



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

E-MBA300

Executive Master of Business Administration

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:

Endring på øverste nivå: Fra uklare måltall og elefanter i rommet, til kjønnsbalanse i toppledelsen og et sterkt styre med kultur for endring.

ENGELSK TITTEL

Change atop: From vague targets and elephant in the room, to a gender balanced executive committee and a strong board with culture for change.

FORFATTER(E)

Kandidatnummer:

237284

.....

.....

Navn:

Nina Lillås

.....

.....

.....

.....

VEILEDER:

Rune Todnem By

FORORD

Denne masteroppgaven markerer slutten på masterstudiet Executive Master of Business Administration ved Universitetet i Stavanger. Studiet har krevd mye tid og hardt arbeid, og særlig har prosessen med å skrive masteroppgaven har vært mer utfordrende enn jeg hadde forestilt meg. Men det har uten tvil vært en svært lærerik og givende tid, og ikke minst har det vært veldig spennende å få utforske et tema og en problematikk som jeg har et stort engasjement for. Andelen kvinnelige toppledere vokser, men det vokser sakte. Jeg håper at min oppgave kan inspirere til å sette fokus på styrets rolle i arbeidet med å løfte flere kvinner til toppen av norsk næringsliv.

Mange har støttet meg underveis i arbeidet og jeg vil gjerne benytte anledningen til å takke alle som har bidratt til at jeg i dag har en ferdig oppgave. Jeg vil starte med å takke min veileder, professor Rune Todnem By, for verdifulle råd, utfordringer, og entusiasme gjennom hele prosessen. En stor takk går også til mine respondenter som har tatt seg tid i en travel hverdag til å bli intervjuet, og som åpent har delt sine oppfatninger, erfaringer, og ideer. Gjennom eksempelets makt kan mye oppnås, og de er virkelig gode rollemodeller som jeg håper andre selskaper vil se til. Videre vil jeg rette en takk til alle som bidro med idémyldring tidlig i prosessen. Jeg vil også uttrykke min takknemlighet ovenfor min tidligere arbeidsgiver som ga meg anledning til å delta i studiet. Sist men ikke minst vil jeg takke familie og venner som har vært tålmodige og forståelsesfulle gjennom disse studieårene. Særlig takk til barna mine, Elias og Milla, som har holdt ut med en tidvis fraværende mamma. Og en uendelig stor takk til min samboer, Lars, som har fått hverdagen til å gå rundt og gitt fantastisk støtte og oppmuntring underveis.

Stavanger, 20. mai 2019

Nina Lillås

SAMMENDRAG

Denne oppgaven forsøker å bidra med ny kunnskap om styrets ansvar i endringsarbeidet for bedret kjønnsbalansen på toppen samt hvilken type styrer som har lyktes med dette arbeidet.

På bakgrunn av den vedvarende mannsdominansen på toppen av næringslivet, som finnes tross økende behov og krav fra ulike hold om kjønnsbalanse der beslutninger tas, undersøker oppgaven hva som er styrets ansvar i arbeidet for kjønnsbalanse i toppen av næringslivet, og hva som karakteriserer et styre i selskaper hvor det er kvinnelig daglig leder og/eller tilnærmet kjønnsbalanse i topledelsen. For å svare på dette gjennomgås relevant litteratur og lovverk, og det gjøres en studie av hvordan styrer som har en kvinnelig toppsjef og/eller bortimot kjønnsbalanse på toppen oppfatter styrets kultur, rolle og kompetanse. De empiriske funnene er samlet inn gjennom dybdeintervjuer med fem styremedlemmer fra store norske foretak.

Analysen viser at man ikke skal undervurdere styrets rolle. Styret er ansvarlig for en virksomhets verdiskapning og for å sørge for at virksomheten er forsvarlig organisert. Når flere studier viser at kvinnelige topledere har en positiv effekt på bunnlinjen, både *bør* og *kan* styret endre kjønnsbalansen på toppen. Funnene tyder på at for å oppnå endring må styret vise vei gjennom strategiutarbeidelse og tett oppfølging. Det kommer frem at selv om styrets formelle ansvar kun gjelder ansettelse av daglig leder, er det viktig at styret også er involvert i ansettelsen av resten av toplederguppen. Funnene tyder også på at styrene som lykkes karakteriseres av å være bevisste og aktive team som er opptatt av å inneha kompetanse i henhold til virksomhetens behov, og som har en kultur som bygger på åpenhet, gjensidig respekt og gode holdninger.

Med bakgrunn i funnene foreslås det noen tiltak for styrer som har et ønske om å øke kvinneandelen på toppen. Først og fremst bør styret bruke den formelle makten som det besitter til å skape endring. Å ansette en toppsjef som har reell vilje til å sikre mangfold i selskapet er et godt utgangspunkt. Da må gjerne styrets krav for topledertjobben nyanseres. Skal man finne flere kvinnelige topledere må man søke bredere; gjerne se etter andre verdier og utenfor egen organisasjon og bransje. For å sikre selskapets bærekraft bør styret delta i strategien for ekstern rekruttering ned på nyutdannet nivå. Ønsker styret å rekruttere toplederen internt bør styret delta aktivt i selskapets kompetanseutvikling for å sikre kjønnsbalanse i utvalget og for å sikre at det gjøres klart kandidater fra egne rekker til opprykk. Videre bør styret jevnlig vurdere sin egen kompetanse. Sammen med bevissthet rundt holdninger kan dette være med på å fremme en kultur for endring i styrerommet.

INNHALDSFORTEGNELSE

1. Introduksjon.....	6
1.1. Innledning.....	6
1.2. Bakgrunn for valg av oppgave	7
1.3. Begrepsavklaringer.....	9
1.4. Avgrensning	11
1.5. Forskningsspørsmål.....	11
1.6. Oppgavens struktur.....	13
1.7. Oppsummering	13
2. Teori	14
2.1. Innledning.....	14
2.2. Myter eller realiteter?	14
2.3. Organisasjoner, endring, og ledelse.....	16
2.3.1. Organisasjoner.....	16
2.3.2. Endring av organisasjoner	18
2.3.3. Ledelse i organisasjoner	19
2.4. Styrets ulike roller	21
2.5. Styresammensetning og kompetanse.....	26
2.6. Organisasjonskultur og ubevisste holdninger	28
2.7. Oppsummering	31
3. Metode og design.....	33
3.1. Innledning.....	33
3.2. Vitenskapsteoretisk standpunkt	33
3.3. Forskningsdesign.....	35
3.4. Forskningsmetode	35
3.5. Datainnsamling.....	37
3.6. Utvalg	39
3.7. Bearbeiding og analyse av data	40
3.8. Reliabilitet, validitet og etiske betraktninger.....	41
3.9. Oppsummering	43
4. Funn og diskusjon.....	44

4.1.	Innledning.....	44
4.2.	Funn #1: Styret tar ansvar for å få frem kvinnene.....	44
4.2.1.	«Jeg går inn og tar det som en mann».....	46
4.2.2.	«Ikke 50/50 i aldersgruppen eller med kvalifikasjonene».....	47
4.2.3.	«Da får du veldig ofte en mann som kandidat».....	48
4.2.4.	«Det har mye med kulturen».....	50
4.3.	Funn #2: Styrets holdning er at kvinnelige toppledere er bra for både kultur og business.....	51
4.4.	Funn #3: Styret er bevist og bidrar aktivt.....	53
4.5.	Funn #4: Styrets kompetanse som team gjenspeiler virksomhetens behov.....	57
4.6.	Funn #5: Styret jobber som et team og har en kultur som bygger på åpenhet, gjensidig respekt, og gode holdninger.....	60
4.7.	Funn #6: Styret må ta tydeligere grep enda tidligere.....	63
4.8.	Oppsummering.....	64
5.	Konklusjon og anbefalinger.....	66
5.1.	Videre forskning.....	70
	Referanseliste.....	72
	Vedlegg A - Myter om kvinner og ledelse.....	81
	Vedlegg B – Intervjuguide.....	90
	Vedlegg C – Informasjonsskriv.....	91
	Figur 1. Hva regulerer oppgavene?.....	22
	Figur 2. Perspektiver og oppgaver.....	24
	Figur 3. Tante, barbar eller klan: en typologi.....	25
	Figur 4. Årsaks-ordsky.....	45
	Tabell 1 - Oversikt over mål og delmål.....	12
	Tabell 2 - Myter, deres opphav, og dagens forståelse.....	15

1. INTRODUKSJON

1.1. INNLEDNING

Vi snakker i det vide og brede om biologiske forskjeller, om mannlig og kvinnelig lederstil, om mystiske koder som skal knekkes, og om glasstak, gullskjørt og Gutteklubben grei. Det kan være interessante akademiske øvelser, men det fører oss ikke nærmere målet som er en mer mangfoldig ledelse og en mer balansert fordeling av makten. (Fagerland & Rambøl, 2015, s. 75)

Kjønnsbalanse i toppledelsen er på den politiske dagsorden (Barne- og familiedepartementet, 2018), et søk på nettet viser at temaet får mye oppmerksomhet i media, og næringslivet selv uttrykker at det er opptatt av å oppnå kjønnsbalanse på toppen (Barne- og familiedepartementet & Nærings- og fiskeridepartementet, 2018c). Når målinger allikevel viser at det skjer lite endringer på området (CORE, 2018), kan man spørre seg om hva det er som da skal til. Siden noen selskaper klarer å finne flere kvinnelige toppledere mens andre klarer det ikke, er det et spørsmål om evne og vilje?

Det finnes mange studier som handler om *hvorfor* det bør tilstrebes mangfold i ledelsen og som videre knytter kvinner i ledelsen til resultater (se Desvaux, et al. 2017; Lorenzo et al, 2017; Welbourne, Cycyota & Ferrante, 2007). I senere tid har det også kommet flere studier som handler om *hvordan* mangfold og kjønnsbalanse i toppledelsen kan oppnås (se Dobbin, Schrage, & Kalev, 2015; Kitterød & Teigen, 2018; Solberg, Wathne & Madslie, 2016). Det viser seg at tiltak som har størst effekt for å sikre mangfold, er tiltak som engasjerer ledere (Dobbin et al., 2015; Teigen, 2002). Det tiltaket som norske toppledere har størst tro på vil fremme kjønnsbalanse, er en aktiv rekrutteringspolitikk (Halrynjo, Kitterød & Teigen, 2015; Kitterød & Teigen, 2018). Det tiltaket som har minst oppslutning blant ledere, er tiltak som lovfester og regulerer kjønnsbalanse i toppledelsen og på denne måten begrenser lederes mulighet til å utøve eget skjønn (Dobbin et al., 2015; Kitterød & Teigen, 2018). Barne- og likestillingsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet (2018b) har utarbeidet en beste praksis liste som baserer seg på de tiltakene som norske næringslivsledere selv mener er viktige for å bedre kjønnsbalansen på toppen. Således skal endringene først og fremst kunne komme fra næringslivet selv. Det første tiltaket på listen er at styret og toppledelsen må ta et aktivt ansvar. Det siste er at næringslivet må ta samfunnsansvar.

Denne masteroppgaven retter fokuset mot styrets rolle i arbeidet for kjønnsbalanse i toppen av næringslivet. Fordi noen vil hevde at det er i styrerommet det skjer. Målet med oppgaven er å

utvikle en bedre forståelse for styrets ansvar for ledelse og endring av organisasjoner mot kjønnsbalanse på toppen, utforske om det er noe som kjennetegner styrets kompetanse og kultur der hvor det er kvinnelig toppsjef og/eller kjønnsbalanse i toppledelsen, og således gi innspill til hva som kan fremme kjønnsbalanse i toppledelsen. Oppgaven vil også komme med anbefalinger for videre forskning på området.

1.2. BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE

Forskning fra McKinsey viser at kvinner i toppledelsen gir selskaper bedre retning, arbeidsmiljø, brukerforståelse, og innovasjonsevne (Desvaux et al., 2017). Samme rapport og flere dertil slår dessuten fast at kvinner i toppledelsen er knyttet til bedre økonomiske resultater (se Desvaux et al., 2017; Noland, Moran & Kotschwar, 2016; Nordea, 2017) eller lavere volatilitet i avkastningene (Nordea, 2018). En annen studie viser at selskaper som integrerer sosiale og miljømessige aspekter i sin strategi har lavere volatilitet og høyere avkastning enn de mindre bærekraftige selskapene (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014). Kjønnsbalanse i lederposisjoner hører inn under bærekraft (FN-sambandet, 2019). Det handler ikke om at det er kvinnene per se som lønner seg, men mangfoldet de bidrar til (Fagerland og Rambøl, 2015; Wittenberg-Cox & Mitland, 2008). Fagerland og Rambøl (2015) sier at «mangfold, ikke bare når det gjelder kjønn, men også i alder, erfaring og bakgrunn, skaper dynamikk og evne til å sette spørsmålstejn ved etablerte sannheter og gammel sedvane» (s.56). Uten mangfold og evne til nyskaping kan det tenkes at mange selskaper fort går ut på dato i dagens kunnskaps- og teknologisamfunn. For endring er mer enn noen gang et gjennomgående fenomen i enhver organisasjon (By, 2005), og evnen til å tilpasse seg trusler og muligheter i omgivelsene i tide er vesentlig for en organisasjons overlevelse og vekst (Yukl & Lepsinger, 2006).

Bedret kjønnsbalanse i toppledelsen handler om mer enn bare penger. Det handler også om sosiale og samfunnsmessige forhold, om bærekraft, samfunnsansvar og etikk. FNs bærekraftsmål, som er «verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringer innen 2030» (FN-Sambandet, 2019), reflekterer dette. Et av bærekraftsmålene er likestilling mellom kjønnene, og det ene delmålet er å «sikre kvinner fullstendig og reell deltakelse og like muligheter til ledende stillinger på alle nivåer i beslutningsprosessene i det politisk, økonomiske og offentlige liv». Videre sies det at alle målene krever økt likestilling for å bli nådd (UN Women, u.å). FN fremhever således økt kvinnelig lederskap som en viktig faktor for en bærekraftig utvikling; noe som handler om å ta vare på behovene i dag uten å ødelegge for fremtiden (FN-Sambandet, 2019). Velger man

bærekraftig tar man samfunnsansvar. Samfunnsansvar er ifølge Nærings- og fiskeridepartementet (2017) «hvilket ansvar selskaper forventes å påta seg for mennesker, samfunn og miljø som påvirkes av virksomheten, dvs. hensyn ut over det som er pålagt ved lov». Med andre ord så forventes det at selskapene, foruten å prioritere det økonomiske aspektet av virksomheten, også fokuserer på en sosial og en miljømessig bunnlinje.

Eli Bleie Munkelien, direktør for business partnerships og leder for samfunnsansvar i Innovasjon Norge, opplever at næringslivet leverer mer enn profitt og at bedriftene satser sterkt på samfunnsansvar (Munklien, 2017). Også næringslivet selv gir uttrykk for at samfunnsansvar er nødvendig for å sikre en bærekraftig utvikling og videre at mål om flere kvinner i ledende stillinger er en del av dette (DnB, u.å.; Equinor, 2018; Telenor, 2018). Mari Teigen, forsker ved Institutt for samfunnsforskning og leder for CORE–Senter for likestillingsforskning, sier utviklingen går i retning av kjønnsbalanse på toppledernivå men at det går svært tregt (Teigen, 2017). Og næringslivet er ikke i mål med arbeidet ennå.

Tallene taler for seg selv. I 2018 var bare 21 av de 200 største selskapene i norsk næringsliv ledet av kvinner, kun én av fem personer i toppledelsen var kvinne, og andelen kvinner i toppledergruppene hadde kun økt med 4% siden 2014 (CORE, 2018). Dette til tross for at kvinner i mer enn tretti år har vært i flertall i høyere utdanning i Norge (Statistisk Sentralbyrå, 2018), kjønnsfordelingen i det norske arbeidslivet er relativ lik (Statistisk Sentralbyrå, 2018), og Norge er blant landene i Europa med høyest kvinneandel i styrer (PwC, 2019; European Women on Boards referert i Thommessen, 2016). Så mens Norge som helhet kommer på en 2. plass i kåringen av beste land i verden på kjønnslikestilling (World Economic Forum, 2018), havner Norge likevel helt nede på en 50. plass på internasjonale målinger over kvinner med ledererfaring (International Labour Organization, 2015).

«Noe» er det åpenbart som hindrer kvinner å nå helt til toppen i norsk næringsliv, men hva er dette «noe», skriver Fagerland og Rambøl (2015, s. 74). For til tross for at de fleste har en oppfatning om årsaken, er det lite forskning som kan forklare oss *hvorfor* og da er vanskelig å konkludere med *hvordan* (Sunde & Ringnes, 2018). En studie av McKinsey viser blant annet at det er et mindretall av selskapene som iverksetter tiltak som ser en effekt (Devillard, Zelicourt, Sancier-Sultan & Kossoff, 2016). Dette forklarer Marie Louise Sunde, en av grunnleggerne av #HunSpanderer skyldes en manglende kausalitetsforståelse; at man ikke forstår godt nok sammenhengen mellom årsak og virkning (Barne- og familiedepartementet & Nærings- og fiskeridepartementet, 2018c). Ifølge Mari Teigen er det i forskningslitteraturen derimot enighet om at topplederens rolle og motivasjon og strategiske initiativ for å fremme

kjønnsbalanse på toppen er av stor betydning (Barne- og familiedepartementet & Nærings- og fiskeridepartementet, 2018c). Undersøkelser viser videre at det er en sterk generell oppslutning om likestilling som generell verdi blant norske toppledere (Teigen & Reisel, 2017). Men kan det være at de legger mer vekt på å framstå som kjønnsbalanseorienterte enn å skape det i praksis?

Daglig leder rapporterer til styret, som har hovedansvaret for forvaltningen av selskapet (aksjeloven, 1997, §6-12). I det juridiske språket er forvaltning et mye brukt ord som i ledelsesterminologi nesten kan sidestilles med verdiskapning og strategi (Huse, 2011). Det er således styret som skal se til at selskapet har en daglig ledelse som realiserer virksomhetens mål og strategier i henhold til de retningslinjer og pålegg de har gitt. CORE's Topplederbarometer (CORE, 2018) viser at det i løpet av de to siste årene har kommet til 48 nye daglig ledere i de største norske virksomhetene (målt etter omsetning) men at kun 6 av disse var kvinner. Videre viser undersøkelsen at over 50% av daglig ledere har blitt skiftet ut de siste fem årene men at det fortsatt er langt flere menn som har blitt rekruttert til disse stillingene. Det er styret som ansetter og avsetter daglig leder (aksjeloven, 1997, §6-2). Betyr det at det er styret som har nøkkelen til kjønnsbalanse på toppen? Jobber styret systematisk med etterfølgerplanlegging og tilrettelegger for lederutvikling med utgangspunkt i sine kravspesifikasjoner? «Skyldes den lave andelen kvinnelige toppledere mangel på kompetanse hos norske styreledere?», spør førsteamanuensis og rekrutteringsekspert Ole I. Iversen (2015). «Snakkes det om kultur for endring i styret og toppadministrasjon?» spør sosiolog og samfunnsviter Sonja Hauan (2018) og stiller videre spørsmål ved hvilken motivasjon ligger bak endring, evt. ikke endring, hvis det etablerte er komfortabelt for de som i dag sitter med ledelsen og makten.

Denne oppgaven ønsker å bygge videre på spørsmålene over, og se på om et fokus på styrets ansvar samt en innsats på holdningsarbeid i styret vil ha effekt på kjønnsbalansen på toppen.

1.3. BEGREPSAVKLARINGER

Det er noen begreper som går igjen i oppgaven. Det ene begrepet er *kjønnsbalanse*. Her handler det om antallsmessige fordelinger, og nærmere bestemt jevnere fordeling mellom kvinner og menn. I denne oppgaven innebærer kjønnsbalanse ikke lik kjønnsfordeling (50/50) men benytter den ofte brukte definisjonen at hvert kjønn skal være representert med minst 40%, blant annet i tråd med lovbestemt kvinnerepresentasjon i allmennaksjeselskapets styre (allmennaksjeloven, 1997, §6-11a).

Kjønnsbalanse i toppledelsen anses i denne oppgaven å være et uttrykk for *mangfold* og *ledelsesmangfold*. Dette er en forenklet fremstilling fordi mangfold handler om mer enn kjønn. Jackson og Ruderman (referert i Traavik, 2006) kategoriserer for eksempel mangfold som identifiseres i virksomheter på tre ulike måter: demografisk (kjønn, rase), psykologisk (verdier, tro) og organisatorisk (yrke, ansiennitet). Ifølge Solberg (2017) er det heller ingen garanti at kvinner og menn i en ledergruppe automatisk representerer et mangfold fordi reelt ledelsesmangfold vil først oppstå når lederes systematisk ulike perspektiver, meninger og egenskaper preger diskusjonene og beslutningene som tas. Kvantitativ kjønnsbalanse er således heller en betingelse for ledelsesmangfold, enn det samme som.

Fire andre begreper som brukes mye er *toppledelsen*, *toppen*, *daglig ledelse*, og *administrasjonen*. Disse vil bli brukt om hverandre som synonymer. Her er det snakk om en relativt liten gruppe mennesker med formelle ledertitler og posisjonsmakt som er satt til å realisere et selskaps mål og strategier i henhold til de retningslinjer og pålegg som styret har gitt. Denne gruppen består av en daglig leder og de lederne som rapporterer direkte til han eller henne. I oppgaven brukes begrepet *daglig leder* om toppsjef-stillinger som CEO og konsernsjef, og blir også brukt om hverandre som synonymer.

Uten å konkludere hva som skal til eller hva det betyr å være en leder etter formell tittel, vil enhver referanse til leder bety ledere i bestemte stillinger på høyere nivå som innehar formell posisjonsmakt og som skal utøve ledelse. Det antas at hensikten med en formell lederrolle er å utøve ledelse. I denne oppgaven skal ledelse forstås som « ... an influence relationship among leaders and collaborators who intend real changes that reflect the purposes mutually held by both leaders and collaborators » (Rost, 1995, s. 133). Denne definisjonen og noen andre definisjoner og sitater vil ikke bli oversatt fra engelsk. Det er for å sikre at det originale meningsinnholdet beholdes. Begrepet *ledelse* vil gås nærmere inn på i teoridelen.

I teoridelen vil det også gås nærmere inn på hva et styre er og hva som er dets funksjon. Forenklet kan man si at styret er et selskaps øverste utøvende organ, og i aksjeselskaper et lovpålagt organ som må forholde seg til de krav og plikter som stilles til det i aksjelovene blant annet. Et styre består av styreleder og et eller flere styremedlemmer. Benevnelsen styremedlem vil i denne oppgaven benyttes om alle styrets medlemmer, så lenge det ikke trekkes frem at det skilles mellom rollen som styreleder og styremedlem.

De siste begrepene som må avklares er *organisasjon*, *virksomhet*, *bedrift*, *foretak* og *selskap*. Det finnes tre hovedtyper organisasjoner; forretning, forvaltning og forening. Disse er

klassifisert i form av en idealtipe som skiller mellom ulike logikker basert på inntjening, offentlig administrasjon, eller samfunnsnytte respektivt (UiO, u.å.). Denne oppgavens fokus er forretningsorganisasjonen. Slike organisasjoners virke er å produsere varer eller tjenester, og er i utgangspunktet dannet for å tjene penger. Forretningsorganisasjoner kalles ofte virksomheter, bedrifter eller selskaper, som i norsk daglig tale ofte benyttes om den juridiske enheten foretak. I dagligtale benyttes disse begrepene om hverandre, så til tross for at de kan defineres ulikt brukes de som synonymmer i denne oppgaven.

1.4. AVGRENSNING

Kvinneandelen i toppledelsen varierer mellom de ulike sektorene i norsk arbeids- og samfunnsniv, men undersøkelser viser at det er topplederstillingene i næringslivet som er mest skjevfordelt (Teigen & Reisel, 2017). Derfor vil oppgaven hovedsakelig handle om næringslivet. Det er videre flere formelle selskapsformer å velge blant, men det er aksjeselskapsformen som har et lovkrav om styre. Aksjeselskapsformen er dessuten blant de mest vanlige måtene for virksomheter å organisere seg på (Brønnøysundregisteret, 2019). Derfor vil fokuset i denne oppgaven hovedsakelig være på selskaper organisert som allmennaksjeselskap (ASA) eller aksjeselskap (AS). Valg av organisasjonsform gir retningslinjer overfor ansvar, risiko, skatt, rettigheter og plikter som virksomheten må forholde seg til (Altinn, 2017). I denne oppgaven vil lovverket begrense seg til aksjelovgivningen og anbefalingen til Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) mens annen lovgivning som regulerer styrets plikter vil ikke gås særlig inn på.

Det er ikke uvanlig at eier, styreleder og daglig leder er en og samme person. Men styrets rolle kommer egentlig først til syne når eierskap og ledelse er delt (Berle & Means, 1991). Oppgavens fokus er derfor på selskaper som har en ansatt daglig ledelse som er selvstendig fra eierne og styret, og som har et profesjonelt styre som representerer selskapet. Et profesjonelt styre skal forstås som et styre hvor medlemmene arbeider som styremedlemmer, og hvor styremedlemmene både innehar samt bruker relevant kompetanse.

1.5. FORSKNINGSSPØRSMÅL

For å få inntrykk av hvilken betydning styret har i arbeidet med kjønnsbalanse i toppledelsen, var det nødvendig å se nærmere på hvilken kontekst styret befinner seg i, hvilke ulike roller styret har, hvilken kompetanse styret behøver, og hvilken kultur og holdning som preger styrerommet. Det var ønskelig med et positivt fokus, og sådan ønskelig å undersøke styrer i selskaper som har klart å få en kvinne i sjefsstolen og/eller bortimot kjønnsbalanse på toppen.

Problemstillingen er derfor følgende:

Hva er styrets ansvar i arbeidet for kjønnsbalanse i toppen av næringslivet, og hva karakteriserer et styre i selskaper hvor det er kvinnelig daglig leder og/eller tilnærmet kjønnsbalanse i toppledelsen?

De underordnede spørsmålene er som følger:

- a) Hva kjennetegner styret sin holdning til kjønn og ledelse og ansvar for kjønnsbalanse?
- b) Hvilken rolle utøver styret i selskaper hvor øverste sjef er kvinne og/eller det er bortimot kjønnsbalanse i toppledelsen?
- c) Hvilken kompetanse bør finnes i styret for at det skal lykkes med en slik rolle?
- d) Hva kjennetegner styrekulturen til disse styrene?
- e) Hvilke tiltak har styret tro på at fremmer kjønnsbalanse i toppledelse?

Følgende tabell beskriver mål og delmål samt hvordan disse skal løses, og identifiserer hvor i oppgaven dette besvares:

	Beskrivelse	Metode	Kapittel
Mål	Å bidra til økt kunnskap om hva som kan fremme kjønnsbalanse i topposisjonene i næringslivet.		
Delmål 1	Utvikle en bedre forståelse for styrets ansvar for ledelse og endring av organisasjoner for oppnåelse av kjønnsbalanse i toppledelsen.	Gjennomgang og evaluering av deler av tilgjengelig litteratur om endring og ledelse, samt deler av tilgjengelig lovgivning og litteratur om styrets oppgaver, myndighet og ansvar.	Kapittel 2: Teori
Delmål 2	Utforske om kjønnsbalanse i toppledelsen kan påvirkes av styrets kompetanse, kultur, og holdning til kjønn & ledelse og oppgaver, plikter & ansvar for kjønnsbalansearbeidet.	Gjennomføre intervjuer av utvalgte styremedlemmer i selskaper som har kvinnelig daglig leder og /eller kjønnsbalanse i toppledelsen.	Kapittel 4: Funn og diskusjon
Delmål 3	Identifisere tiltak som styret kan gjennomføre for å bedre kjønnsbalansen i toppledelsen.	Bruke kunnskapen fra teori evalueringen og intervju funnene.	Kapittel 5: Konklusjon og anbefalinger
Delmål 4	Identifisere anbefalinger for videre forskning på området kjønnsbalanse i toppledelsen.		Kapittel 5: Konklusjon og anbefalinger

Tabell 1 - Oversikt over mål og delmål

1.6. OPPGAVENS STRUKTUR

Etter dette innledende kapitlet vil det i neste kapittel redegjøres for oppgavens teoretiske perspektiv. Først undersøkes styrets kontekst ved å se på hva organisasjoner er, hvordan organisasjoner endres, og hvordan ledelse utøves. Deretter undersøkes det hvilke ulike roller styret har og det tilhørende kompetansebehovet. Til slutt ses det på hvordan kultur og ubevisste holdninger kan påvirke avgjørelsene i styrerommet.

I kapittel 3 vil oppgavens metodiske valg beskrives. Først redegjøres det for det vitenskapelige standpunktet som er tatt for denne oppgaven. Deretter beskrives valg av forskningsdesign og forskningsmetode samt metoden som er brukt for datainnsamling, utvelgelse av respondenter, og bearbeiding av dataene. Til slutt gjøres noen refleksjoner rundt oppgavens troverdighet og etiske betraktninger.

I kapittel 4 blir funnene presentert. Resultatene fra intervjuene analyseres og diskuteres opp mot relevant teori. Funnene fremstilles gjennom de seks hovedtemaene styrets ansvar, styrets holdning til kjønn og ledelse, styrets oppgaver og plikter, styrekompetanse, styrekultur, og styrets tiltak. Noen hovedtema blir belyst med undertema for å gjøre funnene mer oversiktlig.

Avslutningsvis vil oppgaven oppsummeres. Konklusjoner av funnene trekkes, og en tiltaksliste for styret som ønsker kvinnelig toppsjef og/eller kjønnsbalanse i toppledelsen vil presenteres. Til slutt gis det forslag til videre forskning.

1.7. OPPSUMMERING

I dette kapitlet har tema og fokus for oppgaven innledningsvis blitt introdusert. Videre har det blitt redegjort for bakgrunnen for valg av kjønn og ledelse som tema, og styrets rolle i arbeidet for kjønnsbalanse i toppledelsen som fokus. Menn dominerer i toppen på de fleste samfunnsområder, men det er kjønnsfordelingen i topplerstillinger som er særlig skjev. I lengre tid har det blitt sett på *hvorfor* det er så lite kvinner der de strategiske beslutningene tas og *hvorfor* det bør tilstrebes en mangfoldig ledelse, men det diskuteres nå i større grad *hvordan* kjønnsbalanse på toppen kan bedres. Et av tiltakene som er identifisert er at styret må ta et aktivt ansvar. Oppgavens problemstilling har blitt utarbeidet med utgangspunkt i dette tiltaket. Gjennom sekundær forskning i form av litteraturstudier og primær forskning i form av dybdeintervjuer, søker oppgaven å finne svar på hvilken rolle styret må utøve og hvilken kultur som må prege styrerommet skal tiltaket ha en effekt. Det overordnede målet er å bidra til økt kunnskap om hva som kan fremme kjønnsbalanse i topposisjonene i næringslivet.

2. TEORI

2.1. INNLEDNING

I dette kapitlet presenteres teori som er relevant for å undersøke hvilket ansvar som ligger hos styret i arbeidet for kjønnsbalanse i toppen av næringslivet og hva som karakteriserer styret i selskaper hvor øverste sjef er kvinne og/eller det er god kjønnsbalanse i toppledelsen. Innledningsvis presenteres noen myter og fakta omkring kjønn og ledelse. Det gis en oversikt over mytenes opphav, og hva forskningen sier i dag. Dette leder oppgaven til å se på tiltak rettet mot organisasjon og struktur mer enn kvinne- og individorienterte tiltak. Men for å forstå hvordan tiltak som retter seg mot å endre organisasjonsinterne barrierer kan fremme kjønnsbalanse på toppen er det først nødvendig å forstå hva organisasjoner er, hvordan de fungerer, og hvilke hensyn de ivaretar. Organisasjonsteorien er i stor grad hentet fra litteraturen til Scott og Davis (2013) og Laloux (2015). Som det vil komme frem er organisasjoner avhengig av sine omgivelser, og mye tyder på at omgivelsene er overmoden for endring i kjønnssituasjonen i topplederposisjonene. Deretter vil det derfor tas en gjennomgang av det sentrale begrepet *endring* og hvordan endring henger sammen med ledelse. Det vil således videre ses på hva *ledelse* er og hvem som kan utføre det. Rollen til hensikt i ledelse vil særlig utdypes for å belyse hvordan denne tilnærming til ledelse kan være med å fremme etiske utfall som kjønnsbalanse på toppen.

Felles for de fleste organisasjoner er at de har et styre, som fungerer som det øverste formelle ledelsesorganet. Hva dette innebærer både i teori og praksis er vesentlig for å forstå styrets ansvar og rolle i arbeidet med kjønnsbalanse på toppen. Styrets oppgaver og plikter følger til dels lovgivningen og til dels ulovfestede regler. Det vil derfor gjennomgås både hva lovverket og styrelitteraturen sier om styrets rolle. Det tas utgangspunkt i aksjelovene fra 1997 og styrelitteraturen til Huse (2011). Kravene til styrets kompetanse og ansvar blir dessuten stadig større. Skal styret være en aktiv bidragsyter og ta aktivt ansvar i arbeidet med å bedre kjønnsbalansen i toppen, er det aktuelt å se på hvilken forutsetning de har for å gjøre dette, ut ifra hvordan de er satt sammen og hvilken kompetanse de besitter. Siden kunnskaper og ferdigheter er ikke nok til å gjøre en god jobb, men må kombineres med evne og vilje, så belyses til slutt problematikken rundt kultur og ubevisste holdninger.

2.2. MYTER ELLER REALITETER?

Mange mener mye om hvorfor det ikke er kjønnsbalanse i toppledelsen. Især er det lett å generalisere ut fra egne erfaringer med å tilhøre den ene eller andre kategorien kjønn, eller ut

fra egne persepsjoner av andre kvinner og menn. Det finnes flere stereotypiske oppfatninger, men forenklet kan man si at det finnes to hovedperspektiv på hvorfor kjønnsbalanse situasjonen ser ut som den gjør. Det ene er individorientert og det andre er organisasjonsorientert. Individorienterte forklaringer retter oppmerksomheten mot kjennetegn ved kvinner og menn, deres kvalifikasjoner og motivasjon mens organisasjonsinterne forklaringer retter oppmerksomheten mot arbeidsgiverne og deres holdninger og handlinger (CORE, 2017). Andre perspektiver viser til kulturelle eller strukturelle forhold i samfunnet generelt. Denne oppgavens fokus er ikke på *hvorfor* det er så få kvinnelige toppledere, men det anses likevel hensiktsmessig å gi en oversikt over og oppklare noen ofte brukte utsagn om årsaken til at kvinner ikke når opp til toppen i næringslivet, for å kunne forstå *hvordan* andelen kan økes. Hovedtrekkene er oppsummert i tabell 2 under, mens Vedlegg A gir den utfyllende beskrivelsen av de tre mytene, deres opphav og dagens forståelse.

<i>Opphav:</i>	<i>Dagens perspektiv:</i>
<i>«Menn er bedre egnet enn kvinner»</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Perspektivet om at menn er biologisk overlegne i forhold til kvinner. • Perspektivet om at maskuline trekk er retningsgivende for (topp)lederrollen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evner og kapasiteter er ikke biologisk kjønnsavhengig, men sosialt og kulturelt konstruert. • Ulike trekk kreves for ulike situasjoner, og kvinner og menn kan selv velge hvilken trekk og lederstil som skal tas i bruk.
<i>«Det er ikke nok kvalifiserte kvinner»</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Kvinner mindre utdannet, eller utdannet innen de typiske omsorgsyrkene. • Kvinner mangler operativ linjeleder erfaring og resultatansvar. • Kvinner jobber i offentlig sektor • Menn har lengre arbeidsdager 	<ul style="list-style-type: none"> • Flest kvinner i høyere utdanning, også innenfor noen av de typiske utdanningene som kvalifiserer til lederjobber. • Mange kvinner med ledererfaring, men fremdeles underrepresentert i operative linjeoposisjoner i næringslivet. • På lengre sikt jobber menn flere timer
<i>«Kvinnene velger familie og barn fremfor karriere»</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Kvinnen har hovedansvar for hjem og barn. Forventning om at en karriere ikke er forsonlig med dette. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvinner har lik motivasjon som menn til å nå toppen. Men personlige, kulturelle og strukturelle barrierer hindrer kvinnene å kombinere (topp)linjeoposisjoner i næringslivet med familieliv. Menn deler i større grad arbeid-familieliv utfordringen.

Tabell 2 - Myter; deres opphav, og dagens forståelse

2.3. ORGANISASJONER, ENDRING, OG LEDELSE

2.3.1. ORGANISASJONER

Scott og Davis (2013) beskriver en felles forståelse for organisasjoner som «social structures created by individuals to support the collaborative pursuit of specified goals» (s.11). De skriver videre at selv om organisasjoner er sett på som middel for å nå mål, kan organisasjoner også forstås som mål i seg selv. Jacobsen og Thorsvik (2016), som hevder at organisasjoner i bunn og grunn er systemer der mennesker samhandler for å nå mål og løse oppgaver, trekker i tillegg frem noen andre fellestrekk for organisasjoner; en formell struktur, en kultur og noen uformelle maktforhold, og at de inngår i ett sett omgivelser. Scott og Davis (2013) mener derimot at til tross for at det kan finnes noe fellestrekk for organisasjoner, har de fleste organisasjoner flere ulikheter, og varierer betydelig både i sektor, størrelse, og strukturelle karakteristikk.

Norsk næringsliv, for eksempel, «omfatter all produksjon av varer og tjenester - både i offentlig og privat regi, og enten de eksporteres eller konsumeres innenlands» (Statistisk Sentralbyrå, u.å). Det består således av flere næringer, og det kan være alt fra olje og gass til helse og omsorg. Det er dermed store variasjoner i type oppgaver blant virksomhetene. Det er videre stor variasjon i virksomhetenes størrelse. Oversikten til Statistisk Sentralbyrå (2019b) viser at næringslivet domineres av de små foretakene men at det er størst økning i virksomheter med 250 ansatte eller flere. Dessuten varierer virksomheters strukturer og relasjoner betydelig. Som Scott og Davis (2013) påpeker står flate interne strukturer i for eksempel programvare design selskaper i sterk kontrast til de hierarkiske strukturene i de militære virksomhetene, og fremstår enklere enn prosjekt- og matrise strukturen som finnes i for eksempel forskning og high-tech selskaper. Sist men ikke minst kan eksponeringen til omgivelsene oppfattes som svært forskjellig for de ulike virksomhetene.

Herav kan organisasjoner og atferdsmønstre som forekommer i dem forstås på flere måter. De tre hovedperspektivene er organisasjoner som rasjonelle, naturlige eller åpne systemer (Scott & Davis, 2013). Over tid har det skjedd store endringer i sentrale trekk ved organisasjoner og samfunn, og man kan si at hvert perspektiv gir et grovt bilde av den sosiale virkelighet i samtiden. Forenklet vil noen hevde at de ulike perspektivene kan forstås som henholdsvis industribedriften, demokratibedriften og kunnskapsbedriften (Pettersen & Bjerke, 2008).

Perspektivene representerer forskjellige syn på blant annet betydningen av struktur og mål, forklaring av atferd, omgivelsenes betydning, og ledelse og endring av organisasjoner.

Ifølge Scott og Davis (2013) er det mest etablerte synet på organisasjoner og organisasjonsendring det rasjonelle perspektivet. Her ses organisasjoner på som effektive virkemidler for måloppnåelse, og det er høy grad av formelle strukturer og målspesifikasjon. Tanken er at formell struktur styrer atferd. Systemet ses sådan på som mekanisk, og autoritet følger hierarki. Perspektivet ser på organisasjoner som enhetlig rasjonelle aktører og tar ikke hensyn til individers sosiale egeninteresser. Målene er satt, og formell posisjon ilegges stor betydning. Det er ledelsen som ser behovet for endring og tar initiativ til det gjennom å tilpasse formelle strukturer. Systemet forbedrer kun interne forhold og anses lukket for påvirkning fra omgivelsene. Omgivelsene ses på som enhetlige for alle organisasjoner, i tillegg til å være stabile og forutsigbare.

Scott og Davis (2013) sier videre at i det naturlige systemet er det menneskene, i motsetning til system og struktur, som er sentralt. Organisasjoner ses på som mer enn et instrument for måloppnåelse. De er sosiale systemer, og til tross for et overordnet mål om overlevelse så verdsettes enkeltindividers unike synspunkter. Mål dannes naturlig underveis. Systemet bærer således preg av målkompleksitet, men også uformelle strukturer. I dette perspektivet anses det at organisasjonskultur og uformelle normer styrer atferd. Initiativ til endring kan komme både nedenfra og ovenfra, men det anses å være vanskelig å tilpasse slike uformelle strukturer. Også det naturlige systemet anses å være lukket.

Når det kommer til det åpne systemet mener Scott og Davis (2013) at mye oppmerksomhet er rettet mot det gjensidige avhengighetsforholdet mellom organisasjonen og dets omgivelser. Det antas at omgivelsene er i endring, og at skiftende omgivelser krever fleksible og formbare organisasjonsstrukturer. Systemet ses således på som organisk og levende. Mål utvikles ut fra situasjoner, som krav og normer fra omgivelsene, og fokuset er på prosess over struktur. Initiativ til endring kommer fra ledelsen som reaksjon på tilpasningskrav fra omgivelsene.

Det har vært forsøk på integrering av de tre perspektivene, og derfor har også kombinasjonsperspektiver dukket opp (Scott & Davis, 2013). Og etter hvert som verdenssynet endrer seg dukker det dessuten opp flere organisasjonsuttrykk (Laloux, 2015). For tiden prøver man å løse behovet for hurtig tilpasning, og ifølge Laloux (2015) er det organisasjoner som streber etter helhet og kunnskapsdrevet selvstyring som nå vokser frem. Her er det hensikt og meningen med organisasjonen som hovedsakelig former atferd. Ledelse og endring

blir sett på som noe alle må utføre, og kommer naturlig dersom man er bevisst, forstår, og lytter til organisasjonens hensikt. Om en slik forståelse av organisasjoner etter hvert vil bli et paradigme, gjenstår å se.

2.3.2. ENDRING AV ORGANISASJONER

Endring kan være episodisk eller kontinuerlig og kan komme i alle figurerer, størrelser og former (By, 2005). Det er flere tilnærminger til endring, men fra litteraturen ser det ut til at de to dominante er *planlagt* (eng: planned) og *plutselig* (eng: emergent) tilnærming (Bamford & Forrester, 2003). Den planlagte tilnærmingen til endring har til hensikt å gi en forståelse av prosesser som leder til endring (Burnes, 1996), og er en tilnærming som søker involvering, åpenhet og etiske verdier (Burnes & By, 2012). Under den plutselige tilnærmingen er endring er sett på som ukontrollert og ukontrollerbart (Weick referert i Burnes & By, 2012). Makt og politikk er under denne tilnærmingen sett på som en del av organisasjonslivet som må aksepteres og utnyttes hvis endring skal oppnås (Pfeffer referert i Burnes & By, 2012). Det vurderes slik at ingen av tilnærmingene er passende for enhver endringssituasjon, men hver tilnærming passende for en bestemt endringssituasjon. Det argumenteres derimot at sannsynligheten for et etisk utfall er større ved den planlagte tilnærmingen siden denne var utviklet eksplisitt for at endringen skulle komme fellekskapet til gode heller enn for å forfremme individuelle interesser (Burnes & By, 2012). Den planlagte tilnærmingen til endring forstås som den mest hensiktsmessig for organisasjoner som er åpne, komplekse, og helhetlige.

Det hevdes at organisasjoner er effektive når organisasjonselementer er kongruente med hverandre, og at behovet for å forandre oppstår når det er dårlig passform mellom de (Nadler, 1981). Dette baserer seg på antakelsen om at organisasjoner er systemer som består av gjensidig avhengig elementer (Nadler, 1981). Omgivelser, strategi og mål, arbeid og teknologi, formell organisering, uformell organisasjon og mennesker er ifølge Scott og Davis (2013) hovedelementene i organisasjoner. Planlagt tilpasning av organisatoriske elementer for å forbedre en organisasjons effektivitet er av Cawsey, Deszca og Ingols (2016) referert til som organisasjonsendring. I følge Armenakis og Harris (2009) er implementering av organisatoriske endringer noe ingen organisasjon har vært immun for. Prosessen fra nåværende situasjon til fremtidig situasjon er ofte kompleks og berører således alle elementene i organisasjonen. Mange organisasjoner ser behovet for endring, men suksessratene for organisasjonsendring er likevel rapportert å være lave (Gilley, Gilley & McMillan, 2009; Guimaraes & Armstrong, 1998). Det antydes at den lave suksessraten

indikerer en fundamental mangel på gjeldende rammeverk på hvordan suksessfullt implementere og lede endring (Burnes referert i By, 2005). Vellykket endring forutsetter sådan bevissthet og kompetanse rundt endringsledelse.

Mye av organisasjons-, endring- og ledelseslitteraturen konkluderer at endring tradisjonelt starter med ledere og at det er de som driver ledelse- og endringsprosessen. At endring starter med lederne er blant annet utgangspunktet til endringsguruven Kotter (1995, 2012) som har definert suksesskriterier for endring som ledere må fokusere på for å lykkes. Disse åtte driverne er som følger: 1) Etablere en følelse av krise eller nødvendighet; 2) Forme en gruppe til å lede endring; 3) Utvikle en visjon og strategi; 4) Kommunisere endringsvisjonen; 5) Fjerne motstand; 6) Skape synlige resultater; 7) Konsolider oppnåelser og produser mer endring; 8) Forankre nye holdninger og tilnærminger i kulturen. Ifølge Kotter (2012) mislykkes mange endringsforsøk fordi det ikke er en sterk nok maktkoalisjon. Han hevder at koalisjonen må være mektig nok, i form av titler, men også informasjon og ekspertise, rykte og forhold for å implementere vellykket endring.

I tråd med ovenstående mener Barne- og likestillingsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet (2018b) at arbeidet med kjønnsbalanse starter med styret og ledergruppen, og det forventes at styret og ledergruppen er offensive og tar ansvar for å skape denne endring på toppen. Noe lignende finner man på tiltakslisten til Solberg et al. (2016) hvor det står at «toppleder er ryggraden» og at de selskapene som lykkes med kjønnsbalanse på toppen hadde toppledere som «var *bevisste* på ubalansen mellom kvinner og menn og hadde vilje til å endre» (s. 6). De fant videre at de som hadde lykkes, satte seg konkrete mål og tenkte langsiktig. Råd om slik planlagt endring finner man også på tiltakslisten til Barne- og likestillingsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet (2018b) som anbefaler at man lager en tydelig strategi og plan som er godt forankret hos administrasjonen og kommunisert til organisasjonen skal man lykkes med endringsarbeidet.

2.3.3. LEDELSE I ORGANISASJONER

Vellykkede endringer krever god ledelse; i henhold til Kotter (1995) er det behov for nytt system ved endring og således alltid behov for ledelse; Burnes og By (2012) skriver at endring og ledelse går hånd i hånd; og Barker (2001) sier at hvis det ikke er behov for endring er det ikke behov for ledelse. Av ulike perspektiver på organisasjoner og dannelse av orden følger ulik forståelse og praksiser knyttet til ledelse. Der er ingen felles akseptert definisjon av ledelse (Rost, 1995) og mange akademikere som diskuterer ledelse bruker ikke engang å

definere det (Barker, 1997). Derimot hevder noen at ledelse tradisjonelt har blitt forstått på fire måter: Ledelse som Person, Ledelse som Posisjon, Ledelse som Resultat, og Ledelse som Prosess (Grint referert i Kempster, Jackson & Conroy, 2011).

For å dekke de ulike forståelsene av ledelse bruker Yukl (2013) følgende definisjon:

«Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives» (s. 23). Yukl behandler altså ledelse både som en spesialisert rolle og som en sosial påvirkningsprosess. Han antar at flere enn et individ kan utøve denne rollen, men samtidig antar han at der vil være noe rolle differensiering i enhver organisasjon. Barker (2001) mer spesifikt foreslår at ledelse er en av mange former for sosial organisasjon og definerer ledelse som: «a process of transformative change where ethics of individuals are integrated into the mores of a community as a means of evolutionary social development» (s. 491). Ifølge Goertzen (2013) ser ledelse som sosial prosess forbi hierarkiske, organisatoriske strukturer og er fleksibel i opprettelsen av nye forhold, roller og forventninger der hvor ingenting av dette tidligere muligens ikke har eksistert. Barker (2001) hevder videre at sosiale system er ikke statiske system og at det ikke er sannsynlig at de vil forbli stabile over lengre perioder. Ledelse må således ses som en aktivitet som gjelder alle, uavhengig av hans eller hennes plass i det organisatoriske hierarkiet. Et lignende syn har Rost (1995) som definerer ledelse som: «... an influence relationship among leaders and collaborators who intend real changes that reflect the purposes mutually held by both leaders and collaborators» (s. 133). Definisjonen til Rost består av fire vesentlige elementer som er elementære for å forstå ledelse: 1) forholdet er basert på påvirkning, 2) ledere og medarbeidere er deltakere i forholdet, 3) ledere og medarbeidere tilsikter reell endring, 4) ledere og medarbeidere utvikler felles hensikt. Det siste har av Kempster, Jackson og Conroy (2011) blitt foreslått som en femte «P» i Grints ledelsesrammeverk; nemlig Ledelse som hensikt (eng: purpose).

Rollen til hensikt i ledelsesutøvelse er promotert av flere forskere og teoretikere (Kempster et al., 2011; Rost, 1995; Laloux, 2015). Blant annet sier Rost (1995) at organisasjoner « ... need a sense of moral responsibility, a collective purpose to be virtuous in pursuing the higher moral ground, a new understanding of and care for the commons, and the ability to regenerate themselves through the exercise of leadership» (s. 141). Også Drath og Palnus foreslår at ledelse i organisasjoner vil dreie seg mer om å gi mening enn å ta beslutninger og påvirke mennesker (referert i Kempster et al., 2011). Hvordan skal man derimot forstå hensikt? Ifølge Collins og Porras (1996) er *hensikt* organisasjonens grunn til å eksistere og må ikke blandes

med strategiske mål eller forretningsstrategier. De argumenterer at hensikt i seg selv ikke skaper endring men at det inspirerer til endring. De argumenterer videre at selskap som opplever varig suksess forstår forskjellen mellom hva som aldri bør endres og hva som bør være åpent for endring. Det vil si, verdier og hensikt forblir fast mens forretningsstrategier og praksiser kontinuerlig tilpasser seg en verden i endring.

Laloux (2015) hevder at hvis hensikt hadde vært hjørnesteinen i en organisasjon, ville det hatt store konsekvenser for ledelse. Han argumenterer at disse organisasjonene ville tatt sikte på å føle og respondere heller enn prøve å forutse og kontrollere. Han argumenterer videre at slik praksis ville ført til mer innovasjon siden endring ville kommet fra enhver som følte at endring var nødvendig. Chester Barnard skrev i 1938 at hensikten til en organisasjon var å tjene samfunnet og mente videre at det var ledernes funksjon var å innpode denne følelsen av moralske hensikter hos organisasjonens ansatte (referert i Freeman & Reed, 1999).

Organisasjoner i dag forventes også å tjene mer enn en smal gruppe. Blant annet Burnes og By (2012) argumenter at det er et behov for større etisk klarhet når det vurderes ulike tilnærminger til ledelse og endring. Fordi skal organisasjoner oppnå bærekraftig og fordelaktig endring må lederne hensynta behovet til flest mulig interessenter. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016) er organisasjonen avhengig av ressursene fra omgivelsene for å kunne opprettholde virksomheten. Så til tross for at det å skape verdier og økonomiske resultater ofte anses å være en bedrifts hovedoppgave, kan man si at bedriften har et ansvar som går ut over lønnsom verdiskaping. Da snakkes det ofte om selskapsstyring (eng: corporate governance) og samfunnsansvar (eng: corporate social responsibility). Dette er noe som har fått særlig mye fokus etter de mange finansielle krisene og skandalene som har vært (Burnes & By, 2012). Når det oppstår kritikkverdige forhold som går på etiske verdier, miljø, osv., viser nyhetsbildet at oppmerksomheten ofte rettes mot styrets funksjon og ansvar (Ernst & Young, 2012). Samtidig har studier vist at forståelsen av etiske problemstillinger blant ledere i næringslivet henger etter (Olsen, 2001).

2.4. STYRETS ULIKE ROLLER

Det er ingen entydig definisjon av styrets ansvar og oppgaver (Van Den Heuvel, Van Gils & Voordeckers, 2006). Men i all hovedsak reguleres styrets oppgaver og plikter av tre sentrale dokumenter (PwC, 2018) som vist i Figur 1 under:



Figur 1. Hva regulerer oppgavene? Fra *Styreboken 2018*, av PwC, 2018 (www.pwc.no/styreboken)

De klareste reglene om styret finnes i aksjelovene av 13 juni 1997 som består av aksjeloven og allmennaksjeloven. Ifølge § 6-23 skal det være styreinstruks i aksjeselskaper og allmennaksjeselskaper hvor de ansatte har representasjon i styret. Styreinstruksen skal ifølge aksjelovene gi «nærmere regler om styrets arbeid og saksbehandling». Alle (allmenn)aksjeselskaper må dessuten ha vedtekter, og aksjelovene har visse krav til hva slags bestemmelser vedtektene skal inneholde.

I henhold til aksjelovene er et (allmenn)aksjeselskaps øverste organ generalforsamlingen. Denne består av alle som eier aksjer i selskapet. Men selv om at det er generalforsamlingen som utøver den øverste myndighet i selskapet (§ 5-1), vil eierne formelt sett bare kunne ta beslutninger på selve eiermøtene som generalforsamlingen skal holde. Den utøvende fullmakten gis til et styre med ett eller flere medlemmer valgt av generalforsamlingen, eventuelt bedriftsforsamlingen i de tilfeller selskapet har det.

Ifølge aksjelovene har styret et forvaltningsansvar (§ 6-12) og et tilsynsansvar (§ 6-13), og der heter det blant annet at styret skal:

- sørge for en god organisering av virksomheten
- fastsette planer, budsjetter og retningslinjer for selskapets virksomhet
- holde seg orientert om selskapets økonomiske stilling
- påse virksomheten drives på en forsvarlig måte

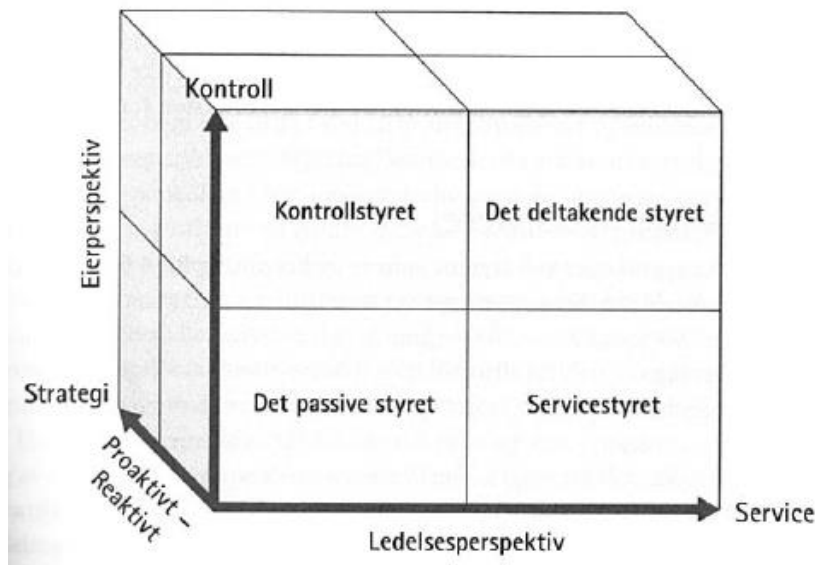
En annen funksjon til styret er å representere selskapet utad og tegne dets firma (§ 6-30), men styret kan gi styremedlemmer, daglig leder eller navngitte ansatte rett til å gjøre det (§ 6-31). Videre sier aksjelovene at styret ikke må foreta noe som er egnet til å gi visse aksjeeiere eller andre en urimelig fordel på andre aksjeeieres eller selskapets bekostning (§ 6-28). Daglig leder er det styret som ansetter, hvis det ikke er bestemt i vedtektene at dette skal gjøres av

generalforsamlingen eller eventuelt bedriftsforsamlingen. Daglig ledelse av selskapet delegeres til daglig leder, som er underlagt styret og som skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt. Aksjelovene understreker derimot at det er styret som skal ha ansvar for forhold av uvanlig art eller stor betydning (§ 6-14).

I tillegg til aksjelovene finnes det en anbefaling utarbeidet av NUES som sier mye om ansvaret og arbeidet til styret (NUES, 2018). Denne tar utgangspunkt i gjeldende lovgivning for børsnoterte selskaper (allmennaksjeselskap) og inneholder anbefalinger og veiledninger som dels utdyper og dels går lenger enn lovgivningen. Formålet med anbefalingen er å oppnå eierstyring og selskapsledelse som klargjør rolledeling mellom aksjeeiere, styre og daglig ledelse utover det som kommer fram av loven (PwC, 2018). I den siste utgaven er styrets ansvar for å utarbeide mål, strategier og risikoprofil fremhevet samt styrets ansvar med hensyn til selskapets samfunnsansvar utvidet.

Styrets rolle basert på formelle lovkrav og NUES anbefalingen er i utgangspunktet klar. Styret har både ansvar og beslutningsmyndighet, og forventes å være en aktiv bidragsyter for virksomheten. Ifølge Huse (2011) er fokuset i aksjelovene på selskapets kapitalinteresser. Således blir styret gjerne sett på ut fra et eierperspektiv. Huse forklarer at fra et eierperspektiv blir styret sett på som et redskap for eiere og investorer til å styre og kontrollere virksomheten og daglig ledelse. Et styre har derimot flere interessenter enn eierne og investorene, og Huse henviser til studier som viser at de ulike interessentene vektlegger styrets rolle og selskapets resultater på forskjellige måter. Han sier at sett fra daglig ledelse sitt ståsted vil styret kunne være et serviceorgan som kan bistå med kunnskap, kapasitet og nettverk. Videre, at sett fra andre interne (for eksempel ansatte) eller eksterne (for eksempel samfunn) interessenter vil styret kunne være et interessentorgan som skal representere ytterligere interesser og motiver. Forholdet mellom perspektiver og oppgaver har han illustrert i en typologi, se Figur 2.

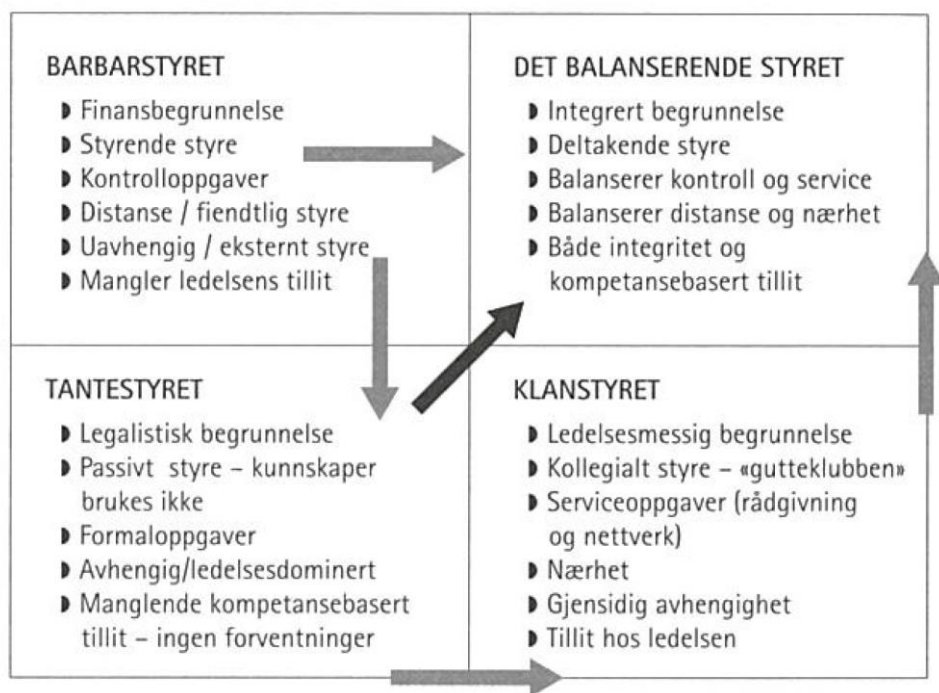
Figuren viser at et såkalt kontrollstyre ivaretar kontrolloppgaver, legger et eierperspektiv til grunn, og har ofte uavhengige styremedlemmer. Et servicestyre ivaretar serviceoppgaver, legger et ledelsesperspektiv til grunn, og har gjerne styremedlemmer med høy kompetanse. Et deltakende styre ivaretar både kontroll- og serviceoppgavene for å kunne ivareta flere interessentperspektiver på en gang. Et passivt styre ivaretar ingen av oppgavene, skal kun møte lovens krav, og har et ubevisst forhold til sin eksistens. Videre viser figuren at strategioppgavene kan knyttes både til ledelses- og eierperspektivet, og at styrets involvering vil si noe om styret arbeider proaktivt eller reaktivt.



Figur 2. Perspektiver og oppgaver. Fra *Styret: Tante, barbar eller klan?* (s. 31), av M. Huse, 2011, Fagbokforlaget.

Som det kommer frem av figuren kan styrene både oppfattes og opptre på flere måter. Ifølge Reve og Grønlie (1993) har styreforskning vist at styret i mange tilfeller kun er et formalorgan som ivaretar enkelte lovbestemte oppgaver, som for eksempel å godkjenne vedtak og legitimere selskapets virksomhet, mens styringen overlates til den daglige ledelse. En klassiker på dette feltet er studien *Directors: Myth and Reality* av Myles L. Mace fra 1971. Mace (referert i Huse, 2011) hevder blant annet at styrene fungerer som sporadiske rådgivere for toppledelsen, en disiplinerende funksjon ovenfor resten av organisasjonen og beslutningstakere i krisesituasjon. Nyere forskning viser derimot at styrene har blitt mindre passive (MacAvoy & Millstein, 1999; Kaplan & Minton, 2006), og at styremedlemmer oppfatter at å peke ut den strategiske retningen til selskapet er en av oppgavene de utfører (Demb & Neubauer, 1992). Ifølge Reve og Grønlie (1993) kan styrets mer aktive rolle skyldes eierendringer, oppkjøp og krav fra børs og finansmarked samtidig med at styrets ansvar har kommet mer i fokus.

Basert på egenskaper ved styrene har internasjonal styrelitteratur klassifisert styrene som *tante*, *barbar* eller *klan* (Huse, 2011). Tantestyret er passivt og har ingen funksjon annet enn å formelt oppfylle et krav. Barbarstyret er styrende, kontrollerende og uavhengig. Klanstyret er kollegialt, kompetent og avhengig. De ulike teoriene blir anvendt av Huse (2011) for å beskrive det balanserende styret, som han også beskriver som fremtidens styrer, illustrert i Figur 3.



Figur 3. Tante, barbar eller klan: en typologi. Fra *Styret: Tante, barbar eller klan?* (s. 243), av M. Huse, 2011, Fagbokforlaget.

Som det kommer frem av figuren, er det ingen forventninger til kompetanse og bidrag i utvikling av selskapet fra tantestyret. Barbarstyret har mye av de kriteriene som er anbefalt men fungerer dårlig med toppledelsen. Bidraget begrenset således til kontrolloppgaver. Barbarstyret kan begrenses såpass at det minner mer om et tantestyre. Klanstyret kan også være kompetente, har tillit av toppledelsen, men har samtidig en uavhengighet som gjør at bidraget begrenses til serviceoppgaver. Det balanserende styret balanserer verdiskapning for ulike interessenter og bidrar etter behov. Det har både integriteten og kompetansen som kreves, og tilliten mellom styret og ledelsen er høy. Det har sådan de beste egenskapene fra de ulike styrene. Både tante-, barbar- og klan styretypene kan utvikles til å bli et balansert styre.

Ifølge Huse (2011) må styrets rolle forstås ut fra situasjonsbestemte forhold, som kontekst, egenskaper og interesse og makt. Han hevder videre at til tross for at det rår ulike forståelser og preferanser for hvem styret skal skape verdier for, er utgangspunktet i Norge at styret skal jobbe for bedriftens beste. For mens styret forventes å skape verdier for entreprenør(er) og strategiske eier(e), vil også toppledelsen, finansielle investorer og samfunn forvente verdiskapning for sine interesser. Staten, som eier om lag en tredjedel av verdiene på Oslo Børs (E24, 2018) og er som sådan en stor og mektig aktør i norsk næringsliv, har for eksempel følgende forventninger til styret: «Styret bør sørge for at selskapet har strategier og tiltak for å fremme likestilling og annet mangfold i virksomheten, herunder for hvordan den

beste kompetansen kan benyttes i selskapet, inklusiv tilrettelegging for flere kvinnelige toppledere» (Nærings- og Fiskeridepartementet, 2018, s. 34). Fremtidens styre anbefales derfor å balansere de ulike styrerollene, og for å lykkes må styret besitte riktig kompetanse og innstilling (Huse, 2011).

2.5. STYRESAMMENSETNING OG KOMPETANSE

I henhold til aksjelovene er det generalforsamlingen som hovedsakelig velger medlemmene av styret og som således skal sørge for at et styre settes sammen slik at det er i best mulig stand til å utføre de oppgavene som kreves. Styrets størrelse bestemmes også i aksjelovene, og utgangspunktet er at styret skal ha minst tre medlemmer men kan ha færre hvis aksjekapitalen er mindre enn en millioner kroner (§ 6-1). I praksis er fem-syv styremedlemmer vanlig men antallet varierer med bedriftens størrelse, kompetansebehov og styreleders evne og mulighet til å lede (Huse, 2011). I allmennaksjeselskap er det dessuten visse krav om representasjon av begge kjønn i styret. Blant styrerepresentanter i aksjeselskap er om lag 2 av 10 kvinner, mens det i allmennaksjeselskap er om lag 4 av 10 kvinner (Statistisk Sentralbyrå, 2019a). En studie av Bertrand, Black, Jensen og Lleras-Muney (2014) viser at etter at loven ble innført har andelen kvinnelige styremedlemmer økt, de kvinnelige styremedlemmene er bedre kvalifisert enn tidligere, og lønnsforskjellen mellom kvinner og menn i styret har minsket. Når Institutt for Samfunnsforskning presenterte virkninger av kjønnskvotering i 2015 viste de at kvoteringskravet derimot ikke har ført til flere kvinner i toppledelsen (Halrynjo, Teigen & Nadim, 2015).

I aksjelovene er det videre krav om at styret skal handle uavhengig av særinteresser, både i forhold til interne og eksterne aktører. Hovedsakelig er det styremedlemmenes uavhengighet til enkeltaksjonærer og daglig ledelse som har vært i fokus. Det innebærer blant annet en forventning om at styremedlemmene ikke er en del av toppledergruppen til selskapet, ikke har forretningsforbindelser med bedriften, og ikke har familie- og vennerelasjoner til toppledelsen. Ifølge Huse (2011) er denne type uavhengighet derimot ikke nødvendigvis verdiskapende. Han argumenterer at uavhengighet er knyttet til individuelle karakteristika og integritet mer enn formelle relasjoner. Uavhengige medlemmer kan bli karikert som barbarer, som ikke kjenner virksomheten, som ikke passer inn i kulturen, og som tar ting ut fra virksomheten uten å skape verdier. Han hevder videre at spørsmålet om uavhengighet dreier seg ikke bare om enkelt styremedlemmers uavhengighet men om styret som kollegialt organ er uavhengig. Bakgrunnen er at det er styret som *kollegialt organ* som har ansvaret for å balansere ulike interesser med sikte på å fremme verdiskapningen i selskapet.

NUES anbefaler at et styret samlet sett representerer et mangfold med hensyn til bakgrunn og kompetanse for å bidra til godt styrearbeid (NUES, 2018). Hvilken type kompetanse som er nødvendig for at styret skal fungere best mulig eller hvilke av kompetansekomponentene som veier tyngst sier derimot verken NUES anbefalingen eller aksjelovene noe om. Loven om kjønnsbalanse i norske allmennaksjeselskaps styrer bemerker Huse (2010a) at har medført et mer bevisst forhold til styresammensetning etter kompetansebehov. Han sier likevel at «i debatten om kvinner i styrer er det ofte blitt trukket fram at styremedlemmene må være mer kompetente, men hva som menes med kompetente, og hvilke kvalifikasjoner som kreves for å være kompetent som styremedlem, er stort sett bare besvart overflatisk.» (Huse, 2010b, s. 1). Muligens årsaken er at kompetanse i styresammenheng er relativt. Med dette menes at det kreves ulike typer kompetanse til ulike oppgaver, situasjoner og strategier (Huse, 2011).

Allikevel nevner Huse (2010a) visse typer kompetanse som bør ettersøkes i styresammenheng: bedriftsspesifikk kompetanse, generell og funksjonsorientert kompetanse, prosessorientert kompetanse, dynamisk kompetanse, og i tillegg de overordnede kompetansekravene tid og integritet. Han beskriver «kunnskap om det aktuelle selskapets hovedaktiviteter, dets kritiske teknologi og nøkkelkompetanse, de svake punktene i selskapet og dets produkter og tjenester» som bedriftsspesifikk kompetanse. Kunnskap i juss, finans, økonomi og regnskap, markedsføring, teknikk, organisasjon og personal, strategi og generell bedriftsledelse beskriver han videre som generell og funksjonsorientert kompetanse. Erfaring innen styrearbeid beskrives som prosessorientert kompetanse. Dynamisk kompetanse knytter han til personlige egenskaper som analytisk evne, selvstendighet, kritisk tenkning, kreativitet, og idealisme.

Internasjonal styrelitteratur viser at det er foretrukket at styremedlemmer har dokumentert erfaring som toppleder og har like verdier og trekk som eksisterende styremedlemmer (Doldor, Vinnicombe, Gaughan & Sealy, 2012). Dette indikerer at styremedlemmene ofte er homogene, og har samme alder, utdanning og erfaringsbakgrunn. Huse og Seres (2015) skriver at «forventninger til toppledererfaring hindrer tilgang til tilstrekkelig ny styrekompetanse som kan utfordre etablerte strategier og skape større endringsvilje». De sier videre at det ikke er mangel på innovasjon og erfaring som ruinerte selskaper som Kodak og Blockbuster, men det at de ikke tilpasset seg i tide. Det forstås da at det er viktig at styret besitter kompetanse innen innovasjon og endringsledelse i et samfunn i rask teknologisk og sosial utvikling. Når det kommer til om styret skal inneha lik eller ulik kompetanse og bakgrunn som daglig ledelse, så avhenger det av hvilken oppfatning man har av styrets rolle.

Har man troen på et balanserende styre, så må styret kunne utfordre daglig ledelses vurderinger men samtidig fungere som en sparringspartner. Et balanserende styre bør således ifølge Huse (2011) samlet besitte både lik og ulik kompetanse som daglig ledelse for å kunne både kontrollere og yte service.

En av styrets viktigste oppgaver er å ansette topplederen, så en annen type kompetanse som har blitt trukket frem i senere tid er rekrutteringskompetanse. Ifølge Iversen (2015) har de færreste styremedlemmer kompetanse på dette området. Han snakker her om kompetanse innen vurdering og utvalg av mennesker samt rekrutteringsstruktur. Han hevder videre at mange styrer likevel mener at de er gode på rekruttering. Han hevder således styremedlemmers rekrutteringskompetanse en «ubevisst inkompetanse». Rekruttering skjer derfor sjelden systematisk men oftest gjennom uformelle nettverk. Alternativt benyttes profesjonelle rekrutteringspartnere i denne sammenheng. Men avgjørelsen skal til slutt tas av styret og derfor mener han at det er viktig at styret kjenner til rekrutteringsprosessens mulige feilkilder og at det bør stilles krav til styrets kompetanse på dette området.

Samfunnsansvar og etikk får også stadig mer oppmerksomhet. En tidligere versjon av NUES (2014) sa at «styret bør klargjøre selskapets verdigrunnlag og i samsvar med dette utarbeide retningslinjer for etikk og samfunnsansvar». I den nyeste versjonen er retningslinjene for samfunnsansvar som nevnt utvidet noe og leser: «Selskapet bør ha retningslinjer for hvordan det integrerer hensyn til omverdenen i verdiskapingen.». Det synes altså å bli viktigere og viktigere at styret besitter kompetanse på dette området også. For det vil gjøres mange etiske vurderinger i styrerommet og det fremstår nødvendig at styret jobber systematisk med omdømmespørsmålene.

I henhold til aksjelovene er et styre bestående av likemenn og -kvinner, men det skal alltid ha en leder. Styreleder har noen spesielle oppgaver og det er blant annet styreleders ansvar å sikre at styret fungerer som et kollegium. I følge Huse (2011) bør styrelederen sådan vurderes som en leder skal godt styrearbeid finne sted. Skal styrets strategiengasjement økes og styret som team utvikles bør det videre etableres god styreledelse. Styrelederen bør sådan inneha ledelseskompetanse, men siden alle medlemmene i kollegiet skal bidra likeverdig tyder det på at alle styremedlemmene bør besitte forståelse for hvordan ledelse utføres.

2.6. ORGANISASJONSKULTUR OG UBEVISSTE HOLDNINGER

Barne- og likestillingsminister Linda Hofstad Helleland sier at «skal vi lykkes med å skape bedre kjønnsbalanse blant toppledere må det være en reell vilje til dette fra næringslivet»

(Barne- og familiedepartementet & Nærings- og fiskeridepartementet, 2018a). Eller som Dagsavisen (2018) skriver:

«Likestilling må ikke være noe selskapene smykker seg med i rapporter. Det må være viktig for topplederne personlig å jobbe med. Her har næringslivet en stor og nødvendig snuoperasjon foran seg, og den aller største utfordringen er at det må komme innenfra. De må faktisk ønske det».

Foregående del-kapittel handlet om styrekompetanse. Ifølge Lai (2011) er kompetanse bestående av kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger. Hun mener dog at kunnskaper overfokuserert og holdninger underfokuserert i kompetansearbeid. Det anses derfor nødvendig å se på hva som ligger i begrepet organisasjonskultur og hvordan kulturen og ubevisste holdninger kan påvirke kjønnsbalansesituasjonen på toppen.

Schein (2004) definerer organisasjonskultur som «a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, that has worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems» (s.17). Som det kommer frem av denne definisjonen er kultur basert på læring, og en kultur vil opprettholdes så lenge den oppfattes som gyldig. Hvis det oppleves at andre tiltak har større suksess, vil kulturen endres. Ifølge Schein kommer kulturen til uttrykk på flere forskjellige nivåer, fra det konkrete til det ubevisste. De tre kulturnivåene er artefakter, verdier og holdninger, og grunnleggende antakelser.

På overflaten finner man artefaktene, som er kulturens mest synlige og bevisste nivå. Her befestes og vises organisasjonskulturen gjennom symbolske og synlige materielle forhold. Ifølge Schein er ett viktig trekk ved artefakter at de er enkle å observere, men samtidig vanskelige å forstå. Det andre nivået er verdiene og holdningene. Verdiene uttrykker organisasjonens felles idealer, mål og teorier, og er ment til å vise retning og atferd men gjør ikke alltid det i realiteten. Ifølge Argyris og Schön (referert i Bang, 2013) kan man skille mellom forfektete verdier og bruksverdier. Forfektete verdier gir uttrykk for de verdiene man sier bør være tilstede og hevder man tror på, mens bruksverdier gir uttrykk for de faktiske verdiene og kommer til uttrykk gjennom handlinger. Det siste nivået i kulturen er de grunnleggende antakelsene. Disse er ofte vanskelig å avdekke siden man kan ha et nærmest ubevisst forhold til dem. Disse antakelsene kan videre være i konflikt med de ønskede

verdiene, men de settes sjelden spørsmålstegn ved siden det er snakk om en virksomhetsoppfatning som man følgelig tar for gitt.

Det sies å være en direkte korrelasjon mellom verdier og atferd (Fagerland & Drejer, 2015), Ser man på kartleggingen av tiltak, viser den at tiltakene er særlig rettet mot nettverks- og lederutvikling for kvinner, og mindre grad mot utfordringer i arbeidslivet, som for eksempel gjennomføring av rekrutteringsprosesser og forfremmelser (Teigen & Reisel, 2017). Dette kan tyde på at det rår en generell holdning om at det er kvinnene selv som må endres skal andelen kvinner i toppledelsen øke. På en annen side viser en studie av Mckinsey at implementering av enkelttiltak uten å gjøre noe med organisasjonskulturen er en viktig årsak til at bedrifter som iverksetter tiltak for å bedre kjønnsbalansen ikke lykkes (Devillard, Zelicourt, Sancier-Sultan & Kossoff, 2016). Ulike organisasjoner som #HunSpanderer (www.hunspanderer.com) og 20-first (www.20-first.com) jobber således med å belyse viktigheten av bevisstgjøring rundt ubevisst adferd som begrenser måloppnåelse, gjennom sin tro på at økt bevisstgjøring kan utfordre de etablerte sannhetene og endre kulturer og holdninger.

Ifølge Ommundsen (2004) kommer holdninger til uttrykk i ord, i følelser og i atferd. Han sier at utgangspunktet for bevisste holdninger er hva personene selv språklig opplyser om sine holdninger og dersom ordene stemmer overens med den følelses- og atferdsmessige reaksjonen er det ingen tvil om at dette er deres faktiske holdning. Han sier videre at dersom det er ikke er samsvar mellom de tre planene, er det ubevisste eller skjulte holdninger som ligger til grunn. I sosialpsykologien beskrives ubevisste holdninger som System 1 og bevisste tanker som System 2 (Kahneman, 2011). System 1 virker raskt, intuitivt og emosjonelt, mens system 2 jobber langsommere og ordnet. En grunnegenskap hos System 1 er at det danner kategorier eller stereotyper. Med kategorisering eller stereotypifisering fører det med seg en del forventninger eller fordommer. For eksempel viser blant annet studier av Flynn og Anderson (referert i Sandberg, 2013) og Gaustad og Raknes (2015) at studenter ubevisst vurderer karrierkvinner og karrieremenn ulikt. I all hovedsak viser studiene at suksessfulle karrierkvinner er dårligere likt enn suksessfulle karrieremenn. Gaustad og Raknes mener årsakene til forskjellene er sterkt befestede kjønnsstereotyper. En sterk kvinnelig leder forventes ikke å samtidig kunne være en omsorgsfull mor. Videre avdekket studien til Gustad og Raknes at det er menns holdninger som er drivkraften bak forskjellene men at det trolig er holdninger de ikke selv er bevisste. De hevder videre at det ikke er usannsynlig at slike holdninger kan påvirke muligheten for rekrutteringa til høyere stillinger i næringslivet.

Det kan virke som at organisasjoner tradisjonelt er laget for og av menn. Blant annet så hevder De Paoli (2018) at den tradisjonsbundne mannskulturen forsterkes med historiske artefakter som styrerom, møbler, bilder, kleskoder og annet. Solberg (2012) hevder at rekruttering-, retensjon- og forfremmelsessystem, så vel som leder identifisering, kriterier og etterfølgerplanlegging, er alle kjønnsnormert på en maskulin stil. Kanter (1977) hevder at det i stor grad foregår homoseksuell reproduksjon. Ved homoseksuell reproduksjon velger ledere nye ledere som ligner dem selv, det så være kjønn, utdanning, arbeidserfaring eller verdier. En studie av Storvik (2002) viser derimot at arbeidsgivere ønsker å rekruttere personer som representerer fornyelse i ledergruppen. Videre kom det frem av undersøkelsen til Teigen og Reisel (2017) at det er en sterk generell oppslutning om likestilling blant norske toppledere, og at særlig er næringslivet den sektoren hvor flest mener det er viktig at det iverksettes tiltak for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling på toppen. Undersøkelsen viser at det derimot ikke er stor oppslutning om tiltak innenfor egen sektor.

2.7. OPPSUMMERING

I dette kapittelet har oppgavens teoretiske perspektiv blitt gjennomgått. Innledningsvis ble noen myter om kvinner og ledelse, deres opphav og dagens perspektiv undersøkt. Basert på gjennomgangen forstås det at kvinnene både kan og vil ha lederjobber, og at det ikke oppnås kjønnsbalanse ved å fortsette å «fikse» kvinnene. Skal kjønnsbalanse oppnås forstås det derimot at systemer må tilpasses og kulturer utvikles. Eller med andre ord må man «fikse» organisasjonene. Det ble derfor deretter undersøkt hva organisasjoner er og hvordan man kan utføre endring og ledelse av organisasjoner. Av teori om organisasjoner, endring og ledelse forstås det at organisasjoner, som åpne komplekse systemer, må tilpasse seg omgivelsene og drive frem innovasjon for å vokse eller i det hele tatt overleve. Det forstås videre at bevissthet rundt tilnærmingen til endring- og ledelse er avgjørende for å lykkes. Det forstås at etikk og hensikt former basisen for bærekraftige organisasjoner, og mens ledelse og endring tidligere var forbeholdt ledergruppen er det nå noe alle interessenter i en organisasjon må utføre.

Denne oppgavens fokus er på styret og hvordan de kan utføre endring og ledelse på området kvinner i toppledelsen. Det ble derfor sett på hvilke oppgaver og plikter et styre har, hvilke ulike styreroller som finnes, hvordan styrer settes sammen, og hva som ligger i organisasjonskultur og holdninger. Av gjennomgangen forstås det at styret har et formelt ansvar for å sikre best mulig verdiskaping for selskapet, og det forventes at styret balanserer de ulike interessentperspektivene. Det forstås at styret har myndighet til å endre

kjønnsbalansen på toppen og at det rår forventninger om at styret sørger for mangfold. Hva som er riktig styresammensetning, forstås det er avhengig av virksomhetens strategi og utfordringer. Styremedlemmenes kompetanse og egenskaper må således vurderes kontinuerlig, og det må sikres at styret har de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som passer til dagens og morgendagens oppgaver og krav. I kjønnsbalanse sammenheng er det tre fokusområder som forstås som viktig innen styrekompetanse i dag. Det ene er innovasjon. Det andre er rekruttering. Og det siste er ledelse. Og i bunn må det ligge et genuint ønske om å *ville* mangfold og endring. Det forstås videre at organisasjonskulturer og holdninger må endres og bevisstgjøres skal næringslivet klare å tiltrekke seg, beholde og utvikle kvinnene. Endring skapes sammen og da må ikke styret stå i veien for utviklingen men bidra til en kultur for endring og mangfold og selv være bevisst sine ubevisste holdninger.

3. METODE OG DESIGN

3.1. INNLEDNING

I dette kapitlet gis det en oversikt over forskningsmetoden brukt for å besvare hva som er styrets ansvar i arbeidet for kjønnsbalanse i toppen av næringslivet samt hva som karakteriserer et styre i selskaper hvor det er kvinnelig daglig leder og/eller kjønnsbalanse i toppledelsen. Først vil det vitenskapsteoretiske standpunktet beskrives. Deretter begrunnes valg av forskningsdesign og metode. Så vil datainnsamling- og utvalgsprosessen presenteres, og det vil gis en beskrivelse av fremgangsmåten for bearbeiding og analyse av data. Til slutt drøftes forskningens kvalitet gjennom reliabilitet, validitet og etiske hensyn. Den teoretiske forankringen er primært hentet fra Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011a) og Jacobsen (2015).

3.2. VITENSKAPSTEORETISK STANDPUNKT

Det er ingen omforent forståelse av hvordan verden faktisk ser ut, hvorvidt det er mulig å få sann kunnskap om denne verden, eller hvordan kunnskap skal fremskaffes (Jacobsen, 2015). Begrepene ontologi, epistemologi og metodologi omhandler disse forholdene. Ontologiske teorier handler om hva virkeligheten er, mens epistemologiske teorier forsøker å gi svar på hva kunnskap er og kunnskapens gyldighet (Johannessen et al., 2011a). Teorier om metodologi omhandler hva som er riktig teknikk og tilnærming for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Ulike vitenskapsteoretisk perspektiver fanger opp disse forskjellige grunnleggende ontologiske og epistemologiske antakelsene, og valg av vitenskapsteoretisk ståsted danner utgangspunktet for hvordan man forstår verden og hvordan man henter inn data om den (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Kuhn (2002) introduserte begrepet paradigmer for disse ulike verdensbildene. Med paradigme forstod han «allment anerkjente vitenskapelige prestasjoner som i en periode fungerer som modeller for problemer og løsninger innen et felleskap av forskere» (s. 9). Han sier videre at paradigmeskifter forårsakes av at forskere oppdager mulige anomalier, det vil si erkjennelser at naturen på en eller annen måte strider imot forventningene til eksisterende verdensbilde. Ifølge Johannessen et al., (2011a) er de to vitenskapelig hovedretningene positivismen og hermeneutikken. Et tredje tenkesett, som ofte plasseres mellom positivismen og hermeneutikken, er fenomenologi.

Positivism er en filosofisk retning som har sitt utspring i naturvitenskapene. Hermeneutikk kom som en reaksjon på positivismen fra humanvitenskapen. Den generelle oppfattelsen er at naturvitenskapen søker forklaring mens humanvitenskapen søker forståelse. Fenomenologi har filosofiske røtter. Positivismen forutsetter en verden som er gitt, uavhengig av menneskene som sosiale vesener, og forutsetter således at fenomener kan forklares ved hjelp av generelle årsakslover (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Hermeneutikken derimot søker etter en helhetlig forståelse av menneskenes livsverden og i denne tradisjonen oppfattes det at meningsfulle fenomener er forståelige bare i den sammenhengen de forekommer i (Johannssen et al., 2011a). En lignende forståelse søker fenomenologien, som ifølge Tjora (2017) «kjennetegnes av en oppfatning av hvordan fenomener og situasjoner *oppleves*» (s. 258). Men i fenomenologien, i motsetning til hermeneutikken, er konteksten mindre viktig og fenomenet skal studeres så forutsetningsløst som mulig (Johansson, 2016). Av flere kombineres likevel hermeneutikken og fenomenologien under ett tanke sett; det fortolkende.

Sentralt i positivismens ontologiske og epistemologiske perspektiv er antakelsen om objektivitet. Ifølge Jacobsen (2015) står det sentralt i denne tilnærmingen at det finnes en objektiv verden regulert av lovmessighet utenfor oss selv, at den objektive virkeligheten kan studeres på en objektiv måte, og at kumulativ kunnskap om den objektive verden kan opparbeides. Han sier videre at metodisk kjennetegnes positivismen av at data er teoriavhengig, at data fra individet vektlegges uavhengig av konteksten individet befinner seg i, at det er avstand mellom forsker og forskningsobjekt, og at data tallfestes. Data skal dessuten kunne repliseres, og man bruker ofte data til å generalisere.

Sentralt i den fortolkningsbaserte tilnærmingen er, ifølge Jacobsen (2015), antagelsene om at den sosiale virkelighet endres kontinuerlig, at det finnes flere ulike forståelser av virkeligheten, og at forståelsen av virkeligheten bare kan kartlegges ved å sette seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i spesielle sosiale fenomener. Han sier videre at metodisk kjennetegnes den fortolkningsbaserte tilnærmingen av at data danner teorier, at fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den naturlige sammenhengen de inngår i, at det er en relasjon mellom forsker og forskningsobjekt, og at data samles inn gjennom ord.

Det er en tett sammenheng mellom oppfatning av virkeligheten og valg av metode (Jacobsen, 2015), og forståelsen for hvordan forskningen ideelt sett skal foregå vil således være avhengig av hvilket forskningsparadigme man tilhører. I denne oppgaven tas det utgangspunkt i det fortolkende paradigmet siden styrets rolle i arbeidet med flere kvinnelige toppledere anses å

være et menneskeskapt fenomen som er styrt av menneskers normer, følelser og omgivelser. Det antas altså at dette fenomenet ikke kan sanses og erfares direkte. Hensikten med oppgaven er ikke å forklare, måle eller kvantifisere dette fenomenet, men å forstå og fortolke hva styremedlemmer mener, opplever og har av erfaringer med det. Målet er å gå dypt nok inn i problemstillingen til å kunne belyse utfordringer, men også løsninger dersom flere oppfatter fenomenet på like måter. Målet er likevel overførbarhet mer enn generalisering. Subjektive opplevelser og antakelser forsøkes å settes til side i denne forskningen, men det antas at det ikke vil være mulig å møte forskningen helt forutsetningsløst.

3.3. FORSKNINGSDESIGN

Ulike typer forskningsdesign passer til ulike typer problemstillinger (Jacobsen, 2015). Som et resultat av problemstillingen er det i denne oppgaven valgt et eksplorativt forskningsdesign. Eksplorative undersøkelser har til formål å utforske forhold eller fenomener som er mindre kjent eller helt ukjent (Johannessen et al., 2011a). Det er manglende kunnskap om hva som karakteriserer styret til selskaper med kvinnelig toppsjef og/eller kjønnsbalanse i toppledelsen, og man må således få innsikt i fenomenet før en eventuell beskrivende eller kausal studie kan gjennomføres. Det tillater også at mange av veivalgene kan gjøres underveis i prosjektet etterhvert som ny innsikt oppnås. Det er derfor valgt et intensivt forskningsopplegg for å få en detaljert og grundig forståelse av fenomenet. Ifølge Jacobsen går intensive opplegg i dybden ved å studere mange nyanser men få enheter. Han sier det intensive opplegget sådan ikke gir mulighet for statistisk generalisering men at det vil være mulig å danne en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og hvordan fenomener henger sammen. Det er videre valgt å benytte et fenomenologisk design. Hensikten med en fenomenologisk tilnærming er å utforske mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2011a). Fenomenet i denne oppgaven er styrets rolle i arbeidet med å øke kvinneandelen i toppledelsen. Ifølge Johannessen et al. er *mening* et nøkkelord i fenomenologisk tilnærming fordi forskeren bestreber å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne. De sier at i dette designet må handlingen eller ytringen som tolkes ses i lys av den sammenheng den forekommer innenfor, og videre at målet med en fenomenologisk tilnærming er å få økt forståelse av og innsikt i andres livsverden.

3.4. FORSKNINGSMETODE

Ulike filosofiske premisser gir ofte ulike forskningsmetoder. Metode refererer til teknikker som blir brukt til å samle data, og er således fremgangsmåten som benyttes til å besvare

problemstillingen. Metoden bør derfor videre tilpasses problemstillingen (Jacobsen, 2015). Det er vanlig å skille mellom to hovedtyper metoder; kvantitative og kvalitative. Helt generelt er det et skille mellom å samle inn data i form av tall eller ord, men det som særlig skiller de to metodene er ulik grad av pre-strukturering (Jacobsen, 2015). Begge metoder formidler mening i forskjellig grad, og for å kunne utvikles til vitenskapelig kunnskap må tall og statistikk så vel som språk og handling fortolkes (Johannessen et al., 2011a).

Kvantitative metoder fremhever oversikt og søker forklaring (Tjora, 2017). Data tallfestes og kategorisering skjer før innsamling (Johannessen et al., 2011a). Innsamlingen av data er preget av høy grad av strukturering og liten fleksibilitet, og analysene foregår etter datainnsamling ved hjelp av statistiske teknikker (Johannessen et al., 2011a). Dokumentasjon skjer ofte ved hjelp av tabeller. Ifølge Jacobsen (2015) bør en kvantitativ tilnærming benyttes når man har god kunnskap om fenomenet som skal studeres og problemstillingen er relativt klar, når man skal teste teorier og hypoteser, når det er ønske om å vite litt om mange enheter for å kunne generalisere, eller når man vil finne ut hvor ofte et fenomen forekommer.

Kvalitative metoder fremhever innsikt og søker forståelse (Tjora, 2017). Datamaterialet vil være i form av tekst, lyd og bilde (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2011b) og kategorisering skjer i ettertid (Johannessen et al., 2011a). Innsamling av data er preget av åpenhet og fleksibilitet, og analyse og fortolkning skjer parallelt med datainnsamling (Johannessen et al., 2011a). Analyseteknikker er ikke standardiserte, og meninger illustreres ofte ved hjelp av sitater. Ifølge Jacobsen (2015) bør en kvalitativ tilnærming benyttes når man har lite kunnskap om fenomenet som skal studeres og problemstillinger er uklare, når man skal utvikle nye teorier og hypoteser, når det er ønske om å mye informasjon om få enheter, eller når man vil finne ut hva som er innholdet i et fenomen. Han sier videre at en kvalitativ tilnærming vil legge vekt på å møte de som undersøkes på deres premisser og ikke forskerens, noe som i stor grad vil gi en nærhet mellom forsker og den som blir undersøkt.

Bruk av et fenomenologisk design påvirker metodisk tilnærming. I denne oppgaven benyttes derfor kvalitativ metode. Hovedgrunnen var at det ikke var ønskelig med føringer på informasjonen som skulle samles inn. At styret må ta et aktivt ansvar, er første punkt på tiltakslisten for bedret kjønnsbalanse blant toppledere som er utarbeidet av likestillingsministeren og næringsministeren i samarbeid med næringslivet (Barne- og familiedepartementet & Nærings- og fiskeridepartementet, 2018b). Men hvilken rolle styret og styrekulturen spiller i arbeidet med kjønnsbalanse i toppledelsen er et område som det finnes lite forskningsbasert kunnskap om. Man kan mene mye om hvem som har ansvaret og

hva som har en virkning, men det var ønskelig å legge egen subjektiv oppfattelse til side, i den grad det er mulig, og undersøke fenomenet med mest mulig åpenhet. Målet var å få frem respondentenes egne erfaringer, refleksjoner, og holdninger rundt tematikken for å danne et inntrykk av om dette er et tiltak som bør etterstrebes tatt i betraktning oppfatningen til de styremedlemmene som har kvinnelige toppsjefer og/eller bortimot kjønnsbalanse i sin toppledelse i dag. Utvalget i denne oppgaven vil ikke være stort nok til å kunne trekke generelle slutninger om styrets rolle i arbeidet med kjønnsbalanse på toppen, men statistisk generalisering var heller ikke viktig. Metoden ble valgt fordi resultatene kan avdekke noen mønstre i styrets praksiser og hvordan det henger sammen med kjønnsbalanse situasjonen.

Den kvalitative tilnærmingen ble videre valgt på grunn av dens fleksibilitet. Forskningstemaet kjønn og ledelse har vært definert fra starten av, men problemstillingen og underspørsmålene har endret seg noe siden analysearbeidet begynte. Underveis i litteraturgjennomgangen ble det tydeligere at det var interessant å rette fokuset mot styrets, heller enn CEO- og toppledergruppens, rolle og ansvar siden fokus på topplederens rolle og ansvar i endringsarbeid virker å være den mest vanlige tilnærmingen. Etter hvert som intervjuene ble gjennomført har også teorien blitt tilpasset og fokusert. Teoriens rolle varierer innenfor kvantitativ og kvalitativ forskning, men man kan si at kvantitative studier ofte har en deduktiv tilnærming mens kvalitative studier har en induktiv tilnærming (Tjora, 2017). Med deduktiv menes at man har en klar teori før datainnsamlingen starter, og med induktiv menes at man er teorifri når innsamlingen starter. Utgangspunktet er at det er umulig å være rent det ene eller andre (Jacobsen, 2015). I denne oppgaven har det blitt brukt en abduktiv tilnærming, der utgangspunktet er induksjon men hvor teorier og perspektiver spiller inn i forkant eller i løpet av forskningsprosessen (Alvesson og Sköldbberg referert i Tjora, 2017).

For å svare på problemstillingen var det dessuten behov for å møte de som skulle undersøkes, især fordi ubevissthet og holdninger gjerne lettere avdekkes når man i tillegg til ord får med seg andre forhold som tonefall, bevegelser og ansiktsuttrykk. For som Johannessen et al. (2011a) påpeker vil forskeren som regel bevisst eller ubevisst gjøre sine observasjoner av respondentens opptreden under intervjuer.

3.5. DATAINNSAMLING

Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på flere ulike måter. Ifølge Johannessen et al. (2011a) er de to grunnleggende forskjellige måtene observasjon og intervju. Førstnevnte metode bygger i hovedsak på sanseintrykk av handlinger og samhandling i konkrete

situasjoner mens sistnevnte bygger på hva som blir sagt i samtaler mellom respondent og forsker. Ifølge Jacobsen (2015) er de hyppigste benyttede metodene ulike typer observasjoner, individuelle intervjuer, gruppeintervjuer og dokumentundersøkelse. I denne oppgaven benyttes det individuelle åpne intervjuet, også kalt dybdeintervju, for innsamling av primærdata mens litteraturgjennomgang benyttes for innsamling av sekundærdata.

Det åpne individuelle intervjuet er tett knyttet til et fortolkende vitenskapssyn siden det får frem hvordan enkelte fortolker og legger mening i et fenomen (Jacobsen, 2015). Man er gjennom dybdeintervjuet ute etter verden sett fra respondentens ståsted (Tjora, 2017). Det åpne individuelle intervjuet benyttes således med fordel når det er ønskelig å få frem den enkelte respondentens holdninger og oppfatninger, og det egner seg best når det er relativt få enheter som undersøkes (Jacobsen, 2015). Det er blitt vanlig å skille mellom fire måter å gjennomføre individuelle intervjuer på: ansikt-til-ansikt, telefon, chat og e-post (Kvale & Brinkman referert i Jacobsen, 2015). Ifølge Jacobsen (2015) har de ulike kanalene sine sterke og svake sider i forhold til visse sentrale dimensjoner som kostnader, tilgang til respondenter, etablering av tillit og åpenhet mellom den som intervjues og intervjuer, «flyt» og sammenheng i intervjuet (distraksjoner), intervjuers kontroll over intervjusituasjonen, og intervju-effekt (hvor sterkt intervjuer påvirker den som intervjues). Innsamling av data skjer i form av ord men hvis intervjuet foregår ansikt-til-ansikt åpnes det for noe observasjon.

Intervjuene som ble gjennomført ble gjort ansikt-til-ansikt på respondentenes arbeidsplass. Ifølge Jacobsen (2015) er det viktig å etablere størst mulig grad av tillit og åpenhet og flyt i samtalen. Denne kanalen var derfor å foretrekke. Det opplevdes som enkelt å få respondentene i tale, og de delte gjerne sine erfaringer og refleksjoner. Det opplevdes også som at respondentenes holdninger kom tydelig frem og samsvarte med det de uttrykte. Et utvalg av toppledere i de aktuelle selskapene kunne med fordel ha blitt intervjuet for å bekrefte oppfattelsen av styrets rolle men på grunn av tids- og ressursbegrensninger ble fokuset holdt på styrets oppfattelse.

Et intervju kan struktureres på ulike måter og ha ulik grad av åpenhet. Ifølge Jacobsen (2015) gjør bevisst pre-strukturering at enkelte aspekter ved intervjuet blir satt i fokus, og at eventuelle ubevisste bias gjøres eksplisitte. Han anbefaler derfor å utarbeide en intervjuguide. I forbindelse med dette prosjektet ble en intervjuguide utarbeidet (se Vedlegg B) basert på forkunnskaper opparbeidet gjennom sekundærforskningens litteraturgjennomgang. Det var utfordrende å utforme intervjuguiden, for som Dalen (2004) påpeker betyr det å oversette undersøkelsens overordnede problemstilling til konkrete temaer med tilhørende spørsmål.

Intervjuguiden inneholdt semistrukturerte spørsmål men var preget av sterk strukturingsgrad. Det vil si at fullstendige spørsmål var formulert, men uten ferdige svaralternativ. Det var viktig for problemstillingen at respondenten skulle kunne svare med sine egne ord og ta opp temaer de selv mente var relevante, men en sterk strukturingsgrad ble valgt for å unngå at dataene ble for komplekse og ressurskrevende å analysere, gitt tidsbegrensingen til oppgaven. I de fleste intervjuene ble alle spørsmålene besvart men ikke nødvendigvis i den rekkefølgen de var satt opp. Det var heller ikke alltid nødvendig å stille spørsmålene siden respondentene svarte så utfyllende på flere av spørsmålene at de direkte eller indirekte besvarte enkelte av spørsmålene. Andre ganger ble rekkefølgen brutt fordi svarene var en god innledning til visse spørsmål.

Intervjuene ble avholdt i slutten av januar til midten av mars 2019. Det var respondentene som hovedsakelig valgte tid og sted for intervjuet, og samtlige hadde satt av ca. 1 time. Treffene varte som regel så lenge, men selve intervjuene tok 35-45 minutter. Det ble satt av tid i starten til å etablere et forhold, og det ble således snakket litt løst og fast om begge sin bakgrunn og eventuelle bekjente. Innledningsvis ble oppgavens hensikt og fokus presentert, og de ble informert om konfidensialitet samt spurt om tillatelse til lydopptak. Respondentene fikk utdelt et informasjonsskriv (se Vedlegg C) som oppsummerte dette. Etter hvert som man begynte på selve spørsmålene ble samtalen tatt opp. Det ble valgt å gjøre lydopptak for å sikre korrekte notater og uttalelser samt muliggjøre fokus på respondenten fremfor å ta notater. Ingen av respondentene viet lydopptakeren noe oppmerksomhet.

Intervjuene ble transkribert så snart det var mulig. Transkribering innebærer at data fra lydfilen blir overført fra lyd til tekst. Lydfilene ble deretter slettet. Selve transkriberingsprosessen var tidkrevende men interessant siden det ga en anledning til å reflektere over intervjuene og den følgende analyseprosessen. I transkriberingen ble dialekt oversatt til bokmål, fyllord som ikke fremstod som betydningsfulle ble utelatt, halve setninger der respondenten rettet på seg selv underveis ble ikke inkludert, og eventuelle utsagn som kunne avsløre respondentens identitet ble anonymisert.

3.6. UTVALG

Utvalget i kvalitative metoder er formålsstyrt (Jacobsen, 2015). Det er med andre ord viktig at utvalget omfatter deltakere som kan gi mest mulig relevant informasjon i forhold til problemstillingen. Utvalg som består av respondenter som kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle teamet, kalles for strategiske eller teoretiske (Tjora, 2017). I forbindelse med

dette prosjektet ble det foretatt strategisk utvelgelse basert på kriterier. Målgruppen var styremedlemmer fra selskaper med kvinnelig toppsjef og/eller kjønnsbalanse i toppledelsen. Kriteriene som ble lagt til grunn for valg av respondenter var at de skulle være medlemmer av styret i store norske foretak som har kvinnelig administrerende direktør og/eller tilnærmet 40% kvinner i toppledelsen, de skulle være medlemmer av styret som er profesjonelle og uavhengig daglig ledelse, og selskapene skulle være fra privat sektor. Det var videre ønskelig å ha både kvinner og menn representert i utvalget for å få innspill fra begge kjønn, og det var ønskelig med størst mulig variasjon i bransjetilknytning.

Fem ulike styremedlemmer ble intervjuet for å innhente deres refleksjoner og erfaringer med kvinnelig toppsjef og/eller kjønnsbalanse i toppledelsen. Utvalget bestod av to kvinner og tre menn som representerte seks ulike bransjer. Årsaken til dette var at ene respondenten satt i styret i to selskaper som har fått kvinnelig toppsjef og/eller kjønnsbalanse i toppledelsen. Respondenten uttalte seg med utgangspunkt i sin erfaring med begge disse styrene. Alle selskapene var foretak som kategoriseres som «store foretak» (regnskapsloven, 1998). Fem av selskapene var betydelige aktører med flere enn 500 ansatte. For å finne respondenter ble det tatt utgangspunkt i Kapital sin liste over Norges 500 største bedrifter (Kapital, 2017). Ulike selskapers nettsted ble gjennomgått for å finne ut om kriteriene var oppfylt og om det var styremedlemmer som således var aktuelle for prosjektet. Det ble videre notert hvilke styremedlemmer som var mest aktuelle i forhold til hva som var praktisk mulig å gjennomføre innenfor rammene av dette prosjektet. Samtidig ble det sjekket opp i selskaper som man hadde fått tips om eller som man gjennom media oppslag hadde fått inntrykk av kunne være interessante. Til slutt stod man igjen med et potensielt utvalg som ble ansett ville ha stor troverdighet. Disse ble kontaktet via email, og det kom raskt positiv respons fra fire av seks. Den siste respondenten kom i større grad til etter snøballmetoden. Det vil si respondenten var allerede identifisert som aktuell men ble først kontaktet etter å ha blitt særlig anbefalt av en av de andre respondentene som rik på informasjon og erfaring på dette fenomenet. Av hensyn til personvernet er utvalget og sitater anonymisert i denne oppgaven.

3.7. BEARBEIDING OG ANALYSE AV DATA

Det er en stor utfordring å analysere kvalitative data. Årsaken er at det ikke finnes noen standardmåte. Ifølge Jacobsen (2015) dreier analyse av data seg om fire forhold; dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere, og sammenbinde. For å dokumentere ble intervjuene først og fremst transkribert. Det ble forsøkt å gi en nøyaktig gjengivelse av det talte ord, men fyll-ord, halv-startet setninger og enkelte lengre uttalelser om problemstillinger

som ikke var aktuelle for temaet ble stort sett utelatt. Underveis og i etterkant av transkriberingen ble intervjuene utforsket nærmere for å forsøke å finne forhold som var fremtredende. Med flere sider med omfattende informasjon viste det seg å være vanskelig, og man var usikker på om inntrykket man hadde fått var basert på det sagte eller bakgrunnsinformasjonen man satt med og holdningen respondentene utstrålte under treffene. Det var sådan behov for å sortere og kategorisere datamaterialet for å redusere datamengden og lete etter mønstre som kunne bekrefte eller avkrefte det hovedinntrykket man satt igjen med etter intervjuene. Dette ble gjort gjennom en innholdsanalyse. Ifølge Jacobsen (2015) er det sentrale i en innholdsanalyse å finne de aktuelle kategoriene og fylle disse med mening. Videre sier han at kategorisering handler om å identifisere ulike undertema og samle relevante deler av datamaterialet i disse undertemaene. Kategorisering ble gjort med utgangspunkt i selvetablerte kategorier basert på problemstillingen, underspørsmålene og videre intervjuguiden som var utarbeidet. Dette resulterte i de seks kategoriene ansvar, kjønn og ledelse, oppgaver og plikter, kompetanse, kultur og tiltak. Interessante uttalelser ble trukket ut av datamaterialet og tilordnet en av disse kategoriene. Til slutt ble det forsøkt å finne sammenhenger i data på tvers av utvalget og de ulike temaene.

3.8. RELIABILITET, VALIDITET OG ETISKE BETRAKTNINGER

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er dataens pålitelighet (Johannessen et al., 2011a). Ifølge Tjora (2017) handler pålitelighet om hvorvidt det oppfattes at det er en «klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, og at dette ikke er styrt av personlige, politiske eller andre faktorer som ikke er redegjort for» (s. 264). Det kan være at undersøkeren eller konteksten har en effekt på fenomenet som studeres, eller at dataen ikke har blitt nøyaktig registrert eller analysert (Jacobsen, 2015). Dataens pålitelighet, eller reliabilitet som det kalles, kan testes på forskjellige måter. En av test metodene er å gjenta lik undersøkelse på ulike tidspunkter, og en annen er å ha flere forskere undersøke samme fenomen (Johannessen et al., 2011a). Mens det i kvalitativ forskning er mulig å gjenta en studie og få de samme resultatene er det i kvalitativ forskning vanskelig å gjenta en studie og få identiske resultater på grunn av forskerens innvirkning på forskningsprosessen (Leseth & Tellman, 2014). På grunn av fleksibiliteten til kvalitative undersøkelsesopplegg kan reliabilitet således vanskeligere testes i kvalitative undersøkelser enn kvantitative.

På grunn av oppgavens begrensning i tid og ressurser var det ikke mulig at undersøkelsen ble gjort av forskjellige forskere eller på to eller flere tidspunkter. Tids- og ressursbegrensninger gjorde også at utvalg av respondenter ble relativt lite. Dette kan svekke reliabiliteten til

dataen. Når det gjelder undersøker- eller konteksteffekten er det vanskelig å si hvordan dette kan ha påvirket resultatet. Det anses derimot lite sannsynlig at respondentene har blitt påvirket av intervjuer i noe grad siden respondentene er svært erfarne ledere som er bekvemme og vant med intervjusituasjoner. Heller ikke konteksten antas å ha særlig effekt av samme årsak. Det kan derimot tenkes at fortolkninger og funn som er gjort vil være påvirket av forskerens tankegang. Dataens reliabilitet i denne oppgaven er hovedsakelig ivaretatt gjennom å inkludere respondenter med høy troverdighet i utvalget, god registrering av data gjennom bruk av lydopptak, og følgende sjekk av konklusjoner og kategorisering av veileder. I tillegg så har det i oppgaven blitt lagt vekt på åpenhet rundt hvordan data har blitt samlet inn, registrert og analysert.

Validitet handler om forskningens gyldighet, som går på om man måler det man ønsker å måle (Jacobsen, 2015). Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt (Lund referert i Johannessen et al., 2011a). Det skilles ofte mellom intern gyldighet og ekstern gyldighet. Ifølge Jacobsen (2015) går ekstern gyldighet på hvorvidt funnene kan generaliseres mens intern gyldighet på om respondentene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, om forskerens gjengivelse og fortolkning av data er riktig, og om forskerens funn og konklusjoner gjenspeiler en virkelighet. Intern validitet betegnes også som *troverdighet* og er gjerne begrepet som ofte brukes i kvalitativ forskning. Triangulering er en teknikk som kan øke undersøkelsens troverdighet (Lincoln & Guba referert i Johannessen et al., 2011a). Når ulike metoder benyttes kalles det for metodetriangulering. Ved å kombinere to ulike metoder på denne måten, økes troverdigheten ved at problemstillingen belyses fra flere perspektiver. I denne undersøkelsen kombineres intervju med en litteraturgjennomgang men det ble ikke gjort utfyllende dokumentundersøkelser som kunne økt troverdigheten. Hovedutfordringen man ser rundt troverdighet går likevel på hvordan egne bias kan påvirke tolkning av svarene. Når man selv har holdningen at styret har et ansvar og en viktig rolle i rekrutteringen av toppleder og toppledergruppen respektivt, er det mulig at man i intervjuene hører det man ønsker å høre. Man har forsøkt å være bevisst egne ubevisstheter men det hadde med fordel vært flere involvert i fortolkningen av funn og konklusjoner som ikke hadde et engasjement for temaet. I dette prosjektet anses det at man har fått tilgang til de riktige kildene. Respondentene som er valgt ut har mye erfaring og kunnskap om temaet, og det opplevdes at respondentene hadde både vilje og evne til å dele sin virkelighet. Man fikk ikke inntrykk av at de prøvde å fremstå som noe annet enn det de er, og man ser heller ikke at det skulle være noe motiver til det.

Respondentene har lyktes med å rekruttere kvinner til topplederposisjoner og har således ingen behov for å forsvare seg selv. Siden det var bare undersøker og respondent i rommet, og respondentene visste at de ville bli anonymisert, var dette heller ingen arena for å promotere seg selv. Respondentene var dessuten uavhengige av hverandre. Det er derimot kun et styremedlem fra hvert styre som er intervjuet, og det kunne med fordel blitt intervjuet flere fra hvert styre for å se om de andre styremedlemmene hadde samme holdning og oppfattelse. Det kunne også med fordel blitt intervjuet flere personer fra organisasjonene, for eksempel medlemmer av toppledelsen eller ansatte lenger ned i organisasjonene for å få et inntrykk av hvordan de oppfatter styrets medvirkning til kjønnsbalanse situasjonen på toppen.

Når det kommer til etiske betraktninger ble alle respondentene både muntlig og skriftlig informert om prosjektets hensikt og om muligheten til å trekke seg fra prosjektet. Det ble ikke samlet inn noen personlige opplysninger, til tross for at de kunne være av interesse for analysen, for å unngå identifisering av respondentene. Det ble videre undersøkt om prosjektet måtte meldes til Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Etter å ha tatt testen ble det konkludert at prosjektet ikke var meldepliktig siden ingen personopplysninger skulle behandles.

3.9. OPPSUMMERING

I dette kapitlet har det vitenskapelige standpunktet for oppgaven blitt beskrevet, og valg av metode for å besvare problemstillingen hva som er styrets ansvar i arbeidet for kjønnsbalanse i toppen av næringslivet samt hva som karakteriserer et styre i selskaper hvor det er kvinnelig daglig leder og/eller kjønnsbalanse i toppledelsen har blitt presentert og kritisert. Som det har kommet frem er utgangspunktet det fortolkende paradigmet, og det har blitt brukt et eksplorativt forskningsdesign. Det var den kvalitative metoden som ble benyttet, og data ble samlet inn gjennom dybdeintervju med fem styremedlemmer som sitter i styret i selskaper hvor det er kvinnelig toppsjef og/eller tilnærmet kjønnsbalanse i toppledergruppen. En innholdsanalyse ble brukt for å analysere datamaterialet. Det har blitt redegjort for etiske betraktninger og forskningens troverdighet. utfordringen har vært objektivitet i fortolkningen av funn men som det kommer frem er egne ubevisstheter forsøkt bevisstgjort i størst mulig grad.

4. FUNN OG DISKUSJON

4.1. INNLEDNING

I følgende kapittel vil funnene fra intervjuene presenteres og diskuteres i forhold til forskningsspørsmålene og eksisterende litteratur utforsket i teorikapittelet (kapittel 2). Hensikten er å besvare hvilket ansvar som ligger hos styret i arbeidet for kjønnsbalanse i toppen av næringslivet, og hva som karakteriserer styret i selskaper hvor øverste sjef er kvinne og/eller det er mer eller mindre kjønnsbalanse i toppledelsen. Kapittelet deles inn i tematiske kategorier i tråd med forskningsspørsmålenes rekkefølge og tilhørende hovedfunn. Først går man inn på respondentenes oppfattelse av årsaker til kjønnsbalanse blant toppledere og hvor ansvaret til endring ligger. Deretter undersøkes hvilken holdning respondentene har til kjønn og ledelse. Videre ser man på hva respondentene oppfatter som styrets oppgaver og plikter, før man undersøker hvilken type styrekompetanse respondentene mener trengs for å utøve den rollen. Den påfølgende delen handler om hvordan respondentene oppfatter styrekulturen. Deretter beskrives de tiltakene som respondentene har mest tro på vil fremme kjønnsbalanse i toppledelsen. Avslutningsvis oppsummeres kapittelet. Hovedfunnene for de ulike temaene er følgende:

- #1: Styret tar ansvar for å få frem kvinnene.
- #2: Styrets holdning er at kvinnelige toppledere er bra for både kultur og business.
- #3: Styret er bevist og bidrar aktivt.
- #4: Styrets kompetanse som team gjenspeiler virksomhetens behov.
- #5: Styret jobber som et team og har en kultur som bygger på åpenhet, gjensidig respekt, og gode holdninger.
- #6: Styret må ta tydeligere grep enda tidligere.

4.2. FUNN #1: STYRET TAR ANSVAR FOR Å FÅ FREM KVINNENE

Som nevnt i kapittel om organisasjonskultur og ubevisste holdninger (kapittel 2.6.) kommer verdier og holdning til uttrykk gjennom handling (Argyris & Schön referert i Bang, 2013). Hvilken oppfatning man har om årsaken til kjønnsbalanse antas derfor å henge sammen med hvilke tiltak man iverksetter, og sådan hvor man plasserer ansvaret for endring. Felles for respondentene i denne undersøkelsen er at de alle sitter i styret som har lyktes med å rekruttere en kvinnelig toppsjef og/eller oppnå tilnærmet kjønnsbalanse i toppledelsen. Har disse styrene et syn på at det hovedsakelig er systemet som må fikses, heller enn kvinnene? Og har disse styrene på noen måte ansvarliggjort seg selv? For å utforske dette ble

styremedlemmene blant annet spurt om hva de trodde var årsaken til at det er flest menn i topplederposisjoner.

Respondentene hadde ikke et ensidig syn på årsak, og følgende ordsky er skilt ut av svarene:



Figur 4. Årsaks-ordsky.

Funnene er i tråd med teorien fra kapittel 2.2. og Vedlegg A om myter om kvinner og ledelse, hvor kjønnsubalanse i toppen av næringslivet beskrives som et komplekst fenomen med potensielt mange årsakssammenhenger. Årsakene som respondentene trakk frem har blitt gruppert i fire årsaks-kategorier; egenskaper, kompetanse, kravspesifikasjoner og kultur. Disse danner grunnlaget for følgende underkapitler, hvor årsakene og ansvars plasseringen presenteres og diskuteres nærmere. På tvers av årsakene kan man dog kort oppsummere at i tråd med endringsteorien av blant annet Kotter (1995, 2012) fra kapittel 2.3.2., så er det tydelig at også respondentene mener mye av arbeidet starter med lederne. Eller i dette tilfellet styret, som har lignende maktstatus. Sett i lys av ledelsesteorien fra kapittel 2.3.3. er det tydelig at disse styremedlemmene tar ledelse selv om de ikke tar over daglig ledelses arbeid. De viser tydelig hvor de vil gjennom en kombinasjon av å ta handling og å gi uttrykk for forventninger. Det gis inntrykk av at respondentene er opptatt av omdømme, og at kjønnsbalanse i toppledelse er en del av i forventningene fra omgivelsene som de ønsker å tilfredsstille.

4.2.1. «JEG GÅR INN OG TAR DET SOM EN MANN»

Egenskapene som styremedlemmene tillåter kvinner og menn er i tråd med kartleggingen til Sandra Bem (referert i Solberg, 2017, s.79), vist til i vedlegget til kapittel 2.2 som går nærmere inn på mytene om kvinner og ledelse (Vedlegg A). Bem fant at egenskaper som uavhengig, selvhevdende, viljesterk, dominerende og villig til å ta sjanser var signifikant passende for menn. Som det videre kom frem i Vedlegg A studerte Charness og Gneezy (2012) og Niederle og Vesterlund (2007) sistnevnte egenskap, og begge studier konkluderte med at menn er mer konkurranse- og risikovillige enn kvinner. Respondentene trakk i stor grad frem motsetningene til ovenstående egenskaper når de reflekterte rundt stereotypiske oppfatninger av kvinners egenskaper. Vedlegg A refererte også til studien til Gino, Wilmuth og Brooks (2015) som dessuten fant at en dominerende oppførsel, det å ta initiativ til forhandling, og deltakelse i konkurrerende miljøer er adferd som typisk gjør det lettere å klatre på karrierestigen. De fant videre at karriereklating står lavere på ønskelisten til kvinner enn menn. Flere av respondentene antydte at dette kunne være tilfellet, og særlig én respondent beskrev opplevelsen av at menn mer «iskaldt» klarer å prioritere jobben enn kvinnene.

Så lenge kvinner og menn tildeles ulike egenskaper ut fra hvilket biologisk kjønn de har, kan det tenkes at egenskaper er en sentral forklaring på hvorfor det er flest mannlige toppledere. Man sitter derimot ikke igjen med et inntrykk av at respondentene mener det handler om at kvinnene ikke kan eller vil ha topplederjobb, men at de mener kvinnene må ha større tro på egne prestasjoner, legge bort flinkpikesyndromet, og ikke velge bort topplederjobbene i næringslivet basert på uriktig forståelse av risikobildet i denne sektoren versus andre sektorer.

Noe av ansvaret hva gjelder endring av egenskaper plasserer de således på kvinnene. Men som én respondent sa, så er det «noe der som er bedriften sitt ansvar» også. Både denne respondenten og en annen trakk frem at bedriften må bli flinkere til å gjøre topplederjobber attraktive for kvinner og støtte talentene. Den andre respondenten ordla seg på følgende måte:

«Jeg tror vi må angripe kvinnene gjerne når de er sånn mellom 30-35. Det er da du må gå inn og si til kvinnene at: «Vi tror på dere. Vi tror faktisk du har noe spesielt. Vi vil at du skal stå igjennom en litt tøff periode her nå med unger og stasjonsvogn og sånn. For vi tror at det er verdt det». For hvis kvinner i den perioden av livet er veldig usikker på om det er *worth it* (eng.) ..., og hvis ingen da gir litt ekstra push og litt selvtillit eller noe sånt, så tror jeg det er mange som faktisk velger det bort selv».

Det ble ikke presisert at med *vi* mente de *styret* men det tolkes dit hen basert på rådene de ga senere i intervjuet i forhold til styrets rolle og involvering i utvikling av underskogen.

4.2.2. «IKKE 50/50 I ALDERSGRUPPEN ELLER MED KVALIFIKASJONENE»

Når det kommer til om kvinner har *nok* og *rett* kompetanse, samsvarer respondenters oppfattelse av menn og kvinners ulike erfaringer fra linje og stab med undersøkelsene til CORE (2018) og KPMG (2018). Begge undersøkelsene viser at majoriteten av kvinner i toppledelsen har typisk støttelederfunksjoner mens resultatansvar regnes som viktig for å kvalifisere til CEO. Én respondent var tydelig frustrert over situasjonen og beskrev det som en av sine store «pet peeves». Videre ga respondenten uttrykk for at styret og ledelsen hadde et ansvar for å «fostre til» og sørge for at kvinnene kommer inn i linjeopposisjoner. Man fikk inntrykk av at både styret og ledelsen tok aktivt ansvar for nettopp dette:

«... det er masse kvinner som har fått sjansen til å være [en form for operativ lederstilling med resultatansvar] rundt omkring. Og det er tøffe jobber altså. Så det har vært en helt bevist oppfordring til å gi kvinner sjanser i selskapet, som selvfølgelig er støttet av styret».

Hva gjelder respondenters oppfattelse om kjønnsulikheter i studievalg, kan også dette bekreftes av studier. Som nevnt i vedlegg til kapittel 2.2., som omhandlet myter om kvinner og ledelse (Vedlegg A), fant Colbjørnsen og Knudsen (2018) og Amdam og Kvålshaugen (2010) at kvinner tilsynelatende har vært mindre interessert i økonomiske og tekniske fag, som typisk er utdanningsbakgrunnen til norske ledere. Det kan tenkes at dette er de mest aktuelle grunnutdanningene fordi de fleste stillinger i toppledergruppen er linjestillinger hvor man har resultatansvar (CORE, 2017). I henhold til Amdam og Kvålshaugen (2010) så har altså relevant utdanningsbakgrunn stor betydning i Norge. Utdanningsproblematikken fikk man derimot inntrykk av at respondenter mente ville løse seg selv ettersom det økende antallet kvinner med høyere utdanning av relevant bakgrunn, og nå tilstrekkelig arbeidserfaring, automatisk ville gi flere kvinnelige toppledere. Utdanningsutviklingen bekreftes av Colbjørnsen og Knudsen (2018) som hevder at kvinneandelen innen de mest relevante lederutdanningene har økt til dels betydelig mellom 1999 og 2011. Men i motsetning til en av respondentene, som uttrykte at utdanning er den viktigste faktoren for å få topplederjobben, fant Colbjørnsen og Knudsen at utdanning har betydd mindre for menn enn hva tidlig ledererfaring og lange arbeidsdager har gjort.

Man sitter igjen med et inntrykk av at styret, med den tro at utdanning er av stor betydning, tar ansvar for å sikre seg kjønnsbalanse i fremtiden ved å involvere seg i rekrutteringen helt ned på nyutdannet-nivå:

«Men vi har også trappet opp mye innsats mot disse høyskolene, med sommerjobb programmer og graduates programmer og bedriftsbesøk Og det er også et sånt kontinuitet- og bærekraftperspektiv, at vi sikrer at vi har tilgang til gode folk. Og da kommer vi liksom litt innpå det med kvinner som toppleder».

4.2.3. «DA FÅR DU VELDIG OFTE EN MANN SOM KANDIDAT»

Funnene tyder på at uansett om det er styret selv eller et rekrutteringsbyrå som finner frem toppleder kandidater, så er det tydelig at det er styret som setter kravene og definerer hvilken kompetanse og egenskaper de ser etter i toppsjefen og toppledergruppen. Kanter (1977) fant som nevnt i kapittel 2.6. at det i stor grad foregår homoseksuell reproduksjon, altså at mannlige toppledere har enn tendens til å velge dem som ligner seg selv til ledergruppen sin. Respondentene antydte ikke at dette var tilfellet, men de var tydelige på at de tradisjonelle kravene utformet for topplederstillinger i stor grad favoriserer menn. Respondentene la ansvaret på styret og ledelsen for endring ved å uttrykke at det i topplederutvelgelsen bør fokuseres mer på hva det reelle behovet til selskapet er. Som ett par sa:

«Men det å utvide den noe, og tørre å utvide den, tenker jeg er det som skal til. At den ikke blir for trang den formelen; at dere er nødt til å ha fra den bransjen eller det geografiske området eller den faglige bakgrunnen».

«... må gi nye kriterier til det ledervalget. Aktivt».

Det kom frem i teorijennomgangen at det er ulik forståelse på hva en god leder er eller hva som er god ledelse. Respondentene trakk frem mange av de samme kriteriene som Kirkpatrick og Locke (1991) identifiserte til å predikere leder effektivitet. Men flere av respondentene trakk også frem en utvikling av lederstil:

«Jeg tror den der tradisjonelle industrielle lederen som liksom gir ordre, og massene springer ut og følger opp, den er *gone* (eng.)».

«Må du ha *kompetanse* kompetente ledere, eller må du ha en *leder* leder. Jeg tror personlig at mange bedrifter kan ledes av gode ledere som trekker inn kompetanse i sine vurderinger».

I Vedlegg A vises det til Avotie (referert i Einarsen & Skogstad, 2015) sin konklusjon at den autoritære, maskuline lederstilen nå nedtones. Respondentenes oppfattelse av en feminisering av lederrollen samsvarer med dette.

I Vedlegg A ble det videre referert til forskningen til Solberg (2012) som tilsa at det er svært små forskjeller mellom kvinner og menn når det kommer til ledelse. Dette kommer av at man har mulighet til å selv velge lederstil og hvordan kjønnsrollen skal utøves. Én av respondentene var tydeligvis ikke enig i det:

«Så heltene har jo endret seg hele veien. Og [type industri] trenger i dag reflekterte mennesker som snakker på en helt annen måte for industrien, og skal gi dette på en måte et bilde i samfunnet som vi jobber i. Hvordan må denne lederen være? Og det tror jeg vi har tenkt relativt nøye rundt. Og i den diskusjonen så kan du spør, vil det være forskjell om det er mann eller kvinne? Og det vil det. For en kvinne er en annen leder enn en mann. På samme måte som en kvinne ikke er en mann, så vil hun være en annen leder enn en mann. Hun vil sette en agenda og vil på en måte prege agendaen ut ifra hvordan tenkningen er, hvordan de ser verden, hva de bryr seg med, hva type profiler det er, osv.».

Siden flere av respondentene fokuserte på behovet for å tenke nytt rundt kravspesifikasjonene for å øke andelen kvinnelige toppledere, kan det tyde på at det var flere som mente det er grunnleggende forskjeller mellom kvinner og menn. Men som funnene viste, så omhandlet kravene vel så mye kunnskap og erfaringer som egenskaper.

Med utgangspunkt i nye eller etablerte valgkriterier, nevnte samtlige respondenter utenom én, at det er styrets ansvar å påse at de kandidatene som finnes i selskapet utvikles i henhold til eventuelle krav de skulle stille. Dette fremstod som en naturlig del av etterfølgerplanleggingen, og var noe som flere hadde stort fokus på. Som den ene respondenten poengterte: «Det meste av styrken til en organisasjon må komme innenifra, og da må det være folk som er der over tid i organisasjonen og utvikler seg med den». Én annen sa: «... vi har satt opp masse kriterier, som en sånn drømme CEO, og så prøver vi å se på de kandidatene som er i selskapet og utvikle de i forhold til det».

Ettersom disse styrene tok aktivt ansvar for etterfølgerplanlegging, er det tydelig at styremedlemmene betraktet eventuell endring av kravspesifikasjoner som sitt ansvar. Styremedlemmene virket bevisst på ulikheter mellom kvinner og menn, og opptatt av at det ikke må være skjevhet over tid. Men funnene tyder på at det var ingen som hadde *krav* om at

det skulle rekrutteres kvinner. Holdningen var at den beste kandidaten skulle få jobben, uavhengig av kjønn. Som en av respondentene sa det, var det heller «... en egen prioritet å ansette den som kunne drive selskapet best og sikre mest mangfold i selskapet».

4.2.4. «DET HAR MYE MED KULTUREN»

Funnene tyder på at respondentene mener topplederjobben er ekstremt arbeidskrevende, og at den krever harde verdivalg prioriteringer. Det kommer ikke frem at disse styrene har senket kravene til topplederjobben på noen måte. Én mente at man i andre lederposisjoner kunne legge til rette for fleksibilitet og forutsigbarhet i arbeidstid, men at situasjonen er annerledes i topplederstillingene. Dette bekrefter Halrynjo (2010) sin teori om at karrierelogikkens spilleregler kjennetegnes av mobilitet, tid, fleksibilitet og synlighet, som referert til i vedlegg om myter om kvinner og ledelse (Vedlegg A). Arbeid-familieliv utfordringen ble av respondentene forklart med gamle kjønnsrollemønstre som ga kvinnene en ulempe i forhold til næringslivets spilleregler. Uten et godt bakkemannskap på hjemmebane fremstod det som vanskelig å lykkes som toppleder, eller delta i topplederjobbens «maratonløp», som én beskrev rollen som. Som vist i Vedlegg A (myter om kvinner og ledelse) fant forskningen til Halrynjo (2015) at det er kvinnene som hovedsakelig har omsorgsansvaret, og i tillegg en partner med krevende arbeidssituasjon.

Man fikk inntrykk av at ett par av respondentene mente det er noe i kulturen som må endres. Men at dette var helst en samfunnsutfordring. Én respondent la derimot noe ansvar for holdningsendring på næringslivet og styret selv:

«Altså, hvis du ser mange av de fremtredende politikerne nå, så har de på en måte ikke alle vært i det jaget hele veien. Det er en del som har gått ut i perioder, hatt et annet form for liv, og så kommet tilbake igjen. Mens i næringslivet så er det mye mer sånn at du bare fortsetter et karriereløp hele veien. Og der er det nok noe av forventninger og preferanser rundt tiden med baby og små barn som har slått ut. Det tror jeg også er i ferd med å endre seg i næringslivet. Altså synet på dette med at du kan ha roligere perioder, enten du er mann eller dame, og så kan du komme sterkere tilbake etterpå. Men det er klart at hvis du har, og det er derfor jeg synes styret har en viktig rolle, at hvis styret er opptatt av dette og hvis det er god kjønnsbalanse i styret, så er det mye lettere å få det til videre nedover».

4.3. FUNN #2: STYRETS HOLDNING ER AT KVINNELIGE TOPPLEDERE ER BRA FOR BÅDE KULTUR OG BUSINESS

I teorijennomgangen (kapittel 2.3.) ble det sett på hva organisasjoner er. Der kom det frem at det i dag anses viktig at organisasjoner tilpasser seg omgivelsene og driver frem innovasjon. Videre at etikk og hensikt former basisen for bærekraftige organisasjoner. For å få en bedre forståelse for hva respondentene mener kjønnsbalanse i toppledelsen vil gi en organisasjon, ble de spurt om hva det har betydd eller vil bety at de har fått inn kvinnelige toppledere. Har styrene tatt grep og satset på kvinnene fordi de mener det er rettferdig eller lønnsomt?

Alle respondentene ga uttrykk for at kvinner i toppledelsen endrer organisasjoner og gir fordeler. Én respondent beskrev at det var nærmest som «en liten revolusjon» å få inn en kvinnelig toppsjef med en utradisjonell bakgrunn for bransjen, og mente at endringen hadde hatt stor betydning i konsernledelsen hvor det ga positive effekter på energinivået og kulturen. Respondenten opplevde at kvinnelige toppledere hadde positiv uttelling på de utførende teamene også, blant annet i form av utvidede perspektiver og takknemlighet for økt omsorg. En annen respondent uttrykte at en kvinnelig toppsjef tilførte noe positivt i forhold til styret og kulturen i styrerommet, og sa følgende:

«Jeg tror der er en del respekt for en del tematikk som kanskje preger noe av diskusjonen mer enn det ellers ville ha gjort. På en positiv måte. Dette er jo et ganske sånt effektivt forretningsorientert styre på grunn av de som er der er preget av den agendaen de har til vanlig. Men [navn på CEO] er tøff på å utfordre på de tingene som hun [er opptatt av], altså [navn på selskapet] sin profil, [navn på selskapet] sin kultur, som i mindre grad kanskje ville vært satt på agendaen i styrerommet hvis du ikke har en ledergruppe som ser ut som den gjør».

Respondentene uttrykte at kjønnsbalanse var et viktig aspekt av mangfold, og at de tilstrebet mangfold i selskapet for å sikre en bærekraftig organisasjon. Én forklarte at fordelene med mangfold var at «... man får en bedre forståelse av det samfunnet man opererer i og det samfunnet man skal konkurrere i». Gjennom mangfoldet fikk man altså en bedre forståelse for virksomhetens omgivelser og drivkrefter. Én respondent beskrev det som en form for kjernekompetanse «det å forstå den norske folkesjelen og det som faktisk betyr noe, hvordan du er suksessfull, og hvordan du kommuniserer med samfunnet for å få alle disse tingene til». Men det ble også trukket frem at mangfold ville føre til bedre ivaretagelse av de bedriftsinterne prosessene, som ville således gi bedre beslutninger. På lignende vis trakk en

annen respondent frem at mangfold var viktig for å få inn andre verdier og diskusjoner i selskapet.

Flere av respondentene indikerte at større mangfold, i første omgang i form av flere kvinner, skapes enklere gjennom ansettelse av kvinnelig toppsjef. Fordi å ha «en kvinne inne som vil kvinne i ledelse», som en respondent ordla det, ga resultater. Respondenten forklarte: «Så det er klart at hvis du ser på hennes ledelse i dag, så har hun trukket inn [navn på kvinne i toppledergruppen] og andre som sitter i ledelsen i dag, og blitt en veldig god kombinasjon». Denne respondenten fortalte videre at «en leder er en som leder internt og som leder eksternt, og som på en måte har mange stakeholders». Det var tydelig at måten respondenten oppfattet at kvinner jobber og kommuniserer på, var fordelaktig for de utfordringene det respektive selskapet stod ovenfor.

En annen respondent var særlig opptatt av betydningen mangfold hadde for rekrutteringen. Begrunnelsen var at et selskap med jevn kjønnsfordeling i toppledelsen vil appellere til talent av begge kjønn og i ulike aldre, og således sørge for en jevnere søkermasse. Denne appellen var viktig for å kunne rekruttere godt i bredden.

Funnene tyder på at respondentene etterstreber mangfold, ikke bare i form av kjønn, men også alder, etnisitet og kompetanse. Det forstås at dette for dem hovedsakelig handler om omdømmet og troverdigheten til organisasjonen. Det begrunnes med opplevelsen av at det stilles forventninger fra mange hold; blant annet myndigheter, ansatte, og markedet. Når kvinner utgjør en stor del av markedet og halve befolkningen dessuten er kvinner, handler kjønnsbalanse og mangfold for dem også om innovasjonsevne. Dette går videre ut på at det er naturlig å ha begge kjønn samt mennesker med ulik kompetanse og erfaring i en gruppe. Det kan derfor tenkes at omverden har en sterk innvirkning på hvordan respondentene vurderer den optimale sammensetningen av toppledelsen. Sett i lys av teorien til Scott og Davis (2013) indikerer dette at disse styrene ser organisasjonene som åpne systemer hvor det er et stort fokus på avhengighetsforholdet til omgivelsene.

Det kommer ikke frem noen klar og felles oppfatning av hvilken direkte effekt kjønnsbalanse har på organisasjoner. Derimot uttrykker respondentene at en kvinnelig toppsjef eller kjønnsbalanse i toppledergruppen vil ha positive effekter. Heller ikke Fagerland og Rambøl (2015) eller Wittenberg-Cox og Mitland (2008), som skriver om hvorfor og hvordan man bygger kjønnsbalanserte organisasjoner, hevder det er kvinnene per se som lønner seg men ringvirkningene de gir. I teorikapitlet ble det

blant annet vist til studier av Nordea fra 2017 og 2018 som finner at kvinner i toppledelsen er knyttet til bedre økonomiske resultater og mer stabile avkastninger respektivt, og til Eccles et al. (2014) sin studie som finner at meravkastning og lavere volatilitet er knyttet til et selskaps bærekraft. Det tør påstås at bærekraftige selskaper er attraktive for investorer (se blant annet Giske, 2017; Storebrand, u.å.). Så når noen av respondentenes styreverv tilhører selskaper som eies delvis av private equity-fond, som typisk investerer i selskaper med potensiale for høy vekst for å etter en 5-10 års periode selge selskapene med gevinst, kan det tenkes at styremedlemmene ser lønnsomhet i kvinnelige toppledere. Om det er i form av renomméet de gir, mekanismene de forbedrer, eller resultatene de oppnår.

Bærekraft er attraktivt for andre Eiermiljøer enn typiske investorselskaper også. Utvalget i denne oppgaven bestod også av Eiermiljøer som i tillegg til å ha sterkt fokus på lønnsomhet, verdsetter langsiktighet og forutsigbarhet. Å øke andelen kvinnelige toppledere fremstod som av betydning for sikre dette. Denne oppfatningen er i samsvar med målsettingen til FN -sambandet (2019) som har å sikre kvinner og menns like muligheter til ledende stillinger som et av bærekraftsmålene.

4.4. FUNN #3: STYRET ER BEVIST OG BIDRAR AKTIVT

Styrets oppgaver og plikter følger av aksjelovene, men næringslivets tolkning av lovverket varierer. Av teorien i kapittel 2.4. ser man at styrets rolle kan variere basert på ulike egenskaper og forventninger. Huse (2011) mener at styrets rolle må forstås ut fra situasjonsbestemte forhold som kontekst, egenskaper og interesse og makt, men at fremtidens styre anbefales å balansere de ulike styrerollene. I arbeidet med kjønnsbalanse trengs det rollemodeller. For å eventuelt kunne se til styret i selskaper hvor øverste sjef er kvinne og/eller det er god kjønnsbalanse i toppledelsen, var det nødvendig å finne ut av hvordan disse styrene fungerer og hvilken betydning de har hatt for endringen i andelen kvinner i toppledelsen. Er det ledelsen eller styret som har styringen? I hvilken grad gir styret føring for kjønnsbalanse og hvem som ansettes i toppledergruppen? Og har det en betydning hvem det er styret hovedsakelig jobber for?

Respondentene uttrykte en relativt lik oppfatning av styrets oppgaver og plikter. Mange fortalte om et bevist og aktivt styre som spiller en stor rolle i utviklingen av selskapet gjennom sin strategiutarbeidelse og sitt tilsyn med implementeringen. De fortalte videre at de tar ansvar for risikostyringen og store kapital- og investeringsbeslutninger. Én trakk i tillegg

frem at styret har et fremtredende ansvar for å sikre at virksomheten driver i forhold til de lover, regler og reguleringer det er underlagt.

Flere trakk frem sin oppgave med å ansette daglig leder, og de fleste antydte at de var involvert i ansettelsen av øvrige toppledere til tross for at det var opp til daglig leder å velge sin ledergruppe. De forklarte involveringen blant annet med at de hadde ansvar for å følge opp og oppfordre til etterfølgerplanlegging, se til at daglig ledelse fungerer godt, og håndtere risiko. På hvilken måte styret var involvert varierte fra at CEO rådførte seg med styret, til at det var et uformelt arbeid mellom CEO og styreleder, til et «bestefar»-prinsipp ved ansettelse, til at styret arbeidet målrettet gjennom en underkomité med å utfordre ledelsen på å utvikle kvinnene.

Det kom tydelig frem at de fleste av disse styrene har spilt en stor rolle i hvordan situasjonen ser ut på toppen, og at samtlige mente styret har mulighet til lede an til endring hvis ønskelig:

«... veldig mange av disse kompensasjonskomiteene, som typisk består av tre - fire av styremedlemmene, har også ansvar for succession planning i selskapet. Altså, du har i alle fall ansvaret for å følge opp og oppfordre til succession planning. Og der har du i stor grad mulighet til å påvirke selvfølgelig, eller være med å gi føringer for kjønnsbalanse, og komme inn såpass tidlig at du ikke bare sitter helt på slutten og skal ansette sjefen eller si opp sjefen. Men du har mulighet for å sørge for at det er en pipeline (eng.) av både mannlige og kvinnelige velkvalifiserte ledere».

«Det er jo opp til konsernsjefen [hvem han/hun vil ha i toppledergruppen]. Men styret har jo pålagt en del i forhold til områder. For eksempel juridisk, eller på finanssiden, eller på kjernekompetansen vår typisk. Så der er vi jo inne og setter måltall eller spør etter, har diskusjoner med konsernsjef hvor svake og sterke er vi her. Der har vi ikke hatt kjønn oppe. Men det som har skjedd, i arbeidet mellom meg og konsernsjef, mellom styremøtene eller i det daglige, er jo at vi har fått inn veldig mye mer kvinner i ledelsen. Og det kan du jo undres på, for det er ikke en tydelig bestilling som konsernsjef blir målt på. Men du kan si styret er opptatt av mangfold og kultur. Og bejubler jo egentlig den nye generasjonen».

«Det var meg og [navn på styreleder] som var i ansettelseskomiteen. Og da presenterte vi to kandidater for styret, og da var det helt bevist at det burde være en dame og en mann, hvis kandidatene var skikket.»

«Men i de tilfellene hvor jeg er involvert, så skjer det ut ifra et sånn «farfar» prinsipp, at jeg har en sluttsamtale med de som er aktuelle for å komme inn i konsernledelsen. Og at vi har en prosess som har gått en stund hvor det diskuteres med konsernsjefen hva som er det rette her av endringer i konsernledelsen og hvem som bør komme inn osv. Det er ikke for å rokke ved at det er konsernsjefen sitt ansvar, for det er det. For styreleder kan ikke sitte og liksom overprøve sammensetningen. Men det er bare for å sikre at vi har flere øye på problemstillingen. At vi har diskutert det med flere personer slik at den beslutningen ikke tas i et vakuum. Men det som styret har, og som en diskuterer, det er jo at man har godt nok tilfang av talent nedover i organisasjonen for å sikre de neste lagene. Det går på lederdimensjon men det går også på fagdimensjon».

«... du kan endre det ved at du bare velger kvinner i dag. Ikke sant. Det er jo ingen problem. Altså hvis du vil, så kan du bare fra i dag av, velge kvinnelige ledere».

Flere av respondentene poengterte at styret er et kollegium. Derimot kommer det tydelig frem at de forskjellige styremedlemmene i styret har ulik grad av makt, oftest som et resultat av sine finansielle interesser eller verv som styreleder. Men til tross for at de ulike styrene preges av styremedlemmer med ulik grad av interesse og makt, gir de uttrykk for at de alle holder avstand til det de eier slik at styrearbeid kan være et styrearbeid. Det gis dog inntrykk av at alle ser på styret i eierperspektiv. Mange beskrev videre et styre som støtter og utfordrer administrasjonen, samtidig som de er med på å påvirke og gi føringer. Det kom også frem i de fleste intervjuene at styret er svært operasjonelt når det er nødvendig. Intervjuene gir inntrykk av at det kommersielle er overordnet for alle styrene, og at styret er desto mer aktivt i nedgangstider.

Funnene tyder på at disse styrene i all hovedsak følger de føringer som er gitt av (allmenn)aksjeloven (1997) og anbefalingen til NUES (2018) for styrets arbeid. De tar forvaltningsansvaret, og har således den reelle styringen. De sørger for forsvarlig organisering av virksomheten, fastsetter planer, og følger opp selskapets økonomiske stilling. De tar dessuten tilsynsansvaret, og har valg av daglig ledelse som sin viktigste oppgave. Fokuset til disse styrene ser ut til å være på selskapets kapitalinteresse og hvordan maksimere verdier til eierne, men det kommer tydelig frem at de også fokuserer på selskapets forhold til verdenen utenfor og hensyntar samfunnets interesser i selskapet, om ikke annet enn for å ivareta og

forvalte eierens interesser. Det kommer videre frem at det er en klar rolledeling mellom eiere, styret og administrasjonen.

Sett i lys av teorien til Huse (2011), tyder funnene på at disse styrene i større grad er deltakende styrer eller det som Huse benevner som det balanserende styret. Styrene i denne undersøkelsen yter stor grad av service til ledelsen men de utøver også stor grad av kontroll. Dette er noe de respektive styrene prøver å balansere. Én respondent beskrev det slik:

«Du har hele veien den der balansen: skal du støtte administrasjonen eller skal du utfordre administrasjonen. Du må gjøre begge deler ... vi utfordrer jo litt, vi diskuterer, stiller spørsmålstegn, men vi gjør det gjerne på en litt annen måte. Det er liksom ikke sånn at når administrasjonen kommer inn, så hugger vi de ned og angriper de med en gang. Men vi har gode diskusjoner».

I tråd med studien til Demb og Neubauer (1992) oppfatter også respondentene at deres rolle innebærer å peke ut den strategiske retningen til selskapet. Én beskrev et sterkt fokus på et «kontinuitet eller bærekraftig organisasjonsperspektiv», altså hvordan sikre at organisasjonen er i stand til å kunne regenerere og utvikle sin egen kompetanse i forhold til det man trenger i dag og det som man trenger i fremtiden. Og bærekraft var noe en annen respondent også pekte på hadde fokus i strategien. I begge tilfeller ble bærekraft sett i sammenheng med rekrutteringen. I henhold til aksjeloven (1997) ansetter og avsetter styret daglig leder. Men det kommer fram av funnene at disse styrene er involvert i rekrutteringsprosesser lenger ned i organisasjonen enn det.

Av Huse (2011) fremstår det at for det balanserende styret er viktig med tillit og god kommunikasjon mellom ledelse og styret. Funnene tyder på at det i disse selskapene er nettopp det. Én formulerte det slik:

«Men vi har altså en konsernsjef som gir styret veldig god mulighet til å være litt i det der mellommenneskelige fordi at her er det bare dundret ut akkurat det som skal dundres ut, på tiden i samme format som vi så det før, og det er liksom veldig lett for oss. Risikoene ligger der, topp ti ligger der. Så det gjør jo at det er lettere å drive et styre til å være et kollegium for vi kan være trygge på at rapporteringen ligger der. Og da kan vi jobbe fremover. Det er veldig viktig at vi blir gjort gode i de administrative rutinene og rapporteringsrutinene».

4.5. FUNN #4: STYRETS KOMPETANSE SOM TEAM GJENSPEILER VIRKSOMHETENS BEHOV

Det var ønskelig å forstå hvilken styrekompetanse som kunne ha positiv innvirkning på kjønns situasjonen på toppen. For å finne ut mer om dette ble det spurt om hvilken kompetanse disse styrene, som har lyktes med god kjønnsbalanse og/eller å ansette kvinnelig toppsjef, oppfattet som viktig i forhold til de oppgaver og plikter de mente styret har. Har styret med denne kompetansen en større forutsetning for å være en aktiv bidragsyter og ta aktivt ansvar i arbeidet med å bedre kjønnsbalansen i toppen?

Flere av respondentene kommenterte at eierforholdet styrer mye av styresammensetningen. Derimot var alle respondentene av den oppfattelse at styrets kompetanse må gjenspeile virksomheten, de utfordringene som selskapet har, og hvordan selskapet skal vokse. Som forklart av en av respondentene:

«... for å kunne tilføre nye impulser til virksomheten, så må du ha en forståelse for hva virksomheten holder på med. Og for å ha et effektivt oppsyn med at bedriften er på vei der den skal være, så må du også ha forståelse for hva bedriften holder på med. Og så kan du ha noen kompetanser i tillegg som ikke er rett på men som gir sidesyn på det. Men en bedrift av en viss størrelse er en ekstremt kompleks mekanisme, og det er vanskelig for styret å trenge inn i den mekanismen hvis du ikke har god fagkunnskap»

Så til tross for at eierforholdet legger føringer for hvem som får flest representanter var det tydelig at de ble representert av de som hadde mest relevant kompetanse. Én av respondentene fokuserte også på at en god styresammensetning bestod av personer med både gammel og ny erfaring. Respondenten mente styregrossistene var viktige bidragsytere med sin lange erfaring fra næringslivet og mulighet til å få innsikt og dra paralleller til andre selskap, mens de som er aktive ledere i andre store selskaper var viktige fordi de kjenner bedre til de nye trendene og hva som beveger seg i industrien. I forhold til kjønnsbalanse problematikken var det viktigst å ha de aktive topplederne:

«Styrene er jo tradisjonelt sikkert ti år eldre, i alle fall, enn konsernledelsen rundt omkring. Så der er jo en litt sånn *lag* (eng.). Det er derfor jeg sier at jeg tror det er så viktig å ha folk i styrene som er en aktiv del og føler litt mer på pulsen. Og dette med kvinner er jo blitt mer og mer akseptert. Så de som sitter og er rundt sytti i styret ... det har nok tatt litt lang tid i alle fall for de å akseptere dette».

Også en annen respondent hadde tanker rundt dette med generasjonsmannen som kan støtte konsernsjef versus den yngre som kan mer om de nye trendene. Det ble ikke lagt opp til at den ene eller andre var mer verdifull men at det var situasjonsbetinget. For både denne og flere av de andre respondentene var opptatt av å kartlegge dagens situasjon mot ønsket situasjon og ta tak i avviket. Slike styreevalueringer ble gjennomført jevnlig. Og det var tydelig at respondentene mente at hvert styremedlem ikke måtte besitte all kompetanse i sin bredde, men at styret som kollegium burde dekke de viktigste kompetansegreinene i selskapet.

Hvilken kompetansegreiner styret måtte dekke varierte naturligvis siden styrene tilhørte ulike bransjer og stod ovenfor ulike utfordringer. Men det som ble trukket frem som verdsatt var kompetanse innen marked, innovasjon, endring, kultur, risikoforståelse, bærekraft, teknologi, finansøkonomi, investering, revisjon, og juridisk.

Flere av respondentene enten uttalte eller indikerte at kvinner eller kjønnsbalanse i styret har en positiv innvirkning nedover i organisasjonen eller på selskapet generelt sett. Ett par av de ordla seg slik:

«Men det er klart at hvis - og det er derfor jeg synes styret har en viktig rolle - at hvis styret er opptatt av dette og hvis det er god kjønnsbalanse i styret, så er det mye lettere å få det til videre nedover».

«Og så, i og med at man ikke er børsnotert, så er det ikke noe krav til kjønnsfordeling, men sant, [antall] % av kundene våre er jo damer, så det er jo greit å ha noen innspill som representerer kundene dine også i styret».

Som det kom frem i teorikapittelet (kapittel 2.5.) mener Huse (2011) at kompetanse i styresammenheng er relativt fordi det kreves ulike typer kompetanse til ulike oppgaver, situasjoner og strategier. Funnene bekrefter dette. Men funnene bekrefter også at det er visse typer kompetanse som er mer verdsatt enn andre, slik som Huse (2011) også har funnet. Blant annet bedriftsspesifikk kompetanse og kunnskap i finans, økonomi og markedsføring. Ingen av respondentene trakk derimot frem rekrutteringskompetanse, som Iversen (2015) mener er viktig. Noen av respondentene forklarte at de brukte rekrutteringsbyrå i stor grad til ansettelse av toppsjefen men at kriteriene var det de som satt. Iversen (2015) påpeker at styret i alle tilfeller må kjenne til rekrutteringsprosessens mulige feilkilder. Det gis inntrykk av at disse styrene var bevisste disse. Én forklarte prosessen slik:

«Og når vi da skulle ut og finne den [konsernsjefen] så var jo jeg veldig tydelig på at i den bunken, så skal det være like mange kvinner og menn. Jeg vet ikke om jeg skal ha en kvinne eller mann men jeg vet at der må vi kjøre likestilling. Og det klarte ikke byrået. Så vi måtte ta ekstrarunder ... Så jeg sa at ingen kommer til bordet før dette er likt. Og så endte det jo opp med at vi gikk fra en lang liste til to kandidater. Og det var en mann og en kvinne. Så det er ikke sånn at jeg var veldig opptatt av at jeg skulle ha en kvinne, men jeg var opptatt av at pool'en, altså å velge mellom, var kjønnsfordelt. Og så er det beste mann av det. Det var sånn vi gjorde den rekrutteringen».

Doldor et al. (2012) fant at styrelitteraturen viser det er å foretrekke at styremedlemmer har erfaring som toppleder. Funnene viser at respondentene også mener toppledererfaring er verdifull. Funnene tyder på at styret som kollegium har både lik og ulik kompetanse eller bakgrunn som daglig ledelse for å kunne både utfordre og støtte. I følge Huse (2011) bør som nevnt et balanserende styre besitte både lik og ulik kompetanse, og styrene oppfyller dette kriteriet i så tilfelle. Det gis videre et inntrykk av at styremedlemmene ønsker at selskapet skal fremstå som bærekraftig og ansvarlig, og funnene tyder på at de henter inn kompetanse i både styret og ledelsen deretter. Fokuset er i samsvar med utviklingen av anbefalingen til NUES (2018) hvor retningslinjene for samfunnsansvar har blitt utvidet.

Indikasjonen om at flere kvinner i styret fører til flere kvinner i toppledelsen er i tråd med Kanters (1977) teori om at mennesker har en tendens til å praktisere homoseksuell reproduksjon. Interessant nok viser undersøkelser at kvotering ikke har ført til flere kvinnelige ledere (Halrynjo, Teigen & Nadim, 2015; CORE, 2018)

Det ble ikke lagt særlig vekt på personlige egenskaper, eller dynamisk kompetanse som Huse (2011) trekker frem at bør ettersøkes, foruten om én som nevnte at styremedlemmene har «*passion*» og som trakk frem viktigheten av vilje:

«Hvilken kultur ligger det i styret da for å virkelig [endre]? Er det det vi vil? Og antakeligvis har du motstand på det. Hvis ikke du hadde hatt det, så hadde dere antakeligvis funnet den topplederen ganske fort».

Årsaken til dette kan være at flere ikke tenker på egenskaper som kompetanse. Det ble heller ikke sagt noe om ledelseskompentanse. Men respondentene og styremedlemmene i de respektive styrene er eller har vært toppledere, så det antas at det således tas for gitt at styremedlemmer besitter dette. Og til tross for at noen trakk frem viktigheten av

styreleder er det tydelig at alle respondentene utfører ledelse, ved blant annet at å kommuniserere sin mening og forsøker å påvirke andre styremedlemmer i sin retning. Men mens rollen til hensikt i ledelsesutøvelse ble gjennomgått i teorikapittelet (kapittel 2) og forskere som Rost (1995), Kempster et al., (2011) og Laloux (2015) promotorer at organisasjoner trenger dette, tydet ikke funnene på at disse styremedlemmene hovedsakelig utførte ledelse som var moralsk og etisk motivert. Handlingene virket heller å være motivert ut fra et ønske om å forbedre lønnsomheten, men har tross alt fått et godt etisk utfall. Muligens dette er forårsaket av de kvinnelige respondentenes ubevisste holdning at de er ivrige på å få inn kvinnene og de mannlige respondentenes ubevisste holdning at de ønsker å gi muligheter til andre.

4.6. FUNN #5: STYRET JOBBER SOM ET TEAM OG HAR EN KULTUR SOM BYGGER PÅ ÅPENHET, GJENSIDIG RESPEKT, OG GODE HOLDNINGER

En styrekultur som ikke er åpen for innspill og mangfold kan tenkes setter begrensinger for endringsarbeid. Holdninger kan videre tenkes begrenser måloppnåelse dersom man ikke er bevisst det ubevisste. For å få innsikt i hva som preger styrekulturen i selskaper med kvinnelig toppsjef og/eller fremmer kjønnsbalanse i toppledelsen, ble respondentene blant annet spurt om hvordan de vil beskrive styrekulturen og hvordan de jobber med holdninger og problemstillinger som kjønnsbalanse. Er det noe spesielt med styrekulturen som gjør at disse selskapene har fått kvinnelig toppsjef eller kjønnsbalanse i toppledelsen?

De fleste respondentene mente styrekulturen først og fremst var preget av at styret jobbet som et kollegium. Det fremstod som at de fleste var opptatt av kollegiet og av å sette kollegiet sterkt. Flere pekte på at det ble gjort årlige evalueringer av eget arbeid, og noen ga uttrykk for at de gjorde enda hyppigere styreevalueringer for å ta temperaturen på styrerommet. Blant annet var én av respondentene veldig bevisst på kraften en stor eier har i rommet, og ville unngå at den ble for sterk ved å ta majoriteten av eierne selv ut av styret og erstatte de med eksterne styremedlemmer. Og på denne måten sørge for den åpenheten som trengs i styret:

«Sånn at når vi har såpass mye, så er det nesten sånn at vi kan bare si noe og så blir det sånn. Det blir mange elefanter i rommet og det blir, ikke sant ...»

Men det var én som skilte seg ut og mente at de med mest penger på spill bestemte mest, og til en viss grad gjorde styrearbeid uten å involvere selve styret:

«[De] drar ofte i gang prosesser som vi i styret ikke vet om engang før de kommer på styremøte. For de har jo x antall professionals (eng.) i systemet, som egentlig

jobber gratis for selskapet, og finner oppkjøpsmuligheter. Så sånn sett, så får jo selskapet tilgang på ressurser som vi egentlig ikke må betale for».

Dette til tross, så var respondentens erfaring at avgjørelser ble tatt gjennom diskusjon og ikke avstemming. På lik linje beskrev de andre prosessen frem til enighet som «gode lange samtaler», «god meningsutveksling», «gode diskusjoner», og «knallharde kamper». Felles for alle var at de indikerte at respekten mellom styremedlemmene og ønsket om å lykkes lå i bunn. En av respondentene mente det i styret var både ønskelig og oppfordret til at styremedlemmene hadde egne meninger. Flere støttet dette og sa at folk tør si det de mener. Som den ene sa: «Og vi kan godt være uenig, men vi er enige i formålet».

Flere trakk frem at styret er effektivt, fokusert, profesjonelt og forretningsorientert. Mens én la også vekt på de mer myke karakteristikene, og beskrev styrerommet som lite formelt og et varmt rom som også brukte tid på det mellom-menneskelige. Flere av respondentene antydte at styrerommet preges av enkeltmennesker og deres tankesett. Én av respondentene uttalte at:

«... styrerom er preget av en setting, og det påvirker en tenkning. En mann på 55 tenker annerledes når han er 55 enn når han er 30. Og det er livets gang, og det er livets utfordring».

De fleste respondentene ga derimot ikke inntrykk av at de jobbet målrettet med holdninger. De ga uttrykk for at de hadde veldig høy bevissthet rundt dette med kvinner i ledelse og at de snakker mye om kultur og mangfold. Men som en forklarte: «... vi pleier ikke å jobbe sånn teoretisk med det. Det blir gjerne sånn i det praktiske at du gjør det, tar situasjonene, eller hvis du er klar over de da». Flere mente ubeviste holdninger med fordel kunne komte på dagsorden til styret men at de hadde andre problemstillinger de før måtte ta tak i. Disse handlet hovedsakelig direkte om forretningen. Noen uttrykte at lite fokus på dette gjerne handlet om de ikke hadde en skjevhet og således kunne tillate seg det. Én annen kunne ikke helt se behovet og mente at: «... den fremste drivkraften er mangfoldet. Og at man sikrer et mangfold lenger ned i organisasjonen». Videre indikerte respondenten at mye kom av seg selv dersom man hadde bevissthet for hvordan man snakker til hverandre og hvordan man har meningsdannelsen. Også én annen poengterte det samme og sa: «Det skal ikke mer til enn at en har sagt det».

Til tross for at noen hadde gitt føringer for at ledergruppen skulle fokusere på forbedring og kultur, var det ingen som trakk frem at dette var en oppgave som styret selv også burde formalisere. Det var tydelig at respondentene mente de selv var bevisste

ulikheter mellom menn og kvinner, men at de ikke hadde noen gjennomgående preferanser for om topplederen skulle være kvinne eller mann. For samtlige var det helt naturlig med begge deler på toppen. De var mer opptatt av mangfoldet og å ha muligheten til å rekruttere i fra hele befolkningen. Én av respondentene sa:

«Det er veldig, veldig høy bevissthet rundt dette med kvinner og kvinner i ledelse. Ikke tvil om det. Om det kommer av at vi følte det presset fra Monica Mæland og liksom media eller noe sånt, men vi er ekstremt klar over at når vi skal velge ny CEO på et ett eller annet tidspunkt, så bør vi ha minst en kvinnelig kandidat helt i siste runde. Og det tror jeg vi alle er enige om. Og så er det bare mye mer hvordan skal vi gjør klar ... hvordan skal vi jobbe for å sørge for at der er kvinnelige kandidater som er klar».

Det er i litteraturgjennomgangen funnet lite forskning på hvordan en god styrekultur ser ut eller hvilke holdninger som skaper en kultur for at flere kvinner blir toppledere. Men funnene tyder på at en motivasjon til å ansette kvinner fordi det forretningsmessig lønner seg på grunn av forventninger fra omverdenen, er av betydning. Funnene tyder også på at et annet viktig kriterium viser seg å være åpenhet. Hvis man våger å se utenfor boksen, foreslå et mangfold av lederkandidater, og snakke om elefanten i rommet vil atferd og kulturer utvikles. En forutsetning for dette samt god samhandling, ser ut til å være tillit og gjensidig respekt mellom styremedlemmene.

Som det kom frem i det teoretiske rammeverket, finner Schein (2004) at kultur kommer til uttrykk på forskjellige nivåer, fra det konkrete til det ubevisste. Scheins tre kulturelle nivåer er videre beskrevet som artefakter, verdier, og grunnleggende antakelser. Verdier deler Argyris og Schön (referert i Bang, 2013) igjen i to typer, bruksverdier og uttrykte verdier, og mellom disse kan det være store forskjeller. Funnene tyder på at det ikke skiller mye mellom respondentenes bruksverdier og uttrykte verdier. De har et bevisst forhold til kjønn og de kjønnete bedriftsstrukturene som finnes, og de handler deretter. Noen påpekte at det handler om ubevisst diskriminering, og én uttalte at «... den ubevisste holdningen vinner mennene, historisk sett, rent statistisk sett uten å på en måte med rett være kritisk». Dette er i tråd med litteraturgjennomgangen som viste at det tradisjonelt har vært flest menn i lederposisjoner og at ledere har en tendens til å velge de som ligner seg selv (Kanter, 1977). Men til tross for at funnene tyder på at respondentene, i tråd med det teoretiske rammeverket, mener at arbeid med kultur og holdning er viktig, er det tydelig at holdningsarbeid blir nedprioritert i nedgangstider.

4.7. FUNN #6: STYRET MÅ TA TYDELIGERE GREP ENDA TIDLIGERE

Som nevnt innledningsvis i oppgaven har mye av fokuset rundt kjønnsbalanse i toppledelsen dreid fra *hvorfor* til *hvordan*. Det var ønskelig å finne ut av om respondenten satte fingeren på at kvinnelige toppsjef og/eller kjønnsbalanse på toppen betinger fokus og ansvarliggjøring av styret, eller hva de mener som skal til. De ble derfor spurt om å gi noen råd til de som ønsker kvinnelig toppsjef og/eller kjønnsbalanse i toppledelsen. Siden kjønnskvalifisering har sørget for at flere kvinner har kommet inn i styrevernet (Bertrand et al., 2014) samt skapt mer bevisstgjøring rundt rekrutteringen av styremedlemmer (Huse, 2010a), ble respondentene videre spurt om hvilke tanker de hadde rundt en utvidet kvalifiserings lov.

Alle respondentene mente styret har en viktig rolle i arbeidet med kjønnsbalanse på toppen:

«Det viktigste er fokus fra styret og ledelse. At det kommer ovenfra.»

«... du må få styrene til å komme inn, utfordre, og prøve å få et grep på hva som blir gjort i organisasjonene, *enda* tidligere for å få frem kvinnene.»

«Hvis du sitter i et styre, se på egen virksomhet: Hvordan jobber vi nedenfra og opp? Kanskje du ikke finner topplederen, men i hvert fall kan du få et system så du får mulighet til å produsere ut noe. Kan vi gå i det systemet?»

«... jeg tror generelt så bør norske styreledere, eiere og CEO'er ha det litt lenger fremme i pannen.»

«Det er jo ingen begrensninger for at en kvinne skal kunne ta en lederstilling i samfunnet Norge i dag. Det er jo et fritt valg. Det er opp til styret egentlig å ta det valget.»

Det kom frem at flere av respondentene mente at bevissthet var det som det først og fremst handlet om. Noen mente det også lå et potensial i bevisstgjøring av målbildet: «... jeg tror også det ligger mye sånn ukultur i det. Vi setter et mål og så er det egentlig ikke et mål». Og så lenge ønsket eller målsettingen er et større tilfang av kvinner i toppledelsen, mente flere at man må se på kriteriene for toppledervalget. Noen trakk frem at styret måtte tydeligere definere og kommunisere hvilke kriterier et talent må møte, mens noen mente styret måtte definere kriterier etter tilgangen på talenter. Én mente dessuten at «av og til er styremedlemmer kriterier i seg selv for det valget, for de sitter på en måte som en del av valgkriteriet.»

Når det kom til kvotering, så var det tydelig at dette var en problemstilling de fleste ikke hadde vurdert som et tiltak. Følelsene rundt kjønnskvoltering viste seg derimot å være delt. Den ene kvinnelige respondenten mente kvotering i verste fall kunne gjøre situasjonen verre og mente følelsen av å bli kvotert inn ikke ga noen god følelse. Den andre kvinnen hadde derimot ingen problemer med kvotering, foruten om følelsen av å bli styrt. Hun mente kvotering kunne ha en bevisstgjørende effekt, og kunne hjelpe å dytte selskapene i riktig retning. Kvotering kunne sådan være en måte å bryte trenden. Også en annen respondent mente at det kunne være fornuftig med retningslinjer som en slags overgangsordning for å slette ut feige lag men at man ikke burde pålegge de mindre, nye selskapene de samme kravene. Én respondent mente at styret har et ansvar det burde kunne forvalte men at et krav i tillegg muligens kunne vært interessant i den forstand at det ville skape en annen diskusjon. Den siste respondenten mente at kravet til kjønnsbalanse i ASA styrene hadde ført til mer bevissthet rundt mangfold, men ga inntrykk av at han ikke var for dette. Hovedsakelig fordi det ikke var behov: «Min opplevelse er at nå går det ganske mye av seg selv. Og at det er et litt selvforsterkende fokus».

Funnene tyder på at respondentene mener styret har en veldig viktig rolle hva gjelder tiltak. Dette er i tråd med flere studier som konkluderer med at styret og toppledelsen er ryggraden (Dobbin et al., 2015; Solberg et al., 2016; Teigen, 2002). Og som det kom frem innledningsvis i denne oppgaven er tiltak som lovfester og regulerer kjønnsbalanse i toppledelsen og således begrenser lederes mulighet til å utøve eget skjønn det tiltaket som har minst oppslutning blant ledere (Dobbin et al., 2015; Kitterød & Teigen, 2018). I dette tilfellet ble ikke respondentene gitt ulike tiltaksalternativ så det er ikke sammenlignbart. Funnene tyder derimot ikke på at kvotering er noe disse respondentene er sterkt imot. Tvert om ga flere uttrykk for at det kan være et interessant alternativ for å fremtvinge et annet tenkesett i periode. Likevel, de fleste var av den oppfatning at dette er noe næringslivet bør klare uten tvang.

4.8. OPPSUMMERING

I dette kapittelet har funnene blitt vist og drøftet opp mot litteraturen identifisert i teorikapittelet (kapittel 2). Funnene tyder på at de fleste respondentene mener årsaken til kjønnsbalansen på toppen er sammensatt. Årsakene som ble trukket frem handlet om både individuelle, strukturelle og kulturelle forhold. De fleste respondentene virket opptatt av å finne måter for å få flere kvinner inn i toppledelsen fordi de mener at kvinner i toppledelse gir

positive ringvirkninger. Ansvar for endring plasserte de delvis hos kvinnene men vel så mye hos bedriften og seg selv. Én av respondentene oppsummerte det godt:

«Jeg tror at vår ambisjon er ekte. Men har vi vært konsekvente nok i måten vi har gjort det på når vi sitter med kandidatene? Det er jeg ikke sikker på. Og da er det nok ulike faktorer som spiller inn: hvor kommer vi ifra samfunnsmessig, hvor kommer disse individene som sitter i rundt bordet fra livsmessig og hvilke preferanser de har, hva er det innbilte kravet til stillingen og har du de rette kandidatene, har de som har jobbet med å finne kandidatene vært flinke nok til å faktisk klart å trekke opp de kandidatene som er.»

Funnene tyder på at styrene er aktive styrer som både støtter og utfordrer administrasjonen. De setter retningen til selskapet og ser til at det går som det skal. De fleste jobber målrettet med etterfølgerplanlegging og i stor grad medvirker til sammensetningen av toppledergruppen. Styrene går alle under kategorien «det balanserende styret».

Hvilken styrekompetanse respondentene verdsatte varierte noe. Mest sannsynligvis fordi styrene er i ulike bransjer og stod ovenfor ulike utfordringer, og samtlige fokuserte på å tilpasse kompetansesammensetningen deretter. I forhold til å fremme kjønnsbalanse var kvinner i styret noe som flere oppfattet som positivt. Mange uttrykte fordelene med mangfold, både i toppledelsen og styret. Respondentene var opptatt av å jobbe som et kollegium men at hvert styremedlem var sitt eget individ. Prosessen frem til enighet var preget av gode diskusjoner og respektfull meningsutveksling. Styrekulturen bar preg av å være fokusert, forretningsorientert og fordomsfri. Funnene tyder på at det var lite målrettet arbeid på ubeviste holdninger men at flere var opptatt av bevissthet og fordelene med bevisstgjøring. Som én sa:

«Mennesker som blir utfordret konstruktivt endrer holdning. Det har med kunnskap å gjøre, det har med ... altså atferdsendring, hvis du ser på endringsledelse hvilke faktorer som skal til, så tror jeg at aktiv holdning over en periode vil gjøre en forskjell.»

Tiltak og rådene som kom frem var mange. Fokus og målrettet arbeid fra styret var ett, og var betinget bevisste holdninger og reelle mål. Endring av kriterier var et annet. Kvotering var det blandede meninger rundt, men man fikk inntrykk av at alle opplevde det som et godt mål og et alternativ dersom det var eneste måten å få endring.

5. KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

Næringslivet er preget av vedvarende mannsdominans i topplederstillingene, til tross for et uttalt ønske om endring. Det ser ikke ut til at kjønnsbalanse er noe som bare løser seg med tiden, så med utgangspunkt i at økt antall kvinnelige toppledere handler om både lønnsomhet og rettferdighet, er det med denne oppgaven forsøkt å gi innspill til hva som kan øke andelen kvinnelige toppledere.

Som det har kommet frem i oppgaven slår mange studier og teorier fast at endring, ledelse og kultur starter på toppen (se blant annet Dobbin et al., 2015; Kotter, 1995, 2012; Teigen, 2002). Forankring hos toppledergruppen og CEO blir nevnt er av størst betydning (Devillard, Zelicourt, Sancier-Sultan & Kossoff, 2016). Hensikten med denne oppgaven har vært å rette mer søkelys på styret og således danne et utgangspunkt for en nyansert diskusjon rundt hvor arbeidet med flere kvinnelige toppsjefer starter. Dette har blitt gjort ved å utforske hva som er styrets ansvar i arbeidet for kjønnsbalanse i toppen av næringslivet og hva som karakteriserer et styre i selskaper hvor det er kvinnelig daglig leder og / eller tilnærmet kjønnsbalanse i toppledelsen.

Utgangspunktet har vært å lære mer om temaet, og det har blitt lagt opp til læring gjennom et positivt fokus hvor ønsket har vært å kunne dele erfaringene til noen av de selskapene som har ansatt en kvinnelig toppsjef og/eller tilstrekkelig kvinnelige toppledere til å ha tilnærmet kjønnsbalanse i toppledergruppen. På denne måten kan andre selskaper som er nysgjerrige og ønsker kvinnelig toppsjef og/eller kjønnsbalanse i sin toppledergruppe få lære av de som har lyktes. De kan trekke ut god praksis som kan være aktuell og tilpasse for egen organisasjon.

En svakhet med oppgaven er at dette er en studie basert på beste praksis heller enn en studie som ser på sammenhengen mellom årsak og virkning. Det kan således fremstå som at styret har en annen medvirkning til kjønnsbalanse situasjonen på toppen enn det i realiteten har. Problemstillingen kunne sådan blitt angrepet mer systematisk, og derfor vil man i dette kapitlet identifisere anbefalinger for fremtidig forskning i tillegg til å identifisere tiltak til inspirasjon for andre selskaper.

Holdningen de undersøkte styrene har til kjønn og ledelse, er at kvinnelige toppledere er bra for både kultur og business. Respondentene har blant annet holdningen at en sunnere kultur og et bedre beslutningsgrunnlag skapes av de utvidede dimensjonene og perspektivene som de kvinnelige topplederne tilfører. De har dessuten holdningen at kjønnsbalanse på toppen gjør selskapet mer attraktivt for (nye) ansatte og markedet. Det tør videre påstås at respondentene

har holdningen at kjønnsbalanse gjør selskapet mer attraktivt for investorer også, siden man kan tjene på en bedrift med solid sosial og økonomisk bunnlinje. Dette settes i sammenheng med studier av Desvaux et al. (2017), Noland et al. (2016) og Nordea (2017) som viser at kvinner i toppledelsen er knyttet til bedre økonomiske resultater, og videre til teorien til Eccles et al. (2014) at lavere volatilitet og meravkastning i større grad er knyttet til et selskaps bærekraft. Holdningen er at det hovedsakelig er mangfold som bør etterstrebes, og at kjønn er en type av mangfold. Dette ettertraktes fordi de oppfatter at organisasjoners avhengighet til omgivelsene har økt, og at omverden forventer mangfold og kjønnsbalanse. Dette knytter seg til Scott & Davis (2013) teori om organisasjoner som åpne systemer.

Kjønnsbalanse og mangfold forstås sådan å være en del av en bærekraftstrategi, og mye tyder på at disse styrene oppfatter det som sitt ansvar å bidra til kjønnsbalanse i toppledelsen. Respondentene fokuserer på hva styret har mulighet til å påvirke og endre. Det kommer frem at styrene tar ansvar for å få frem kvinnene ved at de aktivt følger opp at administrasjonen sikrer nok kvalifiserte og motiverte kvinnelige kandidater i underskogen. Disse styrene har videre nyansert kompetansekravprofilen for topplederjobben og tør tenke utenfor boksen. De ansetter således den beste uavhengig av kjønn. Det virker som at de har funnet måter å rekruttere på som sikrer kvinner og menn like muligheter, uten at likestilling er et kriterium i rekrutteringsprosessen. Men som nevnt har flere av de mangfold som mål, og kjønn inngår som en av komponentene. Dessuten ønsker disse styrene balanse over tid.

Det er således mulig å tenke seg at antall kvinner i toppledergruppen i disse selskapene ikke er et uttrykk for en situasjon som har kommet av seg selv men et resultat av aktivt og bevisst styrearbeid. Som Kotter (1995, 2012) adresserer må koalisjonen være mektig nok, ikke bare i form av titler, men også informasjon og ekspertise, rykte og forhold for å implementere vellykket endring. Ingen styreleder eller styremedlemmer kan således alene ha endret kulturen, men det antas at forankring hos styret og eventuelt ansettelse av toppsjef med lignende holdninger har vært avgjørende for selskapet for å lykkes med endringsarbeidet. Dette er i tråd med Barne- og familiedepartementet og Nærings- og fiskeridepartementets (2018b) anbefaling at styret og ledelsen må ta aktivt ansvar skal man få kjønnsbalanse i toppen av næringslivet.

Loven sier hva et styre må gjøre men i dag forventer virksomheter mer av sine styrer enn det loven pålegger. Rollen som disse styrene utøver kjennetegnes av å være det som Huse (2011) karakteriserer som det balanserende styret. Dette er basert på inntrykket de gir av å være styrer som er bevisste og bidrar aktivt. De virker å være prosessorienterte og dedikerte styrer

med et omfattende strategiengasjement, især for bærekraft. Derfor ansetter de ikke bare toppsjefen, men er også involvert i rekrutteringsprosessen av de andre topplederne. De preges av å besitte et eierperspektiv av styrerollen men det er allikevel tilsynelatende høy tillit mellom styret og ledelsen. Dette er også knyttet til Huses teori at det balanserende styret har både integritet og kompetansebasert tillit.

I likhet med Huse (2011) gir respondentene også uttrykk for at kompetansen som bør finnes i et styre for at det skal lykkes med en slik rolle vil variere, men det kommer frem at det er viktig at styrets kompetanse som team må gjenspeile virksomhetens behov til enhver tid. Styrets medlemmer må komplettere hverandre gjennom en mangfoldig sammensetning i form av alder, kjønn, bakgrunn. Videre synes det å være viktig å ha styremedlemmer som er aktive toppledere i andre selskaper for at styret skal kunne føle og respondere på hva som rører seg i markedet. I tråd med anbefalingen til NUES (2018) legges det opp til at både ledelsen og styret må kunne forstå og kommunisere med omgivelsene. Styreevalueringer gis inntrykk av blir utført jevnlig, og ikke bare som en formalitet. Det forstås således at disse styrene er åpne for endring og har vilje til endring.

Ifølge Burnes og By (2012) er det et behov for større etisk klarhet når det vurderes ulike tilnærminger til ledelse og endring. Videre mener de at sannsynligheten for et etisk utfall er større ved den planlagte tilnærmingen. Satt i sammenheng med denne teorien fremstår det som at disse styrene praktiserer den planlagte tilnærmingen til endring. Når det kommer til kompetanse innen ledelse fremhever både Kempster et al. (2011), Rost (1995) og Laloux (2015) viktigheten av rollen til hensikt i ledelsesutøvelse. Styrets kompetanse innen ledelse nevnes derimot ikke av respondentene. Det fremkommer heller ikke av intervjuene at disse styrene bevisst utfører ledelse etter hensikt eller med utgangspunkt i etiske og moralske motiver. Men muligens gjør de det ubevisst.

Styrekulturen til disse styrene kjennetegnes av at styret arbeider som et team med en kultur som bygger på åpenhet, gjensidig respekt, og gode holdninger. Samholdet ser ut til å skapes av en felles forståelse for mål og ansvar. Gjennom åpne diskusjoner under tilstrekkelig takhøyde tillates kompetansen til det enkelte styremedlem å bli brukt. Det virker å være bevissthet rundt holdninger, ansvaret, og muligheter som følger styrevervet. Om kjønnsbalansen i toppledelsen kan forklares av styrets kultur fremstår vanskelig å konkludere på. Dette er i tråd med Sunde og Ringnes (2018) teori om at kjønn og ledelse er et felt med sterke stereotypiske oppfatninger og forståelser som kan være vanskelig å endre. Især når det ikke jobbes systematisk med, noe som det tyder på at disse styrene ikke gjør. Men som det

kommer frem i intervjuene kan det være nok at én sier det høyt og at de tar situasjonen der og da. Sådan kan det være tenkelig at enkelt-styremedlemmers holdning vil kaskadere i styret og organisasjonen generelt. Og som Schein (2004) hevder, hvis det oppleves at andre tiltak har større suksess vil kulturen endres.

Det overordnede tiltaket som disse styrene har tro på at fremmer kjønnsbalanse i toppledelse er at styret må komme inn, utfordre og prøve å få et grep enda tidligere. De oppfatter at endringen må komme ovenfra men at man først må sikre et system som kan produsere ut noe slik at kandidatlisten er kjønnsbalansert når styret skal velge toppsjef eller «godkjenne» toppledergruppen. Som det kom frem fra teorien kan offentlig regulering hjelpe å oppnå kjønnsbalanse på de områder kravet er satt (Bertrand et al., 2014), men lov om kjønnsbalanse i styrerommet ser ikke ut til å ha påvirket kjønnsbalanse i toppledelse på noe vis (Halrynjo, Teigen & Nadim, 2015). Det er i disse styrene verken mål eller krav om kjønnsbalanse men de har allikevel lyktes på dette området. Og til tross for at de mente styret og selskapene selv burde være i stand til rette opp i skjevheten på toppen, ga de inntrykk av at kvotering kunne vært aktuelt i en overgangsperiode skulle næringslivet ikke klare å løse det selv.

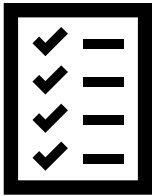
Konklusjonen basert på ovenstående er at det en tendens til at ansvaret som styret bærer i arbeidet for kjønnsbalanse i toppen av næringslivet kan være betydelig. Blant annet har styret anledning til å gjøre noe med kjønnsbalanse ved utskiftning av toppsjef. Flere av disse styrene har grepet denne sjansen. Videre er det funnet noen mønstre i styrets praksiser og hvordan det henger sammen med kjønnsbalanse situasjonen. Disse styrene kjennetegnes av at de jobber systematisk med etterfølgerplanlegging og tilrettelegger for lederutvikling med utgangspunkt i sine kravspesifikasjoner. De besitter gjerne ikke all kompetanse men det mangler ikke bevissthet rundt styrets samlede bidrag. Det er en kultur for endring i styret, og til tross for at det etablerte er komfortabelt for de som i dag sitter med ledelsen og makten, uttrykker de motivasjon til endring fordi omgivelsene krever det. Et bevisst og aktivt styre er ikke isolert sett løsningen til kjønnsbalanse på toppen men det er gjerne nøkkelen til resten.

Med utgangspunkt i funnene kan det gis følgende anbefalinger for fremtidens praksis for styrer som ønsker å få flere kvinner inn i topplederstillinger:



Utnytt den formelle makten: (se kapittel 4.7.)

Styret bør ansette toppsjefen som kan sikre mest mangfold i selskapet, og styret bør bruke sin posisjon til å stille krav til toppsjefen om mangfold i ledergruppen både når det gjelder kjønn, alder og bakgrunn.



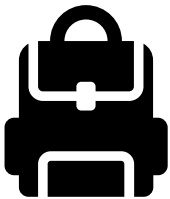
Nyanser kravspesifikasjonene: (se kapittel 4.2.3)

Styret bør vurdere annerledes kompetansen, utdanningen og erfaringen nødvendig for topplederjobben. Kravene bør utarbeides med utgangspunkt organisasjonens behov, ikke basert på den lederen som har vært.



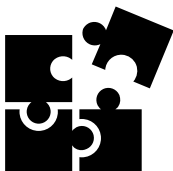
Delta i talentutviklingen: (se kapittel 4.2.2.)

Styre bør være med å identifisere talenter, og gi disse nødvendige muligheter og utfordringer i organisasjonen.



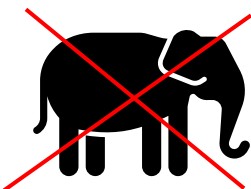
Legg strategi for rekrutteringen: (se kapittel 4.2.2.)

Styret bør ta ansvar for å sikre en mangfoldig ekstern rekruttering. Det bør ha fokus helt ned på nyutdannet nivå for å sikre bærekraft.



Jevnlig oppdater styrekompetansen: (se kapittel 4.5.)

Styret bør sikre en sammensetning som komplementerer og gjør at styret arbeidet som et team. Styrets kompetanse må hele tiden speile virksomhetens behov.



Sikre kultur for endring i styrerommet: (se kapittel 4.6.)

Styret bør bli kvitt elefanten i rommet. Det bør bygge kultur for mangfold og endring basert på åpenhet, gjensidig respekt, og bevissthet rundt holdninger.

5.1. VIDERE FORSKNING

I studier om arbeidet for flere kvinnelige toppledere synes fokuset ofte å være på toppledere, og deres ansvar og holdninger. Forhåpentligvis kan denne oppgaven bidra til å belyse den

viktige rollen styret har. Styret har mulighet til å ansette en CEO som de vet har ønske og vilje til å sikre mangfold i toppledergruppen. Sådan må det i tillegg til å stilles krav *fra* styret, også stilles krav *til* styret.

Som det har kommet frem i oppgaven er ofte styremedlemmene flere år eldre enn konsernledelsen. Det kan således tenkes at det finnes gammeldagse holdninger i styret rundt omkring. Kultur tar lang tid å endre, men mye tyder på at den største endringen allikevel må ligge her. Det hadde derfor vært interessant å systematisk måle hvordan arbeid med styrets kultur og styremedlemmers holdninger kan endre kjønnsbalanse situasjonen. Dette kunne med fordel utføres som en casestudie med kausal design. Dette kunne gjøres ved å over tid følge et utvalg styret som har uttalt at de ønsker endring uten å lykkes, og deretter måle hvordan kjønnsbalanse situasjonen endrer seg i selskapet etter hvert som det legges en innsats på kultur- og holdningsarbeid i styret.

Det hadde også vært interessant å undersøke hvor stor makt og innflytelse enkeltmedlemmer har. Som det har kommet frem i denne oppgaven tyder mye på at disse styrene jobber som team med felles målsetting hvor styremedlemmers mangfold og kompetanse blir brukt. En svakhet med denne oppgaven var derimot at kun et styremedlem per styre ble intervjuet. Det kunne med fordel blitt intervjuet flere per styre og gjort observasjoner for å undersøke om styrene faktisk satte kollegiet sterkt, og hadde dette som fortrinn, eller om de var preget og priset med sterke individer hovedsakelig.

REFERANSELISTE

- Aksjeloven. (1997). Lov om aksjeselskaper (LOV-1997-06-13-44). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>
- Allmennaksjeloven. (1997). Lov om allmennaksjeselskaper (LOV-1997-06-13-45). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45>
- Altinn. (2017, 22. november). Valg av organisasjonsform. Hentet fra <https://www.altinn.no/starte-og-drive/starte/valg-av-organisasjonsform/>
- Amdam, R. P. & Kvålshaugen, R. (2010). Utdanning av norske næringslivstopper: Kontinuitet eller brudd. *Magma*, 3. Hentet fra <https://www.magma.no/utdanning-av-norske-naeringslivstopper-kontinuitet-eller-brudd>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Bamford, D.R., & Forrester, P.L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546-564. <https://doi.org/10.1108/01443570310471857>
- Bang, H. (2013, 5. april). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 50(4), 326-336. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring?redirected=1>
- Barker, R. A. (1997). How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is? *Human Relations*, 50(4), 343-362. <https://doi.org/10.1177/001872679705000402>
- Barker, R. A. (2001). The Nature of Leadership. *Human Relations*, 54(4), 469-494. <https://doi.org/10.1177/0018726701544004>
- Barne- og familiedepartementet. (2018). Likestillingspolitisk redegjørelse 2018. [Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/likestillingspolitisk-redegjorelse-2018/id2601784/](https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/likestillingspolitisk-redegjorelse-2018/id2601784/)
- Barne- og familiedepartementet & Nærings- og fiskeridepartementet. (2018a, 27. juni). Etterlyser tiltak for flere kvinner i toppen av næringslivet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/etterlyser-tiltak-for-flere-kvinner-i-toppen-av-naringslivet/id2606217/>
- Barne- og familiedepartementet & Nærings- og fiskeridepartementet. (2018b). *Hvordan få kjønnsbalanse i toppen av næringslivet - versjon per 19 november 2018*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hvordan-fa-bedre-kjonnbalanse-i-toppen-av-naringslivet/id2625076/>
- Barne- og familiedepartementet & Nærings- og fiskeridepartementet. (2018c, 27. juni). *Rundebordskonferanse om kjønnsbalanse i toppledelsen i næringslivet* [Nett-TV-

- sending]. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/rundebordskonferanse-om-kjonnbalanse-i-toppledelsen-i-naringslivet/id2606009/>
- Berle, A. A. & Means, G. C. (1991). *The Modern Corporation and Private Property: With a new Introduction by Murray Weidenbaum & Mark Jensen*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Bertrand, M., Black, S.E., Jensen, S. & Lleras-Muney, A. (2014). Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway (NBER Working Paper No. 20256). *National Bureau of Economic Research*.
<https://doi.org/10.3386/w20256>
- Brønnøysundregisteret. (2019, 2. april). Bedrifts- og foretaksstatistikk. Hentet fra <https://www.brreg.no/produkter-og-tjenester/statistikk/bedrifts-og-foretaksstatistikk/>
- Burnes, B. (1996). No such thing as... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11-18. <https://doi.org/10.1108/00251749610150649>
- Burnes, B. & By, R.T. (2012). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239-252. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1088-2>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Cawsey, T. F., Deszca, G., & Ingols, C. (2016). *Organizational Change: An action-oriented toolkit*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Charness, G. & Gneezy, U. (2012). Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1), 50-58.
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.007>
- Colbjørnsen, T. & Knudsen, K. (2018). Underveis menn og kvinners lederkarrierer. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 2(59). Hentet fra:
https://www.idunn.no/tfs/2018/02/underveis_menns_og_kvinneres_lederkarrierer
- Collins, J. & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77. Hentet fra <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>
- CORE. (2017). *CORE status: Kjønnsbalanse på toppen?* Hentet fra https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-indikator-status/core-status-kjonnbalanse/core_status_kjonnbalanse_pa_toppen.pdf
- CORE. (2018). *CORE Topplederbarometer 200 – vår 2018*. Hentet fra <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-topplederbarometer/index.html>
- Dagsavisen. (2018, 6. september). Hindres av Gutteklubben Grei. Hentet fra <https://www.dagsavisen.no/nyemeninger/hindres-av-gutteklubben-grei-1.1197815>

- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Demb, A. & Neubauer, F.F. (1992). The Corporate Board: Confronting the Paradoxes. *Long Range Planning*, 25(3), 9-20. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90307-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90307-2)
- De Paoli, D. (2018, 8. mars). Kvinneløftet. *BI Business Review*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/03/kvinneloftet/>
- Desvaux, G., Devillard, S., Zelicourt, A., Kossoff, C., Labaye, E. & Sancier-Sultan, S. (2017). *Women Matter: Time to accelerate: Ten years of insight into gender diversity*. McKinsey & Company. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>
- Devillard, S., de Zelicourt, A., Sancier-Sultan, S. & Kossoff, C. (2016). *Women Matter 2016: Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity*. Hentet fra <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/reinventing-the-workplace-for-greater-gender-diversity?reload>
- DNB. (u.å). Vårt samfunnsansvar. Hentet fra <https://www.dnb.no/om-oss/samfunnsansvar.html>
- Dobbin, F., Schrage, D., & Kalev, A. (2015). Rage against the Iron Cage: The Varied Effects of Bureaucratic Personnel Reforms on Diversity. *American Sociological Review*, 80(5), 1014-1044. <https://doi.org/10.1177/0003122415596416>
- Doldor, E., Vinnicombe, S., Gaughan, M., & Sealy, R. (2012). Gender Diversity on Boards: The Appointment Process and the Role of Executive Search Firms (Equality and Human Rights Commission Research report 85). *Equality and Human Rights Commission*. Hentet fra <https://www.equalityhumanrights.com/en/publication-download/research-report-85-gender-diversity-boards-appointment-process-and-role>
- E24. (2018, 12. juni). Næringsministeren: Nedsalg er målet, men ikke på billigsalg. Hentet fra <https://e24.no/makro-og-politikk/naeringsliv/naeringsministeren-nedsalg-er-maalet-men-ikke-paa-billigsalg/24362094>
- Eccles, R. G., Ioannou, I. & Searfeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.). (2015). *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Equinor. (2018). *2018 Sustainability Report*. Hentet fra <https://www.equinor.com/en/how-and-why/sustainability.html#sustainability-reports>
- Ernst & Young. (2012). *God styreskikk*. Hentet fra <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY.../EY-god-styreskikk-web.pdf>
- Fagerland, B. S. & Drejer, A. (2015, 21. oktober). Har du snakket med en kvinne i dag? Hentet fra <https://www.ledernytt.no/index.php?id=5617411>

- Fagerland, B. S. & Rambøl, I. B. (2015). *SHEconomy - din, min og vår business*. Bergen: Fagbokforlaget.
- FN-Sambandet. (2019, 10. april). FNs bærekraftsmål. Hentet fra <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-baerekraftsmaal>
- Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1999). Aksjonærer og interessenter – et nytt perspektiv på styring av foretak (J. Rygge, Overs.). *Magma*, 6. Hentet fra <https://www.magma.no/aksjonærer-og-interessenter-et-nytt-perspektiv-paa-styring-av-foretak>
- Gaustad, T. & Raknes, K. (2015) *Menn som ikke liker karrierekvinner: Hovedresultater fra en eksperimentell undersøkelse*. Hentet fra <https://www.tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Tankesmien-Agenda-Rapport-Menn-som-ikke-likerkarrierekvinner.pdf>
- Gilley, A., Gilley, J. W. & McMillan, H. S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>
- Gino, F., Wilmut, C. A. & Brooks, A. W. (2015). Compared to men, women view professional advancement as equally attainable, but less desirable. *PNAS*, 112(40), 12354-12359. <https://doi.org/10.1073/pnas.1502567112>
- Giske, M. E. (2017, 17. oktober). Å investere bærekraftig er fremtiden. Hentet fra <https://www.dnbnyheter.no/privatokonomi/investere-baerekraftig/>
- Goertzen, B. J. (2013). Contemporary Theories of Leadership. I: D. T. Foster, B. J. Goertzen, C. Nollette & F. P. Nollette (Red.). *Emergency Services Leadership: A Contemporary Approach* (s. 83-95). Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Guimaraes, T. & Armstrong, C. (1998). Empirically testing the impact of change management effectiveness on company performance. *European Journal of Innovation Management*, 1(2), 74-84. <https://doi.org/10.1108/14601069810217257>
- Halrynjo, S. (2010). *Mødre og fedre i møte med karrierelogikkens spilleregler*. (Doktoravhandling). Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo, Oslo. Hentet fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-25326>
- Halrynjo, S. (2015). Kjønn, topplederkarriere og familie. I: M. Teigen (red.), *Virkninger av kjønnskvolter i norsk næringsliv*. Gyldendals Akademisk.
- Halrynjo, S., Kitterød, R. H. & Teigen, M. (2015). Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(1-2), 111-136.
- Halrynjo, S., Teigen, M. & Nadim, M. (2015). Kvinner og menn i toppledelsen: Ringvirkninger av lovkrav om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer. I: M. Teigen, (red.), *Kjønnsbalanse i bedriftsstyrer: sammendrag av kunnskap om virkning av lovkrav om*

- kjønnsbalanse* (ISF Rapport 2014:02). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2442532>
- Hauan, S. (2018, 5. april). Når topplederen står i veien for utviklingen. Hentet fra <https://assessit.no/artikler/nar-topplederen-star-i-veien-for-utviklingen/>
- Huse, M. (2010a). Styremedlemmene: Fra uavhengighet til mangfold og dynamisk kompetanse. *Magma*, 7. Hentet fra <https://www.magma.no/styremedlemmene-fra-uavhengighet-til-mangfold-og-dynamisk-kompetanse>
- Huse, M. (2010b). Styresammensetning og debatten om kvinner i styret. *Magma*, 7. Hentet fra <https://www.magma.no/styresammensetning-og-debatten-om-kvinner-i-styret>
- Huse, M. (2011). *Styret: Tante, barbar eller klan?* (4.utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Huse, M. & Seres, S. (2015). Flere hettegensere i styrerommet. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/flere-hettegensere-i-styrerommet.5568652-112537.html>
- International Labour Organization. (2015). *Women in Business and Management: Gaining momentum*. Hentet fra https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf
- Iversen, O. I. (2015, 29. juli). *Frykter manglende kompetanse hos norske styreledere*. Hentet fra <https://www.oleiversen.no/resources/ManglendeKompetanse290715.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3.utg.). Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011a). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3.utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2011b). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.) Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johansson, K. (2016). Mellom hermeneutikk og fenomenologi – et essay i vitenskapsteori. Hentet fra: <https://www.musikkterapi.no/2-2016/2017/1/19/mellom-hermeneutikk-og-fenomenologi-et-essay-i-vitenskapsteori>
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, "Fast and Slow"*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kapital. (2017). Norges 500 største bedrifter. Hentet fra <https://kapital.no/norges-500-storste>
- Kaplan, S. N. & Minton, B. A. (2006). How has CEO Turnover Changed? Increasingly Performance Sensitive Boards and Increasingly Uneasy CEOs (NBER Working Paper No. 12465). *National Bureau of Economic Research*. <http://doi.org/10.3386/w12465>

- Kempster, S., Jackson, B. & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7(3), 317-334. <https://doi.org/10.1177/1742715011407384>
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Kitterød, R. H. & Teigen, M. (2018). Bringing Managers Back in: Support for Gender-Equality Measures in the Business Sector. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(3), 155-175. <https://doi.org/10.18291/njwls.v8i3.109545>
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67. Hentet fra <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change: With a New Preface by the Author*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- KPMG. (2018). Skuffende utvikling i antall kvinner i ledende posisjoner i børsnoterte selskap Hentet fra <https://home.kpmg/no/nb/home/nyheter-og-innsikt/2018/06/skuffende-utvikling-i-antall-kvinner-i-ledende-posisjoner-i-borsnoterte-selskap.html>
- Kuhn, T. (2002). Vitenskapelige revolusjoners struktur (L. Holm-Hansen, Overs.) Oslo: Spartacus Forlag.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 3. Hentet fra <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>
- Laloux, F. (2015). The Future of Management is Teal. *strategy + business*, 80. Hentet fra <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=30876>
- Leseth, A. B. & Tellmann, S. M. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning?* Cappelen Damm Akademisk.
- Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welp, I. & Brosi, P. (2017). *The Mix that Matters: Innovation through Diversity*. Hentet fra <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx>
- MacAvoy, P. W. & Millstein, I. M. (1999). The Active Board of Directors and Its Effect on the Performance of the Large Publicly Traded Corporation. *Journal of Applied Corporate Finance*, 11(4), 8-20. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1999.tb00510.x>
- Munklien, E. B. (2017, 8. august). Bedriftene satser sterkt på samfunnsansvar. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/aVz35/Bedriftene-satser-sterkt-pa-samfunnsansvar--Eli-Bleie-Munkelien>
- Nadler, D. A. (1981). Managing Organizational Change: An Integrative Perspective. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 17(2), 191-211. <https://doi.org/10.1177/002188638101700205>

- Niederle, M. & Vesterlund, L. (2007). Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much? *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067-1101.
<https://doi.org/10.1162/qjec.122.3.1067>
- Noland, M., Moran, T. & Kotschwar, B. (2016). *Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey*. (PIIE WP 16-3). Hentet fra <https://piie.com/system/files/documents/wp16-3.pdf>
- Nordea. (2017, 9. august). Det lønner seg å investere i kvinnelige ledere. Hentet fra <https://www.nordea.com/no/presse-og-nyheter/nyheter-og-pressemeldinger/news-no/2017/det-lonner-seg-a-investere-i-kvinnelige-ledere.html>
- Nordea. (2018). Analysis: More diverse leadership gives more stable returns. *Nordea On Your Mind*. Hentet fra https://www.nordea.com/Images/36-250321/Diversity_as_a_value_driver.pdf
- NUES. (2014, 14. oktober). *Norsk anbefaling: eierstyring og selskapsledelse*. Hentet fra <http://wpstatic.idium.no/nues.no/2017/06/2014-10-30Anbefaling2014NORweb.pdf>
- NUES. (2018, 18. oktober). *Norsk anbefaling: eierstyring og selskapsledelse*. Hentet fra <http://nues.no/ny-anbefaling-om-eierstyring-og-selskapsledelse/>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2017, 18. mai). Næringslivets samfunnsansvar. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/internasjonalt-naringssamarbeid-og-eksport/samfunnsansvar/id603511/>
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2018, 12. juni). Statens eierberetning 2017. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/statens-eierberetning-2017/id2598327/>
- Olsen, J. B. (2001). Styrearbeid, ledelse og etikk. *Magma*, 2. Hentet fra <https://www.magma.no/styrearbeid-ledelse-og-etikk>
- Ommundsen, R. (2004, 1. mai). Bevisste og ubevisste fordommer. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/oppsummert/2004/05/bevisste-og-ubevisste-fordommer>
- Pettersen, C.-E. & Bjerke, F.E. (2008). *Planlagt, styrt og regissert: Organisasjonsendringen ved UNN i perioden mars 2007 til august 2008 betraktet utfra et rasjonelt, institusjonelt og nyinsitusionelt perspektiv: Bakgrunn, forløp og teoretiske fremskrivninger av mulige utfall* (Masteroppgave). Universitetet i Tromsø, Tromsø. Hentet fra <https://munin.uit.no/handle/10037/1752>
- PwC. (2018). *Styreboken 2018*. Hentet fra <https://www.pwc.no/no/publikasjoner/ledelse-og-utvikling/styreboken-2018.pdf>
- PwC. (2019). Women in work index 2019. Hentet fra <https://www.pwc.co.uk/services/economics-policy/insights/women-in-work-index.html#content-free-1-af85>
- Regnskapsloven. (1998). Lov om regnskap (LOV-1998-07-17-56). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56/KAPITTEL_1#§1-5

- Reve, T. (Red.). & Grønlie T. (Red.). (1993). *Styrets rolle*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Rost, J. C. (1995). Leadership: A Discussion about Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 129-142. <https://doi.org/10.2307/3857276>
- Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. UK: WH Allen
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3.utg.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2013) *Organizations and Organizing: Pearson New International Edition: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Solberg A. G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. (Doktoravhandling). Universitetet i Oslo, Oslo. Hentet fra www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/34926/dravhandling-solberg.pdf?sequence=1
- Solberg, A. G., Wathne, C. T., & Madslie, I. (2016). *Fra ord til handling: Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse?* (AFI-Rapport 2016:10). Hentet fra <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/AFI-dokumenter/Publikasjoner-2016/Fra-ord-til-handling>
- Solberg, A. G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Statistisk Sentralbyrå (u.å). Fakta om norsk næringsliv. Hentet fra <https://www.ssb.no/nasjonaltregnskap-og-konjunkturer/faktaside/norsk-naeringsliv>
- Statistisk Sentralbyrå. (2018). *Dette er kvinner og menn i Norge 2018*. Hentet fra https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/341883
- Statistisk Sentralbyrå. (2019a). Styre og leing i aksjeselskap. Hentet fra <https://www.ssb.no/styre/>
- Statistisk Sentralbyrå. (2019b, 30. januar). Virksomheter. Hentet fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>
- Storebrand. (u.å.). Bærekraft. Hentet fra <https://www.storebrand.no/om-storebrand/barekraft>
- Storvik, A. E (2002). *Topplederrekruttering i staten: Betydningen av kvalifikasjoner, nettverk og kjønn* (ISF rapport 2002:5). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2442549>
- Sunde, M. L. & Ringnes, I. (2018, 30. januar). Hva vet vi om hvordan man faktisk endrer kulturer og øker kjønnsbalansen? Hentet fra <https://www.obforum.no/lederblick/hva-vet-vi-om-hvordan-man-faktisk-endrer-kulturer-og-oket-kjonnbalansen>
- Teigen, M. (2002). The suitable few: managerial recruitment practices in the Norwegian state-bureaucracy. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 197-215. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(00\)00029-4](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00029-4)

- Teigen, M. (2017). Få toppledere i næringslivet og academia er kvinner. Hentet fra <https://www.samfunnsforskning.no/core/aktuelt/nyheter/faa-toppledere-er-kvinner.html>
- Teigen, M. & Reisel, L. (2017). *Kjønnsbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, academia, offentlig sektor og organisasjonsliv*. (ISF-Rapport 2017:11). Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/d4497c6f79394330a42c887ddcbcd20/rapport_11_17_web.pdf
- Telenor. (2018). *Telenor Group Sustainability Report*. Hentet fra <https://www.telenor.com/no/samfunnsansvar/>
- Thommessen, L. S. (2016). Norske kvinner er på styretoppen i Europa. Likevel er andelen kvinnelige næringslivsledere fortsatt lav. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/M7AQ0/Norske-kvinner-er-pa-styretoppen-i-Europa-Likevel-er-andelen-kvinnelige-naringslivsledere-fortsatt-lav>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Traavik, L. E. M. (2006). Ledelse av mangfold. *Magma*, 2. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-av-mangfold>
- UiO. (u.å.). PED2240 – Organisasjon og ledelse. Hentet fra <https://www.uio.no/studier/emner/uv/iped/PED2240/index.html>
- UN Women (u.å.). UN Women. Hentet fra <https://www.fn.no/Om-FN/FNs-organisasjoner-fond-og-programmer/UN-Women>
- Van Den Heuvel, J., Van Gils, A. & Voordeckers, W. (2006). Board Roles in Small and Medium-Sized Family Businesses: performance and importance. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5), 467-485. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00519.x>
- Welbourne, T.M., Cocyota, C.S. & Ferrante, C.J. (2007). Wall Street Reaction to women in IPO's. An examination of gender diversity in top management teams. *Group & Organization Management*, 32(5), 524-547. <https://doi.org/10.1177/1059601106291071>
- Wittenberg-Cox, A & Mitland, A. (2008). *Why Women Mean Business: Understanding the Emergence of Our Next Economic Revolution*. John Wiley & Sons.
- World Economic Forum. (2018). *The Global Gender Gap Report 2018*. Hentet fra <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2006). Leading change: Adapting and innovating in an uncertain world. *Leadership in Action*, 26(2), 3-7. <https://doi.org/10.1002/lia.1154>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. utg.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.

VEDLEGG A - MYTER OM KVINNER OG LEDELSE

«*Menn er bedre egnet enn kvinner i topplederstillinger*»

Man har i lang tid forsøkt å finne svar på spørsmålet om hvem som er en god leder. Først, på 1800-tallet og tidlig 1900-tallet, ble det antatt at store menn (ledere) ble født heller enn laget (Kirkpatrick & Locke, 1991). Denne forståelsen om at egenskapene hos disse fremstående lederne var medfødte, ble deretter erstattet med trekkteorier som argumenterte at ledere hadde egenskaper som skilte seg fra egenskaper til ikke-ledere (Kirkpatrick & Locke, 1991). Senere ble også dette trekkperspektiv utfordret, siden bevisene tilsa at ledelse er et forhold som eksisterer mellom personer i sosiale situasjoner og at personer som er ledere i en situasjon ikke nødvendigvis er ledere i andre situasjoner (Bass & Stogdill, 1990, s. 76). Men selv om mange i en periode sluttet å tro at man blir en god leder gjennom dyd av besittelse av en kombinasjon av trekk, vil noen igjen i dag hevde at om ledere er født eller laget eller en kombinasjon av begge deler, så betyr individet noe (Kirkpatrick & Locke, 1991). Og de seks trekkene identifisert til å predikere leder effektivitet er driv, motivasjon, ærlighet og integritet, selvtillit, kognitive evner og fagkunnskap (Kirkpatrick og Locke, 1991).

De komplekse problemstillingene som organisasjoner står ovenfor i dag, gjør det derimot vanskelig for ethvert individ å besitte alle de egenskapene som er nødvendig til å gjøre alt (O'Toole, Galbraith & Lawler, 2002). Gjennom sin forskning på de siste 100 års forskning på ledere og betydning av lederskap konkluderer Øyvind Lund Martinsen (2005) at man bør satse på rekruttering av ledere med personlighetsmessig potensial for utvikling. Ifølge Allio (2012) ser man ofte til ledere for å avklare hensikt og verdier, sette retning, bygge miljø, og håndtere endring. En annen vanlig oppfatning er at rollen til en leder er å motivere underordnede til å oppnå organisasjonsmål (Barker, 2001). En leder, som definert gjennom utnevnt stilling, har formell autoritet og kan bruke makt til å nå slike mål. Oppfatningen av ledere som enkeltpersoner som motiverer sine underordnede gjennom formell posisjonsmakt har derimot blitt avvist, og ledere anses nå som enkeltpersoner som motiverer sine underordnede ved å etablere en emosjonell link med dem gjennom makten fra sin karismatiske personlighet (Burnes & By, 2012).

Tidligere forskning og faglitteratur om ledelse indikerer at ledelse er forbeholdt menn (Bolman & Deal referert i Iversen & Kraft, 2006). Menn blir vurdert til å ha typiske maskuline egenskaper, identifisert som blant annet uavhengig, dominerende, selvhevdende og viljesterk, mens kvinner blir tillagt feminine egenskaper som vennlig, forståelsesfull, hengiven og imøtekommende (Bem refert i Solberg, 2017). Noen studier har dessuten

kommet frem til at menn er mer konkurranse- og risikovillige enn kvinner (Charness & Gneezy, 2012; Niederle & Vesterlund, 2007). Slike kjønnsforskjeller forklares ut fra natur eller kultur; man er enten «født sånn» eller «blitt sånn». Det hevdes at ledelse generelt sett er maskulint (Kanter, 1977; Yukl, 2013), men i et samfunn i rask teknologisk og sosial utvikling etterspørres nå andre typer lederegenskaper enn de typisk maskuline (Solberg, 2017; Yukl, 2013). Resultatet er at den autoritære og hierarkisk orienterte lederstilen nedtones og det skjer en «avmaskulinisering» av ledelse (Avotie referert i Einarsen & Skogstad, 2015). Frem vokser den mer fasiliterende lederstilen, og en slik fasiliterende stil fremmer innovasjonsklimaet (Solberg, 2012). For på dagsordenen står nå innovasjon. Ifølge Solberg (2012) er lederen som best utøver innovasjonsledelse den androgyne, det vil si lederen med både maskuline og feminine trekk.

En doktorgrad i sosilologi av kjønnsforsker Anne Grethe Solberg (2012) rapporterer at kvinner og menn ikke skiller så mye fra hverandre i lederstil. Rapporten viser at det er omtrent like mange menn med typisk feminin kjønnsrolle som det er kvinner med maskulin kjønnsrolle. Den viser videre at det er omtrent like mange menn som kvinner med enten androgyn eller udifferensiert lederstil. Og spørsmålet om hvorvidt kvinnelige og mannlige ledere er forskjellig eller ikke, har blitt forsket på av flere. I følge Eagly og Karau (referert i Solberg, 2017, s.44) har mye av forskningen knyttet til lederatferd og den biologiske inndelingen konkludert med at kvinner skiller seg fra menn. Men ifølge Solberg (2017) er det også blitt publisert mye materiale på at det er flere likheter enn ulikheter mellom kvinner og menn på samme ledernivå. For eksempel viser hun til studien til Dobbins og Platz (referert i Solberg, 2017, s.45) samt studien til Indvik (referert i Solberg, 2017, s.45) som begge viser at det er flest likheter eller svært små forskjeller mellom kvinner og menn. Hun hevder videre at krav til lik kompetanse, alder og jobberfaring reduserer kjønnsforskjeller, og at det samme gjør bruk av digitale hjelpemidler. En annen studie fant at kjønnsforskjeller forsvant over tid i ledergrupper bestående av kvinner og menn (Walker, Ilardi, McMahon og Fennell, 1996).

Allikevel, psykologiske forskjeller mellom menn og kvinner dukker opp i mange kjønnsstereotypier. Kjønnsstereotypier gir inntrykk av at forskjellene er store, og det tas sådan ofte for gitt at kvinner og menn har grunnleggende ulike egenskaper. Tradisjonelt har man altså ment at kvinner mangler de egenskaper som trengs for å gjøre topplederoppgavene på en effektiv måte. Men som det kommer frem skiller ikke kvinnelige ledere særlig fra de mannlige siden ledere kan selv velge hvordan kjønnsrollen skal utøves. En leders rolle har dessuten endret seg med tiden og det har også forventningene til hvilke egenskaper ledere må

besitte. Utsagnet om at menn er bedre egnet til topplederstillinger enn kvinner fremstår derfor som uriktig.

«Det er ikke nok kvalifiserte kvinner»

Ifølge Statistisk Sentralbyrå (2018) er det er stadig flere studenter av begge kjønn i høyere utdanning, men siden midten av 1980-tallet har det vært flere kvinner enn menn i høyere utdanning i Norge (Statistisk Sentralbyrå, 2018). Sterk utdanningsbakgrunn framstår som vesentlig for å nå toppen (Hurley & Choudhary, 2016), men ikke all høyere utdanning anses like relevant for lederstillinger. I følge AFFs lederundersøkelser er økonomi, administrasjon, ledelse, ingeniørfag og andre teknologiske fag de dominerende utdanningsbakgrunnene til norske ledere (Colbjørnsen & Knudsen, 2018). I tillegg er juss en utdanningsbakgrunn som en del norske toppledere har besittet (Amdam & Kvålshaugen, 2010). Dette kommer gjerne av at toppledergrupper består av flest stillinger med resultatansvar (CORE, 2017).

Tall fra AFFs lederundersøkelser viser at kvinneandelen innen de mest relevante lederutdanningene har økt til dels betydelig mellom 1999 og 2011 (Colbjørnsen & Knudsen, 2018). Også tall fra Statistisk Sentralbyrå (u.å. b) bekrefter denne utviklingen. Særlig jusstudiene domineres av kvinnene. I 2017 fullførte 343 menn i motsetning til 728 kvinner master i rettsvitenskap. Økonomistudier er jevnere fordelt. I 2017 var det 580 menn og 521 kvinner som fullførte siviløkonom / master i økonomi og administrasjon. Andelen kvinner som velger teknologiske fag har økt de siste årene men de er fortsatt i fåtall i klasserommet. I 2017 var det 1421 menn som fullførte sivilingeniørutdanning / master i teknologi i motsetning til 560 kvinner.

I henhold til en studie av Colbjørnsen og Knudsen (2018), som fulgte et representativt utvalg av norske ledere i midtfasen av deres karrierer mellom 1999 og 2011, viser det seg derimot at utdanning er særlig viktig for kvinnelige ledere, men av mindre betydning for menn. Studien viser at mannlige ledesers suksess heller er knyttet til høy posisjon tidlig i karrieren, og villighet til å gå «all in» med lange arbeidsdager. Videre viser studien at også kvinnene er tjent med å starte på høyest mulig stillingsnivå men at verken mye ledererfaring eller lange arbeidsdager har stor betydning for kvinners karrierer. Studier viser videre at det er noen avdelinger som oftere er rekrutteringskilder for topplederstillinger enn andre (Yukl, 2013). Blant annet er en karriere som linjeleder med resultatansvar viktig for å nå toppen i næringslivet, og det kommer frem at kvinner er i mindretall i disse posisjonene (Halrynjo, 2015). Målinger viser at den skjeve kjønnsfordeling opprettholdes også i toppledergruppen

hvor kvinner svært underrepresentert i operative linjestillinger men hovedsakelig er å finne i stabs- og støtteposisjoner som HR og kommunikasjon (CORE, 2018; KPMG, 2018). Dette forklares ofte med at stabstillinger er mer forutsigbare og har mindre krav til mobilitet, noe som er mer forenelig med familieliv.

Mange studier viser at på generell basis så oppfattes menn som mer kvalifiserte og erfarne enn kvinner (Doldor, Vinnicombe, Gaughan & Sealy, 2012). Flere studier viser derimot at det er ingen grunn til det (Burke, 1993; Singh, Terjesen, Vinnicombe, 2008; Keloharju, Knüpfer & Tåg, 2018). For eksempel, Keloharju et al. (2018) sin studie blant 24 000 leder i offentlige og private virksomheter i Sverige viser at kvinner stort sett scorer bedre enn menn både i utdanning, erfaring og karrierevalg som fører til toppen. Derimot viser studien at noe skjer når kvinnene får sitt første barn. Da øker gapet mellom menn og kvinners arbeidstimer og fravær fra jobb. Mindreårige barn øker videre sjansen for at kvinner jobber deltid (Kjeldstad & Nymoene, 2004). Og til tross for at kvinner har høy yrkesdeltakelse i Norge, er det et faktum at kvinner i større grad enn menn jobber deltid (Statistisk Sentralbyrå, u.å. a). Slik redusert innsats svekker muligheten til å bli toppleder (Halrynjo, 2010). Men der finnes muligheter for lederkarriere selv etter at barn kommer til. På tvers av sektorer er 38% av alle ledere kvinner (Statistisk Sentralbyrå, 2017), og særlig vil noen hevde at det i offentlig sektor er større aksept for å tilpasse innsatsen i arbeidslivet til familiens behov (Hardoy & Schøne, 2007). I det offentlige er det 53% kvinnelig ledere på rekrutteringsnivået under toppledelsen, i motsetning til næringslivet som har 27% (Teigen & Reisel, 2017). Derimot viser studien til Colbjørnsen & Knudsen (2018) at karrieretapet for kvinner ved å knytte seg til offentlig sektor er betydelig, relativt sett, og at de kvinnene som når toppen har satset på en karriere i privat sektor.

Der er ingen empirisk støtte for troen om at menn er bedre kvalifisert til å være ledere (Yukl, 2013). Det er heller ingen felles forståelse for hvilke kvalifikasjoner som veier tyngst og hvordan kvalifikasjoner vektlegges i forhold til egenskaper. Men relevant utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring regnes som sentralt. Utdanningstallene viser at dersom akademiske kvalifikasjoner fører til topplederstillinger, så stiller kvinner sterkere menn. Arbeidserfaringen som etterspørres varierer men operativ erfaring og resultatansvar er tilsynelatende er verdsatt. Undersøkelser viser at flere menn enn kvinner har opparbeidet seg denne kompetansen. Hvis linjelederposisjonene kvalifiserer til topplederstilling, stiller menn sterkere enn kvinner. På sikt jobber dessuten menn flere timer enn kvinner. Kvinner og menn er således kvalifisert på hver sin måte, men mulighetene og betingelsene for å realisere

karriere ser ut til å være ulikt fordelt mellom dem. Det fremstår derfor overforenklet og uriktig å si at det ikke finnes nok kvalifiserte kvinner.

«Kvinnene velger familie og barn fremfor karriere»

En norsk studie av nesten 4000 siviløkonomer, jurister og sivilingeniører viser at kvinner og menn med disse utdanningene har like sterke preferanser for karriere og lederposisjon (Halrynjo & Lyng, 2010). Etter hvert som barn kommer inn i bildet, senkes derimot kvinnenes ambisjoner. For til tross for at de lever i par der begge har investert i egen utdanning og karriere, og vurderer at de hadde tilnærmet like karrieremuligheter før de fikk barn, praktiseres heretter kjønnsstradisjonell arbeid - familietilpasning, hvor mødres karriere i større grad gir vikeplikt til fedres karriere. Dette skjer selv om det gis uttrykk for at de har likestillingsorienterte holdninger. For holdningen blant både mødre og fedre er at modifiserte karrierepreferanser eller utsatt karriererealisering er både mulig, ønskelig og nødvendig for mødre heller enn fedre.

Til tross for at velferdsstaten Norge har svært gode ordninger som legger til rette for å kombinere karriere og familie kan det for kvinner virke urealistisk å kombinere karriere med det å få barn. Årsaken er at de familievennlige tiltakene bryter med karrierelogikkens spilleregler (Halrynjo, 2010). Karrierelogikkens spilleregler kjennetegnes av mobilitet, tid, fleksibilitet og synlig, og særlig er en alltid beredt- holdning til jobben et karrierefremmende trumfkort (Halrynjo, 2010). Menn og kvinners har ulike betingelser for å oppfylle disse forventningene. For ikke bare har kvinnene hovedsakelig omsorgsansvaret men det viser seg også at langt flere av de kvinnelig enn de mannlige topplederne en partner som jobber fulltid og vel så det (Halrynjo, 2015). Begrensninger i arbeidssituasjonen knyttet til partnerens arbeidssituasjon og stilling forsterker presset mellom arbeid og familie ytterligere. Forskning viser videre at det er årene mellom 30 og 40 som er sentrale for karrierebygging, særlig i næringslivet (Halrynjo, 2015). Denne perioden er imidlertid sammenfallende med småbarnsfasen, og kvinnene bygger hovedsakelig familie heller enn karriere i denne fasen.

Særlig er det innenfor de tradisjonelt mannsdominerte yrkene at det oppleves at omsorgsansvar kommer i konflikt med en karrierelogikk som krever kontinuerlig dedikasjon, «uerstattelighet» og tilgjengelighet (Halrynjo 2010). Og for mange kvinner oppleves ikke verdien av å satse på karriere og topplederjobb verdt den personlige kostnaden. En amerikansk studie blant Harvard studenter for eksempel, konkluderer at karriereklattring står lavere på ønskelisten til kvinner enn menn (Gino, Wilmoth & Brooks, 2015). Studien viser at

kvinner verdsetter fordelene som lederstillinger gir, som makt, høyere lønn og prestisje, like høyt som menn. Derimot legger kvinnene mer enn mennene mer vekt på ulempene ved å være leder, som konflikter, tidsbegrensninger og kompromisser. I velutviklede velferdsstater eksisterer det imidlertid flere karriereløp for kvinner å velge mellom, og kvinner velger oftere yrker og sektorer som gir mulighet for å kombinere familie- og arbeidsliv (Teigen & Reisel, 2017). Særlig er det gode muligheter for å kombinere arbeid og karriere med omsorg for barn i offentlig sektor, og det viser seg at kvinner, i større grad enn menn, flytter sine karrierer fra privat sektor til offentlig sektor når de får barn (Schøne, 2015). Her gis det inntrykk av å være større muligheter for kvinner. Videre kan valget handle om lønn. For kjønnsforskjeller i lønn er større i høyutdannings- og høytlønnsgrupper enn i lavutdannings- og lavtlønnsgrupper (Hardoy & Schøne, 2007). Og lønnsforskjellene er desto større etter at man får barn (CORE, 2018).

Studier viser at kvinner i mindre grad enn menn får igjen for sin investering i høyere utdanning i form av lønn og karriereutvikling (Halrynjo, 2010). Mye tyder på at hovedårsaken er barna og at kvinner ikke kan nå toppen uten å gi avkall på familieliv (Keloharju et al., 2018). Det virker for enkelt å konstatere at redusert karrieresatsing er kvinners individuelle preferanse og kun et personlig valg. De rammebetingelsene arbeidsgiver og samfunnet gir påvirker i stor grad valgene som tas. Det samme gjør tro på muligheter og forventninger som stilles til en kvinne som vil kombinere jobb og familie. Det finnes tilsynelatende noen fastgrodde mønstre som må jobbes med. Det handler både om struktur og kultur. Således fremstår det derfor uriktig å konkludere at kvinners preferanse er familie og barn heller enn karriere. Det ser heller ut til å være modifiserte og tidsforskjøvne preferanser på bakgrunn av et ønske om å balansere familie og arbeidsliv.

REFERANSER

- Allio, R. J. (2012). Leaders and leadership - many theories, but what advice is reliable? *Strategy & Leadership*, 41(1), 4-14. <https://doi.org/10.1108/10878571311290016>
- Amdam, R. P. & Kvålshaugen, R. (2010). Utdanning av norske næringslivstopper: Kontinuitet eller brudd. *Magma*, 3. Hentet fra <https://www.magma.no/utdanning-av-norske-naeringslivstopper-kontinuitet-eller-brudd>
- Barker, R. A. (2001). The Nature of Leadership. *Human Relations*, 54(4), 469-494. <https://doi.org/10.1177/0018726701544004>
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (3.utg.) New York, NY: Free Press.
- Burke, R. (1993). Human Resources Policies and Practices for Advancing Women in Canadian Organisations, *Equal Opportunities International*, 12(2), 5-12. <https://doi.org/10.1108/eb010595>
- Burnes, B. & By, R.T. (2012). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 239-252. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1088-2>
- Charness, G. & Gneezy, U. (2012). Strong Evidence for Gender Differences in Risk Taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1), 50-58. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.007>
- Colbjørnsen, T. & Knudsen, K. (2018). Underveis menn og kvinners lederkarrierer. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 2(59). Hentet fra: https://www.idunn.no/tfs/2018/02/underveis_menns_og_kvinnens_lederkarrierer
- CORE. (2017). *CORE status: Kjønnbalanse på toppen?* Hentet fra https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-indikator-status/core-status-kjonnbalanse/core_status_kjonnbalanse_pa_toppen.pdf
- CORE. (2018). *CORE Topplederbarometer*. Hentet fra https://www.samfunnsforskning.no/core/bilder/core-topplederbarometer/core-topplederbarometer_pdf/core-topplederbarometer-2018.pdf
- Doldor, E., Vinnicombe, S., Gaughan, M., & Sealy, R. (2012). Gender Diversity on Boards: The Appointment Process and the Role of Executive Search Firms (Equality and Human Rights Commission Research report 85). *Equality and Human Rights Commission*. Hentet fra <https://www.equalityhumanrights.com/en/publication-download/research-report-85-gender-diversity-boards-appointment-process-and-role>
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.). (2015). *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Gino, F., Wilmoth, C. A. & Brooks, A. W. (2015). Compared to men, women view professional advancement as equally attainable, but less desirable. *PNAS*, *112*(40),12354-12359. <https://doi.org/10.1073/pnas.1502567112>
- Halrynjo, S. (2010). Mødre og fedre i møte med karrierelogikkens spilleregler. (Doktoravhandling). Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo, Oslo. Hentet fra <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-25326>
- Halrynjo, S. & Lyng, S. T. (2010). Fars forkjørsrett – mors vikeplikt? Karriere, kjønn og omsorgsansvar i eliteprofesjoner. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, *2*, 249-280. Hentet fra <https://www-idunn-no.ezproxy.uis.no/tfs/2010/02>
- Halrynjo, S. (2015). Kjønn, topplederkarriere og familie. I: M, Teigen (red.), *Virkinger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Gyldendals Akademisk.
- Hardoy, I. & Schøne, P. (2007). Lønnsforskjeller mellom kvinner og menn: Hvor mye betyr barn? (ISF rapport 2007:3). Institutt for samfunnsforskning. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/177607>
- Hurley, D. & Choudhary, A. (2016). *Factors influencing attainment of CEO position for women*. *Gender Management*, *31*(4), 250-265. <http://dx.doi.org/10.1108/GM-01-2016-0004>
- Iversen, H. & Kraft, H. (2006). *Bilder av kjønn og ledelse: En kvalitativ studie av lederes forståelse av kjønn og ledelse i bank- og finansbransjen* (Masteroppgave). Universitetet i Oslo, Oslo. Hentet fra <https://www.duo.uio.no/handle/10852/15560>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Keloharju, M., Knüpfer, S., & Tåg, J. (2018). What Prevents Female Executives from Reaching the Top?: September 1, 2017 (IFN Working Paper No. 1111). *Harvard Business School Research Paper Series No. 16-092*.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, *5*(2), 48-60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
- Kjeldstad, R. & Nymoene, E. H. (2004). *Kvinner og menn i deltidsarbeid: Fordeling og forklaringer* (SSB rapport 2004/29). Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/kvinner-og-menn-i-deltidsarbeid>
- KPMG. (2018). Skuffende utvikling i antall kvinner i ledende posisjoner i børsnoterte selskap Hentet fra <https://home.kpmg/no/nb/home/nyheter-og-innsikt/2018/06/skuffende-utvikling-i-antall-kvinner-i-ledende-posisjoner-i-borsnoterte-selskap.html>
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap – spiller det noen rolle?* (Forskningsrapport 5/2005). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/94091>
- Niederle, M. & Vesterlund, L. (2007). Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much? *The Quarterly Journal of Economics*, *122*(3), 1067-1101. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.3.1067>

- O'Toole, J., Galbraith, J. & Lawler, E. E. (2002). When Two (or More) Heads are Better Than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership. *California Management Review*, 44(4), 65-83. <https://doi.org/10.2307/41166143>
- Schøne, P. (2015). Kvinner, barn og valg av sektor: Har offentlig sektor fortsatt en tiltrekning? *Søkelys på arbeidslivet*, 32, 360–376. Hentet fra [https://www.idunn.no/spa/2015/04/kvinner barn og valg av sektor har offentlig sektor forts](https://www.idunn.no/spa/2015/04/kvinner_barn_og_valg_av_sektor_har_offentlig_sektor_forts)
- Singh, V., Terjesen, S. and Vinnicombe, S. (2008) Newly Appointed Directors in the Boardroom: How Do Women and Men Differ? *European Management Journal*, 26(1), 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.10.002>
- Solberg A. G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*. (Doktoravhandling). Universitetet i Oslo, Oslo. Hentet fra www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/34926/dravhandling-solberg.pdf?sequence=1
- Solberg, A. G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Statistisk Sentralbyrå. (u.å. a). Fakta om likestilling. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>
- Statistisk Sentralbyrå. (u.å. b). Gjennomføring ved universiteter og høyskoler. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/08995/>
- Statistisk Sentralbyrå. (2017). Stadig flere kvinnelige ledere. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinnelige-ledere>
- Statistisk Sentralbyrå. (2018). *Dette er kvinner og menn i Norge 2018*. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/341883>
- Teigen, M. & Reisel, L. (2017). *Kjønnsbalanse på toppen? Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv*. (ISF-Rapport 2017:11). Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/d4497c6f79394330a42c887ddcbbcd20/rapport_11_17_web.pdf
- Walker, H. A., Ilardi, B. C., McMahon, A. M. & Fennell, M. L. (1996). Gender, Interaction, and Leadership. *Social Psychology Quarterly*, 59(3), 255-272. <http://dx.doi.org/10.2307/2787022>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. utg.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.

VEDLEGG B – INTERVJUGUIDE

Styrets oppgaver og ansvar

1. Hvordan vil du beskrive styrets rolle i utviklingen av selskapet?
2. Hvilken kompetanse anser du at styret samlet bør besitte for å utføre den rollen?
3. På hvilken måte er styret involvert i rekrutteringen av toppledelsen?
4. Hva mener du er årsaken til at selskapet har en kvinnelig toppsjef og / eller [antall] % kvinner i toppledelsen?

Kjønn og ledelse

5. Hva tror du er viktigste årsak(ene) til at det er flest menn i toppposisjoner i næringslivet?
6. Hva har det betydd / vil det bety for selskapet at toppsjefen er kvinne og / eller at det er kjønnsbalanse i toppen?
7. Hvilket syn har du på om kjønnskvoltering i bedriftenes toppledelse er nødvendig for å fremme kjønnsbalanse i næringslivet?

Styrekultur

8. Hvordan vil du beskrive kulturen i styret?
9. Hva tenker du om behovet for å sette bevisstgjøring av ubevisste holdninger på agendaen til styret?

Generelt

10. Hvilke råd vil du gi til organisasjoner som ønsker kvinnelig toppsjef og / eller kjønnsbalanse i toppledelsen?

VEDLEGG C – INFORMASJONSSKRIV

Informasjon om deltakelse i forskningsprosjektet «Styrets rolle i arbeidet med kjønnsbalanse i toppledelsen»

Bakgrunn og formål

Jeg studerer til en Executive Master in Business Administration ved Universitetet i Stavanger og skal skrive masteroppgave om hva som karakteriserer styret til selskaper med kvinnelig CEO og / eller kjønnsbalanse i toppledelsen. Jeg ønsker å få innsikt i hvilket ansvar som ligger hos styret i endringsarbeidet for kjønnsbalanse i toppledelsen, og hvordan kjønnsbalansen i toppledelsen påvirkes av kulturen som finnes i styrerommet. Formålet med oppgaven er å bidra til økt kunnskap om hva som fremmer kjønnsbalanse i topposisjonene i næringslivet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju styreleder eller styremedlem i 4-5 selskaper. Selskapene velges på bakgrunn av at de har kvinnelig CEO og/eller minst 40% kvinner i toppledelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i prosjektet innebærer å gjennomføre et intervju på ca. 45 minutter. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle din oppfattelse av styrets oppgaver og ansvar, ledelse og kjønn, og styrekultur. Det vil tas lydopptak under intervjuet som vil transkriberes til tekst etter intervjuet.

Hvordan vil dine opplysninger oppbevares og brukes

Alle data vil behandles konfidensielt og kun deles med min veileder (Professor Rune T. By) ved Universitetet i Stavanger. Det vil ikke samles inn personopplysninger i forbindelse med prosjektet, og det garanteres full anonymitet. Lydfilen vil bli slettet etter transkribering, og transkribering og notater vil bli slettet ved prosjektets avslutning. Prosjektet skal etter planen avsluttes 29.05.2019.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet, og du kan når som helst trekke din deltakelse.

Jeg setter stor pris på din deltakelse.

Med vennlig hilsen,

Nina Lillås