vært mer fortrolige i våre roller som intervjuere.

En annen begrensning ved oppgaven er informantenes svar som kan bære preg av at de er politisk korrekte. Informantene kan svare det som er sosialt akseptert og ikke nødvendigvis det som er sant. I tillegg kan utvalget være begrenset. Vi benyttet Brønnøysunds registre for å finne frem til styre som oppfylte våre utvalgskriterier som nevnt i kapittel 3.3. Når vi gjennomgikk listene fant vi ut at hele 75 % av selskapene enten er slettet eller omdannet fra ASA til AS. Dette synes vi var overraskende. Hvis man ikke ønsker kvinnelige representanter i styret kan man da omdanne seg fra å være ASA til å bli AS uten at det får noen form for konsekvenser? Er man i utgangspunktet imot å ha kvinner i styrene er det jo lettvis å omdanne seg fra ASA til AS for å unngå kvoteringsloven.

Men, et viktig poeng er også at like mange selskaper endret seg fra AS til ASA i samme periode. De styrene vi har intervjuet er styre som har beholdt ASA-formen og de har sagt seg villig til å stille opp i undersøkelsen. Vil det si at det er de kvinnevennlige styrene vi har intervjuet?

## 6.2 Videre forskning

Konsekvensen av denne studien kan være et steg videre på veien til økt forståelse av hvilke endringer kvoteringsloven har ført til. Studien gir innsikt i noen styremedlemmers oppfatninger og på denne måten er det et bidrag til den videre forskningen. I tillegg kan dette være lærerik lesning for styrene som har deltatt. Et eksempel på dette kan være kommunikasjonen innad i styret. Det vi opplevde var at styremedlemmene og styreleder ikke alltid oppfattet situasjonen på samme måte. En mer åpen dialog sammen med en nøyaktig arbeidsbeskrivelse kan føre til at styremedlemmene og styreleder oppfatter situasjonen mer



lik. Dette kan føre til økt effektivitet i styrerommet ved at alle jobber mot det samme målet. Vi håper også at studien vår kan bidra til at styrene åpner øynene for temaene vi har tatt opp og at bevisstgjøring rundt styreatferd og styrets roller kan gi styremedlemmene økt forståelse av nøyaktig hvordan styret deres opererer.

Undersøkelsen i dette mastergradsprosjektet tar for seg et lite utvalg informanter. Det hadde vært interessant å gjennomført en større studie for å se om våre informanters oppfatninger er representativt for majoriteten av norske ASA-styrer. Et interessant funn er at styret gjennomgår flere saker på styremøtene i dag, til tross for at styremøtene varer like lenge som før. Hvordan klarer man å gjennomgå flere saker per møte selv om man bruker samme antall timer som før? Knytter vi dette opp mot teorien, sies det at kvinner tar med seg kontroll inn i styrerommet, som diskutert under kapittel 5.0. Da lurer vi på; er det virkelig slik at styrene er blitt mer effektive etter at kvinner kom inn i styrene? Eller kan det være NUES som er årsaken? Dette kunne vært interessant og forsket videre på. Har virkelig kvinner så stor innflytelse i styrerommet at styrearbeidet blir mer effektivt? Eller er man blitt mer effektiv fordi det er tidspress? Kravet om å hele tiden prestere og vise til resultater kan ha sammenheng med økt effektivitet. Skulle vi godt videre med undersøkelsen er dette noe vi ville fokusert på, funnet årsaken(e) til hvorfor styrene har blitt mer effektive.

Et annet interessant funn er at kvinner viser mer omsorg. Dette er det menn sier. Vi kunne tenkt oss å stille spørsmål rundt dette temaet; er det virkelig slik eller har menn en forutinntatt oppfatning om hvordan kvinner er og hvordan de bør/skal være? Ser menn på kvinner som en morsfigur, og hevder derfor at kvinner viser mer omsorg enn menn selv gjør? Dette kunne vært interessant å forske videre på. Menn sier også at kvinner er mer redd for å ta ansvar enn hva de selv er. Kvinner tar mindre risiko, er mer forsiktige enn menn og har behov for å vite konsekvensene av utførte handlinger. Er det virkelig slik? Det hadde vært spennende og undersøkt om det er hold i disse påstandene.

Videre har flere av informantene trukket fram at de samme kvinnene går igjen i flere av styrene. Det utarbeides lister med kvinnelige styrerepresentanter og det er frivillig å stå på en slik liste. Resultatet kan bli at en kvinne besitter flere styreverv og det kunne vært interessant og vite hvor mange styreverv hver enkelt kvinne har. Kan det være slik at de kvinnene som allerede sitter i styrer er enklere å finne? Eller er det mindre risiko involvert når kvinnene de rekrutterer allerede har styreefaring? Styrets rekrutteringsprosess er interessant og noe vi ønsker vi kunne sett nærmere på. Må man kjenne noen som kjenner noen? Det ser ut som det



å være deltakende i næringslivets nettverk er den enkleste veien til et styreverv. Men hvor kompetente er egentlig disse styremedlemmene?

Mennene stiller enormt høye krav til kvinnene, normalt høyere enn hvilke krav de stiller til mannlige kolleger. Hvorfor? Er det slik at lov om kvotering har ført til at menn sitter på mer makt siden de har sittet i styrene lengst, og av den grunn tror de kan forvente mer av kvinnelige styremedlemmer? Dette er også et tema vi er interessert i. Å se hva mennene faktisk forventer av kvinner med tanke på kompetanse. Samtidig kunne man sett på hva menn forventer av kvinner i styrerrommet, må kvinner hele tiden være på offensiven i forhold til diskusjoner og beslutningstaking?

Når vi intervjuet styrelederne i de fire styrene, hvorav en er kvinne og tre er menn, kom det tydelig frem at styreleder på noen punkter hadde andre oppfatninger enn hva styremedlemmene hadde. Kan det være slik at styreleder er uvitende og at det skjer ting bak ryggen hans/hennes? Et eksempel er at styremedlemmene sa det foregikk diskusjoner utenfor styrerrommet, mens styreleder mente dette ikke skjedde og det var styrelederen fornøyd med. De eksterne representantene sa også at de ofte ”holdt sammen” og diskuterte saker på forhånd av styremøtene. Et annet spørsmål vi stiller oss da selv om styremedlemmene selv avviser det, finnes det allianser innad i styrene? Er det slik at de eksterne medlemmene diskuterer saker og blir enige, og de interne ansattrepresentantene gjør det samme?

Vi har fått inntrykk av at ansattrepresentantene er mer passive enn hva de eksterne medlemmene er. Dette kan være på grunn av et sprik i kompetansen mellom disse to gruppene? Skyldes det noe annet? I vår undersøkelse har vi ikke snakket med internt rekrutterte medlemmer, men ved en senere anledning kunne det vært aktuelt og inkludert disse i utvalget vårt også.



### 6.3 Avslutning

Konsekvensene av kvoteringsloven er at prosessen med å få inn kvinnelige styremedlemmer har gått i et enormt tempo. Samme prosessen ville tatt flere år hvis loven ikke hadde blitt innført. Kvotering møter alltid stor motstand i begynnelsen, men når det først er gjennomført er resultatet i stor grad positivt. Styrene med styreledere er alle fornøyde med sine kvinnelige styremedlemmer og derfor vil vi anbefale andre land og innføre kvoteringslov. Det er viktig å huske på at kvinner ikke nødvendigvis vil sitte i styret grunnet de er kvotert inn, men de vil sitte i et styre der de selv kan bidra med unik og verdifull kompetanse. Et råd vi kan komme med til andre land som vurderer å innføre kvoteringslov, er at man må lete etter kvinnene. For å få de kvinnene man ønsker i sitt styre, med den riktige kompetansen og de riktige holdningene, må man muligens se utenfor sitt eget nettverk og gjøre en innsats for å finne ”den rette”.



## 7.0 REFERANSER

- Adams, R., & Ferreira, D. (2008). Women in Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 1-31.
- Allmennaksjeloven. (1997). Lov om allmennaksjeselskaper 1997 nr. 14.
- Andersson, B. (04.12.2009a). Bedriftene Rømmer fra Kvinnetvang, *Ukeavisen Ledelse*. Lokalisert 10.02.2010 på World Wide Web: [https://web.retriever-info.com/services/pdf/pdf\\_id-055030200912042Ns9gx4rAmYH1uxxkt0bWyX3100000000u1c\\_x-277247d665c52b79abd7c5b7c0266ce6\\_y-77c539c19d1c483db3007b1d77358ba1.pdf](https://web.retriever-info.com/services/pdf/pdf_id-055030200912042Ns9gx4rAmYH1uxxkt0bWyX3100000000u1c_x-277247d665c52b79abd7c5b7c0266ce6_y-77c539c19d1c483db3007b1d77358ba1.pdf)
- Andersson, B. (01.12.2009b). Børsløft av Kvinneløft, *Ukeavisen Ledelse*. Lokalisert 10.02.2010 på World Wide Web: [http://www.ukeavisenledelse.no/ledelse/20091201/kvinnelost-borsloft/?utm\\_medium=epost&](http://www.ukeavisenledelse.no/ledelse/20091201/kvinnelost-borsloft/?utm_medium=epost&)
- Bilimoria, D. (2000). Building the Business Case for Women Corporate Directors. I: R. Burke & M. C. Mattis (red.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities* (s. 25-40). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Bilimoria, D., & Huse, M. (1997). A Qualitative Comparison of the Boardroom Experiences of US and Norwegian Women Corporate Directors. *International Review of Women and Leadership*, 3(2), 63-76.
- Bradshaw, P., & Wicks, D. (2000). The Experience of White Women on Corporate Boards in Canada: Compliance and non-Compliance to Hegemonic Masculinity. I: R. Burke & M. C. Mattis (red.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities* (s. 197-212). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Burke, R. (1997). Women Directors: Selection, Acceptance and Benefits of Board Membership. *Corporate Governance*, 5(3), 118-125.
- Chandler, T. A. (1982, 19.-23. mars). *Gender Differences in Multiattributitional Causality for Achievement and Affiliation in Five Cross-National Samples*. Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York, NY.
- Daily, C., & Dalton, D. (2003). Women in the Boardroom: a Business Imperative. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 8-9.
- Elstad, B., & Ladegård, G. (2010). *Women and Tokenism on Corporate Boards: The Case of Norway*. Lokalisert 30.04.2010, på World Wide Web: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1582368](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1582368)
- Falnes-Dalheim, E., Sandnes, T., & Vartdal, K. (2004). Hvor er Kvinnene i Næringslivet? *SSB: Samfunnsspeilet*. 18 (6), 19-23.



- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2006). *Metode og Dataanalyse: Med Fokus på Beslutninger i Bedrifter* (3. utg.). Kristiansand S: Høyskoleforlaget.
- Gustafson, J. L. (2008). Tokenism in Policing: An Empirical Test of Kanter's Hypothesis. *Journal of Criminal Justice*, 36(1), 1-10.
- Haugnes, G. M. (27.12.2009). Norsk Styrekvotering Smitter, *Aftenposten*. Lokalisert 10.02.2010 på World Wide Web: <http://www.aftenposten.no/jobb/article3434809.ece>
- Helmich, D. L. (1974). Organizational Growth and Succession Patterns. *The Academy of Management Journal*, 17(4), 771-775.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Harris, I. C. (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How Do Directors Differ? *Journal of Management*, 28(6), 747-763.
- Huse, M. (2004). Styrearbeid i Norge - Innsikt fra Corporate Governance-virkeligheten. *Magma*, 7(1).
- Huse, M. (2008). Women Directors and the "Black Box" of Board Behaviour. I: S. Vinnicombe, V. Singh, R. Burke, D. Bilimoria & M. Huse (red.), *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice* (s. 140-151). Cheltenham: Edward Elgar.
- Huse, M., Nielsen, S., & Hagen, I. (2009). Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 581-597.
- Huse, M., & Solberg, A. (2006). How Scandinavian Women Make and Can Make Contributions on Corporate Boards. I: M. Huse (red.), *The Value Creating Board* (s. 344-362). Oxon: Routledge.
- Huse, M., & Zattoni, A. (2008). Trust, Firm Life Cycle and Actual Board Behavior: Evidence from "One of the Lads" in the Board of Three Small Firms. I: M. Huse (red.), *The Value Creating Board Corporate Governance and Organizational Behaviour*. Oxon: Routledge.
- Jacobsen, I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan Organisasjoner Fungerer* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Karlstad, K. A. (2008). Utfordrer Strategiteori, *Forskning.no*. Lokalisert 01.03.2010 på World Wide Web: <http://www.forskning.no/artikler/2008/september/195169>
- Kesner, I. F., Victor, B., & Lamont, B. (1986). Board Composition and the Commission of Illegal Acts: An Investigation of Fortune 500 Companies. *Academy of Management Journal*, 29(4), 789-799.
- Knudsen, G. (2009). *Store Norske Leksikon*. Oslo: Kunnskapsforlaget.



- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633-1651.
- Lai, L. (2004). *Strategisk Kompetansestyring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lervik, J. E., Huse, M., Hansen, C., & Svendsen, J. E. (2005). Beskrivelse av Norske Styrer. Foreløpige Resultater fra Forskningsprogrammet "Det Verdiskapende Styret" (s. 1-69). Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Letendre, L. (2004). The Dynamics of the Boardroom. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 101-104.
- Lynall, M. D., Golden, B. R., & Hillman, A. J. (2003). Board Composition from Adolescence to Maturity: A Multitheoretic View. *The Academy of Management Review*, 28(3), 416-431.
- Lütken, M. (2006). Mangfold i Styrene. *Ledernytt*. Lokalisert 30.04. 2010 på World Wide Web: <http://www.ledernytt.no/mangfold-i-styrene.4515917-112544.html>
- McInerney-Lacombe, N., Bilimora, D., & Salipante, P. (2008). Championing the Discussion of Tough Issues: How Women Corporate Directors Contribute to Board Deliberations. I: S. Vinnicombe, V. Singh, R. J. Burke, D. Bilimoria & M. Huse (red.), *Women on Corporate Boards of Directors. International Research and Practice*. (s. 123-139). Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ Metode for Merkantile Fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mitchell, T. R., & Larson Jr, R. L. (1987). *People in Organizations An Introduction to Organizational Behaviour* (3. utg.). Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- Myklemyr, A. (24.10.2008). Internasjonal Satsing på Styrekvinner, *Ukeavisen Ledelse*. Lokalisert 30.04.2010 på World Wide Web: <https://web.retriever-info.com/services/archive.html>
- Nielsen, S. (2008). Women Directors, Board Working Style and Board Task Performance. I: M. Huse (red.), *The Value Creating Boards* (s. 437-450). Oxon: Routledge.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2009). How do Women Directors Influence Board Effectiveness? *The Center for Corporate Governance*, 1-38.
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface. *Corporate Governance*. 18(2), 136-148.
- Norsk Utvalg for Eierstyring og Selkapsledelse (2009). *Norsk anbefaling Eierstyring og Selskapsledelse* (5. utg.). Oslo. Lokalisert 05.03.2010 på World Wide Web: [www.nues.no](http://www.nues.no)



- NOU 2008:6. *Kjønn og Lønn. Fakta, Analyser og Virkemidler for Likelønn*. Oslo:Likelønnskommissjonen. 310 s. Lokalisert 15.03.2010 på World Wide Web: <http://www.regjeringen.no/pages/2052468/PDFS/NOU200820080006000DDDPDFS.pdf>
- Ong, C. H., & Wan, D. (2008). Three Conceptual Models of Board Role Performance. *Corporate Governance*, 8(3), 317-329.
- Pearce, J. A. (1983). The Relationship of Internal versus External Orientations to Financial Measures of Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 4(4), 297-306.
- Pearce, J. A., & Zahra, S. A. (1991). The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, 12(2), 135-153.
- Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a Business Case for Diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.
- Rodin, K., Andreassen, L., Kierulf, K., & Standal, E. G. (2007). *Mangfoldet i Styrerommet: Styrearbeid og Kvinner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rose, C. (2007). Does Female Board Representation Influence Firm Performance? The Danish Evidence. *Corporate Governance*, 15(2), 404-413.
- Ruigrok, W., Peck, S., & Tacheva, S. (2007). Nationality and Gender Diversity on Swiss Corporate Boards. *Corporate Governance*, 15(4), 546-557.
- Rødland, A. W. (2008). Kvoteringsloven i Norge: Veien til 40%. *NIKK Magasin*, 1.
- Seidler, J. (1974). On Using Informants: A Technique for Collecting Quantitative Data and Controlling Measurement Error in Organization Analysis. *American Sociological Review*, 39(6), 816-831.
- Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research* (2. utg.). London: Sage.
- Storesletten, K. (13.01.2006). Skadelig kvotering, *Aftenposten*. Lokalisert 30.04.2010 på World Wide Web: <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/article1196992.ece>
- Tacheva, S., & Huse, M. (2006, 18.-20. mai). *Women Directors and Board Task Performance: Mediating and Moderating Effects of Board Working Style*. European Academy of Management, Oslo.
- Teigen, M. (2008). *Kjønnskvotering i Næringslivets Styrer*. I: K. Niskanen & A. Nyberg (red.), *Kön och makt i Norden. Del II Sammanfattande Diskussion och Analys*. (s. 93-113). København: Nordiska Ministerrådet.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og Innlevelse. En Innføring i Kvalitativ Metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.





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(2), 366-398.

Zahra, S., & Pearce, J. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.

Zelekowski, D. D., & Bilimoris, D. (2005). Characteristics of Women and Men Corporate Inside Directors in the US. *Corporate Governance*, 12(3), 337-342.



## 8.0 VEDLEGG

### Vedlegg 1: Allmennaksjeloven

#### § 6-11a. *Krav om representasjon av begge kjønn i styret*

(1) I styret i allmennaksjeselskap skal begge kjønn være representert på følgende måte:

1. Har styret to eller tre medlemmer, skal begge kjønn være representert.
2. Har styret fire eller fem medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst to.
3. Har styret seks til åtte medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst tre.
4. Har styret ni medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst fire, og har styret flere medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst 40 prosent.
5. Reglene i nr. 1 til 4 gjelder tilsvarende ved valg av varamedlemmer.

(2) Første ledd omfatter ikke styremedlemmer som skal velges blant de ansatte etter § 6-4 eller § 6-37 første ledd. Når det skal velges to eller flere styremedlemmer som nevnt i første punktum, skal begge kjønn være representert. Det samme gjelder for varamedlemmer. Annet og tredje punktum gjelder ikke dersom et av kjønnene utgjør mindre enn 20 prosent av samlet antall ansatte i selskapet på det tidspunkt valget skjer.

Lokalisert 10.02.2010 på World Wide Web: <http://www.lovdato.no/all/tl-19970613-045-032.html#6-11a>



## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Personalia

Navn

Alder

Yrke

Utdanning

Jobberfaring

### Styreerfaring

1. Hvor mange år har du sittet i dette styret?
2. Nytt styremedlem? (<1 år)
3. Hvordan ble du rekruttert inn i dette styret?
4. Har du styreverv i andre styrer? Evt. hvor mange?
5. Hvor mye erfaring har du fra tidligere styreverv? Har du sittet i mange styrer tidligere?

### Kompetanse og bakgrunn

6. Relevant kunnskap og erfaring fra bransjen? Hvordan?
7. Relevant kunnskap og erfaring fra selskapet? Gjennom hva?

### Rekruttering:

8. Hvordan rekrutterer dere representanter inn i styret? (Head hunting? Kjennskap til gode representanter? Nettverk?)
9. Hvor lenge har det vært på denne måten? Var det annerledes før, evt. Hvordan?
10. Har dere valgkomitèer i deres styre? Hvem sitter der?
11. Hvordan oppretter deres styre valgkomitèer? Er det slik at det er både kvinner og menn, erfarne og uerfarne som sitter i disse valgkomiteene?
12. Hvordan finner valgkomitèen aktuelle kandidater?

### Styremøtene

13. Hvor mange styremedlemmer møter opp på styremøtene? Møter DU opp?
14. Hva er gyldig grunn for ikke å møte opp?
15. Hvor godt forberedt er styremedlemmene? Hvor lang tid bruker du på å forberede deg? Har dette endret seg?
16. Hvor lenge varer et styremøte idag? Hvor lenge varte et styremøte før?
17. Hvor ofte er det styremøter? Hvordan var det før?



18. Hvordan vil du beskrive diskusjonene på styremøtene? Endret seg etter lov om kvotering ble innført?? (Åpne? Konstruktive?)
19. Hvor ofte stilles det spørsmål på møtene? Noen som stiller flere enn andre? Evt. Hvem?
20. Hvem bidrar mest aktivt i diskusjoner? Kvinner/ menn? Avbrytelser? Konflikter? Engasjement?
21. Hvem er passive på møtene? Hvorfor?
22. Hvordan tar dere beslutninger i styret? Hvis det er uenighet, hvem er uenig? Er det et mønster?
23. Hvordan behandles uenigheter/konflikt? (Hvis det er uenigheter, hvordan blir dette tatt opp? Er det slik at man diskuterer seg frem til løsning? Evt Hvordan?)
24. Hvor ofte tar du opp saker på eget initiativ i styremøtene? Når er sist du tok opp en sak på eget initiativ? Hva synes du om å ta opp saker på eget initiativ? Hva med sensitive temaer? Er det vanskelig/ubehagelig å ta opp ting på eget initiativ?

## Del 2

### Styrets roller

1. Hva mener du er styrets arbeidsoppgaver idag? Hva er hovedfokus? Kontrollfunksjonen? Jobber hele styret med dette eller er det kun noen? Eller en komité?
2. Når du var ny i styret , hva var styrets hovedoppgave da?( Hva var styrets arbeidsoppgaver i 2004? Hva var hovedfokus da?)
3. Finnes det formelle komitèer? For hva? Hvem sitter i de idag? Hvor lenge har de sattet? Vet du hvem som satt der før? (Hvem satt der i 2004? Kompensasjonskomitè? Revisjonskomitè? Flere?)
4. Hva synes du om komiteene? Inndeling? Mangler det en? Kompetanse riktig fordelt i komitèene? Ville du sattet i en komité? En annen enn den du evt. sitter i idag?
5. Hvordan er rollefordeling innad i styret? (Finnes det noen uformelle roller? Noen som tar ordet oftere enn andre?)
6. Hvordan er arbeidsfordelingen innad i styret? Er det noen som tar på seg arbeidsoppgaver uten å få det tildelt? Er det alltid de samme personene som gjør de samme oppgavene?
7. Diskuterer noen av styremedlemmene de aktuelle sakene sammen før møtet? Hvem blir da inkludert i dette? Hvem blir ikke inkludert i dette? Hvordan påvirker dette utfallet når avgjørelsen skal tas? Hvor ofte har det skjedd? Er det allianser innad i styret?
8. Hvordan evalueres styret?



**Kontroll:**

9. Hvordan fører styret tilsyn med den daglige ledelsen? Har det alltid vært slik? Hva har evt. Endret seg?
10. Hvordan holdes styret orientert om selskapets økonomiske stilling?
11. Hvordan følges de økonomiske rapportene opp? Som f.eks budsjetter, likviditet, finansieringer, utbytte. Hvordan har utviklingen vært siden du kom inn i styret? Utvikling etter kvoteringslov ble innført?
12. Hvordan følger styret opp HMS? Produktkvalitet? Markeder? Kundetilfredshet? (*kvalitativ oppfølging av den operative virksomheten*) Hvordan har utviklingen vært siden du kom inn i styret? Etter lov om kvotering ble innført?
13. Hvordan er tillitten til den daglige ledelsen? Styret mottar presis, relevant og tidsriktig informasjon? Alltid vært slik? Utviling? Utdyp.
14. Hvordan rapporterer adm. dir. til styret? Utvikling? Alltid vært slik? Utdyp.
15. Er det noen i styret som er mer eller mindre opptatt av kontrolloppgavene? Hvem? På grunn av kompetanse? Interesse? Hvordan var dette tidligere? Utdyp.

**Service:**

16. Hvordan bidrar styret med rådgivning i ulike generelle ledelsesmessige spørsmål? Hvordan har dette endret seg siden du kom inn i styret? Hvem har bidratt til de eventuelle endringene?
17. Hvordan bidrar styret med rådgivning i juridiske eller finansielle spørsmål? Hvordan har dette endret seg siden du kom inn i styret?
18. Hvordan er styret involvert i ulike nettverk? Noen som har større nettverk enn andre? Hvem? Brukes disse ofte? Hvordan og til hva?
19. Hvem i styret har kontakt med kunder, investorer og eller aksjeeiere? (for å skape tillit, opprettholde forbindelser, og vise interesse?)
20. Er det noen i styret som er mer eller mindre opptatt av service enn andre? Hvem? På grunn av kompetanse? Interesse? Hvordan var dette tidligere?

**Strategi:**

21. Hvordan leder styret den strategiske planleggingen? Vurderes denne jevnlig? Hvordan?
22. Hvordan utarbeides strategiforslag? Hvordan gjennomføres strategibeslutninger? Hvilken del av strategiprosessen deltar styret i? Hvordan vedtas strategisaker?
23. Er det noen i styret som er mer eller mindre opptatt av strategi enn andre? Hvem? På grunn av kompetanse? Interesse? Hvordan var dette tidligere? Utdyp.



**Tilslutt:**

24. Er det noe vi ikke har spurt om som du mener er viktig for vår problemstilling? Evt hva?
25. Hva mener du kvinner i styret bidrar med?
26. Hva mener du om kvoteringsloven? Synes du den bør vedvare?
27. Hvordan/ på hvilken måte har kompetansen i styret har endret seg etter at kvoteringsloven trådte i kraft? Negativt? Positivt? Utdyp.

