

**Kvinneres inntog i norske styrerom  
-et mangfoldsalibi eller en vei til bedre styrearbeid?**



Masteroppgave i Endringsledelse

Universitetet i Stavanger  
Våren 2012

Bente Karin Dale

**UNIVERSITETET I STAVANGER**

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

**SEMESTER:**

**Vårsemester 2012**

---

**FORFATTER:**

**Bente Karin Dale**

**VEILEDER:**

**Professor Knud Kundsén**

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

**Kvinneres inntog i norske styrerom - et mangfoldsalibi eller en vei til bedre styrearbeid?**

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Mangfold, kvinnelige styremedlemmer, innflytelse, styredynamikk, beslutningsprosesser

---

**SIDETALL: 106 (inkludert litteraturliste og vedlegg)**

**STAVANGER, 12. juni 2012**

## **Forord**

Denne avhandlingen inngår som den avsluttende delen av masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger.

Det er flere som har støttet opp underveis i prosessen med denne oppgaven. Jeg vil først benytte anledningen til å takke gruppen med informanter som tok seg tid, viste engasjement og som var villig til å være med på undersøkelsen. Uten dere ville ikke dette vært mulig.

Takk til min veileder, professor Knud Knudsen for tips til litteratur og konstruktive innspill underveis i prosessen.

Takk til ”heiagjengen” som har kommet med avisinnlegg, artikler og som alltid har vært engasjerte debattanter om temaet når jeg har luftet mine tanker med dere. Og sist men ikke minst takk til Kari Sundsteigen som har lest korrektur.

Stavanger, juni 2012

Bente Karin Dale

## **Sammendrag**

Hensikten med denne studien har vært å få en dypere innsikt i ulike sider av styret som en sosial arena, med hovedfokus på kvinnelige styremedlemmers erfaringer og opplevelser. Ett av argumentene for å øke kvinneandelen i styrerommet var at dette ville resultere i større mangfold, i form av utvidede perspektiver samt bedre beslutningsgrunnlag og økt verdiskapning. En forutsetning for at mangfoldet skal fungere etter intensjonen er da at de kvinnene som blir rekruttert også blir innlemmet som fullverdige styremedlemmer. Sosiale identitets- og gruppeteorier indikerer at den som befinner seg i en minoritetsposisjon vil kunne møte barrierer for innflytelse og lett kan bli utsatt for marginalisering. Dersom dette er riktig kan en anta at kvinner vil møte utfordringer med å bli inkludert og å oppnå innflytelse i styrerommet.

Metoden som er benyttet er kvalitativ. Totalt tretten personer ble intervjuet, ti kvinner og tre menn. De fleste informantene har høye lederstillinger og utvalget representerer ulike styrer fra forskjellige sektorer.

Informantene mener at flere kvinner i styrerommet utvider mangfoldsperspektivet. Ikke bare ut fra et kjønnsaspekt, men også i forhold til en større variasjon i alders sammensetning, kompetanse, erfaring og bakgrunn. Undersøkelsen avdekker imidlertid at mangfold kan oppleves å være et tveegget sverd. I motsetning til mer homogene styrer viser analysen at mangfold kan føre til større utfordringer dersom forskjellene mellom styremedlemmene blir for store. Likevel understreket informantene at fordelene med mangfold ble oppfattet å være flere enn ulempene.

I all hovedsak opplevde kvinnene i studien det ikke hemmende å være alene, eller å være en av få kvinner i styret. De gav uttrykk for å være svært motiverte for styrearbeidet. De indikerte at de hadde den nødvendige innflytelse for å få gjennomslag for sine meninger, og de ble lyttet til. Imidlertid kom mekanismer som stereotypisering og marginalisering sterkere til uttrykk når kvinnene var nye og uerfarne. Denne situasjonen ble opplevd som hemmende for deres deltakelse i styrearbeidet i starten av deres karriere.

Kvinnene gir inntrykk av at de bidrar aktivt i styrearbeidet og de opplever at deres nærvær utgjør en forskjell. De mener å tilføre styret en ny dimensjon i form av sin egenart, - det som i oppgaven har blitt kategorisert som ”*kvinnelige bidrag*”. Kvinnene representerer andre

perspektiver. Inntrykket er at de er svært godt forberedt. De har et fokus på risiko og konsekvensanalyser og de vektlegger prosesser frem mot beslutningstaking. Slik opplevde kvinnene å påvirke både atferd, kultur og samhandling i styrerommet – og dermed bidra til bedre beslutninger og økt kvalitet i styrearbeidet.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstilling og presentasjon av forskningsspørsmålene .....	2
1.2 Oppgavens struktur .....	4
<b>2.0 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>5</b>
2.1 Styret .....	5
2.1.1 Styrets oppgaver og ansvar .....	5
2.1.2 Styret som team .....	6
2.1.3 Styreleders rolle for å skape gode prosesser og utnytte teamets potensial.....	8
2.1.4 Rekruttering av kvinner til styret .....	9
2.1.5 ”Godt voksen kvinnelig økonom” .....	11
2.2 Mangfold i styrerommet .....	11
2.2.1 Hva er mangfold? .....	11
2.2.2 Kan kvinner gi mer mangfold? .....	13
2.2.3 Enfold versus mangfold i styrerommet.....	15
2.2.4 Mangfoldets ulemper og fordeler .....	17
2.3 Kvinners særlige utfordringer .....	18
2.3.1 Sosial identitetsteori og betydningen av å tilhøre en gruppe.....	19
2.3.2 Kanters teori og betydningen av å være en minoritet .....	19
2.3.3 Minoritetsstempelets konsekvenser .....	20
2.4 Kvinners deltakelse i styrets beslutningsprosesser.....	22
2.4.1 Styreledelse fra et kvinneperspektiv.....	26
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>28</b>
3.1 Begrunnelse for valg av metode .....	28
3.2 Den kontekstuelle ramme – norske styret .....	29
3.2.1 Det kvalitative forskningsintervjuet.....	30
3.2.2 Intervjuguiden.....	31
3.2.3 Rekruttering og utvalg .....	32
3.2.4 Informantene .....	34
3.2.5 Gjennomføring av intervjuene .....	35
3.2.6 Analyse av data .....	37
3.4 Reliabilitet og validitet .....	39
3.4.1 Reliabilitet: Troverdighet og pålitelighet .....	38
3.4.2 Validitet: Gyldighet og relevans .....	39
3.4.3 Metodiske refleksjoner .....	40
<b>4.0 Analyse</b> .....	<b>41</b>
4.1 Et mer mangfoldig styrerom? .....	41
4.1.1 Mangfolddimensjoner i styrerommet .....	41
4.1.2 Kan kvinner gi bedre mangfold? .....	44
4.1.3 Mangfold- et tveegget sverd som både utfordrer og skaper gode prosesser .....	47
4.2 Kvinners særlige utfordringer.....	50
4.2.1 Betydningen av å være alene kvinne i styret.....	50
4.2.2 Betydningen av å være ny i styret .....	55
4.2.3 Kvinnelige styremedlemmers strategier for innflytelse og aksept.....	57
4.2.4 Allianser i styrerommet .....	60
4.3 Kvinners deltakelse i styrets beslutningsprosesser .....	64
4.3.1 Kvinner skaper mening gjennom deltakelse og ved å aktivt bidra i styrearbeidet.....	64
4.3.2 Kvinner er godt forberedt.....	65
4.3.3 Kvinners fokus på risiko og konsekvensanalyser .....	67

4.3.4 Kvinner fokus på den sosiale dimensjonen i styrerommet .....	68
4.3.5 Kvinner bidrar med nye nettverk i styrearbeidet .....	69
4.3.6 Kvinnelige styreledere vektlegger relasjoner og prosesser i styrearbeidet .....	71
4.3.7 Kvinner betraktninger om styreledelse generelt .....	74
4.4 Betraktninger om kvotering. ....	75
<b>5.0 Diskusjon .....</b>	<b>78</b>
5.1 Gir flere kvinner i styrerommet større mangfold? .....	79
5.2 Kvinneandelens betydning for den enkelte kvinnes opplevde innflytelse .....	82
5.3 Kvinnelige styreledere er representanter for en inkluderende lederstil .....	86
5.4 Oppsummering av forskningsspørsmålene .....	89
5.4.1 Hvordan gir mangfold mening til styrearbeidet? .....	89
5.4.2 Kvinner særlige utfordringer .....	90
5.4.3 Kvinner deltakelse i styrets beslutningsprosesser .....	91
5.4.4 Begrensninger ved studien og videre forskning .....	93
<b>6.0 Konklusjon .....</b>	<b>95</b>
6.1 Avsluttende kommentar .....	96

### **Figurer og illustrasjoner**

<b>Figur 1.</b> Forenklet skisse over oppgavens problemstilling .....	3
<b>Figur 2.</b> Styreledelse .....	8
<b>Figur 3.</b> Effects of Diversity in Organizational Groups .....	12
<b>Figur 4.</b> Faktorer som påvirker beslutninger i et styret .....	17

## 1.0 Innledning

Debatten om likestillingssituasjonen i norsk næringsliv og i styrerommene i særdeleshet har pågått i media med varierende intensitet over lang tid, og eskalerte i forbindelse med innføringen av kvoteringsloven i 2003. Foreliggende materiale viser at situasjonen i den norske styreverden stod i stor kontrast i forhold til resten av likestillingsutviklingen i Norge .

I diskusjonene som utspant omkring kvinners inntog i norske styrerom og lovendringen var argumentene mange. Fra et samfunns- og rettferdighetshensyn ble det vist til prinsippet om lik rett til deltakelse for alle, og at økt kvinneandel i styrer ville bidra til demokratisering (Teigen 2003). At enkelte grupper skal ha fortrinnsrett til sentrale maktposisjoner i næringsliv og offentlig forvaltning strider mot sentrale likestillingsprinsipper i det norske samfunnet. Også styrerommet må reflektere det samfunnet som eksisterer utenfor rommets fire vegger. Ansgar Gabrielsen, den gang næringsminister og kvoteringslovens ”far”, påpekte at utgangspunktet for loven ikke var likestillingsargumentasjon men mangfold og økt verdiskaping, bedre strategiske valg og økt styreeffektivitet. Samtidig måtte noe gjøres når andelen kvinner i Norge før lovforslaget i 2002 utgjorde mer enn 70 prosent av arbeidsstyrken mens 76 prosent av selskapene manglet kvinner i sine styrer (Dysthe 2010).

På individnivå ble det fremhevet at ”glasstaket” hindrer kvinners innpass i ledende stillinger og at politiske tiltak måtte iverksettes for å bryte gjennom den usynlige barrieren (Huse and Solberg 2006). I tillegg må en ta inn over seg at kvinner i stadig større grad tar høyere utdanning. En har rett og slett ikke råd til å se bort fra halvdelen av befolkningen i forbindelse med rekruttering til styreverv. Et annet argument har vært at økt kvinnerepresentasjon i styrer kan gi en signaleffekt og motivere flere kvinner til å gå inn i ledende stillinger og slik bli nye rollemodeller for andre yngre kvinner (Daily, Certo et al. 1999).

Dagens situasjon viser at selv om kvoteringsloven har endret styresammensetningen i ASA\* styrene er situasjonen i mange andre styrer uendret. Det er også en kjensgjerning at mange

---

\*Et allmennaksjeselskap (ASA) er betegnelsen på selskaper med mange aksjeeiere og hvor aksjer kan tegnes eller selges til ”allmennheten”. Dette er en selskapsform med begrenset ansvar for eierne, og aksjekapitalen må være på minimum en million kroner. Et ASA styre må ha minimum tre medlemmer og er pålagt å ha en daglig leder. Styremedlemmene velges på en generalforsamling. Allmennaksjeselskapsformen tar særlig sikte på selskaper med mange aksjonærer, typisk børsnoterte selskaper og andre selskaper som henvender seg til allmennheten. (Store Norske Leksikon)



ASA selskaper endret selskapsform til AS for å unngå kravet om kjønnsbalansert styresammensetning (Heidenreich 2010). Argumentene for dette at kvinner ville skvise ut kvalifiserte menn og drenere styrene for kunnskap og slik føre til en kompetanselekkasje. Argumentet om at mangfold og diversitet vil bedre ble beslutningsgrunnlaget så ikke ut til å bli vektlagt betydning av alle. Dette kan også gi grunn til anta at kvinnelige styremedlemmer kan møte på barrierer i styrerommet som kan virke hemmende for deres medbestemmelse og innflytelse.

Uavhengig av hvilke argumenter en legger til grunn, er det ikke formålstjenlig å rekruttere kvinner inn i styrene dersom de ikke blir innlemmet som fullverdige medlemmer. Uten delaktighet vil heller ikke styrene kunne dra nytte av den kompetansen som kvinnene innehar. Det vil derfor være av betydning å se nærmere på hvilke erfaringer kvinner og menn selv har i forhold forståelsen av egen styrerolle.

### **1.1 Problemstilling og presentasjon av forskningsspørsmålene**

Introduksjonen har pekt på aktualiteten og noe av bakgrunnen for studien. Ut fra både kjønns- og organisasjonsforskning kan vi forvente at en endring i styresammensetningen vil kunne føre til flere implikasjoner for den gruppen et styre utgjør, både i forhold til sosial relasjoner, atferd, status og makt. Hensikten med studien er derfor å undersøke noen av disse ulike sidene av styret som en sosial arena for å få et nærmere innblikk i dette "lukkede rommet". Fokuset vil særlig være rettet mot hvordan kvinner selv opplever og forstår sin rolle i styrerommet.

Det første forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i mangfoldsbegrepet og ser nærmere på hvilket meningsinnhold som tillegges dette begrepet i forholdt til beslutningsgrupper og styrer. Det teoretiske perspektivet er hentet fra organisasjonsforskning. Studien vil fokusere på erfaringer med mangfold og hvilke implikasjoner mangfoldet oppleves å ha for den enkelte aktør og for styret som team. Ut fra dette presenteres **forskningsspørsmål 1:**

*Hva legger aktørene i begrepet mangfold, og i hvilken grad opplever de at mangfold gir mening til styrearbeidet?*

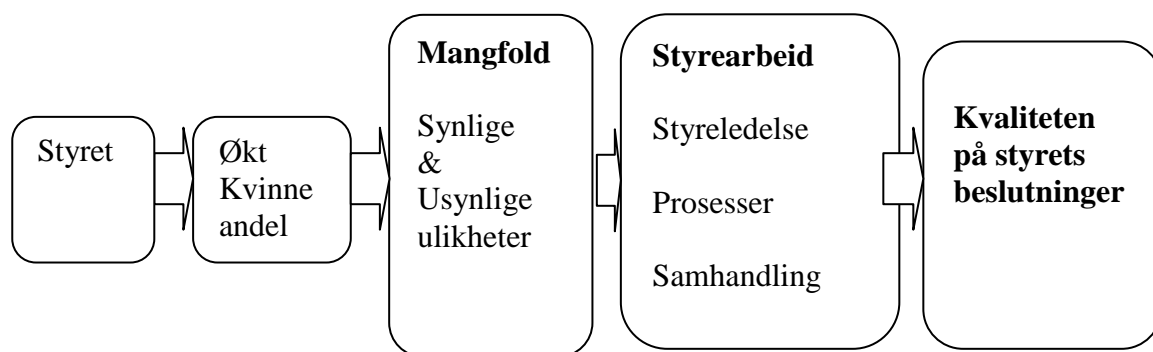
De teoretiske perspektivene fra Kanters teori om kritisk masse (Kanter 1977) og sosial identitetsteori (Turner 1982) viser til at den som representerer en minoritet i en gruppe vil oppleve vanskeligheter med å bli integrert og dermed få begrenset innflytelse på de beslutninger som blir vedtatt. Dersom disse teoriene stemmer kan vi anta at kvinnelige

styremedlemmer som minoritet vil møte på slike barrierer og dermed oppleve utfordringer med å bli hørt og få innflytelse på styrets beslutninger. Med dette som bakgrunn stilles **forskningsspørsmål 2:**

*I hvilken grad opplever kvinner, som minoritet at de møter barrierer i styrerommet, og hvordan påvirker dette deres innflytelse og aksept?*

Det tredje forskningsspørsmålet fokuserer på hvordan kvinnelige styremedlemmer opplever gjennom deltakelse i styrets beslutninger å skape mening til sin rolle. Litteratur og studier om ledelse og kvinner i styrer impliserer at ”typiske” kvinnelige egenskaper og karaktertrekk vil gjenspeile seg kvinners i deltakelse og lederskap og slik påvirke gruppedynamikken og samhandlingen i styrerommet. Slike refleksjoner fører frem mot **forskningsspørsmål 3:**

*Hvordan evner kvinner å spille en meningsfull rolle gjennom sin deltakelse i styrets beslutninger?*



**Figur 1.** Forenklet skisse over oppgavens problemstilling.

Figuren over illustrerer oppgavens tematikk som tar utgangspunkt i at norske styrer tradisjonelt har vært sammensatt av en gruppe mennesker, i all hovedsak menn, som har hatt tilnærmet lik bakgrunn og utdanning og kommer fra de samme nettverk. Et av argumentene for å øke kvinneandelen i styrene var at større mangfold vil kunne tilføre styret nye perspektiver og ny kompetanse. En endring i styresammensetningen kan forventes å påvirke styrearbeidet og den enkelte aktør i forhold flere faktorer. Her skissert som prosesser, samhandling og styreledelse. Disse faktorene kan forventes å påvirke styrets beslutninger. Den underliggende antakelse er at kvaliteten på styrets beslutninger vil bli bedre. Gjennom

intervjuer og samtaler med et utvalg informanter er formålet å finne svar på oppgavens tittel ved å belyse disse aspektene ved styrearbeidet.

## **1.2 Oppgavens struktur**

Kapittel 2: Presentasjon av styret og belysning av aktuell forskning og teori innen tematikken kvinner og styrearbeid. Studien stiller også tre hypoteser knyttet til de teoretiske perspektivene – disse blir presentert i dette kapitlet.

Kapittel 3: Metodisk tilnærming og redegjørelse for hvordan data har blitt innhentet og behandlet.

Kapittel 4: Presentasjon og analyse av den innsamlede empirien i lys av teorier som er presentert i kapittel 2.

Kapittel 5: Diskusjon av de tre hypotesene fra teoridelen. Utgangspunktet for drøftingen er basert på de funn som fremkom i analysedelen.

Oppsummering av forskningsspørsmålene og begrensinger ved studien samt videre forskning.

Kapittel 6: Konklusjon og avsluttende kommentar.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

De dominerende perspektivene og teoriene, samt forskning på feltet kvinnelige styremedlemmer krysser flere interdisiplinære fagfelt som psykologi, sosiologi, ledelse, kjønnsforskning, jus, økonomi og nyskapning (Terjesen, Sealy et al. 2009). I forhold til organisasjonsteori som innlemmer flere av disse områdene ønsker jeg å ta utgangspunkt i atferdsperspektivet og teamproduksjonsteorien der en ser på styrer som en spesialvariant av en arbeidsgruppe som i fellesskap fatter beslutninger (Blair and Stout; Huse 2010). Sentrale elementer i denne tilnærmingen er relasjoner, aktører, prosesser samt beslutningstaking i styrene (Elstad and Ladegård 2010). Teoritilfanget er imidlertid begrenset og de aktuelle teoriene blir ofte benyttet i kombinasjon med hverandre, som sosial identitetsteori (Turner 1982), konformitetsteori (Asch 1951) og Kanters teori om kritisk masse (Kanter 1977).

Denne teoretiske delen vil først gi en generell presentasjon av noen hovedelementer tilknyttet styret som beslutningsgruppe. Herunder styrets mål og oppgaver, styret som team, styreledelse og rekrutteringsmekanismer til styreverv. Teori og litteratur som presenteres vil bygge opp under de tre ulike forskningsspørsmålene og danne grunnlaget for de tre hypotesene som blir fremmet.

## 2.1 Styret

### 2.1.1 Styrets oppgaver og ansvar

Styret skal etter aksjeloven forvalte selskapets verdier, skape resultater for virksomheten og tilsette daglig leder. En vanlig forenklet og mer spesifisert oppdeling av styrets oppgaver er: *kontroll, strategi og service* (Forbes and Milliken 1999; Huse 2007). Styrets *kontrolloppgaver* er knyttet til ansvaret for å ansette, belønne og avskjedige daglig leder. I tillegg har de et juridisk ansvar for å se til at det eksisterer kontrollsystemer i virksomheten som ivaretar at menneskelige, økonomiske og fysiske ressurser sikres best mulig mot korrupsjon, svindel, ulykker og andre risikoer (Selvik 2009). *Strategioppgavene* skal sørge for utvikling av selskapets framtid, der styret vil kunne bidra med ulike perspektiver og delta i prosessen i samarbeid med virksomhetens ledelse (Huse 2007). Styrets *servicefunksjon* består i at styret skal være en sparringspartner for ledelsen og gi råd innen de spesialområdene hvor de har kompetanse, som for eksempel jus, økonomi, teknologi eller generell ledelsesrådgivning og økonomistyring (Forbes and Milliken 1999; Selvik 2009). Herunder kommer også at styret i

tillegg har en nettverksfunksjon som er forbundet med det å knytte kontakter med omgivelsene, samt påvirke og fungere som døråpnere for viktige strategiske interessenter (Huse 2007). Styrearbeidet omhandler alle disse områdene og arbeidet er strukturert ut fra regler, normer, anbefalinger, ulike arbeidsbeskrivelser og den kultur som råder i styrerommet.

### **2.1.2 Styret som team**

Et styre består vanligvis av en mindre gruppe mennesker som innehar ekspertise, arbeider mot en felles visjon, har samstemte interesser og engasjement, bruker en felles arbeidsprosess og holder seg selv gjensidig ansvarlig (Huse and Søland 2009). Som beslutningsgruppe blir styret ofte betraktet som et team. Men i motsetning til andre arbeids- og toppledergrupper møtes de forholdsvis sjelden, antall styremedlemmer er ofte større, oppgavene er komplekse, og styremedlemmene har vanligvis store tidsbegrensinger for sitt arbeid (Forbes and Milliken 1999; Huse 2007). Styret blir dermed sett på som et sosialt system bestående av medlemmer med ulike personligheter, evner og varierende grad av motivasjon. Mange styremedlemmer har ofte flere styreverv og krevende jobber i tillegg. Dette gir begrenset tid til styrearbeidet. Noe som kan gå ut over deres bidrag og styrearbeidet som helhet. Norske styre er også kjent for å være preget av å tilstrebe konsensus om beslutninger. Dette betyr at styrene er avhengig av styremedlemmenes delaktighet, at de tar tak i konflikter, engasjerer seg, utveksler informasjon og deler sine respektive perspektiv på de sakene som skal besluttes (Selvik 2009). Følgende definisjon klargjør innholdet enda tydeligere: "Et team er et mindre antall mennesker med komplimentære ferdigheter som er forpliktet til en felles hensikt, resultatmål og tilnæringsmåte som de holder hverandre gjensidig ansvarlig for" (Katzenbach and Smith 1993; Selvik 2009). Denne definisjonen vektlegger to viktige aspekter. For det første har teamet et eller flere felles mål som er noe annet enn summen av de individuelle medlemmers mål. For det andre er medlemmene gjensidig avhengig av hverandre for å realisere dette målet som er økt verdiskapning for virksomheten, i hele virksomhetens verdikjede (Huse and Søland 2009).

Huse knytter denne definisjonen opp mot teamproduksjonsteori som legger til grunn at bedrifter er selvstendige juridiske enheter og at det er styrets oppgave å ivareta bedriftens interesser. Selve begrepet dekker en produksjon av ulike ressurser som informasjon, kompetanse, visjon og evner. Produktet av teamarbeidet blir vurdert som bedre enn summen av det hvert enkelt medlem vil oppnå. (Huse 2010; Blair and Stout 1999). Kjernen i denne

teorien er at ulike aktører med interesser i bedriftens verdiskaping finner fram til gode samarbeidsformer. I en teamproduksjonstilnærming blir styrene sett på som kunnskapsrike og samarbeidende team som har til hensikt å lede virksomheten og bedriftens aktiviteter. Styret blir en koordinerende instans med oppgaver å kanalisere den ekspertise og kunnskap styremedlemmene har inn i bedriftens strategiske beslutningsprosesser. Aktørene kan i utgangspunktet ha motstridende interesser, men i styret går de sammen for å utvikle maksimal felles verdiskaping i bedriften. I dette perspektivet er styremedlemmenes kompetanse, bakgrunn og egenskaper viktige faktorer for å realisere teamets oppgaver. I styresammenheng betyr dette at medlemmene utfyller hverandre mer enn de erstatter hverandre. Det er styrets kultur som er avgjørende for hvorvidt den enkeltes kompetanse blir brukt. En teamkultur i dette perspektivet er preget av åpenhet og sjenerøsitet, forberedelser og engasjement, kreativitet, kritiske holdninger og selvstendighet – oppgaverelaterte konflikter og beslutningsdyktighet (Huse 2010).

Dette betyr at det også stilles krav til at styremedlemmene har alternativ bakgrunn, god innsikt og at de representerer et mangfold av ulike perspektiver og kunnskap. Sammenlignet med en beslutningsorientert styrekultur som ensidig fokuserer på raske beslutninger, vil teamproduksjonen ut fra teorien vektlegge *prosessorientering* som kjennetegnes ved følgende faktorer:

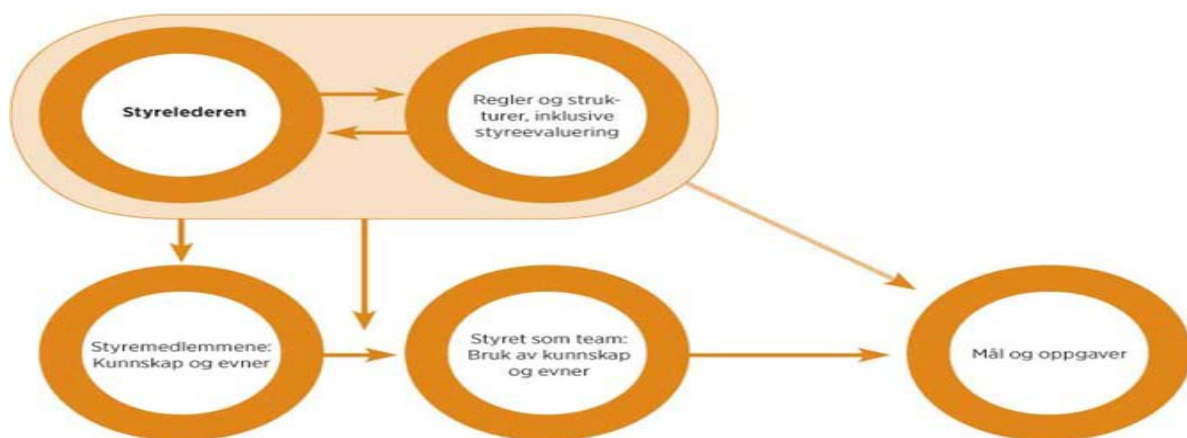
- Samhørighet
- Forberedelser og engasjement
- Åpenhet og sjenerøsitet
- Kritiske holdninger og selvstendighet
- Kognitive konflikter

Styreeffektivitet blir dermed et viktig moment, der resultatet av styreprosessene og dynamikken i styrerommet setter krav til gruppens teamegenskaper for å skape og vedlikeholde disse prosessene gjennom styrearbeidet. Å måle kvaliteten på resultatet av styreprosessene kan være utfordrende, men noen av de faktorene som nyttes for formålet er: (Huse and Søland 2009).

- hvor tilfreds eierne er med resultatet
- læringseffekten hos styremedlemmene
- hvor godt styremedlemmene trives

### 2.1.3 Styreleders rolle for å skape gode prosesser og utnytte teamets potensial

Styret, sammen med styreleder, er det øverste beslutningsorganet i bedriften, men styreleder sitter ikke på toppen av et hierarki på samme måte som en daglig leder gjør. Styreleder er generelt sett leder av et team av likeverdige kollegaer der en av lederoppgavene blir å få gruppen til å arbeide sammen mot et felles mål. I tillegg er også styreleder kontaktleddet til virksomhetens administrasjon, samtidig som vedkommende skal ivareta oppgaver overfor bedriften, andre interessenter og samfunnet rundt (Selvik 2009). Styreledelse innbefatter både styrelederen som person, samt de regler og strukturer som benyttes for måloppnåelsen (Huse 2009a ). Dette illustreres i følgende figur:



**Figur 2:** Styreledelse (Huse 2009a)

Illustrasjonen viser hvordan styreleder kan påvirke både styresammensetningen, styrets regler, retningslinjer og strukturer, inklusiv gjennomføring av styreevalueringer. Det antydes også at styreleder kan påvirke måloppnåelse og hvordan styret utfører ulike oppgaver. Hovedfokuset her vil i imidlertid ligge på styreleders rolle i forhold til styret som team. Avhandlingen vil også belyse nærmere kvinners utøvelse av styrelederrollen. Dette kommer oppgaven tilbake til i kapittel 2.4.1. Styreleder kan bekle ulike roller som ordfører, representant, megler, støttespiller, samtalepartner, sjef, motivator, coach, mentor og strateg. Roller som på ulike vis kan være avgjørende for å etablere et verdiskapende styrearbeid (Huse 2009a).

Det er ingen automatikk i at den informasjonen og kunnskapen som det individuelle styremedlemmet og teamet innehar, omdannes til gode og kloke beslutninger. For at dette skal skje må informasjonen gjennomgå to viktige mentale prosesser, de *kognitive* (tankene) og de *affektive* (følelsene) prosessene. Både tanker og følelser er avgjørende kilder til enhver

beslutning som blir tatt utover det rent logiske (Martinsen 2004). Gruppemedlemmer kan ha ulike vurderinger av de styreoppgavene som skal løses. Dette kan føre til uenigheter om innhold, ulike oppfatninger, ideer og meninger. Resultatet kan bli kognitive konflikter. Konflikter kan være positive inntil et visst nivå, men kan bli skadelige om de blir for store og ende opp som affektive konflikter (Huse and Søland 2009). Det er derfor av stor betydning hvordan disse konfliktene blir håndtert.

God styreledelse legger slik et situasjonsbestemt perspektiv til grunn, der fokuset er på både aktører og kontekst. Her vil kulturen som eksisterer i styrerommet bli avgjørende for hvordan styremedlemmene fungerer sammen og for utfallet av styrets resultater. Styreleder i dette perspektivet vil ha et særlig ansvar for å utnytte den kunnskapen og de ferdighetene som er tilgjengelig, samt å inkludere alle medlemmene. Dersom ikke lederen er sitt ansvar bevisst kan minoritetsgrupper, eller den som blir sett på som representant for ” *de andre*”, bli hindret i å delta på like vilkår som sine kollegaer (Skogstad and Einarsen 2002). En lederatferd kan da være med på å svekke eller styrke eventuelle negative effekter som kan oppstå ved endringer i styresammensetningen.

#### **2.1.4 Rekruttering av kvinner til styrer**

Tradisjonelt sett har rekruttering til styrer i Norge foregått gjennom nettverk tilknyttet arbeid og næringsliv, sosiale nettverk ofte bestående av styremedlemmers og/eller daglig leders profesjonelle bekjentskapskrets, eller kjente navn. Det har vært vanlig at personer med tilknytning til selskapene selv har nominert kandidater til styrene (Huse and Søland 2009). En slik rekrutteringspraksis blir kritisert fordi den har fungert som en opprettholdelse av maktstrukturer der samme typer mennesker fra samme nettverk, utdanningsbakgrunn og sosiale status blir styrerepresentanter. - Også kategorisert som ” *homosocial reproduction*” (Skogstad and Einarsen 2002; Huse and Søland 2009).

Studier påpeker at det i hovedsak er to grunner til at det tradisjonelt sett er så få kvinner i styrer. Den ene er at kvinnene blir *utestengt* fra disse vervene. Sterke næringslivskrefter fremholder viktigheten av at bedriftsstyrer må settes sammen av individer som har noe å tilføre selskapene. Dette kan være i form av prestisje, legitimitet, kapital, juridisk kompetanse eller kunnskap om nettverk. Kritikerne mener at kvinner mangler disse kvalifikasjonene og erfaringene, og at de derfor er dårligere kandidater til styreposisjonene. Resultatet av økt



kvinnerepresentasjon blir fra dette perspektivet vurdert i praksis som en kompetanselekkasje for styrene.

Spesielt har kompetanse knyttet til toppledererfaring blitt hevdet å være et essensielt krav for å være et godt styremedlem (Bradshaw and Wicks 2000; Rodin, Andreassen et al. 2007; Terjesen, Sealy et al. 2009). Erfaring fra mellomleder, prosjektleder og spesialist med kunnskap om bransje og næringsliv fra innsiden har sjelden blitt nevnt (Rodin, Andreassen et al. 2007). Rekrutteringen har videre foregått ut fra tanken om å opprettholde enhet, stabilitet og harmoni i styret. Kvinner har blitt vurdert som annerledes og har blitt sett på som uaktuelle (*uønskede?*) kandidater. Kjønnforskjeller har ført til en frykt for at de vil forrykke en positiv og ensartet styredynamikk og slik vanskeliggjøre styrearbeidet. Her blir det videre pekt på at kvinner og menn blir knyttet til ulike kodifiseringer. Mens menn blir assosiert med høyere status, store penger og kapital, blir kvinner plassert lavere på rangstigen og assosiert med småpenger og bruksverdi (Heidenreich 2010).

Den andre forklaringen ligger i argumentasjonen om at "*kvinner ikke vil*" og at kvinner av ulike årsaker vegrer seg og viser mindre interesse for å ta på seg styreverv og lederstillinger. Dette er også den mest brukte forklaringen fra næringslivseliten på at antall kvinner er så lavt innenfor deres egne rekker av eliteposisjoner (Heidenreich 2010).

Andre igjen peker på at kvinner er mindre opptatt av å promotere seg selv og sin egen karriere, i motsetning til menn som i større grad gir uttrykk for sine ambisjoner om å bestige nye trinn på karrierestigen. Med andre ord; mens kvinner møter *glasstaket* stiger menn inn i *glassheisen*. Dette kan gi inntrykk av at kvinner er tilfreds med sin nåværende stilling og posisjon, og ikke ønsker nye utfordringer (Terjesen and Singh 2008a).

Kvinner opplever fremdeles, i større grad enn sine mannlige kollegaer, å stå i et omsorgsvakuum i forhold til familie og hjem. Kvinnene løser gjerne dette ved å redusere sin innsats i arbeidslivet, eller unngå å ta på seg flere oppgaver (Drake and Solberg 1995). Ut fra denne argumentasjonen ble det også antatt at det ville bli problematisk å finne kvalifiserte kvinner for styreverv. Imidlertid konkluderer en nyere norsk studie med at kvinner nå blir rekruttert til styreposisjoner på samme måte og gjennom samme kanaler som menn. I tillegg har det vist seg ikke å være vanskelig å fylle kvoten av kvinnelige styremedlemmer der dette er lovpålagt. Det nærliggende spørsmålet blir da om de kvinnene som nå blir vurdert som gode nok for styreverv tidligere, ble utestengt fra disse vervene (Heidenreich 2010; Heidenreich and Storvik 2010)?

### **2.1.5 ”Godt voksen kvinnelig økonom”**

Hvem er så disse kvinnene som blir rekruttert inn som medlemmer i den norske styreverden? Data fra Statistisk sentralbyrå fra 2010 stadfester at en av tre kvinner i ASA-styrene er yngre enn 45 år. 66 prosent av alle kvinner i ASA-styrene er mellom 45 og 66 år gamle. Årsaken til at det er flest kvinner i denne aldersgruppen, kan være at de har fått bred erfaring og høy kompetanse etter flere år i arbeidslivet. Dermed har de også hatt mulighet til å bygge nettverk og på den måten oppnådd økt synlighet for valgkomiteene.

I AS-styrene lå kvinneandelen på 17 prosent i 2010, men antall kvinner varierer med bransje. Høyest prosentandel finner vi i bank/forsikring og transport/handel/forlagsvirksomhet, mens den laveste andelen finner vi i shipping og finans/eiendomsbransjen. Forskjellen blir delvis forklart ut fra eierstrukturer i de ulike bransjene (Huse 2007a).

Utdanningsnivået har vist seg å være høyt blant de kvinnene som har kommet inn i styrene. 72 prosent av kvinnene har utdanning fra universitet eller høgskole, mot 63 prosent av mennene. (Bartsch and Skårerhøgda 2010) Samme funn blir bekreftet av andre norske og internasjonale studier (Hillman, Christine et al. 2007; Terjesen, Singh et al. 2008; Bartsch and Skårerhøgda 2010; Heidenreich 2010; Heidenreich and Storvik 2010). Den vanligste faglige bakgrunnen blant både de kvinnelige og mannlige styremedlemmene er økonomi. På andre plass kommer teknisk-naturvitenskapelig fagbakgrunn (sivilingeniør), og juridisk utdanning som den tredje. Styremedlemmenes faglige kompetanse og sammensetning gjenspeiler vanligvis virksomhets behov. Dette kan være en årsak til at mange selskaper har forretningsadvokater og finansfolk som styremedlemmer, en kompetanse som ellers kan være kostbar og vanskelig å hente inn (Huse 2007a). Halvparten av kvinnene, i likhet med mennene, rapporterte at de var ledere, selv om det viser seg at flere kvinner enn menn var mellomledere. Toppledere med et godt renommé har som tidligere nevnt tradisjonelt sett vært viktige kriterier for utvelgelsen av styremedlemmer.

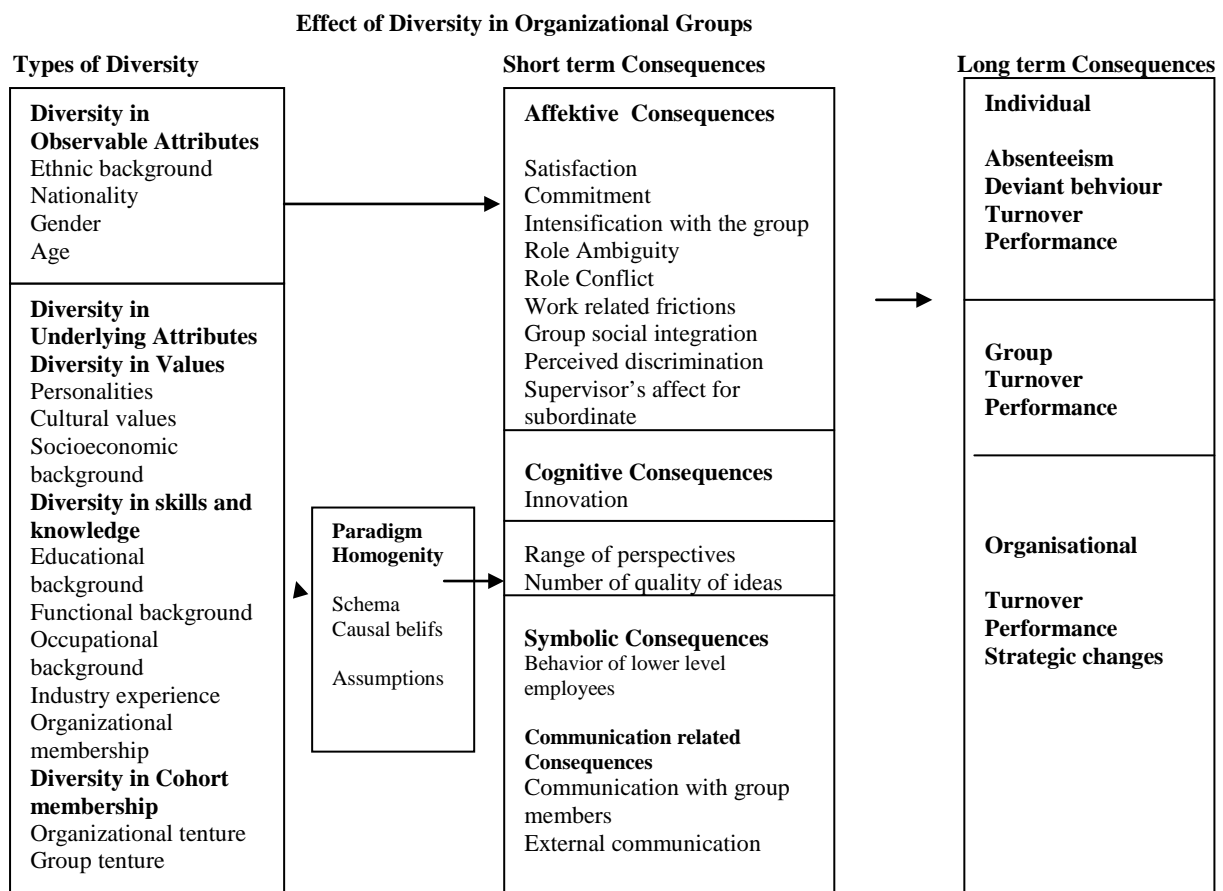
## **2.2 Mangfold i styrerommet**

### **2.2.1 Hva er mangfold?**

Som teamproduksjonsteorien peker på er styret avhengig av at styremedlemmene innehar en bredde av kompetanse, bakgrunn og kunnskap for å ivareta styreoppgaven og finne frem til de beste beslutningene (Huse and Søland 2009). Dette kan bygge opp under oppfatningen om at styret er tjent med en variert sammensatt styregruppe som representerer et mangfold.

Mangfold som begrep rommer i seg selv antakelser og ulike oppfatninger, og er ikke like lett å definere. Som forklaring blir det ofte vist til det engelske ordet "diversity" som betyr variasjon eller forskjell (Elstad and Ladegård 2010). Mangfold kan slik defineres som alle typer forskjeller mellom mennesker som fører til at man opplever en annen person som forskjellig fra en selv (Bang 2008).

En forskningsartikkel om temaet presenterer en illustrasjon som benevner og kategoriserer ulike typer av forskjellighet (Milliken and Martins 1996). Noen av variablene blir knyttet til synlige observerbare demografiske karakteristika, som alder, kjønn og etnisitet. De mer skjulte variablene forbindes gjerne med at gruppe medlemmene har ulik funksjonell bakgrunn (salg, finans, regnskap, markedsføring, etc.) ulik industriell bakgrunn, og ulik utdanningsbakgrunn. Psykologisk mangfold (personlighet, motivasjon, atferdstrekk, kunnskap og verdier) og organisatorisk mangfold (ansiennitet, avdelingstilhørighet, hierarkisk nivå) blir også knyttet til begrepet. Et team eller en gruppe som karakteriseres som mangfoldig kjennetegnes ved å ha medlemmer som representerer flere av disse ulikhetene.



**Figur 3** Effects of Diversity in Organizational Groups (Milliken and Martins 1996).

Modellen over illustrerer de ulike typene av mangfold og hvilke konsekvenser disse dimensjonene kan forventes å få for grupper og enkeltindivider. Synlige forskjeller blir hevdet å frembringe større negative reaksjonsmønstre hos gruppemedlemmene, og er i større grad knyttet til stereotype forestillinger og fordommer. Desto større forskjeller i gruppen – jo større er risikoen for at affektive konflikter oppstår. Medlemmer som representerer disse *synlige* forskjellene ser ut til å være mindre fornøyd og har en større turnover enn mer homogene grupper. Imidlertid blir det påpekt at slike negative reaksjonsmønstre ser ut til å bli minisert over tid. Gjennom økt kjennskap øker aksepten for hverandre. Ulikheter i usynlige forskjeller ser ut til å ha større positiv kognitiv effekt. Tanken er at denne typen forskjeller gir et større tilfang av ulike perspektiv som igjen skaper kreativitet, innovasjon, nye løsninger og bedre beslutninger. Her viser det seg at kunnskap, kjennskap og erfaring fra ulike sektorer blir oppfattet som positivt for teamet så lenge forskjellene ikke blir for store mellom medlemmenes bakgrunn og evner. Det kan da oppstå integreringsproblemer i gruppen og føre til mistriivsel og større turnover. De symbolske konsekvensene av mangfold har vist seg å ha positiv effekt både internt i virksomheten og for til interessenter utenfor. For eksempel har kjønns mangfold blitt tolket til å gi signaler om muligheter for avansement, at virksomheten er positiv til kvinner i ledelse og at de er i takt med tiden og samfunnsutviklingen. De kommunikative konsekvensene når grupper er ulike ser ut til å gi seg utslag i at kommunikasjonen blir mer formell og medlemmene ser ut til å kommunisere mindre seg imellom. Mangfold i personligheter har blitt mindre vektlagt, men dette er en faktor som representerer både ulik grad av kreativitet, handlingsorientering, lyttende holdninger eller relasjonelle evner til å skape god kjemi i styrerommet (Huse 2010 b).

Sosial identitetsteori (Turner 1982) og Kanters teori om kritisk masse (Kanter 1977) bidrar til å utdype de prosessene som er skissert her. Disse teoriene blir presentert senere i kapittelet.

### **2.2.2 Kan kvinner gi mer mangfold ?**

Parallelt med at kvinner entrer mer kvalifiserte og innflytelsesrike posisjoner pågår kjønnsdebatten om kvinner og menns likheter og forskjeller. Historisk sett har man brukt stereotypiske oppfatninger om kjønnsforskjeller som et argument for å legitimere kjønnssegregerende praksis og strukturer. En slik holdning ser nå ut til å være i endring. Fokuset ser i større grad ut til å bli rettet mot egenskaper og holdninger som betraktes som ”kvinnelige” og som kan vurderes til å være bedriftsøkonomisk interessant. Dette blir hevdet

å kunne relateres til et arbeidsliv i endring og som er mindre hierarkisk orientert enn tidligere, en mulig konsekvens av økt kvinnedeltakelse i arbeidslivet (Skogstad and Einarsen 2002).

Innen kjønnsforskning har det vært vanlig å skille mellom kjønn i et biologisk perspektiv og sosialt kjønn i et kulturperspektiv. Tidligere ble forståelsen av biologisk kjønn omfattet av både sosiale, psykologiske og fysiske forskjeller, der ulikheter ble forstått som naturlige biologiske forskjeller (Strand 2007). Som motsats til denne forståelsen kan en se kjønnsaspektet ut fra et kulturperspektiv. Menneskers vurderinger og holdninger blir da forankret i strukturelle forhold og større sosiale sammenhenger, i motsetning til naturlige forskjeller knyttet til biologien. Vår kultur inneholder sterke forestillinger om hvordan kvinner og menn er, og hvordan de skiller seg fra hverandre. Denne oppfatningen vil påvirke måten en konstruerer kjønn på. Samtidig blir det påpekt at forskjeller mellom kvinners og menns sosialisering ikke kan anses som et isolert fenomen. (Skogstad and Einarsen 2002).

Trekker vi paralleller til mangfoldsteorien blir tanken at kvinner tilfører mangfoldet noe nytt og at det blir ”mer og større” mangfold med flere kvinner. I dette perspektivet blir det påpekt at kvinner har andre erfaringer enn menn nettopp ut fra de ulike kulturelle betingelsene og omgivelsene som mennesket er en del av (Drake and Solberg 1995). Dette bygger opp under forestillingen om at kvinner vil bidra med andre ressurser, erfaringer og annen kunnskap enn menn. Noen kjønnsforskere og feminister argumenterer for at den ekstra ressursen som kvinner antas å ha mer av enn menn, er forankret sosiologisk gjennom praksis og erfaring - og relasjonell, emosjonell og etisk gjennom omsorgsarbeid. Noe som blir hevdet å kultivere helhetstenkning og ansvarsfølelse (Bolstø 2011). Når kvoteringsloven ble fremmet og innført av Bondevik regjeringen i 2003 var nettopp ” behovet for begge kjønns kompetanse” en av argumentasjonene bak lovendringen. Ikke å benytte den kompetansen som utgjør halve befolkningen ble sett på som et ressurstap for næringslivet (Teigen 2003).

Når en snakker om forskjellene mellom kjønnene står en alltid i fare for å bygge på stereotypiske oppfatninger. Dette må en ta med i betraktningen. En må også legge til grunn at spennet i de individuelle ulikhetene kan være like store mellom individer av samme kjønn, som mellom menn og kvinner. Drake og Solberg understreker samtidig at kjønn er et begrep i endring og at kategoriene menn og kvinner er variabler som gjennomlever en tilpassings- og utviklingsprosess etter som samfunnsstrukturene endrer seg (Drake and Solberg 1995). Kvinner har for eksempel økt sin deltakelse i utdanningsinstitusjoner og yrkesliv. De har

entret nye områder samtidig som dette også har fått konsekvenser for mansrollen i form av andre krav som for eksempel større deltakelse i familielivets ansvar og gjøremål.

Med utgangspunkt i det kulturelle perspektivet om kjønn som en sosial konstruksjon av virkeligheten kan en anta at flere kvinner inn på en mannsdominert arena som styrerommet vil utvide tilfanget av menneskelige ressurser og utvide handlingskapasiteten ved å tilføre nye dimensjoner som ikke tidligere har vært tilgjengelig (Teigen 2003; Nielsen and Huse 2010).

I forhold til mangfoldsperspektivet og kvinnelige styremedlemmer har både *alder, utdanning og organisatorisk* tilhørighet blitt trukket frem som tilleggsmoment. Statistikken viser at kvinner i styre er yngre enn sine mannlige kollegaer, de er bedre utdannet og de tilhører ofte en annen del av organisasjonen (Bartsch and Skårerhøgda 2010). Dette blir påpekt å kunne frembringe nye friske ideer og representere nye perspektiver på organisasjon og forretningsliv (Bradshaw and Wicks 2000). Ut fra dette resonnementet stilles den første hypotesen

**H1:** *Gitt at kvinner representerer andre egenskaper og kvaliteter enn menn, vil kvinnelige styremedlemmer bidra til økt mangfold i styrerommet.*

### **2.2.3 Enfold versus mangfold i styrerommet**

I motsetning til mangfoldsbildet som blir skissert over har norsk styre blitt kritisert for tradisjonelt å ha bestått av en homogen gruppe mennesker (Heidenreich and Storvik 2010). Disse har ofte lang erfaring fra topplederstillinger, de har tradisjonelt sett vært av samme kjønn, utdannet ved de samme skolene, og tilhører det samme nettverket. Dette tilsier at de ofte vil ha sammenfallende interesser, samme referanserammer, like verdier og forholdsvis lik kompetanse. I styremøtene vil de derfor ha fordel av raskt å forstå hverandre og ha samme perspektiv på hvordan styresaker skal håndteres (Huse 2007). Samtidig har denne typen homogene styre blitt kritisert for å være for skeivt rekruttert med hensyn til både alder, kjønn, status og utdanning (Selvik 2009).

I en studie om gruppetenking (Janis 1982) blir det diskutert hvordan gruppedynamikken i beslutningsteam som er svært homogene står i fare for å redusere evnen til å tenke kritisk. Enkeltindividene kan bli presset til å være lojale mot gruppen de tilhører, selv om de ikke er enige. Det presset som oppstår blir da et produkt av den rådende kulturen i gruppen, og kan

oppleves som et konformitetspress, her definert som ”en atferd som er i overensstemmelse med aksepterte holdninger og væremåter i gruppen” (Bø and Schiefloe 2007). Et resultat av dette presset kan være at grupper kan bli konfliktsky, nettopp fordi de mangler både kritiske røster og individuelle gruppeegenskaper for å håndtere spørsmål som kan utløse konflikter (Elstad and Ladegard 2010). Begrepet gruppetenking har ofte blitt knyttet til grupper som er lukket, som tilsynelatende er enig med hensyn til hva som blir oppfattet som akseptert atferd. I tillegg har ofte gruppen en overdreven tro på egen dyktighet og gjennomføringskraft (Sjøvoll 2006). Denne teorien har blitt overført til styrerommet av flere forskere (Terjesen, Sealy et al. 2009; Elstad and Ladegard 2010; Torchia, Calabro et al. 2011). Her blir det pekt på ulempen ved at styremedlemmer som lenge har tilhørt samme gruppe kan utvikle gruppetenkningstendenser. En konsekvens av gruppepress kan da være at den som er uenig, eller den som representerer en minoritet, blir mindre villig til å delta i diskusjoner. Vedkommende vil være tilbakeholden med å si hva hun/han mener, i tillegg til at man kan oppleve press til å støtte bestemte forslag i ulike saker. De psykologiske mekanismene som trer i kraft når en gruppe eller et enkeltmedlem utsettes for press er såpass sterke at det å fremme alternative forslag, på tvers av resten av gruppen, krever et usedvanlig mot (Selvik 2009). Dette blir sett på som en uheldig gruppekultur som fremmer lite kritiske vurderinger og står i motsetning til teamproduksjonsperspektivet som tidligere presentert.

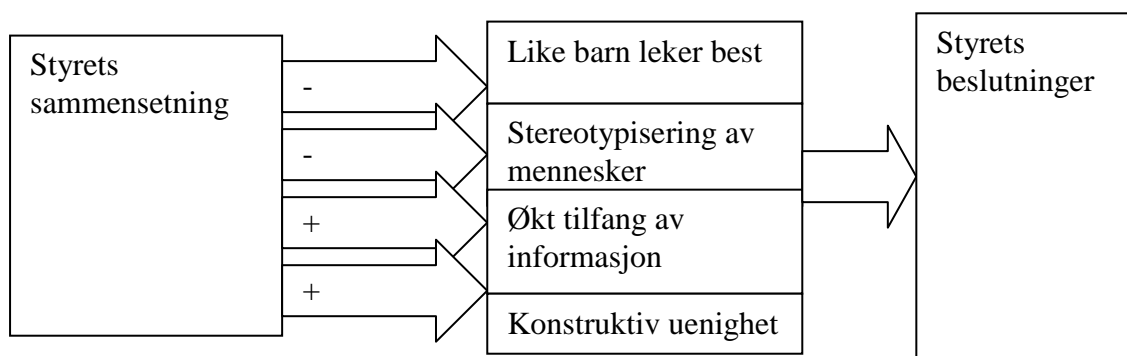
I denne sammenhengen blir gruppepress også relatert til, og hevdet å føre til, en mer utbredt bruk av allianser i styrerommet. Dette blir et middel eller ”en ressursbase” som den enkelte kan benytte seg av for i det hele tatt å få gjennom sine saker. Slike allianser kan være positive ved at en ikke står alene og at man lettere kan fremme en sak fordi en har støtte hos flere. Har styremedlemmet ressurspersoner å støtte seg på, styrkes ”basen” eller plattformen den enkelte står på (Selvik 2009). En del studier påpeker at for kvinner er det ekstra avgjørende å mestre dette spillet med allianser. Når en kvinne blir valgt inn i et styre vil hun ikke være en del av de maktstrukturene og de alliansene som eksisterer. Hun kan da ved å gå inn i koalisjoner med mer erfarne styremedlemmer være med på å utvide sin egen ressursbase og slik styrke sin egen posisjon (Huse and Solberg 2006). Samtidig peker andre forskere på at slike allianser kan skape sub-grupper innad i styret og i verste fall kan utvikle seg til en kultur der beslutninger fattes utenfor styrerommets arena (Elstad and Ladegard 2010). Dette kan bygge opp enda større utfordringer for både inkludering, aksept og deltakelse i gruppen.

## 2.2.4 Mangfoldets ulemper og fordeler

I mangfoldsdebatten kan en få inntrykk av at jo mer mangfoldig en gruppe er jo bedre er den. Forskning har vist at det nødvendigvis ikke er så enkelt og at mangfold i grupper kan være utfordrende for både teamet og det enkelte medlem (Milliken and Martins 1996).

En forskningsstudie som behandler strategiske beslutninger i amerikanske ledergrupper viserte at heterogene grupper brukte lengre tid på å bestemme seg, og var tregere i sin strategiske respons enn homogene grupper. Siden styrer også befatter seg med strategi og beslutningstaking vil en kunne anta at samme synergieffekt vil kunne overføres til styrerommene (Hambrick, Cho et al. 1996; Selvik 2009). Heterogenitet ble i denne sammenhengen målt ved variasjon langs tre dimensjoner: *Funksjonell bakgrunn, utdannelsestype og erfaring*. Resultatet viste at disse gruppene hadde en sterk tendens til å ta strategiske initiativ. Beslutninger hadde også en tilbøyelighet til å være modigere og handlekraften større, enn i mer ensidig sammensatte grupper. Imidlertid brukte de lengre tid for å bestemme seg enn de homogene teamene. Her ble ulikhet i bakgrunn, konkurrerende perspektiver, varierte kognitive ressurser, forskjellig grad av bindinger til konvensjoner og ulike typer nettverk og lojalitet, faktorer som ble motkrefter til enighetspress (Selvik 2001; Selvik 2009).

Følgende figur illustrerer de holdningene og effektene som kan oppstå i møte med mangfoldsdimensjonen i styrerommet.



**Figur 4** Faktorer som påvirker beslutninger i et styre. Basert på illustrasjon av Hjertø (Hjertø 2000).

Figuren viser hvordan styresammensetningen kan påvirke teamsamarbeidet og effekten av mangfold, og kan sees i sammenheng med Milliken og Martins tidligere presenterte modell (jamfør kapittel 2.2.1). "Like barn leker best" tar utgangspunkt i hva en tiltrekkes av – likhet versus ulikhet. Her er tanken at holdninger til den en oppfatter som forskjellig fra en selv vil



være mer negativ enn den en oppfatter ligner på en selv. Den andre kategorien går på stereotypisering og de mekanismene som sosial identitetsteori viser til. Disse to kategoriene har blitt gitt negativ valør ut fra at de kan skape hindringer for samarbeid og slik føre til negative konsekvenser for resultatet. Den tredje rammen vektlegger de mangfoldige gruppenes fortrinn når det gjelder informasjonstilgang i beslutningsprosesser. En mer mangfoldig gruppe vil ha mer tilgang til informasjon enn en gruppe som består av mennesker som er like hverandre. Den siste rammen peker til at kognitive konflikter kan være positive for å fremme kreativitet og nye løsninger - og at denne typen konflikter er viktig for å unngå gruppetenking (Hjertø 2000).

Debatten om mangfold omhandler som tidligere nevnt i stor grad disse kognitive konfliktene, det vil si evnen til å se saker fra ulike perspektiver. Jo mer forskjellige styremedlemmene er, jo flere oppfatninger og resonnement blir det. Disse konfliktene oppleves normalt som positive, men det er en fare for at det kan gå over i følelsesmessige konflikter når forskjellene blir store (Huse and Søland 2009). Denne mangfoldsdobbelheten blir også påpekt av andre forskere, der en spesielt viser til de utfordringene medlemmene møter i diskusjoner og idemyldringsprosesser. Å utfordre etablerte sannheter kan være utfordrende for dynamikken i gruppen (Hillman, Christine et al. 2007; Nielsen and Huse 2010).

Diskusjonen omkring mangfold er kompleks, og konklusjonen ser ut til å dreie mot at sammenhengen mellom mangfold og teameffektivitet blir karakterisert som et tveegget sverd som har både positiv og negativ innvirkning på samarbeidet. Graden av mangfold er positivt assosiert med mer kreative løsninger og høykvalitetsbeslutninger i team, samtidig som den er negativ assosiert med graden av samhold (Bang 2008). For å kunne utnytte den synergieffekten som et mangfoldig styre utgjør, blir oppgaven for styreleder i særdeleshett, men også for styremedlemmene å kunne navigere gjennom dette farvannet av ulike demografiske forskjeller.

### **2.3 Kvinnens særlige utfordringer**

I forhold til kvinner og de utfordringene de kan forvente å møte i styrerommet blir det i mangfoldsteorien påpekt at synlig attributter lett skaper assosiasjoner til og antakelser om andre skjulte forskjeller, som for eksempel kompetanse eller evner (Traavik 2009). Disse antakelsene kan være basert på stereotyper eller fordommer og har vist seg å ha effekt på

atferd og holdninger hos gruppemedlemmene (Teigen 2003). Det som skjer i disse prosessene kan da knyttes opp til flere ulike teorier. To av disse teoriene er sosial identitetsteori som hevder at personlig identitet må sees i sammenheng med sosial identitet (Turner 1982) og Kanter teori som understreker betydningen av en kritisk masse (Kanter 1977).

### **2.3.1 Sosial identitetsteori og betydningen av å tilhøre en gruppe**

Sosial identitetsteori fokuserer på hvordan vi evaluerer de gruppene vi tilhører, og hvordan vi igjen evaluerer oss selv som individ i forhold til disse. Den personlige identiteten er knyttet opp til ens personlige ferdigheter og talenter, mens den sosiale identiteten er knyttet opp mot den gruppen en tilhører og den verdien en tillegger denne gruppen (Hogg and Cooper 2007).

Sosial identitetsteori kan dermed utdype og gi et grunnlag for bedre å kunne forstå den dynamikken som oppstår i mangfoldigrupper i forhold til samhandling og de oppfatninger som danner seg mellom gruppemedlemmene. Videre kan en også se dette opp mot hvordan mennesker automatisk og ubevisst kategoriserer andre og lager stereotype oppfatninger om dem (Nielsen and Huse 2010). Studier har vist at de som tilhører en majoritet (en inn-gruppe) utvikler fellesskap og tillit som bygger opp felles forståelsesrammer. Dette gjør gruppen mer åpen for samhandling og kommunikasjon med hverandre enn med representanter av minoriteten (ut-gruppen). Teorien har også vist til at det er en tendens til at medlemmer av inn-gruppen bedømmer atferd og bidrag fra individer fra ens egen gruppe som mer verdifulle enn fra de andre (Singh and Vinnicombe 2004).

I debatten om kvinners inntog i styrerommet har argumentet om kvinners manglende kompetanse og erfaring av enkelte nettopp blitt karakterisert som en slik stereotypi. Frykten for at ens oppførsel ikke er adekvat, og at en ikke er et likeverdige medlem av gruppen, kan virke bekreftende på en slik stereotypisk tankegang. Denne antakelse har vist seg å ha negativ innvirkning på ytelsen og kan virke begrensende på kvinners deltakelse i styrearbeidet (Huse and Nielsen 2010).

### 2.3.2 Kanter teori og betydningen av å være en minoritet

Rosabeth Moss Kanter (Kanter 1977) studie om ”*tokenism*”, eller ”*critical mass theory*” blir også flittig referert til, og har mer og mer blitt brukt som et teoretisk rammeverk for studier som gjelder kvinnelige styremedlemmer. Teorien blir ofte benyttet i kombinasjon med Turners sosiale identitetsteori (Huse and Solberg 2006; Terjesen, Sealy et al. 2009; Elstad and Ladegård 2010; Huse and Nielsen 2010; Torchia Mariateresa, Andrea et al. 2010). Teoriene utfyller hverandre og beskriver stereotypiserings- og marginaliseringseffekter som kan oppstå mellom individer i grupper og på sosiale arenaer.

Kanter tok utgangspunkt i studier av kvinnelige arbeidstakeres situasjon i en amerikansk teknologisk storbedrift. Teorien er basert på oppfatningen om at uansett kjønn eller etnisk bakgrunn vil den som blir kategorisert som en minoritet, eller en ”*token*”, enten bli oversynlig eller ignorert. De vil bli definert ut fra deres synlige tegn som kjønn eller hudfarge, og ikke ut fra deres kvalifikasjoner. ”*Token*” kan her oversettes med tegn eller symbol, som uttrykk for den rolle et mindretall eller en enslig person kan få i den sammenhengen de inngår i (Strand 2007). Kanter hevder videre at dynamikken i en gruppe vil være avhengig av størrelsen til den gruppen som utgjør en minoritet. Når størrelsen på en minoritetsgruppe endres vil dette også få konsekvenser for resten av gruppen, og føre til endringer i gruppens kultur, normer og samhandling. Minoriteter har påvirkningskraft på majoriteten, men dette vil være avhengig av personlig styrke, timing og antall medlemmer. Kanter definerte skeivfordelte grupper der majoriteten er minst 85 prosent eller mer. Det er denne gruppens kultur og normer som dominerer. Den resterende gruppen ble definert som ”*token*” og ble i denne sammenhengen sett på som representanter for kvinnekjønnen – i stedet for å bli sett på som enkeltindivider.

### 2.3.3 Minoritetsstempelets konsekvenser

Kanter påpeker tre tydelige tendenser og atferdsmessige konsekvenser av å være minoritet eller ”*token*”: *Synlighet*, som innebærer at en får oppmerksomhet fordi man stikker seg ut fra den dominante gruppen. Dette fører til at mindretallet kan oppleve prestasjonspress fordi man i sterkere grad blir lagt merke til og vurdert av majoriteten. En blir mer synlig i forhold til de utsagn en kommer med og blir dermed også lettere utsatt for kritikk av eventuelle feil og mangler. Teorien peker på at dette kan føre til at den som er i mindretall prøver å unngå konflikt og diskusjoner i gruppen og sensurerer egne meninger. For å kompensere opplever

”tokens” i sterkere grad at de må bevise sin kompetanse og jobbe enda mer for å få anerkjennelse.

Som nevnt tidligere, peker flere studier på at kvinner i styrer generelt er bedre forberedt enn menn (Huse and Solberg 2009; Elstad and Ladegard 2010). Dette utsagnet har blitt tolket nettopp som en kompensering for det prestasjonspresset kvinnene møter på den mannsdominerte arenaen i styrerommet. Bedre forberedelser og engasjement har imidlertid vist seg å fungere som et virkemiddel som kan gi kvinner større spillerom til å påvirke. Det kan heve deres status som styremedlemmer og øke deres innflytelse. Godt forberedte styremedlemmer blir bedre i stand til uavhengig å vurdere administrasjonens vurderinger i saksframleggene. De vil også kunne stille flere kritiske spørsmål, og dermed opparbeide seg en mer uavhengig rolle (Huse and Solberg 2006; Elstad and Ladegard 2010; Huse and Nielsen 2010).

Den andre konsekvensen er *polarisering* av forskjeller, noe som innebærer at forskjellene mellom minoritetsgruppen og majoriteten øker. I likeartede grupper er det sannsynlig at medlemmene ikke vil tenke på den egenarten som den enkelte innehar, men i nærvær av en person som har et annet kjennetegn øker selvbevisstheten hos flertallet. Disse føler seg truet og lite komfortabel sammen med ”tokens” og vil derfor kunne fokusere på forskjellene i de to gruppene. I verste fall vil ”tokens” bli ekskludert. Igjen kan vi trekke paralleller til Turners sosial identitetsteori.

Den tredje konsekvensen, *assimilasjon* innebærer at man som minoritet blir plassert i stereotypiske kategorier definert av majoriteten i gruppen. ”Tokens” blir ikke sett slik de egentlig er, men ved å være oversynlig blir de utsatt for generalisering og blir tvunget inn i karikerte og begrensende roller. (For eksempel stereotypiske oppfatninger av hvordan en kvinnes atferd skal være). Dette kan medføre at tokens opplever å bli diskriminert og at de møter barrierer for innflytelse og får mindre gjennomslag for sine forslag i gruppen (Elstad and Ladegard 2010). Kanter peker på at disse mekanismene gjør det vanskeligere for kvinner å opprettholde en positiv kjønnsidentitet, og at den stadige tvetydigheten kan føre til psykologisk stress, selv om en lykkes å utføre arbeidet. Det at kvinner blir gjort spesielt synlige, gjør at de kan bli gjort til gjenstand for kontrastering med menn. Kvinnene blir slik gjort til ufrivillig forenklede stereotype representanter for sitt kjønn, noe som medfører at de i mange sosiale sammenhenger må bruke ekstra energi for å få innflytelse og aksept (Strand 2007).

Noen studier har forsket på hvorvidt antall i forhold til den kritiske masse har en betydning for kvinners innflytelse i beslutningsgrupper. Disse funnene har vist at tre eller flere kvinnelige styremedlemmer er nok til å utgjøre en forskjell i forhold til påvirkning, innflytelse og makt til å influere debatten og prosessen i styrerommet (Erkut, Kramer et al. 2008; Nielsen and Huse 2010; Torchia Mariateresa, Andrea et al. 2010; Torchia, Calabro et al. 2011). Konklusjonen viste at det må være minst tre kvinner representert (med utgangspunkt i et normalstyre på 6-11 medlemmer) før effekten av deres deltakelse blir synlig for styret som helhet. Med bare en kvinne tilstedet vil hun i stor grad tilpasse seg den kulturen som allerede eksisterer (Erkut, Kramer et al. 2008; Nielsen and Huse 2010; Torchia Mariateresa, Andrea et al. 2010; Torchia, Calabro et al. 2011). I de styrer der et styremedlem var eneste kvinne, opplevde hun større utfordringer med å bli hørt og få innflytelse i sakene som ble diskutert. Viktige poeng ble ignorert da de ble fremlagt av kvinnen, mens et mannlig styremedlem gjerne kunne få gjennomslag for samme sak (Erkut, Kramer et al. 2008). Å være to kvinner hadde en viss effekt. Det viste seg at kvinner ikke nødvendigvis alltid er enige, noe som gav dem et litt større albuerom. De ble mindre stereotypisert, men opplevde likevel å bli stemplet som ”tokens” som det ble knyttet mindre forventninger til. Presset om å være lik majoriteten var fortsatt tilstede, og deres bidrag følte mindre betydningsfullt. For styregruppen som helhet blir det også pekt på at selv om det var to kvinner i et styre vil de ikke få fram de spesielle bidragene kvinner forventes å ha, og de vil fortsatt måtte tilpasse seg. ”Kvinnedynamikken” i styret vil ikke forventes å oppnås. Med tre kvinner tilstedet så det ut til å skje en kvalitativ endring, ikke bare for kvinnene, men også for styret som helhet. Kvinnene ble da ikke sett på som outsiders, men de var i større grad i stand til å påvirke innholdet, styreprosessene og diskusjonene. Kvinnene hevdet selv at det å være tre kvinner fjernet kjønnsaspektet fra styrerommet og de opplevde i større grad å bli hørt (Torchia, Calabro et al. 2011). Ut fra dette stilles den andre hypotesen:

**H2** *Kvinneandelen i styrerommet vil ha en innvirkning på den enkelte kvinnes opplevde innflytelse*

#### **2.4 Kvinners deltakelse i styrets beslutningsprosesser**

Styrer blir ofte fremstilt som en sosial konstruksjon og blir vurdert gjennom de bidrag, ytelser, arbeidsmåter og resultater som styremedlemmene utøver (Forbes and Milliken 1999). Den presenterte litteraturen om kjønnsforskjeller, mangfold og minoritetsgruppemekanismer viser

at kvinners tilstedeværelse i styrerommet vil påvirke gruppedynamikken og styrearbeidet. I tillegg argumenterer den eksisterende litteraturen for at kvinners egenskaper og karakteristiske trekk vil ha en stor betydning for deres bidrag og utøvelse av styrerollen (Jamfør kapittel 2.2.2). Rollebegrepet blir her forstått som ”summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling. Rollen blir utformet i samspill med andre motsvarende roller og er avhengig av samspillet mellom personene”(Drake and Solberg 1995). Denne delen vil presentere nærmere noe av den litteraturen og de empiriske studiene som omhandler kvinners forventede bidrag i styrerommet.

En norsk studie om styredynamikk konkluderer med at kvinners bidrag i styrer ikke bare er et resultat av at kvinner representerer en annen kunnskap og en annen erfaring, men også av prosessene som finner sted i interaksjonen mellom menn og kvinner i styrerommet(Huse and Solberg 2006). Her blir det vist til hvordan kjønn kan ha betydning for forståelsen av styrearbeidet. Forskerne finner at det ikke først og fremst er et spørsmål *om* kvinner påvirker styrearbeidet, men *hvordan*. Jeg vil her dra frem noen av de mest sentrale momentene som forskningen har knyttet opp mot kvinners utøvelse av deres rolle i styrerommet:

- Ytelsesnormer
- Fokus på risiko
- Den sosiale dimensjonen
- Prosessdimensjonen

Ytelsesnormer er et begrep på gruppenivå som henviser til gruppens felles oppfatninger av de ytelsene eller anstrengelsene som forventes av det enkelte gruppemedlem for å nå felles mål. Det dreier seg om forberedelser, involvering, engasjement eller forpliktelser hos styremedlemmene som gruppe (Huse and Sjøland 2009). Empiriske funn tilsier at kvinnelige styremedlemmer generelt sett er bedre forberedt enn mennene. Ved å gjøre ”hjemmeleksen” godt har det blitt hevdet at kvinnenens status som styremedlemmer har blitt hevet. De har fått større innflytelse på styrets atferd og ytelse på tross av at de har mindre erfaring og at de gjerne har blitt kvotert inn og stemplet som ”tokens”. Dette har igjen vist seg å gi ringvirkninger ved at mennene har sett seg nødt til å øke eget bidrag (Huse and Solberg 2006; Huse and Sjøland 2009). Ved å være godt forberedt er en i stand til å stille flere kritiske spørsmål og introdusere flere nye perspektiver inn i det langsiktige strategi- og planarbeidet.

Forskere antyder at styre med kvinnerepresentasjon har vært mer aktive i forhold til å veie langsiktige konsekvenser av de prioriteringene styret vedtar, samt at det ser ut til at disse styrene setter seg klarere kriterier for måloppnåelse av de vedtatte strategiene (Mc Inerney-Lacombe, Bilimoria et al. 2008; Dunn 2010).

En annen faktor som har blitt dratt inn i debatten er at kvinner er mindre risikovillige enn menn. Denne mekanismen har igjen blitt overført til styrerommet og forretningslivet. Noen forskere hevder at økt kvinneandel i styre vil føre til bedre økonomistyring og at beslutningene i større grad blir konsekvensanalysert. (Rhode and Amanda 2010). Spørsmålet: *”Would the world be in this financial mess, if it had been for the Lehman Sisters?”* har blitt stilt på ulike vis i flere sammenhenger (Rhode and Packel 2010). Flere studier bygger opp under denne argumentasjonen og viser til at kvinner blir sett på som mer nøkterne og forsiktige enn menn i forhold til økonomistyringsledelse, samtidig som kvinner blir hevdet å være mindre tilbøyelig til å fire på etiske krav i forhold til samfunnets normer og regler (Terjesen and Singh 2008). Andre peker på korrelasjonsfaktoren mellom maskulinitet/testosteron og viljen for å ta risiko, og hevder at kvinner er mindre risikovillige (Rhode and Packel 2010). Noen argumenterer mot denne slutningen og mener at konklusjonen ikke vil gjelde for en elitegruppe som inkluderer kvinner på toppen av styreverden. Det blir hevdet at kvinner som kommer inn i forretningslivet, og som har oppnådd posisjoner i et tøft næringslivshierarki, allerede er ”maskulinisert”. Dette vil reflekteres i deres væremåte og handlinger i styrerommet (Matsa and Miller 2011). Her blir det hevdet at kvinner som opptrer for feminint, aldri vil få innpass i ”styrebastionen”, fordi hun vil oppleves å ikke passe inn. I en undersøkelse fra Sverige blir det konkludert med at kvinner som har blitt valgt inn i styre (uten kvotering), er mindre opptatt av makt og er mer uavhengige. De er mindre opptatt av tradisjoner og konformitet enn sine mannlige kollegaer. Men i motsetning til andre studier, konkluderte denne undersøkelse med at disse kvinnene også er mer villig til å ta risiko i styrerommet og er faktisk mindre opptatt av sikkerhet sammenlignet med sine mannlige kollegaer (Adams and Funk 2009).

Den sosiale dimensjonen har blitt trukket frem som et viktig kvinnelig bidrag i styresammenheng og en faktor som forskerne mener påvirker styrekulturen og styredynamikken (Eagly , Diekman et al. 2004; Nielsen and Huse 2010). En dimensjon som mangfoldsteorien i liten grad vektlegger, og som i denne sammenheng kan sees på som et tillegg og et supplement til denne teorien. Her blir det påpekt at kvinners nærvær har vist seg

å føre til en bedre atmosfære i gruppen og en større sensitivitet for andres meninger. Kvinner blir hevdet å representere en mer lyttende holdning som igjen gir økt sosial støtte. Dette har kommet til uttrykk ved at det blir gitt mer rom for ulike synspunkt og debattene blir mer åpne og aktiviteten større. Kvinners tilstedeværelse har også blitt hevdet å føre til en mer ”sivilisert oppførsel”, og at kvinner takket være den sosiale evnen ivaretar relasjoner og har større tendenser til å skape et miljø som blir preget av samspill (Mc Inerney-Lacombe, Bilimoria et al. 2008). Antakelsen går ut på at kvinners styrke anses først og fremst å ligge i deres sosiale orientering. I motsetning til menn som er kritisert for å ha et for ensidig fokus på bunnløst og kvantitative aspekter i næringslivssammenheng, blir det hevdet at kvinnene vil presentere og vektlegge de menneskelige sidene av arbeids- og organisasjonslivet (Singh, Terjesen et al. 2008). Man mener at kvinner takket være den sosiale evnen har en tendens til å skape et miljø preget av samspill og gjensidighet i stede for konkurranse, prestisje og distanse. Derfor mener også en del forskere at kvinner vil føre med seg positive endringer i organisatoriske sammenhenger der kvinner ikke har deltatt i samme grad som menn (Skogstad and Einarsen 2002).

Prosessdimensjonen henger også sammen med at kvinner blir assosiert med økt samhandling. Her blir det trukket frem at flere kvinner inn på mannsdominerte områder vil bidra til nye perspektiver og andre løsninger (Singh and Vinnicombe 2004; Piderit and Bilimoria 2006; Hillman, Christine et al. 2007). Dette vil igjen føre til økt samhandling ved at kreativiteten og aktiviteten vil øke, og flere meninger og forslag vil gi et bedre beslutningsgrunnlag (Hillman, Christine et al. 2007). Samtidig hevder litteraturen at kvinner ikke står i veien for å ta opp vanskelige spørsmål, der en krever direkte og detaljerte svar. Her blir det påpekt at kvinner er mer forberedt på å belyse problematiske saker og tema i styrearbeidet, i motsetning til homogene styrer som har blitt kritisert for å unngå kontroversielle spørsmål (Berghe, Elst et al. 2002; Mc Inerney-Lacombe, Bilimoria et al. 2008). Dette fører til at slike saker i mindre grad blir skjøvet under teppe, noe som resulterer i bedre problemløsning (Erkut, Kramer et al. 2008). Det å ta opp en vanskelig sak rundt styrebordet er gjerne et soloutspill, og det kreves mot hos den som gjør det. Men å løse saken krever samhandling og samarbeid. Et av poengene som kommer frem er at noen av de egenskapene som karakteriserer kvinnelige styremedlemmer er nettopp evnen til å involvere resten av styret i denne problemløsningen og slik skape større aktivitet rundt beslutningsprosessene (Vinnicombe, Singh et al. 2008). Dette er også en side av mangfoldsteorien som i mindre grad har blitt vektlagt, men som ser ut til i henhold til disse forskningsstudiene, å endre innhold i både prosess og kvalitet på



beslutninger. Det faktiske bidraget kvinnelige styremedlemmer kommer med er altså ikke bare et produkt av deres egenskaper, verdier og kunnskaper, men like mye de mulighetene styret gir de kvinnelige styremedlemmene (Milliken and Martins 1996).

Debatten om hvilke konkrete bidrag kvinner tilfører styret og hvordan kvinner tolker sin rolle, handler i stor grad om styrekultur og styredynamikk – faktorer som ikke alltid er like enkle å måle. Kvinnelige styremedlemmer har i tillegg mye av den samme utdanning som sine mannlige kollegaer. De er riktig nok noe yngre, kommer fra andre deler av organisasjonen enn toppledervervet, og har mindre erfaring fra styrerommet. Momentene som også forventes å kunne påvirke hvordan kvinner utøver sin rolle og hvilke synergieffekter dette får for den enkelte og styret som gruppe.

#### **2.4.1 Styreledelse fra et kvinneperspektiv**

En effekt av at flere kvinner har inntatt styrerommet ser ut til å gå i retning av at flere kvinner nå også har inntatt styrelederposisjoner. Aftenposten rapporterer at 1 av 10 børsnoterte selskaper i 2011 ledes av en kvinne. Det er mer enn dobbelt så mange som for fire år siden. Dette utgjør nøyaktig 10 prosent av de børsnoterte selskapene med norsk hovedkontor. Styreledere blir oftes valgt i fri konkurranse med mannlige kandidater, enten på generalforsamlingen, i styret eller en bedriftsforsamling. Styrelederjobben er dermed ikke gjenstand for kjønnskvotering. Effekten av loven har vært at flere kvinner har skaffet seg erfaring, og blitt synlige. De dyktigste har dermed tatt utfordringen og blitt valgt til styreledere.(Haugnes 2011).

Ledelseslitteratur påpeker at styreledelse handler om å skape felles forståelse og aksept for visjoner, mål, strategier, planer og aktiviteter som må utføres for å realiseres (Jamfør kapittel 2.1.3). Ledelse i denne sammenhengen blir da et relasjonelt begrep som forutsetter et gjensidig samarbeid mellom leder og styremedlemmer (Huse and Søland 2009). En forutsetning for at gruppen skal fungerer godt er at lagets medlemmer opplever en gjensidig følelse av trygghet, tillit, åpenhet, og respekt. Følelser som må skapes og utvikles. Når en gruppe ikke fungerer og konfliktene råder ser en enda klarere hvilken innflytelse følelser og relasjoner kan ha på den enkelte og samarbeidsklimaet i gruppen. Å skape et godt styre setter derfor høye krav til en styreleders intellektuelle kapasitet, kunnskap og emosjonelle kompetanse (Skogstad and Einarsen 2002). Ledelseslitteratur og kjønnsrolleforskning antyder

at kvinner og menn vil kunne utøve ledelse på ulikt vis, og at dette kan gi synergieffekter som vil gjenspeiles i styrerommet (Skogstad and Einarsen 2002).

Noe av den litteraturen som bygger opp under denne tenkningen viser til Agentteorien. En teori som blir hevdet å være sterkere knyttet opp til menns lederatferd enn kvinners. Typiske trekk fra denne teorien går ut på at menn blir sett på som mer pågående, ambisiøse, selvstendige, fremadstormende og konkurrerende. Dette blir assosiert med at menns lederegenskaper består av å være analytisk, strategisk, uavhengig, selvstendig og inneha kontroll. (Huse and Nielsen 2010). I et team kan dette gi seg uttrykk gjennom måten det blir kommunisert på der menn kan være mer dominerende, kreve mer oppmerksomhet og påvirke andre gjennom overtalelser og problemfokuserede løsninger. I motsetning til dette hevder noen forskere at kvinner har en mer deltakende og demokratisk lederstil enn menn (Eagly, Diekman et al. 2004). Som vist til i kapittelet over blir da kvinner og deres lederstil i sterkere grad knyttet opp mot økt fokus på menneskelige relasjoner, økt kommunikasjon og samarbeid for å løse problemer. Slik blir kvinnelige ledere sett på som representanter som oppfordrer til prosess og samhandling (Eagly, Diekman et al. 2004; Nielsen and Huse 2010). Denne typen lederstil kjennetegnes ved en leder som tilrettelegger for og oppmunter andre til og aktivt delta i beslutningsprosessene. En slik type ledelse blir hevdet å kunne resultere i bedre kvalitet på beslutningene, større legitimitet i gruppen for de vedtak som fattes, større tilfredshet med prosessene og større involvering av deltakerne (Yukl 2006). Litteraturen henviser videre til at slike egenskaper vil påvirke prosessene i en gruppe. Dette kan være i forhold til økt fokus på inkludering av gruppemedlemmer, større utnyttelse av medlemmenes potensialer og de sosiale forhold i gruppen, som igjen kan lede til økt samhold og større åpenhet gjennom dialog. Ut fra dette stilles følgende hypotese

**H3:** *Kvinnelige styreledere er i høy grad representanter for en deltakende og demokratisk lederstil*

### **3.0 Metode**

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for valg av metode, hvordan empirien er innhentet, den praktiske gjennomføringen og hvordan dataene har blitt behandlet i ettertid. Jeg vil deretter se nærmere på hvordan jeg mener studiet ivaretar troverdighet og pålitelighet og i hvilken grad studiet er gyldig og relevant. Avslutningsvis vil kapitlet vise til egne metodiske refleksjoner.

Formålet med studien er ikke å kartlegge sammenhengen mellom årsak og virkning, men å få bedre innsikt i et område som er forholdsvis lite forsket på tidligere. Forskningsdesignet blir derfor eksplorativt. Ulikt fra kvantitative studier som i stor grad brukes til å bestemme omfanget av noe som allerede er innholdsbestemt, blir målet her å klargjøre fenomenets egenskaper og karakter med fokus på hvordan individer forholder seg til sammensatte virkeligheter av en kompleks sosial verden (Ryen 2002). Kvalitativ forskning bygger på grunnforutsetningen om at mennesker skaper eller konstruerer sin sosiale virkelighet og gir mening til egne erfaringer. Meningskonstruksjonene er knyttet til enkeltindividet, men må også sees i relasjon til ikke bare den aktuelle situasjonen informanten befinner seg i, men også til debatten som foregår i samfunnet rundt det fenomenet som studeres (Dalen 2011). En må derfor ta med i betraktning at kulturelle og sosiale omgivelser vil prege hvordan informantene gir uttrykk for sine erfaringer og synspunkter. Det foregår til stadighet samfunnsdebatter om likestilling og kjønnsroller generelt. Debatten om kvinners inntog i styrerommet er heller ikke avsluttet og motpolene er til tider sterke. Diskusjonene engasjerer og påvirker oss, og politiske holdninger og verdisyn farger de standpunkter mennesker har. Dette må en ta med i vurderingen både i forhold hvordan en fortolker resultatene av den empirien som foreligger, og den påvirkning debatten kan ha hatt på eget og andres ståsted.

#### **3.1 Begrunnelse for valg av metode**

Kvalitativ metode og åpne tilnærminger er fornuftig å bruke når man er interessert i å få fram ulike forståelser og fortolkninger av et fenomen, og når målet er å få fatt i hvordan mennesker tolker den sosiale virkeligheten de er en del av. Metoden bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Hermeneutikken forsøker å belyse fenomener ved å forklare, fortolke og forstå den problemstillingen som blir reist i studien. Fenomenologien på sin side er en metode der en prøver å gå dypere inn i det som er utforsket

med utgangspunkt i informantenes egen livsverden (Kvale, Brinkmann et al. 2009). Med utgangspunkt i denne tradisjonen, vil beskrivelser av informantenes opplevelser og forståelser av sin styreverden bli grunnlaget for den tolkning og analyse som senere vil foreligge i oppgaven.

Problemstillingen i oppgaven er utforskende og hensikten er å kunne utdype, og samtidig være i stand å fange opp kontekstuelle forhold. I denne sammenhengen kan kontekstuelle forhold forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen de inngår i (Ryen 2002; Repstad 2007). Fokuset blir å få frem detaljerte beskrivelser og analyser av menneskelige erfaringer i forhold til styrets roller og styreatferd, både på individ- og styrenivå. Jeg har derfor valgt intervjuet som metode for å hente inn empirisk materiale. Ved å føre samtaler med de som har førstehåndskunnskap til den settingen man ønsker mer innsikt i, og de sosiale systemene og kontekstene en er interessert i å studere, har en mulighet til å få tak i informasjon som ellers er vanskelig tilgjengelig. Som Kvale uttrykker det: ” *Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem? Samtalen er en grunnleggende form for menneskelig samspill.* ” (Kvale, Brinkmann et al. 2009).

Ulempene som ofte trekkes frem ved bruk av kvalitativ metode, er at det er problematisk å trekke bastante slutninger på grunn av at utvalget kan være urepresentativt og at det sjeldent er mulig å generalisere resultatene man har kommet frem til. Metoden er individualistisk og utvalget er ofte lite, og i tillegg kan det være skjevt fordelt. Et annet moment som trekkes frem, er at informanter ikke er anonyme i intervjusituasjonen og dermed kan unngå å svare ærlig, eller at han/hun avgir det som anses som strategisk riktige svar (Ryen 2002). I tillegg kan informasjonen man får være vanskelig å tolke på grunn av nyanserikdommen. Disse betraktningene er viktige å ha med som en rettesnor for det videre empiriske arbeidet med bearbeiding av dataene.

### **3.2 Den kontekstuelle ramme - norske styrer**

Utgangspunktet for denne studien er norske styrer. Selv om loven om kvotering retter seg mot ASA styrer, vil problemstillingen være aktuell også for andre styrer i næringslivet. Kvinneandelen er generelt sett lav og i noen sammenhenger fraværende, i flere AS styrer. Fordelingen mellom mannlige og kvinnelige styrerepresentanter varier. I noen næringer dominerer mennene, som for eksempel i jordbruk, skogbruk, fiske, samt industri og transport

(87 prosent) og bygg og anleggsindustri (83 prosent). I andre næringer som innen tjenesteyting og undervisning finner vi en mye høyere kvinneandel (Bartsch and Skårerhøgda 2011).

Styrommet har som nevnt tidligere blitt karakterisert som ”en skjult styreverden” (Selvik 2009) og befinner seg i skjæringspunktet mellom en slags formidlings- og koplingsenhet mellom samfunn, eiere og andre interessehavere på den ene siden, og daglig ledelse av selskapet på den andre. Dette skjæringspunktet blir kategorisert som det styringsmessige meso – nivå (Selvik 2001; Selvik 2009; Grosvold 2010). Her utøves ledelse, og viktige beslutninger blir tatt, som får konsekvenser for både samfunnet, bedriften og enkeltindividet. Maktforhold, innflytelse og samhandlingsmønster blir påvirket, og vil igjen påvirke de menneskene som befinner seg på denne arenaen. Å få innpass i en forholdsvis lukket sfære der holdningen: ”*det som skjer i styrommet forblir i styrommet*” råder, kan derfor være en utfordring for en utenforstående.

Min egen yrkes- og erfaringsbakgrunn er fra offentlig virksomhet innen skole og undervisning, fjernt fra det private næringsliv og styrommet. Det ble derfor ekstra viktig å sette seg godt inn i teori og tidligere studier som omhandlet fagområdet. Det å ha tilegnet seg en viss forkunnskap, samt å forsikre deltakerne i denne studien om full anonymitet, var med på å gjøre sitt til at informantene ble døråpnere inn til dette ”lukkede rommet”, noe som var nødvendig for at prosjektet skulle få verdi.

Ved å plukke ut styremedlemmer fra ulike styrer, både ASA og AS, fra ulike sektorer og næringer og med ulik fartstid, er målsettingen å få frem et bredere og mer variert spekter av erfaringer og perspektiv som kan belyse problemstillingen og gi mer innsikt i et høyst aktuelt tema. Styrerepresentantene og styrene disse sitter i blir anonymisert i oppgaven og gitt fiktive navn. Stillingskategorier er i noen tilfeller også generalisert for ikke å gjøre disse identifiserbare.

### **3.2.1 Det kvalitative forskningsintervjuet**

Ryen peker på at det finnes flere ulike varianter av kvalitative intervjuer. Fra det fast strukturerte, til det åpne samtaleintervjuet eller gruppeintervju på den andre siden (Ryen 2002). Dalen på sin side minner om viktigheten av at forskeren må ta hensyn til studiens tema

og problemstilling, og hvilken gruppe som står i fokus når en velger intervjuform (Dalen 2011). Problemstillingen i oppgaven er utforskende. Jeg har derfor valgt et semistrukturert intervju for innsamling av data. En prestrukturering betyr ikke nødvendigvis at datainnsamlingen ”lukkes”, men at enkelte aspekter ved intervjuet blir satt i fokus. Kvale definerer en slik intervjuform som ” *En planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolke meningen av de fenomener som blir beskrevet.*” (Kvale, Brinkmann et al. 2009). Et av kjennetegnene ved den kvalitative metoden er nettopp fleksibilitet. I en kvantitativ spørreundersøkelse er det vanligvis en grov metodisk synd å endre spørreskjemaet etter at en har spurt halvdel av utvalget. Dette fordi en da ikke får sammenlignbare data siden en presenterer svarpersonene for ulike stimuli. I en kvalitativ studie har en mulighet til å være mer åpen dersom det kommer nye problemstillinger eller at svar på ett spørsmål gir inspirasjon til nye oppfølgingsspørsmål. Selv om intervjuene vil være innom mange av de samme temaene, kan samtaleene dermed bli ganske forskjellige nettopp fordi intervjuet er en interaktiv prosess. Den er formet av intervjueren og den som blir intervjuet i fellesskap, og slik preget av interaksjonen i selve intervjusituasjonen (Repstad 2007). Intervjuet i dette perspektivet må sees på som et sosialt møte, hvor erfaringer blir fortolket og meninger blir skapt.

Temaene i det semistrukturerte intervjuet er fastlagt på forhånd. Rekkefølgen av temaene og spørsmålene bestemmes underveis og informantene formulerer selv sine svar. I et slikt opplegg er fleksibilitet viktig for å følge opp informantens fortellinger med oppfølgingsspørsmål og være åpen for at informantene kan ta opp temaer som ikke var planlagt i forkant. I denne oppgaven var metodetilnærmingen godt fungerende ut fra målsettingen om å få fatt i de personlige erfaringer, opplevelser og synspunkter informantene hadde om egen situasjon og rolle.

### **3.2.2 Intervjuguiden**

Arbeidet med intervjuguiden startet i etterkant av litteratur- og teoristudier om temaet. Dette gav et teoretisk fundament og en ramme for hvilke hovedtema undersøkelsen skulle omhandle og en kunnskap om hvilke utfordringer en kan forvente å møte i intervjusituasjonen. Utarbeidelsen av intervjuguiden var en god måte å forberede seg på, og spørsmålene var en hjelp og et ankerfeste i selve samtalsituasjonen. Selv om intervjuene fokuserte på samme

temaområder, ble ikke alle spørsmålene stilt på samme måte i hvert intervju. Ryen peker på at ulempen med et for strukturerte intervju kan føre til at en ikke fanger opp eller misforstår fenomener som er viktige for informantene (Ryen 2002). En for fast struktur kan bidra til å låse interaksjonen mellom partene, og samtidig føre til at man som intervjuer kan gå inn i mer mekaniske spor og bli mindre oppmerksom. Samtalene viste seg imidlertid for å åpne opp for nye innspill og nye spørsmålsstillinger som jeg i utgangspunktet ikke selv hadde tenkt på. Slik ble noen av de allerede fastlagte temaene utvidet til å dekke flere nyanser og nye sider. Jeg opplevde også at jeg selv ble tryggere på min egen rolle som intervjuer etter hvert i prosessen og at jeg dermed også ble mer trent i å oppfatte detaljer og gav rom for oppfølgings spørsmål.

### **3.2.3 Rekruttering og utvalg**

For å få et variert utvalg, med forventning om at problemstillingen ville bli belyst fra flere ståsteder, ble det satt opp noen kriterier for utvelgelse av informanter:

1. Kvinner med lang styreerfaring, som har vært medlem i styrer før kvoteringsloven ble innført
2. Kvinner med erfaring fra ASA styrer
3. Kvinner med kortere styreerfaring
4. Menn som har vært med i styrer før kvoteringsloven ble innført, og som derfor har et sammenligningsgrunnlag fra før og etter lovendringen.

Jeg valgte å benytte meg av flere ulike tilnæringsmåter for å finne aktuelle kandidater som oppfylte kriteriene. Før jeg tok personlig kontakt, laget jeg en liste over noen aktuelle personer. Noen av disse er kjent via media og er på mange måter "elitepersoner". Kvale definerer elitepersoner som ledere eller eksperter som vanligvis innehar stillinger med stor makt (Kvale, Brinkmann et al. 2009). Jeg forventet at disse aktuelle personene hadde relevant informasjon for prosjektets problemstilling, enten det gjaldt meninger, kunnskap, holdninger eller erfaringer. Andre peker på at slike personer ofte er vant til selv å legge premissene og ta initiativ, og derfor mistrives når en intervjuer ønsker å styre samtalen (Repstad 2007). I møte med de elitepersonene som takket ja til å være delaktig i dette prosjektet, opplevde jeg ikke disse utfordringene. Disse personene virket heller å være så vant med å gi intervjuer at de istedenfor ordla seg uanstrengt og var svært delaktige i samtalene. De var villige til å dele sine

erfaringer og kommunikasjonen opplevdes å flyte lett. Det kan imidlertid være en utfordring å få avtale med disse personene, noe jeg også fikk merke.

Jeg deltok også på et seminar/ en workshop ved BI i Oslo i 2011, arrangert av Prof. M. Huse: *“Women on boards: Lessons from Norway”*. Seminaret var internasjonalt, med både forskere, politikere, næringslivstopper og profilerte styremedlemmer fra inn og utland. Hovedfokus var erfaringer fra Norge etter innføringen av kvoteringsloven. Presentasjon av forskningsresultater ble lagt frem, og erfaringer fra politiske prosesser og styremedlemmer ble delt. Seminaret var inspirerende og gav en god introduksjon til tema – samtidig som jeg satt igjen med flere nye spørsmål som dannet bakgrunnene for arbeidet med denne studien. På dette seminaret møtte jeg også noen aktuelle informanter som ble ført opp på listen.

Til min positive overraskelse ble jeg møtt av en stor porsjon entusiasme og velvilje av de styremedlemmene jeg kontaktet, selv om disse menneskene ofte står i en stor tidsklemme til daglig. Flere uttrykte at dette er et viktig tema som det er for lite forskning på og at de var nysgjerrige på hvilke funn studien ville gi.

Ulike databaser tilgjengelig på internett ble også benyttet som hjelpemidler i arbeidet med å bakgrunnsjekke informantene i forhold til kriterieutvalgene. Nettsider som: Purehelp.no og Proff.no gav god oversikt over styremedlemmers roller, styrerelasjoner og hvilke næringer de tilhører. I tillegg har NHO en egen database for kvinnelige styremedlemmer ”Female Future styrekandidater”. Disse nettsidene var gode redskaper for å sammenligne forslagene som kom inn når ”snøballen” begynte å rulle. I tillegg til å ha profilerte navn på listen, var jeg også opptatt av å finne noen kvinnelige styremedlemmer med kortere styreerfaring, ut fra tanken om at disse ville bidra med andre perspektiver på temaet.

Jeg tok først kontakt med Stavanger Næringsforening som har god oversikt og kjennskap til styremedlemmer i det lokale næringslivet. Noe som kan defineres som en skjønnsmessig vurdering fra min side. Stavanger Næringsforening var behjelpelig med å sende ut informasjon om prosjektet for å rekruttere informanter. Det ble sendt en e-post til medlemmer av ”Styrehjulet”, som er en faglig møteplass for styremedlemmer i regionen. To kvinner meldte seg etter denne henvendelsen. (Slumpmessig utvelging og selvseleksjon). I tillegg ble en bekjent som har hatt styreverv i mange år og som fortsatt er aktiv styremedlem kontaktet, også en skjønnsmessig vurdering fra min side. Disse første informantene hadde også lister over andre personer som de mente var gode informanter for studien. I noen tilfeller ble disse anbefalingene viktige døråpnere til næringslivsledere i styreposisjoner som ellers kunne ha vært vanskelig å få innpass hos. I tillegg opplevde jeg at bekjente og andre som hadde hørt



om prosjektet, tok kontakt med meg uoppfordret og tipset om personer de mente kunne være aktuelle kandidater for studien. ("Snøballmetoden") At de som ble intervjuet selv anbefalte andre ble gjennomgående i hele prosjektet.

Den første kontakten med informantene ble gjort pr telefon prosjektet ble presentert og det ble understreket at den enkeltes anonymitet ville bli ivaretatt. En e-post med mer informasjon om prosjektet, (vedlegg 1), samt forslag til tidspunkt for et møte ble deretter sendt ut.

Enkelte unnlot å svare på e-posten, selv om de hadde sagt seg villig til å være med på prosjektet pr telefon. Jeg tolket dette som et naturlig frafall og tok ikke kontakt med disse personene igjen. At frafallsprosenten var størst blant gruppen menn var kanskje tilfeldig. Alternativt kan det tyde på at disse informantene hadde mindre interesse av studien eller at de rett og slett var for travelt opptatt til å prioritere en studenthenvendelse. For nærmere presentasjon av selve gjennomføringen av intervjuene, se kapittel 3.2.5

### **3.2.4 Informantene**

Totalt tretten personer ble intervjuet, ti kvinner og tre menn. De fleste sitter i høye lederstillinger, som toppledere, tidligere konsernledere, politikere og som underdirektører. Utdanningsbakgrunnen deres er økonomi og finans, juss, ledelse og samfunnsfaglig bakgrunn. Alderen varierer fra 39 til 63 år. Utvalget representerer en variert bransjetilknytning: fiskeri, shipping, eiendom, olje og energi, finans, handel og idrett. Antall styreverv varierer fra ett til over tjue styreverv. (Vedkommende som har over tjue styreverv poengterer at flere av firmaene tilhører familiebedriften og at ikke alle firmaene har ansatte). Seks av informantene, tre kvinner og tre menn, har erfaring fra ASA styreverv, og styreverv erfaringen spenner fra fem til over tretti år. Selv om noen innehar bare ett styreverv i dag, har disse informantene totalt sett mange års styreverv erfaring fra ulike bransjer. Ni av informantene, inkludert alle de mannlige styremedlemmene var svært erfarne og innehar også styrelederansvar. Dette viser at utvalget ikke er rimelig representativt i forhold til det generelle bildet av kvinnelige styremedlemmer i Norge i dag. Alle som er styreledere sitter også som styremedlem i andre styreverv og har erfaring fra begge roller. Noen av informantene har tidligere vært konsernledere for større selskaper, andre har vært politikere og noe har hatt flere styreverv enn hva de gjerne innehar i dag. Alle informantene er etnisk norske og ingen er valgt som representanter for de ansatte,

selv om flere av de kvinnelige informantene fortalte at deres første bekjentskap med styreverden nettopp var som ansattrepresentant.

### Oversikt over informantene

	Alder	Utdanning	Stilling	Styreerfaring	Antall styreverv	Styreleder	ASA styremedlem
Kvinne	52	Cand Philol og økonomi	Viseadm.direktør	Ca 12 år	6	Nei	Nei
Kvinne	56	MA økonomi og ledelse	Høyere offentlig stilling	Ca 20 år	1	Ja	Nei
Kvinne	39	Jurist, MA i ledelse	Styregrossist Tidligere finans analytiker og jurist	Over 10 år	7	Ja	Ja
Kvinne	55	Siviløkonom og MA Management	Daglig leder	Ca 20 år	2	Ja	Nei
Kvinne	55	Cand.mag, økonomi og samfunnsfag	Underdirektør	Ca 20 år	2	Nei	Nei
Kvinne	46	Cand. Polit, samfunnsfag	Senior rådgiver Konsulentselskap	Ca 4 år	2	Nei	Nei
Kvinne	53	BA Business Adm. MA Management	Daglig leder Familie bedrift	Over 20 år	Ca 19	Ja	Ja, Tidligere
Kvinne	43	MA Økonomi	Underdirektør	Ca 4 år	1	Ja	Nei
Kvinne	41	Videregående skole	Daglig leder	Ca 10 år	Ca13	Nei	Nei
Kvinne	55	MA Business Adm.	Styregrossist	Ca 35 år	Ca10	Ja	Ja
Mann	49	BA Samfunnsfag	Høyere offentlig stilling	Over 20 år	Ca10	Ja	Ja
Mann	63	Siviløkonom	Styregrossist tidligere konsernsjef	Ca 10 år Styregrossist	6	Ja	Ja
Mann	62	Siviløkonom	Selvstendig tidligere konsernsjef	Over 20 år	14	Ja	Ja

### 3.2.5 Gjennomføring av intervjuene

Sju av intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt. Disse intervjuene foregikk på kontoret til informantene. Flere av dem hadde erfaring med journalister og var vant til intervjusituasjoner. Dette opplevde jeg som en fordel i og med at tidsrammen for intervjuene var forholdsvis knapp. Prosjektet ble presentert og det ble igjen poengtert at gjenkjennelige personopplysninger ikke skal komme frem i oppgaven.

Det ble benyttet en liten elektronisk båndopptaker som hjelpemiddel. En opptaker kan virke hemmende på den som skal intervjues men jeg opplevde likevel at samtalene fløt forholdsvis lett. Å benytte elektronisk opptaker har flere fordeler. For det første var det lettere å kunne konsentrere seg om hva personene fortalte. En slipper å notere ned alt i selve samtalesituasjonen. For det andre gir det en mulighet til i etterkant å lytte kritisk til hvordan en selv opptrer i situasjonen. En kan vurdere egne prestasjoner, som for eksempel om en selv

snakket for mye og hvordan en taklet pauser uten å haste videre til nye spørsmål. Slik får en rom for å gjøre justeringer og lære av egne feil.

De to første personene ble informert om at de var mine første informanter. Det ble satt av litt tid i etterkant for tilbakemeldinger og evaluering av situasjonen. Etter dette ble det gjort noen endringer i spørsmålsstillingen. Alle informantene fikk en åpen invitasjon til å komme med tilleggsinformasjon mot slutten av intervjuet. Noen poengterte viktige moment som de allerede hadde nevnt, andre kom med nye problemstillinger og tanker de ikke mente å ha fått belyst så langt i samtalen.

De resterende intervjuene, totalt syv stykker, ble tatt per telefon. Dette på grunn av geografisk avstand eller praktiske problemer med å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt. Ved telefonintervju mister en noe av den nærheten til informanten som den kvalitative metoden legger opp til. Muligheten for å observere blir også mye vanskeligere. Når en sitter ansikt til ansikt kan en lettere fornemme følelser, tolke kroppsspråk og vurdere hvor langt en kan gå i forhold til ytterligere utdypninger. Dette er en utfordring og en begrensning når en ikke ser den en snakker med (Repstad 2007). Telefonintervjuene ble gjort via telefonhøytaler, på lukket kontor, slik at også de ble tatt opp elektronisk.

Tidsrammen for intervjuene ble avtalt til ca 30-40 minutter. Fire av intervjuene varte opp mot en time fordi informantene hadde mulighet til dette, men resten av intervjuene foregikk innen den avtalte tidsrammen. Ut fra tema kunne samtalen ha vært lengre, og momenter som dukket opp kunne ha blitt ytterligere utdypet, men jeg tror det ville vært vanskeligere å få tilgang til en travel gruppe av næringslivsledere hvis jeg hadde bedt om mer tid.

Å være intervjuer er krevende. En skal være konsentrert om personen en intervjuer og det som blir formidlet. Intervjuerens oppgave er å lytte og stille spørsmål underveis. En skal være våken for momenter som en ønsker å få utdypet og være sensitiv for uklarheter som en trenger nærmere forklaring på (Ryen 2002). Noen undertema som i utgangspunktet ikke var med i intervjuguiden dukket opp som viktige tilleggsspørsmål underveis i prosessen. Et eksempel på at resultatet av interaksjon åpner opp for nye tema.

Samtidig skal en også være oppmerksom på at en ikke stiller spørsmål som personene allerede har svart på. Det å være fleksibel, sensitiv og reflektere over utsagn i selve situasjonen kunne i noen tilfeller by på utfordringer. Det var tilfeller hvor jeg kunne ha stilt flere

oppfølgingsspørsmål som ville vært interessante å få utdypet. Men som nevnt kunne dette igjen ført til at jeg hadde kommet i tidsklemme, og dermed ikke fått svar på hovedspørsmålene i studien. Igjen viser det seg at informantene var informative. De hadde mye på hjertet, noe som har gitt meg et spennende datamateriale å jobbe med.

### **3.2.6 Analyse av data**

I analysefasen av datamaterialet har det blitt påpekt at det er en stor fordel å ha ordrette gjengivelser av intervjuene, uten den filtrering som notater og hukommelse representerer (Repstad 2007). Alle intervjuene ble derfor transkribert i sin helhet. Dette skriftlige materialet taler imidlertid ikke for seg selv, det må fortolkes. Repstad understreker at det er en viktig forskjell mellom analyse og fortolkning. Analysen må forstås som en prosess som omhandler det å ordne data slik at man får frem et mønster som gjør det innsamlede materialet blir lettere tilgjengelig for fortolkning. På den andre siden er tolkningen en begrunnet vurdering av datamaterialet i forhold til de problemstillingen en tar opp i studien (Repstad 2007). Dette innebærer at det innsamlede materialet blir satt inn i en teoretisk sammenheng der en også fortolker fremstillingen i den analysen som blir gjort.

Kvalitativ analyse er personlig i den grad at den som har samlet inn dataene vanligvis også er den som systematiserer dem. Det som skjer i en slik systematiseringsprosess er en ganske hardhendt seleksjon av datamaterialet – som i utgangspunktet er fyldig og mangetydig (Repstad 2007). Dette viste seg å være et vanskelig, men spennende arbeid. For å lette arbeidet ble en temasentrert tilnærming benyttet til presentasjonen av datamaterialet. Dette innebærer at en sammenlignet informasjonen fra den enkelte informant med det enkelte tema samtalen dreide seg om. Intervjuguiden var i forkant grovkategorisert i temaer, noe som gav mulighet til å gå i dybden for å sammenligne hvordan informantenes opplevelser og erfaringer var i forhold til hverandre. Temaene ble så bearbeidet og kategorisert i flere hoved- og undertema, som en manuell prosess. Denne systematiseringen var omfattende og tidkrevende, men resultatet ble en nyttig ”håndbok”, som ble brukt i arbeidet når det empiriske materialet skulle tolkes og presenteres.

På grunn av det store datamaterialet som foreligger har jeg måtte avgrense mine funn. Hva er det så som avgjør hvilke temaer som har blitt løftet frem og kommet med i oppgaven? Som nevnt hadde noen temaer allerede blitt klassifisert i forkant av intervjuene, ut fra

problemstillingen i oppgaven. Mens andre temaer ble klassifisert ut fra hyppighet og informantenes vektlegging i selve samtalene. Når mange av informantene omtalte samme tema og vektla noen momenter som viktige ble dette et av utgangspunktene for å inkludere disse som egne undertemaer i analysen. Slående kontraster og forskjeller hos informantene påkalte også min oppmerksomhet, og disse ble derfor vurdert som interessante tematiske meningsytringer. Slik har det vært lettere å finne mønster og sammenhenger i de utsagnene som foreligger. Utfordringen med en slik oppstykkning av teksten er å unngå å klippe i stykker hele konteksten. En må derfor hele tiden ha fokus på den sammenheng utsagnene har blitt uttalt i, og hvem som har ytret det enkelte utsagn under hvert tema (Repstad 2007).

Sitatene som er brukt i oppgaven er uthevet med kursiv. Hensikten med dette er å skape en helhetlig presentasjon av datamaterialet og minske faren for eventuelle misforståelser.

I følge Kvale kan ikke informantenes utsagn eller transkripsjonene forstås som grunndata, men i stedet må de behandles som kunstige konstruksjoner (Kvale, Brinkmann et al. 2009). Dette fordi de blir overført fra en muntlig til en skriftlig kommunikasjonsform. Den enkelte har gitt sine svar ut fra sin egen fortolkningsramme med sine vurderinger, sine dimensjoner og sine kategorier. Det er dette som har vært en av mine utfordringer; å være lydhør for de narrative fortellingene som informantene har delt. Reflektere over betydningen av det som har blitt sagt. Analysere uten å overtolke for så å presentere budskapet på en troverdig måte ut fra de forutsetningene som foreligger.

### **3.4 Reliabilitet og validitet**

#### **3.4.1 Reliabilitet: Troverdighet og pålitelighet**

Begrepet reliabilitet blir knyttet til pålitelighet og sikter i denne sammenhengen til om studien er gjort på en troverdig og tillitsvekkende måte (Thagaard 2009), og hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkt av andre forskere. Vil intervjupersonene endre sine svar hvis andre foretar samme undersøkelse (Kvale, Brinkmann et al. 2009)? Ryen på sin side utfordrer ved å poengtere at etter bearbeiding av materialet er det bare et begrenset utvalg av dataene som blir presentert for leseren, og som illustrerer forskerens konklusjoner (Ryen 2002). Leseren er altså prisgitt forskeren og de vurderinger vedkommende gjør. Dermed blir reliabilitet også et spørsmål om hvordan kvaliteten informasjonen studien bygger på er, hvilke vurderinger en har gjort i innhenting av data, samt anvendelse og refleksjon i analysearbeidet.

Ved å redegjøre for hvordan jeg gikk frem for å finne informanter, hvilke kriterier som lå til grunn og hvordan datamaterialet ble samlet inn, samt hvilke vurderinger som ble gjort underveis har man mulighet til å sette seg inn hvordan de ulike prosessene har foregått. At intervjuene ble tatt opp elektronisk har vært en kvalitetssikring for å fange opp detaljer som ellers lett kunne gått tapt. Intervjuene ble transkribert så nøyaktig som mulig.

Ulike sider ved fenomenet ”kvinner i styrerommet” er temaet i studien. Når informantene gjør rede for sosiale relasjoner, roller og innflytelse i forhold til deres forståelse og erfaringer, kan tolkningen fremstå som generaliserende. Jeg har vært bevisst på at disse forståelsene angår den enkeltes virkelighet og den situasjonen de befinner seg i. Vi må derfor se utsagnene som blir presentert som tolkninger ut fra en gitt kontekst og ikke som etablerte ”sannheter”. At jeg selv er kvinne, kan også ha påvirket for hvordan informantene har svart på de spørsmålene som ble stilt, og hvordan jeg tolker den informasjonen som foreligger.

De fleste informantene var svært åpne og jeg opplevde en god dialog. De hadde alle fått informasjon i forkant av intervjuet og hadde mulighet til å kontakte meg både i for- og etterkant av intervjuet hvis de ønsket. Noen av informantene hadde forberedt seg godt, andre var mindre forberedt men de hadde likevel klare meninger som de gav uttrykk for.

### **3.4.2 Validitet: Gyldighet og relevans**

Gyldighet og relevans viser til overførbarhet av resultatene som foreligger i studien, og om det er mulig at de tolkningene som har blitt gjort i denne studien, kan overføres til andre studier (Thagaard 2009). Eller nærmere presisert: måler vi det vi ønsker å måle, og kan det som er målt oppfattes som relevant? Vil det som er målt i denne studien også gjelde for andre? Med andre ord har studien svart på den problemstillingen som ble reist?

Ved å gjennomføre intervjuer har jeg hatt tilgang til personer som har åpnet døren til styrerommet ved at de har delt sine subjektive oppfatninger, erfaringer og opplevelser om sin spesielle rolle i en avgrenset sosial setting. En må ta med i betraktning at oppfatninger og opplevelser er individuelle og vil oppfattes ulikt av den enkelte. Dette handler om subjektive meninger, preferanser og inntrykk. Hadde andre styremedlemmer blitt spurt kunne det blitt andre svar og med andre nyanser. Imidlertid antar jeg at dersom denne undersøkelsen skulle

blitt utført med de samme informantene i nær fremtid ville resultatene vil bli tilnærmet de samme. Min rolle som student, sammen med forsikring om at alle opplysninger vil bli anonymisert, har forhåpentligvis bidratt til at styremedlemmene har følt seg fri til å formidle sin ærlige mening, uten tanke på at dette skal få negative konsekvenser for dem. Jeg vil også anta at andre personer med erfaring fra styrerommet vil kunne kjenne seg igjen i de tolkningene som presenteres i oppgaven, selv om dette ikke nødvendigvis betyr at alle er enig i forståelsen (Thagaard 2009). Variasjonen i noen av funnene kan også indikere at opplevelsene ikke nødvendigvis er lik for alle. Fordi problemstillingen tas opp med de personene som er direkte involvert, bidrar dette til at empirien kan sies å være gyldig og relevant. Som et bakteppe blir de empiriske funnene analysert i lys av tidligere forskning og litteratur om temaet.

### **3.4.3 Metodiske refleksjoner**

Intervjumetoden har ofte vært kritisert for å være idealistisk og individualiserende, altså for å fokusere for mye på enkeltmenneskers meninger og dermed neglisjere sosiale og materielle strukturer og rammevilkår. De kan med andre ord bli kontekstløse (Repstad 2007). Dette er et viktig memento når en analyserer og tolker materialet. I tillegg er idealet at den som tolker kvalitative data skal ta utgangspunkt i informantenes selvforståelse (Thagaard 2009). Informantene er ikke til stede under analysen og tolkingen av dataene. Det er den som utfører undersøkelsen og bearbeider dataene som har innflytelse på disse fasene av forskningsprosessen. Jeg har studert informantenes situasjon utenfra, og jeg må derfor ta høyde for at mitt perspektiv kan være forskjellig fra informantenes forståelse av sin egen virkelighet. De etiske problemene dette medfører er knyttet til hvordan respondenten opplever min tolkning og forståelse av det budskapet de har gitt. Fordi informantens erfaringer og opplevelser settes inn i en annen sammenheng, kan en risikere at tolkningene som blir presentert virker fremmedgjørende. Siden jeg heller ikke selv har inngående erfaring fra styreverden og styrearbeid på næringslivsarenaen, kan dette føre til at noe av informantenes budskap ikke har blitt fanget opp og at noen nyanser har gått tapt.

Å være kritisk til egne tolkninger kan være vanskelig, men min hensikt har vært å argumentere og presentere materialet på en måte som gjør tolkingen tilgjengelig for leseren. Ved å være konsekvent i skillet mellom primærdata og egne vurderinger, skal det derfor være mulig for leseren selv å vurdere eventuelle skjevheter i tolkningene.

## 4. Analyse

Dette kapitlet vil besvare og belyse forskningsspørsmålene som har blitt stilt ved å presentere resultatene av de empiriske data fra intervjuundersøkelse. Funn vil bli analysert og vurdert opp mot det teoretiske rammeverket og litteraturen som ble presentert i teorikapitlet.

### 4.1 Et mer mangfoldig styrerom?

Den første delen av analysen vil først se nærmere på meningsinnholdet av mangfoldsdimensjonen slik det kommer til uttrykk gjennom informantenes forståelse av begrepet. Analysen vil deretter se på betydningen av kjønn i forhold til mangfold og hvilke implikasjoner mangfoldet oppleves å gi for den enkelte aktør og styret som team. Dette danner utgangspunkt for forskningsspørsmål 1:

*Hva legger aktørene i begrepet mangfold og i hvilken grad opplever de at mangfold gir mening til styrearbeidet?*

#### 4.1.2 Mangfoldsdimensjoner i styrerommet

Informantene understreket betydningen av at ”*godt komponerte styrer*” er en viktig faktor for at det enkelte styremedlem og styret som gruppe skal klare å realisere styrets overordnede mål: ”Å bidra til å skape resultater for virksomheten” (Selvik 2009). I denne sammenhengen ble mangfoldsdimensjonen ansett til å være en viktig faktor for nettopp å nå dette målet. Som en av de mannlige informantene uttrykte det:

*”Det er svært viktig å unngå å ha et styre som er ensrettet. Det er livsfarlig å ha et styre der alle er enige med hverandre. Styret må være sammensatt på en slik måte at du får inn ulike innspill. Et styre skal gå i takt med hverandre etter at en beslutning er fattet, men styret må ha brytninger i forkant. Får du en situasjon der styret tenker likt, handler likt, agerer likt, så kan det gå ganske galt.”*

Informanten forklarer her hva han legger i begrepet mangfold i styresammenheng. Begrepet *ensrettet* tolker jeg derfor som et antonym til mangfoldsbegrepet. Ensrettede styrer slik informanten beskriver det består i hovedsak av personer som tenker og handler likt. Dette er en atferd som igjen blir relatert til en redusert evne til å tenke kritisk. Resultatet blir av informanten vurdert til å gi negative konsekvenser. Brytninger, åpne debatter og god dialog på vei frem mot å fatte et vedtak kan tolkes som en motsats til denne ensrettete atferden. Gitt



informantens lange og brede styreefaring antar jeg at utsagnet er basert på egne erfaringer fra styrerommet. Den nevnte beskrivelsen av ensrettede styrer ser ut til å være i tråd med teorien om gruppetenking (Janis 1982). Ensrettede grupper (heterogene), sett ut fra denne teorien, har blitt hevdet å kunne utvikle seg til en gruppekultur som kan oppleves som et konformitetspress. Resultatet av en slik kultur har vist seg å føre til både mindre diskusjon, at medlemmene er mindre villig å si hva de mener og at de lettere gir etter for et press. En av de andre mannlige informantene understreket samme holdning:

*”Det å få inn forskjellige personer med ulik bakgrunn og ulik kompetanse synes jeg er en veldig viktig del av det å få til et godt fungerende styre Tidligere hadde det en tendens til å sitte en gruppe med gamle sure gubber i disse styrene, det vil si tidligere konsernsjefer, noe som er en veldig dårlig oppskrift for godt styrearbeid slik jeg ser det.”*

Utsagnet over kan tyde på at informanten mener at kvoteringsloven har bidratt til en endring fra mer ensrettede til mer mangfoldige styrer. *”Tidligere konsernsjefer”* har blitt supplert med en ny gruppe personer, ikke bare i forhold til kjønn, men også ved større spredning i alder, utdanning og bakgrunn. Kvinners inntog i styrerommet ser dermed ut til å bli vurdert som en kvalitetsheving og en bedre oppskrift til godt styrearbeid ut fra resonnementet. Informantene la videre til at kvinnekvoteringsloven har forsterket en påbegynt utvikling med å bedre kvaliteten på styrearbeidet: *”Kvinnene kommer inn med en annen erfaringsbakgrunn og et annet perspektiv på styrearbeidet – det er noe som virkelig har bidratt til å akselerere endringsprosessene i styrearbeidet”*.

Andre styremedlemmer i utvalget trakk også frem betydningen av at styresammensetningen representerer mennesker med variert *”erfaring”, ”kompetanse” og ”bakgrunn”*. Disse samlebetegnelse kan være vanskelig å skille fra hverandre, men kan antas å være relatert til mangfoldsmoedellens inndeling av ulike funksjonell, bransje og utdanningsbakgrunn.

Det å få et størst mulig tilfang av ideer og perspektiver vektlegges som viktig for å finne frem til de gode beslutningene. Denne oppfattelsen ser ut til å være i tråd med forskning som viser at ulike bakgrunn, erfaring og kompetanse – kamouflert som usynlige forskjeller - gir seg utslag i kognitive effekter for teammedlemmer. Dette har blitt hevdet å skape kreativitet, innovasjon, nye løsninger samt bedre beslutninger. Her viser det seg også at kunnskap, kjennskap og

erfaring fra ulike sektorer blir oppfattet som positiv for samarbeidet og for teamproduksjonen (Milliken and Martins 1996; Martinsen 2004; Huse and Sølund 2009).

Flere informanter poengtert viktigheten av at mangfoldet må være ”*relevant*”. ”*Relevansen*” ble i denne sammenheng knyttet til styrets spesiell kompetansebehov eller den enkelte virksomhetens generelle behov (som for eksempel juridisk, økonomisk, strategisk eller markedsføringskompetanse). Dette mente informantene måtte ses i sammenheng med virksomhetens livssyklus og egenarten til bedriften, en konklusjon også andre forskningsresultater viser til (Huse 2010). Et oljeselskap trenger kanskje en annen spesialkompetanse enn et eiendomsforetak. Et selskap i oppstartsfasen og som er mer umodent, har andre perspektiver og andre krav enn de mer rutinerne og profesjonelle virksomhetene (Hillman, Christine et al. 2007). En type kompetanse behøves i krisetider, en annen i vekstperioder. Å ha et felles ståsted, midt i ulikheten, ble vurdert som avgjørende for både samhandlingen mellom styremedlemmene, og nytteverdien av de bidrag den enkelte kom med. Dette aspektet ble illustrert med følgende kommentar:

*”Vi må være fokuserte på at det er et relevant mangfold for den bedriften som vi faktisk skal arbeide for, slik at det blir positivt for styret. Vi gjør oss sjøl, styret, selskapet og for så vidt likestillingen mellom kjønnene en bjørnetjeneste dersom vi ikke fokuserer på at mangfoldet skal være relevant. At det skal være relevant kompetanse skal gi hvert enkelt styremedlem en plattform å bidra ut i fra.”*

Relevans blir her også knyttet opp mot kvinneaspektet, der en kan tolke informanten dit hen at valg og nominasjonskomiteer må ha et bevisst forhold til hvem og hvorfor en rekrutterer det enkelte styremedlem. Et underliggende spørsmål blir da om man mener at kvinner i større utstrekning mangler den relevansen som det her blir pekt på – eller om dette er en mer generell iaktakelse?

Begrepet ”*plattform*” som er brukt i sitatet over kan også tolkes til å romme andre fellesnevnerne som fremkom i intervjuene – som ”*motivasjon*”, et felles ”*engasjement*”, en ”*identifikasjon*” med, og en genuin ”*interesse*” for virksomheten som gjør at en ”*bryr seg*”, og at en ønsker ”*å bidra til økt verdiskapning*”. Dersom motivasjonen og engasjementet er tilstedet for virksomheten, ville styret, selv om det er uensartet, oppnå å tenke på virksomheten som ”*vi*”. Denne opplevelsen av at alle ønsker å trekke i samme retning ser ut til å være betydningsfull om en vil lykkes i å enes om en felles innsats og forståelse for styrets

måloppnåelse. Uten en slik felles plattform, ser det ut til at konkurrerende perspektiver og ulik grad av lojalitet, lettere kan føre til kommunikasjonsproblemer og motstridene interesser. Noe som igjen kan resultere i at styremedlemmene ikke bidrar som forventet i styrearbeidet. Dette gir assosiasjoner til mangfoldsteorien der demografiske synlige forskjeller forventes å skape negative reaksjonsmønstre, mens ulikhet i usynlige forskjeller innenfor en relevant ramme vil bli oppfattet som et positivt tilfang til gruppen (Milliken and Martins 1996).

#### **4.1.2 Kan kvinner gi bedre mangfold?**

De mannlige informantene delte oppfatningen om at økt kvinneandel har resultert i større mangfold i ASA styrene. Her ble det spesielt fremhevet at kvinnene representerte en ny bredde i *organisatorisk tilknytning, større variasjon i alder, høyere utdannede styremedlemmer og en ny kompetanse*. I tillegg påpekte de mannlige informantene at rekrutteringen av kvinnelige styremedlemmer skjer fra ”*øverste hylle*”- en indikasjon om at disse kvinnene består av en forholdsvis selektert gruppe kvinner.

Kvinnene på sin side uttrykte en dobbelhet i forhold til hvorvidt kjønn har en betydning for mangfoldsdimensjonen i styret. Kjønnaspektet opplevdes å bli nedtonet av denne gruppen informanter, selv om det nettopp er kvinner som blir hevdet å utgjøre mangfoldet i styrerommet de siste årene. Samtidig er flere av kvinnene (sju av ti) i denne studien de eneste kvinnene i styrerommet. Det kan dermed tenkes at for denne gruppen kvinner opplever kvinneeffekten å være minimal – en erfaring som i tilfelle er i tråd med Kanter teori om at det må en kritisk masse til for at synergieffektene av kjønnsdimensjonen skal merkes (Kanter 1977). Likevel antydte kvinnene at kvinners tilstedeværelse i styrerommet kan utgjøre en forskjellighet. Som et av de kvinnelige styremedlemmene illustrerte det:

*”Det er nok en forskjell mellom kvinner og menn,- det tror jeg. Måten en ser og oppfatter saker på er med på å bidra til at en får flere synsvinkler frem, og at en ser flere sider og problemstillinger av en sak. Det tror jeg er viktig. Dersom en har vanskelige saker og klarer å få frem alle disse ulike perspektivene, både med fordeler og ulemper, er det bra.”*

Denne kvinnens iaktakelser er at kvinner er forskjellige fra menn på flere områder. Det ene perspektivet går på *innhold*. Dette kan oppfattes til å innbefatte holdninger, ulike interesser og andre prioriteringer. En annen av kvinnene bekreftet samme mening og la til at etter hennes

erfaring har kvinner en tendens til: *"å stille andre spørsmål"* og *"ta opp andre saker."* Årsaken til dette mente hun lå i at kvinner har en annen bakgrunn og er opptatt av andre verdier enn mange av hennes mannlige kollegaer. Disse meningene blir også fremhevet i studier som bekrefter at det er først når det enkelte medlem representerer andre verdier og holdninger at mangfoldsopplevelsen og forskjelligheten erfares i styrerommet (Nielsen and Huse 2010).

Andre informanter understreket på sin side at kvinner har en annen *"form"* enn menn. *"Form"* i denne sammenhengen kan tolkes som at kvinner snakker og uttrykker seg på en annen måte enn menn, og at kvinner kan ha andre tilnæringsmåter. En av kvinnene påpekte at for tjue år siden kunne hverken hun eller andre kvinnelige kollega si: *"jeg føler at dette er feil"* i styrerommet. Da ville mennene ha *"steilet"* som hun sa, og kvinnene ville aldri ha fått gehør for sine innspill basert på en slik indikasjon. Drake og Solberg hevder at kvinner i større grad har internalisert begrepet *følelser* som en del av sitt språk, mens bruk av et slikt begrep i en mer ensartet maskulær kultur blir i større grad sett på som et offisielt tabu (Drake and Solberg 1995). I en maskulin sammenheng gjelder det å komme med rasjonelle argumenter for sine standpunkter når en debatterer sitt syn, fastlagt ut fra visse akseptable atferdsmønstre og normer. Denne holdningen mente noen av informantene hadde endret seg noe etter at flere kvinner nå har inntatt styrerommet. Dette kan tyde på at enten har kommunikasjonen og språket blitt påvirket av økt kvinneandel, eller så har toleransen og aksepten for kvinnelige uttrykksformer blitt utvidet. Eller kanskje dette er et uttrykk for at det norske arbeidslivet beveger seg i en feminin retning, der økt kvinnedeltakelse har påvirket både atferd og kultur?

Kvinnelige styremedlemmers arbeidserfaring er ofte fra et annet hierarkisk nivå og fra en annen del av organisasjonen, som for eksempel fra mellomledernivå innen personal/human resources. Denne forskjelligheten ser ut til å bli oppfattet som positive komplimenterende faktorer av informantene, og kommer til uttrykk gjennom ny informasjon og utvidet kunnskap om andre sider av virksomheten og arbeidslivet. En understrekning av førstnevnte utsagn:

*"Det vi ser i Norge er at vi får inn yngre styremedlemmer nå. Vi får styremedlemmer med større vektlegging og erfaring fra mellomledernivå enn toppnivå, og vi får bedre utdannede styremedlemmer gjennom denne kvinnekvoteringsprosessen. Det med utdanning i seg selv er jo viktig. Yngre betyr et litt annet perspektiv på organisasjon. Erfaring som mellomleder innebærer*

*sterkere fokus på realismen i gjennomføring og de organisasjonsmessige aspektene over hva som må til for å få gjennomført noe. Dette utfyller styret på en veldig god måte. ”*

Mellomledere er ofte bindeleddet mellom virksomhetens strategiske og operative nivå, og de er en sentral ressurs for å få gjennomført endringer i organisasjonen. Men man kan heller ikke utelukke at de også har en sentral nok posisjon til å sabotere, dersom ikke motivene for endringer er tilstede. Nyere forskning peker på at virksomheter vil oppleve vansker med å realisere sine strategiske føringer med mindre en har mellomlederne med seg. Bedriftenes utfordringer blir å skape forståelse for endringenes nødvendighet og innhold, og hvordan endringen skal gjennomføres (Hope 2010). Med et økt antall kvinnelige styremedlemmer med mellomledererfaring, kan en få inntrykk av at styrene nå har opplevd å få større innsikt i virksomhetens utfordringer i forhold til implementering av strategiske beslutninger, og at denne kunnskapen har gitt styret et bedre grunnlag for de vedtak og strategier som fattes. Dette ser også ut å stemme med det teoretiske perspektivet på mangfold (Milliken and Martins 1996) som understreker at ulik *organisatorisk tilhørighet* og erfaring tilfører gruppen større variasjon i perspektiv og slik bidrar til andre løsninger på organisatoriske problemer.

Statistikken fra norske styrerom viser i tillegg at kvinnelige styremedlemmer er yngre enn deres mannlige kollegaer (Bartsch and Skårerhøgda 2010). Informantens generelle erfaringer bekrefter at de har merket dette. Effekten av alder og yngre kvinner ble her uttalt å gi seg uttrykk ”*i nye innfallsvinkler*” og ”*et annet perspektiv på organisasjonen*”. Informantens opplevelser (jamfør sitat øverst på siden) tyder på at noen styrer har vært kapabel til å utnytte den ressursen som alderen representerer på en positiv måte.

Likevel avspeilet denne studien en variasjon i antakelsen av hvorvidt alder kunne tillegges en mangfoldsverdi i styresammenheng. Flere av informantene (både kvinner og menn) mente å ha erfart at yngre styremedlemmer manglet tygde nok til å utøve sitt styreverv på en tilfredsstillende måte. En av mennene understreket at: ”*styremedlemmer under trettifem har ikke noe særlig å bidra med*”, underforstått ut fra tema og kontekst er dette en henvisning til de yngre kvinnene, som kanskje også i større grad kommer inn i styrerommet uten styreerfaring.

Noen av kvinnene utdypet dette aspektet ved å si at erfaring og livsvisdom var en viktig ballast for den som skulle skjøtte et ansvarsfullt styreverv. Dette ble knyttet opp til det ”*å utøve det sunne og gode skjønn*”, og ble vurdert til å være et resultat av modenhet og alder. De fleste informantene viste seg å være modne mennesker med lang styreerfaring. Den

holdningen som kommer til uttrykk her kan derfor gi en indikasjon på at mekanismene som den illustrerte mangfoldsmodellen viser til fortsatt oppleves reell for denne gruppen informanter (Milliken and Martins 1996). Alder og kanskje i særdeleshet kvinnelige uerfarne styremedlemmer ser ut til å møte større utfordringer - både for den yngre selv og for gruppen som helhet. Dette vil ut fra teorien gi seg utslag i at en vil bli mindre inkludert i debatten, og de kognitive effektene (som foreksempel innovasjon) blir mindre fremtredende (Milliken and Martins 1996). Yngre og uerfarne styremedlemmer som ikke har hatt mulighet til å opparbeide seg en posisjon i gruppen kan da risikere å bli kategorisert som tilhørende en ” ut-gruppe” og kan oppleve utfordringer med å bli innlemmet i gruppen. Et aspekt som samsvarer med de reaksjonsmønster som sosial identitetsteori peker på. (Turner 1982)

#### **4.1.3 Mangfold - et tveegget sverd som både kan utfordre og skaper gode prosesser**

Teorien viser at heterogene styrer vil bruke lengre tid på å komme frem til beslutninger enn homogene styrer (Selvik 2009). Den samme erfaringen hadde også informantene i denne studien. Når det var større variasjon blant styremedlemmene økte tiden det tok å fatte vedtak. Flere perspektiv på sakene ble debattert og flere spørsmål ble stilt. Aktiviteten i styrerommet ble hevdet å stige i takt med mangfoldet. Slik beskrev en av de kvinnelige informantene endringen dette medførte:

*”Når styrene er sammensatt av mange ulike mennesker tar styremøtene mye lengre tid. Det er så mange innspill som skal inn og folk er vant til å legge vekt på helt forskjellige ting når vi skal diskutere.”*

Hvorvidt det er økt kvinneandel som er utslagsgivende for at styremøtene tar lengre tid – ble ikke eksplisitt uttalt. Imidlertid fortalte denne informantene at hun som oftest var alene kvinne i styrene – eller en av få. En indikasjon på at økt tidsbruk i denne sammenhengen ikke nødvendigvis er direkte knyttet opp til kvinneaspektet. Jeg tolker derfor utsagnet som en generell betraktning om en av mangfoldets utfordringer. Mangfoldet ut fra beskrivelsen opplevdes å sette krav til både dem som enkeltpersoner og til teamet. Mange av sakene styret behandler er komplekse, og det finnes ulike måter å løse sakene på. Det hersker ulike oppfatninger om hva som er den rette løsningen og løsningene er nødvendigvis ikke forenlig med hverandre. I tillegg kan det oppstå usikkerhet til om forslagene man diskuterer faktisk fører frem til det utfallet en ønsker. Ingen av styremedlemmene tok opp at konfliktnivået

hadde økt som følge av at det nå var flere meningsutvekslinger, men det ble uttalt at styremøtene opplevdes mer *kreven*de enn tidligere. Som en av kvinnene hadde iaktatt:

*”Det er viktig at det er et heterogent team. Mangfoldet vil kanskje føre til mer krevende styremøter, men beslutningene vil bli bedre. En får sakene grundigere belyst, og dette gir igjen administrasjonen et bredere grunnlag for å gjøre en god jobb.”*

I begrepet *kreven*de kan det ligge både kulturelle, kommunikative og relasjonelle spenninger. Spenninger som nødvendigvis ikke er knyttet til et kjønnsaspekt, men som likevel kan være en forsterkende faktor. Forskjellig ståsted og ulike standpunkt fører til ulik vektlegging, og prioriteringer, og informasjon kan bli behandlet ulikt. Dette kan igjen lede til redusert kommunikasjon og følelsesmessige konflikter dersom meningsforskjellene blir for store i gruppen (Milliken and Martins 1996; Huse and Søland 2009). Utsagnet kan også gi indikasjoner om at oppgaverelaterte konflikter som omhandler ulike tolkninger og meninger om en sak oppleves krevende men meningsfull så lenge en har et felles ståsted (Martinsen 2004). Utsagnet over kan dermed sees i lys av tidligere sitat. Viktigheten av at mangfoldets ”*relevans*” og en felles ”*plattform*” ser derfor ut til å redusere affektive konflikter som kan være skadelig på teamdynamikken (Huse and Søland 2009).

Styreleder som ordfører, i kraft av sin rolle, står også overfor større utfordringer når perspektivene og informasjonstilgangen har økt og innfallsvinklene og fokus på hva som er viktig er forskjellig i gruppen. Det stilles større krav til å koordinere og integrere de ulike synspunktene som kommer frem i debatten. Å holde fokus på essensen i diskusjonen, samt dra opp konsensus på en slik måte at det enkelte styremedlem opplever at de har et eierskap til den endelige beslutningen derfor kan ha blitt mer utfordrende. Med ulikt ståsted har dette sine konsekvenser. Som en av mannlige styrelederne opplevde det:

*”For styreleder har det å klare å få en sammenheng i diskusjonen og å få styremedlemmene til å bygge på hverandre under sine innlegg når de har ulike perspektiver – blitt mye vanskeligere. Vi har en tendens til å komme inn gjennom forskjellige dører når vi diskuterer. På den ene side får du flere impulser og en større bredde på vurderingen av saken. På den annen siden er det vanskeligere å få en sammenhengende diskusjon i gruppen. Dette skjer når breddekompetansen ikke er den samme hos alle. Det er en utfordring.”*

Informanten uttrykker ikke eksplisitt hvorvidt han refererer til kvinnelige styremedlemmer eller om han viser til store forskjeller i styregruppen generelt. Men som leder for flere ASA styrer kan en anta at det er kvinnedimensjonen her refererer til. Utfordringer med å få medlemmene til å bygge på hverandre i dialogen har også blitt referert til som "biljardkuleeffekten". En effekt som oppstår når det første utsagnet i en diskusjon blir reagert ulikt på av de forskjellige medlemmene, slik at diskusjonen får mange retninger og forårsaker nye reaksjoner for hver ny bemerkning (Bang and Midelfart 2010). En slik effekt kan manifestere seg i at saker blir diskutert på varierende abstraksjonsplan av ulike gruppemedlemmer fordi en har forskjellig bakgrunn. Eller den kan bestå i at en får "temahopping" der medlemmer bringer inn nye tema i debatten selv om tidligere tema ikke er ferdig diskutert. Lederens oppgave med å styre debatten og holde fokus på sakens kjerne, få medlemmene til å bidra, oppsummere og konkludere kan derfor antas å ha blitt enda mer utfordrende enn tidligere. ( Avhandlingen vil belyse styrelederrollen nærmere i kapittel 4.3.6, da med fokus på kvinners utøvelse av denne rollen.)

På tross av de nevnte utfordringene var hovedinntrykket at fordelene med mangfoldet og økt kvinneinnslag opplevdes å være flere enn ulempene. Diskusjonene hadde blitt bredere, noe som "beriket styrearbeidet" og gav styremedlemmene flere "valgmuligheter" når de tok avgjørelser. Styremedlemmene mente også at møtene hadde blitt mer "spennende", og at "de lærte mer" ved å få innsikt i nye perspektiver og vurderinger som de ellers ikke ville hatt kjennskap til. Disse nye ideene førte til at en lettere kom ut av fastlåste tankebaner, og noen antydte at en variert styresammensetning skapte en annen åpenhet for nyskappings- og innovasjonstankegang i møtene. Etablerte måter å tenke på ble utfordret og tilførte nye impulser. Som en av de kvinnelige informantene illustrerte:

*"Det er klart at med et større mangfold får en flere ulike innfallsvinkler og flere nye synsvinkler. En får innblikk i ulike måter å tenke på, og det kan føre til mange utrolig spennende ting. Med større mangfold kommer en også lettere ut av sporet: "slik har vi alltid gjort det og slik gjør vi det". Det fører til at vi må snu nye steiner, og at vi setter spørsmålsteget ved våre egne etablerte måter å tenke på".*

Innovasjon og nytenkning er også av flere forskere utpekt som en effekt av økt mangfold (Huse and Nielsen 2010). Fra empiriske studier blir det hevdet at kvinner er mer åpne og ikke så preget av styrerommets konservative normer (Torchia Mariateresa, Andrea et al. 2010). De ser ut til å være mer komfortable med- og har større preferanser for nytenkning og endring.



Dette kan selvsagt ha noe med at denne gruppen styremedlemmer har kortere fartstid og ikke er bundet opp i konvensjoner og forventede reaksjonsmønstre. Samtidig vil også de andre styremedlemmenes forventninger og holdninger til nye forslag være nært knyttet opp til gjeldene normer og regler i gruppen. Det å få aksept for endringer og nye tanker kan derfor bety at en utfordrer gruppens tidligere normgrunnlag. Dette kan også være en av årsakene til at styremøtene oppleves som mer krevende enn tidligere.

## **4.2 Kvinners særlige utfordringer**

Teorier om sosiale barrierer som reduserer innflytelse og enkeltindividers påvirkning i grupper viser at mangfold kan være utfordrende. Sosial identitetsteori og Kanter's teori om kritisk masse påpeker at de som representerer en minoritetsgruppe, vil bli møtt av stereotypisering og vil oppleve utfordringer med å bli innlemmet som fullverdige styremedlemmer. Hvis dette er tilfelle, vil en kunne forvente at kvinner vil oppleve vanskeligheter med å bli hørt og dermed få begrenset innflytelse på de beslutninger som blir vedtatt. Ut fra dette teoretiske rammeverket ble det andre forskningsspørsmålet stilt:

*I hvilken grad opplever kvinner, som utgjør en minoritet å møte barrierer i styrerommet og hvordan påvirker dette deres innflytelse og aksept?*

### **4.2.1 Betydningen av å være alene kvinne i styrerommet**

Nesten alle de kvinnelige informantene (sju av ti) hadde erfaring med å være alene kvinne i styrene. Ut fra de nevnte teoriene skulle en forvente at disse kvinnene ville oppleve utfordringer med å bli innlemmet i styret. Som eneste kvinne kan man lett bli en representant for en hel minoritetsgruppe, og dermed bli oppfattet som et "token". Dette medfører fare for å bli tvunget inn i begrensede roller og slik får en redusert sin mulighet for deltakelse, påvirkning og innflytelse (Kanter 1977; Turner 1982). En av kvinnene i undersøkelsen hadde imidlertid en annen opplevelse av situasjonen:

*"Skal jeg være ærlig så merker jeg ingen forskjell. Jeg har prøvd å tenke på dette i forkant av dette intervjuet. Jeg er faktisk alene kvinne i mange av styrene. Det har vært en eller to kvinner i nesten alle styrene jeg har sittet i, så kvinner er i mindretall. Men jeg har ikke opplevd det problematisk. I styrearbeidet blir man veldig fort respektert om man bare viser*

*sine styrke. Du har kommet inn i et styre fordi du kan noe, og fordi du kan bidra med noe. En styrearena er en arena der du kan vise hva du kan.”*

Utsagnet kan tyde på at det å være eneste kvinne i et styre ikke nødvendigvis trenger å være hemmende eller begrensende. Her indikerer styremedlemmet at hun ser på styrerommet som en arena for å bruke sin kompetanse og erfaring, og at hun går aktivt inn i styrerollen med en beslutning om å påvirke og delta. Hovedinntrykket er at kvinnene i denne studien delte denne oppfatningen, og påpekte at de selv ikke opplevde å bli marginaliserte på grunn av sitt kjønn i styresammenheng. Dette utsagnet signaliserer at Kanters hypotese og teori om at kvinneandelen vil ha en betydning for opplevd innflytelse ikke oppleves riktig av alle. En bekreftelse fra en av de andre kvinnene understreker dette:

*”Det kan være at folk opplever dette forskjellig. Vi har jo alle våre ulike personligheter. Men jeg har ikke en opplevelse av at det ville vært annerledes om det hadde vært flere damer med.”*

Som nevnt tidligere, pekte informantene på sin personlighet, kompetanse, yrkeserfaring og utdanningsbakgrunn som en plattform for innflytelse. Utdanningsnivået i seg selv kan føre til bedre forutsetning for å forstå komplekse sammenhenger og evner til å argumentere systematisk for sitt syn, samt at utdanningsnivå kan gi en høyere status overfor de andre styremedlemmene (Elstad and Ladegård 2010). Kanter pekte også på at minoriteter har påvirkningskraft, men at dette vil være avhengig av blant annet personlig styrke, i tillegg til antall medlemmer i gruppen. Med *personlig styrke*, tenker jeg her et bevisst forhold til egne personlige ressurser og individuelle egenskaper som kunnskap, erfaringer, utdanning, kreativitet, uavhengighet og mot (Selvik 2009). Flere av kvinnene uttalte også at de ikke karakteriserte seg selv som ”gjennomsnittskvinner”. De brukte denne årsaksfaktoren som forklaring på at de ikke opplevde de forventede barrierene som teorien viser til. Ingen av informantene utdypet eksplisitt hva de la i begrepet ”gjennomsnittskvinne”, men i løpet av samtalene trakk noen frem sin yrkesbakgrunn fra mannsdominerte finansmiljøer, andre påpekte at de var profilerte kvinner som hadde opparbeidet seg et omdømme, og andre igjen understreket sin selvstendighet. Felles for denne gruppen informanter var at de allerede i tidlig alder hadde gått inn i ledelsesroller, noe jeg tolker som at de tidlig hadde forsert ”glasstaket” - den usynlige barrieren som blir hevdet å hindre kvinners karriereutvikling. Kanskje nettopp dette indikerer at den største barrieren har vært å entre styrerommet – og at den kvinnen som har lyktes med dette har de egenskapene, evnene og karaktertrekkene som gjør at de blir

lyttet til. Disse kvinnene ser ut til å besitte en selvtillit og en trygghet i sin egen rolle, som gjør at synlighetsmekanismene som teorien viser til ikke ser ut til å være like gjeldende for denne gruppen kvinner. Samtidig er kvinnene svært erfarne og har derfor hatt mulighet til å opparbeide seg en posisjon i styrerommet over tid. En annen nærliggende tolkning kan hensespeiles til den norske konteksten anno 2011. Har norske menn blitt så vant med likestilling at de møter kvinnene med en større forståelse og respekt enn hva som var tilfelle i en amerikansk setting på 1970 tallet da Kanter teori ble lansert? Følgende uttalelse kan sees på som en forlengelse av den første i dette kapitlet.

*”Om antall kvinner har en betydning er veldig personavhengig. Noen vil ikke bry seg om hvor mange kvinner som sitter i styrerommet. Jeg er kanskje litt for selvstendig. Jeg er ikke opptatt av at jeg må ha andre der for at de skal støtte mine beslutninger og mine meninger. Jeg er opptatt av å si det som jeg tror er riktig.”*

Disse uttalelsene bekrefter inntrykket av at disse informantenes styrke og uavhengighet kan være en av årsakene til at de har blitt valgt som styremedlemmer. Dette viser igjen at styret er en spesiell sosial kontekst, der styremedlemmer har gått gjennom en selektert utvelgelsesprosess, (valgkomiteer og i noen tilfeller intervju) og at styremedlemmene har definerte oppgaver og roller (Forbes and Milliken 1999; Elstad and Ladegard 2010). De universelle kjønnsstereotypiseringene som Kanter påpeker kommer derfor kanskje mindre til uttrykk i styrerommet, slik disse utsagnene tyder på. Seks av de kvinnelige informantene i denne studien viste seg også å inneha styrelederposisjoner, noe som igjen understreker utvalgets karakter som svært ressurssterke, dyktige, uavhengige og synlige kvinner.

De mannlige informantene understreket at noen styrekvinner kunne karakteriseres som *”menn i skjørt”*. Disse ville klare seg like godt som hvilken som helst mann på styrearenaen. Disse kvinnene var ikke redde for å markere seg og si hva de mente. De hadde opparbeidet seg en posisjon og de ble respektert gjennom å være tydelig og *”tøffe”*. Som en av mennene hadde observert:

*”Dersom du for eksempel har en kvinne som ”Mari Olsen”, alene i et styre, hadde det ikke gjort noe som helst. Hun valser over mennene dersom hun har behov for det. Hun vet hva hun vil og hun kjører sitt løp.”*

Vår kultur inneholder sterke forestillinger om hvordan kvinner og menn er og hvordan de skiller seg fra hverandre. Kulturelle forestillinger styrer oss innenfra ved at de blir internalisert, og utenfra ved at andre har forventninger til oss (Skogstad and Einarsen 2002). Dette kan gi seg utslag i stereotype oppfatninger samt forventninger om hvordan noen skal oppføre seg. Det er derfor nærliggende å tolke utsagnet om ”*Mari Olsen*” ut fra Kanter sin teori som hevder at en slik type atferd kan være et uttrykk for en kvinnes behov for å nøytralisere sitt kjønn, slik at de lettere glir inn i et mannsdominert miljø. Ut fra informantens utsagn kan de vurderingene som her har blitt gitt også være preget av respondentens stereotype oppfatning av hvordan kvinner bør oppføre seg i styrerommet. Iakttakeren kan i dette tilfelle ha opplevd at noen kvinner opptrer like eller mer ”dominerende og autoritære” enn sine mannlige kollegaer, og at kvinnen han beskriver er mer mandig enn de mannlige kolleganene, ettersom hun avviker mer fra det forventede atferdsmønsteret enn hva mennene gjør. En kan da reflektere over om dette også viser til en oppfatning av at denne ”typen” kvinner forventes å være mer veltilpasset og mer selvstendige, og slik trenge mindre ”tilrettelegging” og derfor lettere internaliseres i styregruppen? Samtidig la denne informanten til at dersom en bare rekrutterer inn kvinner som opptrer som ”*blåkopier av menn*” vil hele kvinneeffekten og mangfoldsdimensjonen i styrerommet utebli. Å rekruttere en bredde av kvinner med ulike personligheter og egenskaper ble uttrykt som viktig for å skape de nødvendige og konstruktive kontrastene i teamet.

Shein peker på at menn automatisk blir tillagt maskuline karaktertrekk på grunn av sitt kjønn (Schein 2007). Disse karakteristikkene blir ofte forbundet med ledelse og autoritet. Dette fenomenet beskriver hun som ”tenk som en mann syndromet” (”Think Manager Think Male”). Her står stereotype oppfatninger av kvinner i motsetning til det å utøve godt lederskap. Denne ”maskulinisering” kan være et resultat av at kvinner har opplevd at det er først gjennom rasjonelle atferdsmønster og maskuline væremåter at de har blitt sett og hørt. I kontrast til stereotypiske forestillinger om feminine egenskaper, er det de maskuline forestillingene som er knyttet opp til godt lederskap og suksess (Schein 2007). En slik tanke kan da være nærliggende å benytte som en forståelsesramme for hvordan flere av de kvinnelige informantene har valgt å utøve sin rolle- kanskje en nødvendighet for å bli hørt og medregnet i debattene.

De kvinnelige informantene fremhevet viktigheten av ikke å se på kvinner som en homogen gruppe. De poengterte at hvert individ er unik med ulike karaktertrekk, behov og egenskaper.

En konsekvens av å være alene kvinne trenger derfor ikke bare oppleves som negativt. Den synligheten en får kan slå positivt ut ved at en blir lagt merke til når en har ordet og dermed få større påvirkning på de beslutninger som tas. Samme konklusjon blir trukket frem i en norsk studie der kvinnene i stor grad uttalte at de hadde innflytelse, uavhengig av antall kvinner i styrerommet (Elstad and Ladegard 2010).

Imidlertid viser empirien i egen studie en viss meningsvariasjon i forhold til om kvinneandelen hadde en betydning for den enkelte kvinne. Dette kan være indikasjon på at problemstillingen har flere fasetter framfor et enkelt svar. En av informantene, en kvinne med både lang styre- og ledererfaring, var helt klar på at antallet kvinner har noe å si for innflytelse og dynamikk i grupper. Hun trakk paralleller til arbeidslivet og toppledergrupper – der hun på grunnlag av egen erfaring påpekte at kvinner ikke har samme posisjon som menn. Hun illustrerte dette ved å vise til situasjoner der hun hadde vært alene, eller en av to damer sammen med mange menn. I slike kontekster mente hun at kvinnene svært lett blir marginalisert og at de har større vansker med å bli hørt.

*”Jeg tror dette er ganske ubevisst, for det er utrolig mange flinke damer. Men jeg mener åpenbart at kvinner ikke har den samme posisjon på arbeidsplasser som menn. Jeg kan bare ikke forstå at det er sant når kvinner sier at de aldri har opplevd å bli diskriminert eller marginalisert i arbeidslivet og i styrerommet. Jeg forstår det bare ikke.”*

For denne kvinnen ser hennes virkelighet ut til å bli bekreftet av Kanters teori og sosial identitetsteori. Kvinnen understreket også at hun opplevde å ha blitt mer oppmerksom på denne typen mekanismer etter som hun hadde blitt eldre. Dette kan kanskje også ha noe med at hun med sin lange erfaring og tunge leder- og styreverv ikke finner seg i å bli utsatt for kontrastering og marginaliseringstendenser. Hun er kanskje nettopp derfor ekstra oppmerksom på ikke å bli tvunget inn i slike begrensede roller.

En av de mannlige informantene støttet sterkt opp under denne oppfatningen. Han trakk også paralleller til konsernledelsen der han hadde erfaring med en gruppe bestående av en kvinne og mange menn. Her pekte han på miljøaspektet og de sosiale settingene hvor det å være alene kan bli ganske ensomt. Det ser ut til å være lettere å finne noen å identifisere seg med blant sitt eget kjønn. Andre studier underbygger også dette funnet (Erkut, Kramer et al. 2008). Det å bygge sosiale nettverk med andre er viktig for å heve statusen og minimere stereotype

fordommer mot ”tokens” i en gruppe. (Elstad and Ladegård 2010). Å være flere gjør at en ikke skiller seg ut. En har noen å pausesnakke og dele interesser med.

Kjønn som synlig attributt kan altså virke begrensende og belastende for noen av kvinnene. Dette kan være situasjons- og personbetinget, men det kan også være et spørsmål om hvordan kvinnene selv fortolker sin situasjon. Som en av informantene konkluderte:

*”for følelsen er det godt å være flere damer, men om det har noe å si, ja det er jeg usikker på”*

#### **4.2.2 Betydningen av å være ny i styret**

Flere av de kvinnelige informantene delte sine indirekte retrospektive erfaringer fra begynnelsen av sin styrekarriere. De fortalte da at de hadde blitt møtt med stor skepsis og tvil til at de hadde noe å gjøre i et styreverom. Dette kan indikere at de ble kategorisert som en ”utgruppe” slik sosial identitetsteori påpeker, og at de dermed måtte jobbe hardere for å bli hørt og sett. Tillit, respekt og tiltro er ikke noe som fastsettes, det må opparbeides.

Å være ny gjør deg enda mer *synlig* i en gruppe, noe også Kanters teori om tokens peker på. En får oppmerksomhet og det ligger implisitt en forventning fra de andre medlemmene til hvordan en skal fylle rollen. Det å skille seg ut opplevdes også som en større belastning for kvinnene i begynnelsen av deres styrekarriere. Dette kan tolkes som at kvinnene kommer inn på en ny kulturell arena, med nye spilleregler, omgangsformer og generelle forestillinger om hvordan en styrerolle skal utøves. Gruppeteori understreker også betydningen av at hver gruppe har en felles historie og en intern omgivelse som spesifikt tilhører gruppen (Skogstad and Einarsen 2002). Den dominerende gruppen forventer heller ikke at kvinnene kjenner til de uuttalte holdningene som gjelder, noe som kan skape usikkerhet rundt hvordan kvinnene kommer til å opptre. En av de kvinnelige informantene beskrev sin erfaring som nytt styremedlem på denne måten:

*”Da jeg var uerfaren var jeg med på at de andre la premissene for hvordan ting skulle være, mens nå er jeg med på å legge premissene selv.”*

Som ny er en naturlig nok mer usikker både på egen rolle og egne oppgaver. Det å ta ordet og venne seg til å heve sin røst i en ny situasjon tar tid. Det er koder som skal knekkes, og i varierende grad har en behov for å bygge trygghet rundt vervet en går inn i. Teorien om gruppetenkning påpeker at en konsekvens av gruppepress er at minoritetsgrupper er mindre

villige til å delta i diskusjoner og vil være mer tilbakeholden med å si hva de egentlig mener (Janis 1982; Selvik 2009; Terjesen, Sealy et al. 2009; Torchia Mariateresa, Andrea et al. 2010). Fokuset blir da i større grad å tilpasse seg den rådende normen før en hevder sin egen posisjon. De mannlige informantene påpekte også at kvinnelige styremedlemmer så ut til å oppleve en høyere terskel for å ta ordet enn deres mannlige kollegaer. De så også ut til å sette høyere krav til seg selv i forhold til å komme med innspill i debattene. Mennene indikerte at dette kanskje kunne ha noe å gjøre med at kvinnene hadde mindre styreerfaring enn sine mannlige kollegaer. Som en utdypning av utsagnet over om det å være ny og kvinne i styret:

*”I begynnelsen var det skremmende å være i styrer med bare fremmede mennesker og jeg var den eneste damen. Jeg må innrømme at det tok lang tid før jeg sa noe.”*

Dette utsagnet tilsier at som nybegynner opplevdes styrerollen som krevende og var forbundet med psykologiske stengsler som førte til at kvinnene reduserte sin synlighet. Dette er kanskje et utslag av at kvinner har en viss beskjedenhet overfor mer erfarne styremedlemmer som oftest er menn. En kan derfor få inntrykk av at som ny utøvet kvinnen en sterkere selvsensur enn hun som hadde opparbeidet seg erfaring. Denne selvsensurmekanismen ser ut til å komme til uttrykk på ulike måter. Enten ved at en unngår å si det en mener, eller at en uttrykker noe annet enn hva man mener av frykt for ikke å bli akseptert, slik konformitetsteorien peker på (Bø and Schiefloe 2007; Elstad and Ladegard 2010). Som representant for en ”utgruppe” og et ”token” vil eventuelle feil og mangler bli enda synligere. Det vil derfor være nærliggende å tolke kvinnene dit hen at de som en kontrollmekanisme kompenserte med forberedelser for å kunne bidra ut fra et sikrere ståsted. Denne antakelsen er i samsvar med flere andre norske studier (Huse and Solberg 2009; Elstad and Ladegard 2010; Huse and Nielsen 2010). En av kvinnene forklarte dette forholdet slik: *” I begynnelsen var jeg veldig nervøs, og jobbet mye før jeg dro på styremøtene for å diskutere.”*

Fire av informantene trakk også frem at de i begynnelsen av sin styrekarriere hadde blitt møtt med det Kanters teori beskriver som *assimilasjon*, generaliserte oppfatninger om kvinnerollen. Oppfatninger som lett kan virke begrensende og hemmende for enkeltindividet (Elstad and Ladegård 2010). En slik holdning kan også bli sett på som en negativ særbehandling. Følgende uttalelse illustrerer hva slike stereotypiske holdninger kan dreie seg om:

*”Mennene falt jo nesten ned av trærne da de oppdaget at jeg både kunne tenke og analysere og at jeg var så godt forberedt. De kunne finne på å si at ”det er jo hue på den dama der”, og ”at den dama kan virkelig tenke selv.”*

Selv i en norsk kontekst gir utsagnet over indikasjoner på at noen menn kan ha fordommer mot kvinnelige styremedlemmer, men at de gjennom erfaring er villig til å endre standpunkt. Denne holdningen er nærliggende å tolke ut fra teamproduksjonsteorien. Teorien påpeker at endringer i styresammensetningen vil ha en effekt for styrebalansen. Nye medlemmer forbindes med et brudd i teamproduksjonen fordi både nye og gamle medlemmer krever sosialisering og tilpassing – dette vil si at teamet trenger tid på å rekonstituere seg. Ny aksept og tillit må bygges, ny forståelse og felles meningsdannelse må skapes (Huse and Sølund 2009). Som en konsekvens av endringen kan derfor teamets produksjon reduseres. Spørsmålet blir da om alle nye medlemmer vil bli møtt med samme skepsis eller om dette er en holdning som ser ut til å ramme kvinner i størst grad.

Kvinnene som endringsagenter må imidlertid være villig å stå i dette spennet mellom negative forventninger og presset om å levere og motbevise de uttalte og uuttalte fordommene som de møter. En annen av kvinnene fortalte om hvordan hun hadde blitt møtt med skepsis og en grunnleggende mistillit til at hun kunne ha samme kunnskap som sine mannlige styrekollegaer. Hun satt i et idrettsstyre der alle hennes mannlige kollegaer utøvet sporten, noe hun selv ikke gjorde. Men i motsetning til mennene, hadde hun utdanning og ledererfaring og derfor noe annet å bidra med. Det var først etter at hun tok på seg ansvaret for en større oppgave, og gjennomføringen av denne gikk strålende med påfølgende god nasjonal presseomtale, at hun følte hun ble sett og fikk innpass. Presset i forhold til å bevise at en har noe i styrerommet å gjøre var en gjennomgående følelse for flere av informantene i begynnelsen av deres styrekarriere:

*”Du må bevise mer. Som jente må du bevise at du får noe til. Jeg ble skikkelig synlig. Jeg fikk oppmerksomhet fordi vi lyktes, og da først fikk de andre øynene opp for at jeg kunne noe.”*

#### **4.2.3 Kvinnelige styremedlemmers strategier for innflytelse og aksept**

Som nevnt over var opplevelsen av marginalisering tilstedet for flere av kvinnene i begynnelsen av deres styrekarriere. Studier har også vist at medlemmer med minoritetsstatus



kan øke sin posisjon og status i grupper gjennom ulike tiltak (Mc Inerney-Lacombe, Bilimoria et al. 2008). Dette gjelder også for kvinnene i denne studien. Flere av dem fortalte at de hadde lært seg teknikker og benyttet aktivt og bevisst strategier for å få gjennomslag for å øke egen innflytelse. Noen av disse strategiene var sammenfallende for flere av kvinnene, mens andre var knyttet opp til personlige preferanser og den sosiale sammenheng som kjennetegnet det aktuelle styret. Dette kan indikere at kvinnene hadde høye prestasjonsønsker og satte sine ressurser inn på og nå dem. En av informantene forklarte hvordan, og hvilke styremedlemmer som fikk innflytelse på denne måten:

*”Dersom du oppleves og erkjennes av andre å ha genuin og særskilt innsikt som er verdifull å ta del i, så har du innflytelse. Når en har kunnskap og kompetanse får man lettere gjennomslag for sine saker.”*

Å inneha informasjon og kunnskap er en viktig nøkkel til innflytelse. Noen ganger som eksperter innenfor et mindre område, andre ganger med en bredere generell kunnskap om næringsliv, markedsføring eller økonomi. Kanskje dette var en av grunnene til at også ni av ti kvinnelige informanter påpekte viktigheten av *”gode saksforberedelser”* som en av deres fremste strategiske tiltak for økt innflytelse? Forberedelsene i denne sammenhengen kunne være omfattende og gå langt utover bare å lese sakspapirer. Som en av kvinnene forklarte:

*”Jeg tenker nøye gjennom hva som er motargumentene i sakene som kommer opp. Jeg prøver å forestille meg hvordan saken ser ut fra den andre siden og hvilken grunn vedkommende har når de er uenig med meg. Og så prøver jeg å sette meg inn i hva som er ulempen og fordelene med den holdningen også.”*

Ved å være godt forberedt, mente kvinnene at de hadde avverget flere uheldige beslutninger. De kunne også argumentere lettere og legge saken frem på en mer lettfattelig, innsiktsfull og overbevisende måte. I denne sammenhengen kom det også frem at kvinnene hadde erfart at det å benytte *”menns argumenter”* i diskusjonen var en svært effektiv taktikk for å få oppmerksomhet. *”Å bruke menns argumenter”* tolker jeg dit hen at kvinnene opplevde at de måtte legge om *”formen”* til en mer maskulin taleform, som vist til tidligere. De uttalte at de var bevisst på å vektlegge en mer kategorisk, tydelig og rasjonell kommunikasjonsform, og de var nøye med å vise til bunnlinjer og tall i diskusjonen. Denne taktikken, eller en slik *”rasjonell overtalelse”*, innbefatter at en presenterer konkrete bevis og detaljerte forklaringer om hvorfor det spesielle forslaget er viktig. En slik fremgangsmåte ble hevdet å fungere godt

i styrerommet der diskusjonspartnerne ofte har samme sluttmaal men ulike oppfatninger om hvordan malet skal naas (Yukl 2006). Dette kan ogsaa bety at det fortsatt er de maskuline normene og atferdsmoestrene som dominerer i flere av styrerommene, og at kvinnelige styremedlemmer er forventet aa tilpasse seg denne atmosfaren for aa bli hoert og fa gjennomslag. En annen strategi som ble uttalt til aa vaere kopiert fra menns atferdsmoenster var ” aa gjenta det andre hadde sagt”. Selv om en opplevde at en ikke hadde noe aa tilfoeye i en sak, burde en likevel muntlig tilkjennegi at en var enig, noe informantene hadde erfart fungerte effektivt. Som en hadde iaktatt:

*”Gutta er flinkere, de sier noe, selv om de bare sier at de er ening med siste taler. Vi jenter tenker gjerne at vi skal vaere sa effektive og ikke gjenta noe, men en ma legge kortene pa bordet og vise sin interesse.”*

Her ble det understreket at selv om kvinnene kunne oppleve denne kommunikasjonsformen som unaturlig og lite effektiv, hadde erfaringen laert dem at dette var et enkelt virkemiddel som tydeliggjorde deres meninger, gav dem oekt fokus og slik oekte deres posisjon i styrerommet.

Noen av kvinnene trakk frem at de i begynnelsen av egen karriere hadde laert mye av andre, mer erfarne kvinnelige styremedlemmer. De hadde merket seg hvordan disse hadde lagt frem saker, hvordan de hadde kommet med konstruktive innspill, og hvordan de ved aa vaere godt forberedt hadde kunne paapeke overraskende og nye momenter i sakene. Her hadde de blant annet observert nytten av ” aa holde en lav profil i saker der ens egen kunnskap og kompetanse er mangelfull”. Spesielt var dette formaalstjenelig naar en var ny og uerfaren i styret. Da var det viktig aa folge godt med, kommentere og heller aktivt bidra pa de omradene der en hadde god kompetanse. Slik ville en fa stoerre muligheter til aa bli lyttet til og over tid oke sin egen posisjon i styret.

*”Aa velge sine kriger noye”* var en annen taktikk for innflytelse. Flere av kvinnene paapekte at det var umulig aa vinne alle saker, og at det var viktig aa vaere bevisst hva de mente var verd aa kjempe for. Aa sta pa krava i alle saker var ikke hensiktsmessig. Her maatte en vaere pragmatisk, tenke helhetlig og vaere villig aa innga kompromisser dersom det var noedvendig. En taktikk som kanskje er like mye benyttet av menn som av kvinner? For de av kvinnene som hadde uttalt verdistandpunkt (som for eksempel miljoevern eller etiske spoersmaal), var det disse fanene som gav grunnlag for hva og hvordan de oensket aa kjempe for sine synspunkter.

Imidlertid hadde de lært nytten av å be om å protokolltilføre uenigheter der de ikke fikk gjennomslag for egne meninger. Dette var av betydning for å markere hva de stod for og slik få frem sitt syn på saken.

Over tid hadde kvinnene opplevd økt selvtilliten i styrerollen og de gav uttrykk for å ha bygget seg opp kunnskap om hva som var hensiktsmessig atferd for å få den nødvendige innflytelse og aksept. Disse kvinnene understreket også at de opplevde å bli møtt med en annen forventning nå enn i begynnelsen av sin styrekarriere - forventingen om at en med mange styreverv og lang erfaring fra næringslivet vet hva hun snakker om. Slik sett indikerte kvinnene at de, i takt med sin styreerfaring, hadde oppnådd en annen og større legitimitet enn som uerfaren og ny. Mangfoldsteorien viser til samme tendens. Synlige forskjeller ser ut til å bli minisert over tid og aksepten for hverandre økes med kjennskap (Milliken and Martins 1996). Som en av informantene utdypet det:

*”Jeg forbereder meg veldig godt. Er det noen saker jeg har sterke meninger om – ja da blir jeg veldig godt hørt og får vanligvis gjennomslag for mine meninger. Jeg blir sjelden overhørt. Dersom jeg ikke får gjennomslag ber jeg om å få protokollført uenighet. Det gjør jeg med jevne mellomrom. Det er jeg ikke redd for.”*

Utsagnet fra denne kvinnen uttrykker opplevd selvtillit. Hun hadde kunnskap og erfaring nok til å bli hørt, og til å markere uenighet dersom det var behov for det. Innflytelse - evnen til å påvirke i en gitt situasjon - er essensiell for å utøve styremedlemsrollen en er satt til. Kvinnenes bruk av strategier handlet i stor grad om å markere seg, fremme saker, ta ordet, gi beskjed, ta stilling og være tydelig. Samtidig viste også samtalen at kvinnene var bevisste på at de strategiene som ble benyttet måtte være tilpasset deres personlige preferanse, at de var sosialt akseptert og fungerte i den kulturen som rådet i styrerommet. Dersom ikke taktikkene blir benyttet på en klok og hensynsfull måte, kan det lett føre til motstand hos ens samhandlingspartnere og kollegaer (Yukl 2006).

#### **4.2.4 Allianser i styrerommet**

Sosial identitetsteori (Turner 1982) og studier om gruppetenkning (Janis 1982) peker på at gruppepress kan føre til mer utbredt bruk av allianser i styrerommet. Et resultat av dette kan

være at den som utgjør en minoritet får problemer med å bli anerkjent, få innflytelse og at behovet for å skape seg ressursbaser i form av allianser øker.

Informantene kom inn på temaet ”allianser” i flere av samtalene, men her ble fenomenet svært ofte knyttet opp mot- og ble sett på som en konsekvens av -”*dårlig styreledelse.*” I dårlig ledelse lå spiren til alliansebygging og maktkamper i styrerommet, mente informantene. I de styrene der det ikke var et klima for åpenhet og likeverdighet, og der styremedlemmene hadde vansker med å bli hørt, ble behovet for å skaffe seg koalisjonspartnere sterkere. Alliansebygging ble derfor ikke forbundet med noe positivt. En av kvinnene påpekte at hun flere ganger hadde erfart at beslutninger hadde blitt avgjort på forhånd, og at styreleder selv hadde vært delaktig i denne prosessen. Å diskutere sakene på selve styremøtet hadde da liten hensikt. En illustrasjon av hvordan dette foregikk:

*”Det kan være to stykker - veldig sentrale i styret,- som tar alle avgjørelsene i forkant. Det har jeg opplevd. Det har vært menn som har tatt avgjørelsen på forhånd, og når vi kommer på møte, ja så har de allerede avklart dette med lederen, og da er alt allerede bestemt. Da nytter det ikke å diskutere sakene fordi de allerede er ferdig behandlet.”*

Informanten beskriver her at viktige avgjørelser ble tatt på *bakrommet* av menn, altså utenfor den beslutningsarenaen hun selv var en del av. Uten tilgang til denne arenaen og uten å bli inkludert i de sosiale nettverkene, hadde den reelle påvirkningskraften til informantene uteblitt. En nærliggende tolkning er da å se et slikt handlingsmønster som en ekskluderingsmekanisme av en ”ut- gruppe” slik sosialidentitets teori viser til. Denne kvinnen hadde gjort seg flere iakttagelser om en slik beslutningskultur og hadde erfart at disse avgjørelsene i flere tilfeller hadde resultert i flere negative økonomiske konsekvenser og at det *”koster mer enn det smaker.”* Hun la til at hun hadde lært mye av dette, og at hun selv ikke ønsket å opptre på denne måten. Å være styremedlem innebærer stort ansvar, og da må en også som styremedlem være med å bestemme.

Andre trakk frem at allianser lett kan utvikle seg til uheldige subkulturer som kan få negative følger for styrediskusjonen og føre til mistriivsel og at folk slutter. Flere av kvinnene bekreftet denne antakelsen og påpekte at de selv hadde sluttet i styrer der de hadde opplevd kun å være et alibi - uten innflytelse og medbestemmelsesrett. Deres målsetting og motivasjon for styreverv var muligheten for å være med å påvirke. Dersom dette ikke lot seg gjøre fordi noen

hadde avgjort saker på forhånd, og de i tillegg ikke ble hørt, ble konsekvensen at en heller gikk ut av styret. Andre studier peker også på at dersom missforholdet mellom forventninger og realiteten i styrearbeidet blir for stor, vil dette føre til misstrivsel og økt turnover (Milliken and Martins 1996). Dette ble opplevd som respektløst og kvinnene gav uttrykk for at dette gikk på deres integritet og profesjonalitet.

*”Jeg har sittet i et styre en gang, hvor jeg sa takk for meg. Når jeg flere ganger hadde påpekt at dette og dette bør gjøres i ulike saker, men bare fikk høre at jeg ikke forsto hva dette dreier seg om, ja, da tok jeg konsekvensen av det og gikk ut av styret. Sånne styrer gidder jeg ikke å sitte i.”*

Selv om denne og andre kvinner i studien hadde gjort seg noen negative erfaringer - og de tok konsekvensen av dette ved å gå ut av de aktuelle styrene, viser undersøkelsen at de ikke avsluttet sin karriere som styremedlemmer. De så ut til å ta med seg erfaringen videre og fortsatte sin styregjerning i andre styrer. Kvinnene vektla ikke disse hendelsene stor betydning i intervjuene. Dette kan være et uttrykk for en bevissthet om at den som kritiserer eller fokuserer på negativ særbehandling lett kan bli stemplet som et problem selv, og at den uønskede situasjonen lett kan bli individualisert i stedet for å bli betraktet som en strukturell utfordring (Skogstad and Einarsen 2002).

I noen studier peker en på at allianser og alliansebygging er en del av ”styreromsspillet” og at kvinner må lære seg denne dele av spillet for å knekke styrekoden. Her blir det hevdet at for å oppnå innflytelse og for å bli integrert må kvinnelige styremedlemmer være villig til å danne allianser med innflytelsesrike personer. For å få gjennomslag er det ikke tilstrekkelig at en har noe å bidra med (Huse and Solberg 2006). En slik oppfatning stilte flertallet av de kvinnelige informantene i denne studien seg tvilende til. Spørsmålet blir da om det ligger en implisitt forventning om at kvinner må adoptere menns sosiale atferdsmønster i og utenfor styrerommet for å få innpass og oppnå innflytelse? Eller betyr dette at kvinner er mindre strategiske i sin sosiale omgang med andre styremedlemmer enn hva deres mannlige kollegaer er?

Uansett var de kvinnelige styremedlemmenes holdning i denne studien at en skulle være forsiktig med å overdrive ”alliansespillet”. Å danne for tette allianser kunne lett slå tilbake på ens egen integritet ved at en kunne bli oppfattet som uselvstendig og at en var avhengig av andre. En oppfatning som kan være et resultat av kvinnenenes egne erfaringer. Kvinnene vet at

de kan bli utsatt for kritikk og bli betraktet som uegnet for styrerommet dersom de ikke står på sine egne meninger og viser sin uavhengighet. Samtidig må en ta med i betraktning at de fleste kvinnene i utvalget har forholdsvis lang og bred styreerfaring fremstår som selvstendige, ressurssterke og med trening i å stole på seg selv. Imidlertid fantes det situasjoner eller styreverder der det var mer påkrevet å bedrive uformell påvirkning blant styremedlemmer, for å oppnå gjennomslag og bli hørt. I slike tilfeller ble allianser knyttet med personer som kunne fremme deres sak, uavhengig av kjønn. Her ble det påpekt at når en har samme synspunkt i en sak, har en ofte sammenfallende oppfatninger i andre saker også. Som av de kvinnelige informantene uttrykte det:

*”Dersom jeg vet at jeg skal ta opp en sak, og jeg trenger en alliansepartner for å få gjennom noe, ja så gjør jeg det. Da tar jeg saken opp med noen jeg vet kan støtte meg. Da finner jeg enten den personen som har makt i gruppa, eller den personen som jeg vet folk hører på og som har lett for å bli hørt. Da bruker jeg han som alibi eller talsperson for å fronte en sak. Noe annet nytter ikke. Det har jeg lært meg og det har jeg gjort. Det virker.”*

De av informantene som hadde kortest styreerfaring gav uttrykk for et større behov for å knytte til seg alliansepartnere. Dette kan indikere at denne gruppen opplevde allianser som et nyttig kortsiktig verktøy for å øke egen innflytelse i begynnelsen av sin styrekarriere. Huse peker også på at kvinner ofte kommer inn i styreverder uten tilhørighet til maktbasen og innflytelsesrike allianser (Huse and Solberg 2006). Å inngå allianser med mer innflytelsesrike medlemmer kan derfor i noen tilfeller være en viktig nøkkel for å nærme seg disse maktbasene.

Det generelle inntrykket fra informantene samlet var likevel at allianser ikke var så utbredt som en gjerne kan tro, og at det i motsetning til hva en del studier indikerer, heller ikke var et ønskelig verktøy å bruke. De kvinnelige informantene gav i stedet uttrykk for en sterk motivasjon og et sterkt engasjement for styrerollen de hadde sagt ja til. Inntrykket var at de ønsket å bidra som selvstendige personer i kraft av sin egenart heller enn en del av en allianse. Samtidig innså kvinnene at dersom situasjonen og behovet tilsa det, måtte de være fleksible nok til å øke sin gjennomslagskraft ved å knytte til seg andre mer innflytelsesrike styremedlemmer. Slik sett kan allianseinngåelse legges til som en faktor og en strategi for økt innflytelse i styrerommet.

### **4.3 Kvinnens deltakelse i styrets beslutningsprosesser**

Det tredje forskningsspørsmålet fokuserer på kvinnens deltakelse i beslutningsprosessen og hvordan de evner gjennom deltakelse å skape mening til denne rollen. Dette danner grunnlaget for det tredje forskningsspørsmålet:

*Hvordan evner kvinner å spille en meningsfull rolle gjennom sin deltakelse i styrets beslutninger?*

#### **4.3.1 Kvinner skaper mening gjennom deltakelse og ved aktivt å bidra i styrearbeidet**

De kvinnelige informantene uttrykte å ta styrerollen alvorlig og de gav inntrykk av å være kritiske til hvilke styreverv de ønsket å gå inn i. Kriteriene for å svare ja til vervet lå ofte i deres yrkesbakgrunn, kunnskapsområde eller deres interessefelt. Samtidig mente de å inneha de rette kvalifikasjonene, kompetansen, ledererfaringen og den intellektuelle kapasiteten for å ivareta styrevervet. De gav inntrykk av å nøye vurdere hvorvidt de hadde tid, engasjement og kompetanse til å ivareta oppgaveutførelsen. Deres genuine interesse for samfunns- og næringsliv, interesse for langsiktig strategisk arbeid og ansvarsfølelse virket å ligge til grunn for at de hadde gått inn i oppgaven.

Alle de kvinnelige informantene uttalte at de opplevde aktivt å bidra i styrearbeidet. De var motiverte og engasjerte og de gav inntrykk av å oppleve arbeidet givende, meningsfullt og interessant. Åpenhet, et uttrykt ønske om å drøfte saker, samt aktivt å vise sin interesse ble påpekt som viktige forutsetninger for å være delaktig i styredeebatten. De understreket videre at styret er en *mundlig* arena og at den som ønsker å delta må gjøre dette ved å heve sin røst, ta aktiv del i diskusjonene og dele av sin kunnskap og erfaring. Som en av informantene uttrykte det, *"en må først og fremst ha et ønske om å agere som et styremedlem"*. Engasjementet består i muntlige ytringer som krever involvering og delaktighet, men også evnen til å inkludere og oppfordre til samhandling med de andre styremedlemmene.

Kvinnens engasjement og deres bevisste holdning i forhold til hva de engasjerer seg i og hvordan de ønsker å gjøre dette, kan ligge i deres prestasjonskrav. Risikoen for å bli stemplet som kvotert eller udugelig kan også tenkes å oppleves sterkere for kvinner. Kvinnene gav inntrykk av et ønske om å levere det som var forventet av dem, og med høy kvalitet. De så ut til å vurdere at dette best kunne gjøres innenfor områder der de allerede hadde solid kunnskap og kompetanse. Samtidig kan det også tenkes at kvinnene i sterk grad er selektiv i forhold til

hva de vil bruke tid og krefter på. De prioriter derfor bevisst ut fra hva som passer inn i et travelt dagligliv og hva som ellers vil være verdifullt for dem i et lengre perspektiv.

Gjennom samtalene fremkom det et mønster da kvinnene beskrev sin rolle og delaktighet i styrerommet. De perspektivene som den enkelte kvinnen vektla ved egen rolle var ofte sammenfallende med andre kvinners opplevelser og fortolkning om sin rolle. De mannlige informantene på sin side trakk frem samme momenter og benevnte disse som typiske ”kvinnelige bidrag” i styrerommet. Jeg skal her presentere de mest essensielle momentene som fremkom og som beskriver hvordan kvinnene opplevde at de selv skapte mening til sin styrerolle.

#### **4.3.2 Kvinner er godt forberedt**

Ni av de kvinnelige styremedlemmene kommenterte betydningen av- og poengterte at de brukte mye tid på - forberedelser. Gode saksforberedelser trengs for å stille kritiske spørsmål, og tid må investeres for å forstå kompleksiteten i ulike saker. Selvstendige og kritiske holdninger innebærer at en har gjort seg sine vurderinger i forkant av møtene og at en har innhentet kunnskap om sakene som skal besluttes.

De kvinnene med lengst styreefaring hadde i begynnelsen av sin karriere iaktatt at flere av deres mannlige kollegaer kom uforberedt til styremøtene, og at det ikke var uvanlig at menn åpnet konvolutten på vei inn dørene til møtet. Dette hadde vært både overraskende og uventet å oppdage. Huse peker også på at det før kvoteringsloven hadde blitt rettet kritikk mot styremedlemmers generelle lave engasjement, noe utsagnet under kan bygge opp under (Huse and Solberg 2006).

*”Da jeg oppdaget hvor dårlig forberedt folk var, gikk det opp for meg at det ikke er så mye å være nervøs for. Når de ikke har giddet å lese papirene og når de ikke engang kan lese regnskap, ja så ble jeg overrasket.”*

Denne mangelen på forberedelser ble av flere av kvinnene oppfattet som arrogant. Verdifull tid gikk tapt og unødvendige oppklaringer i møtene måtte til. Imidlertid poengterte flere av informantene at denne holdningen hadde endret seg med tiden, og at styremedlemmene nå var mer ansvarlige og profesjonelle enn tidligere. Dette kan ha noe å gjøre med skjerpede lovendringer, større krav til styremedlemmene og at styrearbeidet har gjennomgått vesentlige



forandringer som vist til i det innledende kapittelet. Eller det kan være, som noen tolker det, en synergieffekt av at kvinneandelen har økt i styrene (Huse and Solberg 2006). På den andre siden kan dette også knyttes opp til Tokens-teorien der en mener at kvinner kompenserer for sin *synlighet* ved å øke innsatsen og ytelsen, og slik øker deres egen posisjon i styret (Kanter 1977). En av de mannlige informantene hadde mange betraktninger om fenomenet kvinner og styreforberedelser. Han så dette som et svært positivt og viktig bidrag for å øke kvaliteten på styrearbeidet.

*”Jeg tror at damene får mennene til å tenke mer helhetlig. Kvinnene stiller flere spørsmål, og krever mer forberedelser. Det stresser jo mennene med denne forberedelse. Når du ser at noen kommer inn i et styremøte og er så ekstremt godt forberedt så skjerper dette de som sitter der og som har sittet der tidligere. Det virker bra på styret som sådan.”*

Konsekvensen her er at noen styremedlemmer (kvinner) er så godt forberedt at det gir ringvirkninger til resten av styret. Forberedelser er også et tegn på den ytelsesnormen et styremedlem legger for dagen – en faktor som har vist seg å ha betydning for styrekulturen (Forbes and Milliken 1999). Denne normen sier noe om graden av motivasjon, hvor mye tid en er villig til å legge inn i ytelsene og oppgaveutførelsen. Denne faktoren har vist seg å ha en påvirkning på styrekulturen og andre medlemmers ytelser. Utsagnet bygger opp under denne teorien og viser at en større andel kvinner i bedriftsstyrene kan medvirke til å øke ytelsesnormene og slik bedre effektiviteten i styret, slik andre studier også finner (Huse og Solberg 2006). Her kan en også tolke informanten dit hen at med økt fokus på informasjonsinnhenting, og bedre kunnskap om sakene blir sakene bedre belyst og nye vurderinger blir inkludert i beslutningsvedtaket. En forbedring av arbeidet. På den andre siden mente de mannlige informantene at kvinner ikke må sette så høye krav til seg selv at de ikke holder ut i styrerollen:

*”Det kan hende at de av og til kan være for pliktoppfyllende. Og at de sliter seg ut ved å forberede seg for mye. De gjør så mye forarbeid at når de kommer på møte så har de nesten ikke sovet om natten. De har lagt og grubla på sakene, og så kommer det en mann, som nesten ikke har leste papirene og setter seg ned og liksom eier hele verden! Hvordan skal jeg si dette uten å bli misforstått da? Noen ganger må en altså gjøre noen kompromisser, altså om du skal være med og ha mange styreverv og ha en jobb ved siden av og ha en familie, ja så kan ikke alt være like perfekt.”*

At kvinner var forberedt ble sett på som positivt, men her indikerer også informanten at noen av kvinnene antageligvis opplever et psykisk stress over oppgaven de har tatt på seg, og at forberedelse for denne gruppen tilsynelatende blir en måte å kompensere for sin synlighet eller usikkerhet på, slik også Kanter peker på i sin teori. Det kan se ut som menn håndterer dette på en annen måte. Kanskje flyter de på tidligere erfaring? Eller har de rett og slett en annen innstilling til vervet og ansvaret som ligger i denne rollen? Imidlertid påpekte de kvinnelige informantene med lang styreansiennitet at de nå kunne bygge på tidligere erfaring og rutine, slik at forberedelsene til styrearbeidet gikk mye raskere.

### **4.3.3 Kvinnens fokus på risiko og konsekvensanalyser**

Kvinnene kom flere ganger inn på temaet risiko og konsekvensanalyser i styrearbeidet. De mente at de i større grad enn sine mannlige kollegaer var representanter for å sette risikoanalyser på agendaen i debattene og beslutningene som ble fattet. Flere av kvinnene mente også at styrene fortsatt ikke var dyktige nok til å tenke konsekvenser. Disse kvinnene så på seg selv om endringsagenter for å fremme dette fokuset i styrerommet.

*”Folk er altfor lite opptatt av konsekvenser og av risikoanalyser. Det forstår jeg rett og slett ikke. Når man gjør noe vil det skje en konsekvens av dette - og det må vi se på. Den tingen man gjør står ikke alene. Jeg tenker ofte langt frem. Og det henger sammen med mitt engasjement og sosiale ansvar ”*

Som bakgrunn for denne risikoaversjonen oppfattet jeg at det lå både en interesse for å ta samfunnsansvar, å tenke vidtgående konsekvenser for virksomheten, samt et ønske om å fokusere på de ansattes rettigheter og trygghet. I teoridelen ble det også vist til studier som hevder at kvinner som blir rekruttert inn i styre allerede er ”maskulinisert” og at disse kvinnene er mer risikovillige enn sine mannlige kollegaer (Matsa and Miller 2011). Denne typen holdning og risikovillighet ble sterkt avvist av kvinnene i denne undersøkelsen, og analysen viste ingen indikasjoner på slike standpunkter hos informantene. En annen av de kvinnelige informantene understreket samme innstilling som over:

*”Jeg støtter ikke risikoprojekter uten at jeg vet hva som ligger i dette. Og hva som er konsekvensene. Det er da jeg er flink til å stille spørsmål – ”men hva da hvis”? Og det har*

*jeg fått ros for mange ganger. Jeg er ikke noe spesielt glad i risiko. Jeg elsker spenning, men da skal det være ut fra et fundament om at det antageligvis vil gå bra. Jeg liker ikke ordene flaks og uflaks. Jeg hater de ordene. Det er ikke noe som heter det. Å gamble med risiko betyr også at man gambler med andres arbeidsplasser, eller andres penger. Det føler jeg meg ikke trukket mot. ”*

Jeg tolker dette utsagnet som en konsekvens av den menneskelige dimensjon som enkelte hevder blir brakt inn i styrerommet av kvinner. En av informantene fortalte hvordan bedriften hun hadde eierandeler i og som hun var styremedlem for, ble sett på som en viktig hjørnesteinsbedrift i kommunen. Dersom styret og virksomheten mislykkes med å kommunisere, argumentere, og tenkte konsekvenser av beslutningene som ble vedtatt, ville dette slå tilbake på virksomheten og føre til dårlig omdømme. Samtidig ville det selvsagt fått konsekvenser for dem det gjaldt (salg av skip og båter, omstruktureringer og nedbemanning). Det ble også understreket av informanten at denne holdningen ikke nødvendigvis betydde at hun for en hver pris gikk imot beslutninger som fikk negative konsekvenser for andre. Men hun fremholdt viktigheten av at beslutningene var gjennomtenkt og konsekvensanalysert slik at folk forstod argumentasjonen som lå bak. Slik jeg tolker informantene, vil følgende oppsummering være beskrivende for de holdninger kvinnene la til grunn om temaet ” *Women are not risk- averse, they are risk- aware!*”

#### **4.3.4 Kvinners fokus på den sosiale dimensjonen i styrerommet**

En av de mannlige informantene påpekte noe forsiktig at ” *bry seg om dimensjonen*” kunne tenkes å være noe mer fremtreden i styrerom der det var flere kvinner til stede. Han poengterte at han hadde sett tendenser til større fokus på de menneskelige faktorene i organisasjonen, samt mer åpenhet i kommunikasjonen i styrerommet. En annen av informantene bekreftet på sin side at hun opplevde å bidra med humor og spørsmål som løste opp stemningen og gjorde sitt til at terskelen for å delta i meningsutvekslingen ble lavere. Dette fant hun spesielt nyttig i større styrer der medlemmene ikke kjente hverandre særlig godt. Her påpekte informanten at hun bevisst tok et sosialt ansvar for å bidra til god gruppedynamikk:

*”Jeg kan spøke og jeg bruker humor. Jeg tenker at om jeg sier noe som gjør at andre kan le kan dette lette på stemningen og gjøre at andre føler de kan også bidra. Jeg legger ikke prestisje i dette.”*

En annen av de kvinnelige styremedlemmene, representerte fiskerinæringen. Hun var vanligvis var eneste kvinne i de styrene hun satt i, og påpeke at hun både ble sett på som et ”sosialt lim” og at hun fungerte som en ”nøytraliserende” faktor. Dette hadde hun fått positive tilbakemeldinger på, og hun var klar over at hennes tilstedeværelse utgjorde en forskjell på kommunikasjon og atferd hos sine kollegaer.

*”Jeg er i alle fall med på å roe gemyttene, og holde gemyttene nede på et normalt nivå i styret, det er helt sikkert. Jeg har faktisk opplevd at bare ved at jeg er i styret blir jeg en nøytraliserende part. Det kan jo bli litt høylytt av og til. Så på det området har det nok litt å si at jeg er dame. Mennene tar seg litt i det når de kommer på at jeg er der. De får i alle fall beskjed fra meg om at de får roe seg ned – og det hjelper.”*

En kan diskutere om kvinner tar på seg en ”oppdragerrolle” og blir den som setter grenser og regler for akseptabel oppførsel. På den andre siden kan det også tyde på at den som setter ”foten ned” har trygghet, tyngde og selvtillit nok til å si fra. Andre studier peker på at kvinners tilstedeværelse i styreverrommet fører til en mer ”sivilisert oppførsel” og at mennene selv hevder at kvinners nærvær gjør dem mer oppmerksom på egen atferd og eget språkbruk og at de modererer sin maskulinitet. Deres egen vurdering var at dette førte til bedre styremøter. Funn i denne undersøkelsen ser ut til å være i samsvar med dette (Terjesen, Singh et al. 2008).

#### **4.3.5 Kvinner bidrar med nye nettverk i styrearbeidet**

I tillegg til kompetanse, kunnskap og økonomisk kapital innehar styremedlemmene også sosial kapital, der de benytter sine nettverk for egen og virksomhetens nytteverdi. Kvinner har tradisjonelt sett ikke vært med i de såkalte elitenettverkene, bestående av en indre krets av menn i sentrale maktposisjoner i næringslivet. Dette betyr imidlertid ikke at kvinnene er uten nettverk av betydning for styrene, slik det gjerne kan fremstå i media og debatter. Flere av informantene presenterte dette som et viktige bidrag i forhold til sin styrerolle, andre igjen påpekte at de fungerte som døråpnere til nye kontakter. Som en av kvinnene beskriver det:

*”Jeg bidrar veldig mye med mine nettverk og min kompetanse i de miljøene som jeg har vanket og jobbet i. Når jeg sier at jeg bidrar med nettverk betyr det at jeg kan være behjelpelig med å finne folk til styrer, at jeg lettere kan få informasjon som er av interesse for næringen, og at jeg har kjennskap til hva som skjer i sektoren. Slik kan jeg knytte kundekontakter mellom ulike miljøer som jeg kjenner. ”*

Her påpeker informantene at kvinners kjennskap til andre kundegrupper kan fungere som viktige katalysatorer mellom omgivelsene og virksomheten. Disse uttalelsene samsvarer med andre studier (Daily, Certo et al. 1999). En annen av kvinnene fortalte at hun hadde lang internasjonal erfaring og hadde godt kjennskap til internasjonalt næringsliv. Hennes viktige oppgave ble da å formidle kontakter og hjelpe til med å eksponere virksomheten på denne internasjonale arenaen. Blant informantene i undersøkelsen er noen av kvinnene styregrossister, andre har lang erfaring med flere tunge og betydningsfulle styreverv eller andre høyere topplederstillinger. De har derfor hatt muligheten til å opparbeide seg en bredere kontaktflate. Det kan tenkes at disse kvinnene også har sentrale posisjoner i styrenettverk som vil gjenspeile seg i deres innflytelse, både i styrerommet og i næringslivet generelt (Løyning 2011). I denne sammenhengen kan det også tenkes at kvinners inntog i styrene innebærer at forbindelser og verdifulle relasjoner mellom miljø som ellers ikke ville blitt etablert blir knyttet. Informantene i denne studien antyder dette.

En viktig rekrutteringsmekanisme til styrene er nettopp kontakter og nettverk. Når menn dominerer næringslivet er de også ofte sentrale i rekrutteringsprosessen til styrerommene. Konsekvensen er at det lett kan oppstå en selvopprettholdende konserverende effekt ved at menn rekrutter menn (Heidenreich 2010; Løyning 2011). Kvinnene i denne studien påpekte at kvinner generelt sett opplever i sterkere grad å bli utsatt for en *”usynlighetsmekanisme”* i forhold til rekruttering til styreverv. Ledelsestalenter og potensielle styrekandidater har forblitt uoppdaget fordi de tradisjonelt sett ikke har vært med i den innerste sirkelen av aktuelle kandidater, eller fordi de ikke har promotert seg selv slik deres mannlige kollegaer ofte gjør. De kvinnelige informantene uttrykte at de så på seg selv som døråpnere til å øke tilfanget av menneskelige ressurser som ellers ville forblitt uoppdaget eller ubenyttet. Som en forklarte: *”Jeg har alltid øynene åpne for uslipte diamanter (potensielle kvinnelige styretalenter)”*. Denne dimensjonen ble også understreket av de mannlige informantene som mente at dersom en skal øke antall kvinner i norske styrerom er det viktig å øke

breddetilfanget av ”vanlige kvinnelige styrekandidater”, og ikke bare ”menn i skjørt”. Dette har også noe med mangfoldsdimensjonen å gjøre, ble det påpekt. Det å oppmuntre flere kvinner til å ta på seg styreverv vil i et lengre perspektiv gi en større bredde og variasjon av aktuelle kandidater.

#### **4.3.6 Kvinnelige styreledere vektlegger relasjoner og prosesser i styrelederrollen**

Over halvparten av de kvinnelige informantene i denne undersøkelsen (seks av ti) er styreledere - et heller utypisk utvalg i forhold til den reelle statistikken i Norge. I 2011 var bare seks prosent av styrelederne i ASA styrene kvinner. Antallet var enda mindre i AS selskapene. Samtidig ser det ut til at kvinner inntar styrelederposisjoner i større grad enn tidligere (Haugnes 2011). Styrelederrollen ble et tilbakevendende samtaleemne gjennom intervjuene, og temaet virket å engasjere.

De kvinnelige styrelederne kjennetegnes ved at de har forholdsvis lang styreerfaring og slik har hatt mulighet til å opparbeide seg en posisjon som gjør at de har fått tillit. Styreledere bli vanligvis valgt, noe som tilsier at den som får vervet har en stor grad av legitimitet. Basert på det svært lave antallet kvinnelige styreledere totalt sett kan en dermed anta at denne gruppen av ledere vil ha relevant kompetanse, er dyktige og har særlige ferdigheter for å ivareta oppgaven. Kvinnene selv uttrykte at lederskapet gav dem en mulighet til å lære mer. Oppgaven opplevdes spennende og interessant, men også til tider ensom fordi en alltid vil stå i rampelyset og sitte med alt ansvaret dersom noe går galt. Kvinnene uttrykte imidlertid motivasjon for oppgaven fordi dette gav dem en større mulighet til å påvirke retningen til den virksomheten de arbeidet for. I denne sammenhengen vil jeg fokusere på de egenskapene som fremstod som særlig betydningsfulle for utøvelsen av styrelederrollen. Disse egenskapene har jeg gruppert i to svært nærliggende kategorier: relasjonelle egenskaper og prosesstenkningsegenskaper.

I forhold til det relasjonelle aspektet blir det i litteratur om ledelse og kvinner påpekt at kvinner i sterkere grad har et fokus på relasjoner, deltakelse og inkludering. Dette blir hevdet å være et resultat av den sosiale og kulturelle virkeligheten kjønn er en del av (Skogstad and Einarsen 2002). Også i denne studien gir de kvinnelige styrelederne inntrykk av å vektlegge de relasjonelle egenskapene ved sin ledergjerning. Kvinnene understreket at når et styremedlem har satt seg disponibel for styreverv, med sine ressurser og sin erfaring, er det

med et formål om å gjøre en jobb for virksomheten. Deres strategi for å utnytte denne kompetansen lå i en holdning som inviterte til ”åpenhet” og ”sjenerøsitet”. De mente videre at de som ledere hadde en nøkkelrolle i forhold til: ”å bygge et godt team” og ”å sette tonen i styrerommet”. Deres oppgave var å gå foran med et godt eksempel for å fremme ”en god atmosfære”, skape ”kjemi” og vise ”takhøyde for aksept” i møtene. Inklusjon og det å bli tatt opp i styrefellesskapet ble relatert til det ”å bli brukt”, ”sett” og ”hørt”. Dette tolker jeg å stå i samsvar med det flere nevner som ”typiske kvinnelige egenskaper” som nevnt over. Det er ved å utøve en åpen holdning at en vil lykkes i å utnytte mangfoldets kapital, mente de, noe som igjen setter høye krav til lederens emosjonelle kompetanse. Som følgende kommentar illustrerer:

*”Som styreleder må du ha en tilnærming som inkluderer alle. Du skal evne å være opptatt av relasjoner. Du skal være i stand til å lytte, ta til deg andre sine synspunkter og få alle som sitter rundt bordet til å føle at de er inkludert og like viktige.”*

Huse trekker frem at rollen som leder og motivator kjennetegnes ved at styreleder søker verdiskaping gjennom de andre styremedlemmene. Han/hun har fokus på å trekke frem potensialet i gruppen og slik raskt bidra til at de andre medlemmene blir aktive og produktive bidragsytere i styret (Huse 2009a). Hovedinntrykket er at kvinnene vektla nettopp denne siden av sin lederrolle. Årsaken til dette kan ligge i at kvinner i større grad selv kan ha opplevd ekskluderings mekanismer i ulike sammenhenger der de har befunnet seg i mindretall, slik sosial identitetsteori og Kanter peker på. Dette kan gi seg utslag i at de er mer sensitive og oppmerksomme på ekskluderingsaspekter ved gruppekulturen og ønsker å forbebygge utvikling av en slik atferd. Om de selv ikke har opplevd disse mekanismene har de kanskje likevel en større forståelse for dette aspektet ut fra andre kvinners erfaringer?

Den andre dimensjon av styrelederrollen som fremkom var viktigheten av å se på styrearbeidet som en *prosess*. I et teamproduksjonsaspekt vil en god styreleder være godt forberedt, være fokusert på å legge til rette for en åpen kommunikasjon i møtene og være lyttende og sensitiv til dynamikken i styret. Lederen kan legge frem forslag, men lar styret i felleskap treffe beslutningene (Huse and Søland 2009). I igjen må de relasjonelle lederegenskapene ligge som en forutsetning for å lykkes i dette arbeidet. For å skape de gode prosessene mente kvinnene at de selv måtte være svært godt forberedt. Dette innebar at saksfremleggene var godt gjennomarbeidet, noe som igjen ville gi medlemmene et bedre

utgangspunkt til å delta aktivt i meningsutvekslingen. Lederen må dermed fungere som en god fasilitator- og en kompetansedriver og slik hele tiden søke verdiskaping gjennom de andre styremedlemmene. En av de kvinnelige styrelederne beskrev prosessarbeidet slik:

*”Det å jobbe i prosess betyr at vi får belyst saker fra flere hold og synsvinkler. Dette kan også resultere i at en endrer sitt ståsted, men gjør en det riktig kommer en frem til et resultat vi har blitt enige om i felleskap. Noen ganger må en nesten tvinge enkelte styremedlemmer til å være aktive, men det er viktig for prosessen. Da kan vi sammen stå for disse løsningene. ”*

Dette resonnementet kan også sees opp mot det som i teorien ble beskrevet som kognitive og affektive prosesser (Forbes and Milliken 1999). Å innhente tilstrekkelig informasjon om en sak og nyttiggjøre seg denne er avgjørende for det resultatet og de beslutningene en kommer frem til. Aktiv deltakelse fra alle parter er en betingelse for at en skal lykkes i prosessen frem mot å finne de gode løsningene. Dette står i kontrast til et beslutningsorientert styrearbeid, der hovedfokuset for styret er å fatte beslutninger som blir presentert for dem. Gjennom prosessorientert styrearbeid vil en styreleder kunne samarbeide med de andre medlemmene og bidra til å sette agendaen for strategiarbeidet, skape konteksten for beslutningene og utvikle innholdet i dem (Huse 2007). En annen av kvinnene utdypet dette ved å legge til:

*”Det handler om å sørge for å få styremedlemmene til å bidra på sin måte. Det sitter en gruppe mennesker som forventer å bli brukt og det er min oppgave å la disse menneskene bidra med det de har. De skal fungere sammen, og det er min utfordring å få det til.”*

Når styreleder har fokus på at alle medlemmene skal delta og dele innsikt og erfaringer, kan teamet aktivisere en rekke læringsmekanismer. Gode og selvkorrigerende sirkler og positiv dynamikk kan utvikles når perspektiver balanseres og ulike synspunkter blir delt. Tankegangen og tilnærmingen blir da at den langsiktige verdiskapningen skjer via samarbeid og kontinuerlig utvikling for å gjøre ting bedre. Jeg tolker informanten dit hen at hun igjennom et økt fokus på prosess, opplevde at hun var med å bidra til å øke disse læringsmekanismene. Dersom styrelederen lykkes i dette arbeidet vil medlemmene kunne være delaktige i å fastsette problemstillinger og definere rammene og innholdet i vedtakene. Her er både forankring (accountability) og åpenhet (transparency) nøkkelbegreper som kjennetegner prosessorientert styrearbeid(Forbes and Milliken 1999). Imidlertid er det viktig å ta med i betraktningen at prosessorientert styrearbeid ikke oppleves å stå i motsetning til det å stille kritiske spørsmål, men at det er en arbeidsmåte som ser ut til å bidra til økt



engasjementet og samhørighet i teamene (Huse 2010a). De kvinnelige styrelederens holdninger om egen lederrolle så ut til å være i samsvar med prinsippene som teamproduksjonsteorien viser til.

En av de mannlige informantene mente også å se at prosessdimensjonen hadde blitt styrket som et resultat av økt kvinneandel i styrerommet. Han knyttet ikke dette direkte opp til kvinnelige styreledere (ingen av mennene så ut til å ha erfaring med kvinnelige styreledere), men som en noe forsiktig generell observasjon tilknyttet kjønnsaspektet. En kan da anta at prosesstenkningsdimensjonen blir yterligere forsterket og slik vil påvirke styredynamikken når lederen selv fremhever disse sidene av sitt lederskap. Denne informantens slutning var at menn har en tendens til å vektlegge sluttresultatet og ønsker å komme raskt frem til konklusjoner, mens kvinner ser ut til i sterkere grad å vektlegge prosessen rundt beslutningstakingen:

*”Kvinner representerer i alle fall ikke en hemsko for kvaliteten på beslutningene i styret. Definitivt ikke. I den utstrekning vi bruker lengre tid så går det på den prosessdimensjonen som jeg opplever er en stor fordel rent kvalitetsmessig. Beslutningene blir gjerne bedre.”*

#### **4.3.7 Kvinners betraktninger om styreledelse generelt**

Kvinnene hadde i tillegg mange generelle refleksjoner omkring styreledelse, og særlig ble fenomenet ”*dårlig styreledelse*” vektlagt. Ingen av informantene viste til erfaringer med kvinnelige styreledere (utenom egen utøvelse av rollen). Hovedinntrykket var at dårlig ledelse ble forbundet med en leder som ikke utnyttet de menneskelige ressursene, at vedkommende ikke hadde ferdigheter nok til å hankses med kritiske oppgaver og at de ikke var bevisste gruppedynamikken i styret. En slik lederatferd kan gi assosiasjoner til det som organisasjonslitteraturen beskriver som *destruktiv ledelse* eller *dysfunksjonell ledelse*, her definert som: ”handlinger lederen benytter seg av i den hensikt å påvirke andre på en måte som de fleste medarbeidere vil kunne oppleve som negativ” (Skogstad and Einarsen 2002). Dette kan være både aktiv atferd i form av verbale angrep, men likeså mye en passiv gjennomtenkt atferd i form av å tie folk i hjel. Slike ledere kjennetegnes ved at de i liten grad utnytter sine medarbeideres kompetanse. I noen tilfeller skryter de av egen innsats. De kan være arrogante og ha liten evne til å utvikle gode menneskelige relasjoner (Skogstad and Einarsen 2002). En slik lederstil mener flere forskere blir utfordret og mer synlig når

kvinneandelen i styrerommet øker (Drake and Solberg 1995). Som en av kvinnene uttrykte det:

*”Styreleder må prøve å få ut, utnytte og få frem den kunnskapen og kompetansen som styremedlemmene har og få styret til å jobbe som et team. Dette ansvaret ligger hos styrelederen. Det er kjempeviktig. Det er utrolig mange dårlige styreledere for å si det forsiktig.”*

Denne kvinnens erfaring med *”mange dårlig styreledere”* i tillegg til andre informanters kommentarer om samme tema, kan indikere at dårlig styreledelse er et utbredt fenomen. Man kan anta at uttalelsen over er basert på egne negative erfaringer, og ikke innfridde forventninger til styrearbeidet og oppgaveutførelsen i styret. Kanskje dette kan skyldes marginaliseringserfaringer som gjør at kvinnene i noen tilfeller har opplevd ikke å bli brukt, sett og hørt etter forventningene. De vil dermed kunne antas å kjenne på effekten av en ekskluderende ledelse.

Imidlertid tilsier kvinnes erfaringer at den som besitter mest formell makt har størst påvirkningsmulighet som ordstyrer og leder av gruppen. Dersom ikke de menneskelige ressursene blir benyttet, blir konsekvensene prosessstap og kompetanselekkasje – som igjen kan virke inn på kvaliteten av styrets beslutninger (Huse and Søland 2009). Samtidig kan dette også ha en sammenheng med kvinnes høye prestasjonskrav. I møte med en styreledelse som ikke innfrir forventninger kan en selv oppleve at ens egne kvalitetskrav blir redusert og dermed blir en nødt til å forholde seg til et resultat som er dårligere enn hva en egentlig ønsker å stå inne for.

#### **4.4 Betraktninger om kvotering**

Flere av kvinnene utalte at de var klar over at de var kvoterte styremedlemmer. I utgangspunktet kan dette være en ”belastning” der et kvoteringstempel blir satt opp som en motsats til et kompetansestempel. På bakgrunn av skepsisen mot loven i en del miljøer kan en forvente at visse negative holdninger vil ramme kvinner som kommer inn i styrene på grunn av loven, mens kvinner som var styremedlemmer før loven ble vedtatt, får en annen status (Løyning 2011). En av kvinnene med lang styreerfaring delte sine tanker om kvoteringsstempelet på denne måten:

*”Jeg har blitt kvotert inn, det er helt sikkert, fordi de ønsket seg flere kvinner i styret. Men det bekymrer meg ikke et sekund. Har jeg lyst å være med i et styre, kommer jeg til å gjøre en god jobb. Det vet jeg. Og jeg liker å være der ting skjer. Er det noen som sier at det hadde vært fint å ha en kvinne med i styret, sier jeg meg ening. Jeg sier ikke nei fordi jeg ikke vil bli kvotert inn. Det synes jeg er en tåpelig innstilling. Vi har en skjevhet – den er helt reell, det er bare å telle. Den må vi gjøre noe med. Blir man spurt om å være med, bør man si ja – for å være med å rette opp denne skjevheten.”*

Denne kommentaren og holdningen til kvotering var samsvarende for flere av kvinnene, og kan sees i sammenheng med tidligere uttalelser om kvinnenes opplevelser av innflytelse og anseelse i styreverrommet. Som et erfarent styremedlem ser det ut til at et kvoteringsstempel heller ikke trenger å virke hemmende. Denne informantene uttrykker selvtillit, kompetanse og tyngde nok til at hun vet hun kommer til å gjøre en god jobb og at hun mener seg godt kvalifisert for styrevervet. Dette kan kanskje også sees i sammenheng med at de kvinnene som har lengst fartstid i styrene fikk sine styreverv før kvoteringsloven og at de dermed vet at deres kandidatur ikke bare er et resultat av kvoteringsmekanismen.

En annen av kvinnene mente at kvoteringen faktisk har fungert omvendt i årevis, fordi det praktisk talt har vært kvotering av menn til styrene tidligere. En har rett og slett ikke sett eller vurdert kvinnene som potensielle styrekandidater. En mening som kan knyttes opp til de «usynlighetsmekanismene» som flere av informantene mente hadde vært et utbredt fenomen i styrekrutteringen tidligere. Kvoteringsregelen har slik tvunget mennene til å åpne øynene for en gruppe av befolkningen som tidligere ikke ble regnet med i følge denne kvinnens oppfatning.

En av mennene fortalte at han hadde vært tilstedet på en større internasjonal arena av styreledere der han hadde delt sine erfaringer og synspunkt etter at kvoteringsloven var innført i Norge. Han hadde befunnet seg som den eneste personen i forsamlingen som hadde argumentert for lovendringen:

*”Alle de andre deltakerne mente at kvotering var en total katastrofe. Jeg var den eneste som hadde et annet standpunkt og var for ordningen. Det å sette en målsetting for oss selv, har vi gjort i tiår, uten noen fremgang. I tillegg er jo våre norske erfaringer med loven positive. Men det gjorde ikke noe særlig inntrykk på dem – nei det gjorde det ikke.”*

Informanten befant seg i en situasjon der han ble en talsmann for en kvoteringslov som på ingen måte ble bejublet av hans internasjonale styrelederkollegaer. Det kan tenkes at i et liberaldemokratisk samfunnssyn er de grunnleggende forestillingene om den enkeltes rett til å bli vurdert på et individuelt grunnlag, uavhengig av kjønn, etnisitet og sosial posisjon, sterkere enn å ta gruppebaserte hensyn for å fremme en målsetting om kjønnsbalanse. Denne debatten handler blant annet om likeverdighetsbehandling, der positiv særbehandling (kvotering) fungerer som diskriminering for de som ikke blir tilgodesett. Det er retten til å bli vurdert ut fra ens individuelle forutsetninger og ikke ut fra at en tilhører en gruppe som kan være essensielt i denne sammenhengen. Det kan selvsagt også tenkes at motviljen som ble utvist er et uttrykk for en konfliktlinje mellom offentlige myndigheter og det private næringsliv, hvor representanter for det private næringsliv tradisjonelt sett er kritisk til statlige reformer og inngripen i næringslivet via lover og regler. Dette kan henge sammen med at slike reguleringstiltak er mindre utbredt i andre deler av Europa enn hva vi har erfaring med i Norden.

Kvinner, på samme måte som menn, har fått sine styreverv på bakgrunn av sin dyktighet og fordi de er kompetent, mente informantene. De er engasjert, de ønsker å gjøre en forskjell og de utgjør en ressurs som er å betrakte som et gode, og ikke et problem for næringslivet.

## 5.0 Diskusjon

I denne delen av oppgaven vil hypotesene som ble fremsatt i teoridelen bli drøftet og sett opp mot de teoretiske perspektivene og de empiriske funnene i analysedelen.

### 5.1 Gir flere kvinner i styrerommet større mangfold?

Den første hypotesen tar utgangspunkt i hvorvidt kvinner oppleves å ha en betydning for mangfoldsdimensjonen i styrerommet

**H1:** *Gitt at kvinner representerer andre egenskaper og kvaliteter enn menn, vil kvinnelige styremedlemmer bidra til økt mangfold i styrerommet.*

Som empirien viser uttrykte de mannlige styremedlemmene en samstemt oppfatning om at kvinner har ført til et mer mangfoldig styrerom. Denne gruppen informanter har lang styreerfaring fra ulike ASA styrer, og de har erfart den markante endringen (40 prosent økning av kvinneandelen) som har funnet sted etter at kvoteringsloven trådte i kraft. Kvinneandelen i disse styrene utgjør dermed en så stor del av medlemsmassen at den synergieffekten som Kanters teori peker på, ser ut til å oppleves reell for dette utvalgets majoritetsgrupperepresentanter. De mannlige informantene understreket at kvinner ikke bare representerer en synlig forskjell, men at de i tillegg utgjør *ynge, høyere utdannede* medlemmer med en *annen organisasjonstilknytning* og *andre erfaringer* enn sine mannlige kollegaer.

I forkant av kvoteringsloven var et av næringslivets store ankepunkt at kvinner ikke hadde toppledererfaring. Mange uttrykte bekymring for at kvinnene ville drenere styrene for kompetanse og svekke styrenes beslutningskvalitet og bedriftenes langsiktige konkurransekraft (Huse 2007). Et overraskende funn i empirien er derfor at kvinners *mellomledererfaring* ble uttalt å være et positivt bidrag til mangfoldskapitalen. Denne dimensjonen ga nye perspektiver på organisasjonen, bedre realisme i gjennomføring av endringsprosesser og bedre organisatoriske løsninger. Denne erfaringen støtter mangfoldsteorien, der ulik organisatorisk tilhørighet blir hevdet å ha en positiv effekt for beslutningsteam med samme mål og felles oppgaver (Milliken and Martins 1996).

Analysen viser at mennene vektla at kvinners ytelsesnorm hadde gitt synergieffekter for styret. Dette dreier seg om motivasjon, forberedelser, forpliktelser og involvering (Huse and Sjøland 2009). Kvinner hadde, ved selv å være godt forberedt, bidratt til å heve styrets totale

ytelser og bidratt til større engasjement og bedre beslutninger. Tiden det tok å fatte vedtak hadde kanskje blitt lengre, men kvaliteten hadde blitt forbedret. Mennene trakk også frem at kvinnene representerte en motvekt og at de ofte fungerte som utfordrere ved å stille kritiske spørsmål. En god korreksjon til mer ensrettede styrer som tidligere bestod i all hovedsak av konsernledere. Hypotesen ble ut fra dette bekreftet av de mannlige informantene.

Kvinnegruppen viste imidlertid en tvetydig holdning i forhold til hypotesens antakelse – der de på en side sa seg ening i at kvinner utgjør er *forskjell*, samtidig som de gav inntrykk av å tone ned kjønnsaspektet i styrerommet. Selv oppfattet de først og fremst seg selv som profesjonelle aktører i en profesjonell setting - ikke som *kvinnelige* styremedlemmer. Dette kan også gi inntrykk av at kvinnene ikke ønsket å gjøre styrerommet til en kjønnsarena der de må forsvare sin posisjon som ”*det annet kjønn*”. Kanskje en indikasjon om at kjønnsaspektet kan oppleves som et sensitivt område på en maskulin næringslivsarena?

En annen årsak til en slik holdning kan være at kvinnene som har kommet inn i styrerommet har en atferd som ligger svært nært opp til hva vi forbinder med menns atferd - rasjonell, beslutningsdyktig, effektiv og maktsøkende (Drake and Solberg 1995). Denne studiens kvinnelige representanter er i tillegg selekterte. De fleste har forholdsvis lang styreefaring, de er svært ressurssterke, gir inntrykk av stor selvstendighet og uavhengighet. I tillegg er mange av kvinnene alene kvinne i styrene. Gjenskinnseffekten av andre kvinners tilstedeværelse forsvinner og eventuelle synergieffekter av Kanters teori om kritisk masse uteblir. Dette kan også gi en indikasjon på at det kan være utfordrende å vurdere viktigheten av kjønn i forhold til andre mangfoldsdimensjoner (Huse, Nielsen et al. 2009). I motsetning til de mannlige informantens erfaringer, blir den antatte kvinneeffekten mindre fremtredende for de kvinnene som er alene i styrene.

Den uttalte holdningen om ikke å fokusere på kjønnsperspektivet kan også ligge i en motvilje mot å generalisere og stereotypisere kvinnegruppen som en enhet. Her kan tanken være at en heller må se på de ulike ressursene, kompetansen og de verdiene som det enkelte individ besitter. Likheter i kjønn trenger ikke bety likheter i holdninger og meninger i gruppen. Denne tanken blir også uttalt av forskere som peker på faren med å legge til grunn en ensidig essensialistisk forståelse av kjønnsbegrepet. En oppfatning som går ut på at alle kvinner innehar et sett med felles karaktertrekk rett og slett fordi de er kvinner. En slik betraktning av kjønn kan være begrensende fordi den skjuler mangfoldet blant kvinner. Kjønnsideidentiteten blir dermed for snevert definert. Ved å overdrive forskjellene mellom menn og kvinner vil

ofte den som utgjør den svakeste gruppen blir sett på som de mest homogene. En kan dermed overse andre forskjeller av betydning (Torchia, Calabro et al. 2011). Andre studier vektlegger at kjønnsforskjellene i styresammenheng oppleves å utkrystallisere seg når en har ulike verdier og holdninger og at disse faktorene kan være av større betydning enn kjønn i seg selv (Huse and Nielsen 2010). En ny indikasjon på kjønnsaspektets kompleksitet i denne sammenhengen.

Solberg og Drake tydeliggjør også at kjønn inngår som en av flere kilder for kulturell påvirkning. I hvilken grad den enkelte kvinne og mann preges av sin kjønnsidentitet og sin kulturelle bakgrunn kan avhenge av forhold som familiebakgrunn, sosial bakgrunn, nasjonal tilhørighet og utdanning. Utdanning kan for eksempel komme til å sosialisere den enkelte så sterkt at kjønns spesifikke egenskaper viskes ut. Spørsmålet blir da om en kvinne som for eksempel har gjennomført en høyere utdanning innen økonomi, vil utvikle maskuline verdier og tone ned feminine sider som står i kontrast til denne utdannelsesformen (Drake and Solberg 1995).

Dersom norske styrever skal nyttegjøre seg av mangfoldet er det viktig å ha et aktivt forhold til valg av styremedlemmer. Å sette sammen et balansert team med mange *ulike* typer talenter og perspektiver, samtidig som medlemmene er *like nok* til effektivt å kommunisere, koordinere og utfordre hverandre er derfor utfordrende. Teamproduksjonsteorien peker på at styremedlemmer bør kjennetegnes ved at de har kjennskap til, og identifiserer seg med bedriften. De bør representere et mangfold i forhold til kompetanse og egenskaper som bidrar til langsiktig konkurransemessige fortrinn for den enkelte virksomhet (Huse 2010). Ulikheter blant styremedlemmene har vist seg å gi et større tilfang av ideer og en større bredde av synspunkter, og har slik bedret beslutningsgrunnlaget. Men dersom forskjellene i gruppen blir for store, kan dette gå over i kognitive konflikter og føre til kommunikasjonsproblemer (Huse and Søland 2009; Selvik 2009). Med utgangspunkt i dette perspektivet er det to aspekter som kan trekkes frem som betydningsfulle. Det ene går på å rekruttere de riktige kandidatene og det andre omfatter virksomhetens vilje til å øke mangfoldet i styreverrommet.

Tendensen i næringslivet er at flere virksomheter nå benytter valgkomiteer til styverrekruttering - tiltak som blir hevdet å ha bidratt til en profesjonalisering av rekrutteringsprosessen (Heidenreich and Storvik 2010). Med et større utvalg kandidater burde muligheten til å finne de riktige personene med den beste kompetanse også ha blitt utvidet. Spennende synergieffekter og en kilde til nytenkning ligger kanskje nettopp i å våge

å lete etter nye kandidater i ukonvensjonelle miljøer. NUES (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) gir også anbefalinger om at styrets sammensetning bør representere et mangfold med hensyn til bakgrunn, kompetanse- og en balansert kjønnsrepresentasjon (NUES 2010). Særlig kvinnelige kandidater kan forventes å finnes utenfor mange av de mannsdominerte næringslivsarenaene. Om en kun rekrutterer kvinner med samme kompetanse og samme bakgrunn som de mennene som allerede sitter i styrene, er det mindre sjanse for at en får den mangfoldseffekten en er ute etter. NHO og ”Future Female - mobilisering av talent” foreslår derfor at et av tiltakene for å øke kvinneandelen og tilfanget av gode kandidater er å inkludere kvinner i nominasjonskomiteer. Dette kan gi tilgang til nye nettverk og nye kandidater (Drake 2003). Kanskje det også kunne vært en ide å starte med annonsering etter kvalifiserte kvinner/kandidater til styrene? Responsen kunne blitt større enn forventet og en hadde nådd breiere ut enn hva en valgkomité vil klare.

Men det er ikke bare kvinneandelen som er lav i mange norske og internasjonale styrerom. Det å utvide rekrutteringspotensialet til også å gjelde flerkulturell kompetanse, erfaring fra internasjonal virksomhet og personer som ellers kan representere en konstruktiv motvekt kan være med på å bidra til å øke styrets totale humane kapital. Ressurser som i for liten grad ser ut til å ha blitt vurdert som et positivt tilfang til mangfoldsdimensjonen (Selvik 2009). NHO påpeker også viktigheten dette og har derfor nå utvidet Female Future programmet til ”Global Future” – der målsettingen er å øke tilfanget av flerkulturell kompetanse i styrerom og ledelse. Dette tiltaket har fått oppmerksomhet, og interessen blant potensielle aktører blir hevdet å være stor (Kvalsvik 2010).

En av de kvinnelige informantene hadde følgende erfaring med styre rekruttering: ” *Hver gang etter at jeg er i media får jeg mange telefoner med spørsmål om å bli styremedlem. Ingen av dem som ringer vet egentlig hvem jeg er eller hva eg står for. De ser kun på at jeg er kvinne, at jeg allerede sitter i et styre og at jeg har uttalt meg om en sak i media.*”

Sitatet illustrerer en interesse for å øke kvinneandelen i styrene, samtidig som aktørene legger for dagen en liten bevisst tankegang om hvilken kompetanse styret og bedriften trenger. Å rekruttere gjennom et bevisst målrettet arbeid kan være mer fruktbart enn å rekruttere ut fra tilfeldige kriterier. Velges feil kandidat kan skylden lettere legges på individet enn på systemet, noe som igjen kan gi en uheldig symboleffekt- og ikke minst forsterke stereotypiseringsmekanismene som Kanter peker på.



Styremedlemmer står overfor et stort ansvar og må forventes å bli møtt av store krav. Kompetansekartlegging av både potensielle nye styremedlemmer og evaluering av styrets arbeid og særlige behov, kan derfor være viktige aspekt for å finne den beste styresammensetningen. Dette handler om profesjonalisering og kvalitet i alle ledd (Huse and Sølund 2009). Her har også det enkelte styremedlem, kvinne som mann, et ansvar når de svarer på eventuelle tilbud. Informantene understreket at en skal ha et bevisst forhold til at en er motivert for oppgaven, at en har tid og at en vet en har noe å tilføre det enkelte styret og den virksomheten en skal arbeide for.

Viljen til å satse på mangfold har å gjøre med at mangfold kan være krevende. Med mange ulike mennesker med ulik bakgrunn ligger arbeidet i å utløse merverdien av forskjellene (Bang 2008). For å oppnå dette samsvarer både teamteorien og empirien at fokuset må ligge i å utvikle en god styrekultur. Det å legge til rette for å skape åpenhet for gode diskusjoner og gi rom for å stille de kritiske spørsmålene er et viktig kriterium for å måle kvaliteten på styrearbeidet. Her er styreleder, i samarbeid med virksomhetens administrasjon nøkkelpersoner i arbeidet. Det å verdsette ulikheter og ikke overfokusere på de synlige forskjellene ser ut til å være essensielt i denne sammenhengen. Styreleders oppgave blir da å utnytte potensialet i gruppedynamikken slik at resultatet blir bedre enn om styret bare hadde bestått av ett kjønn.

## **5.2 Kvinneandelens betydning for den enkelte kvinnes opplevde innflytelse**

Kanters teori om kritisk masse (Kanter 1977) peker på at kvinner, som en minoritet, lett kan bli utsatt for marginalisering, og at kvinneandelen vil ha en betydning for deres opplevde individuelle innflytelse i for eksempel et styreverom. Ut fra dette ble den andre hypotesen stilt:

**H2:** *Kvinneandelen i styreverommet vil ha en innvirkning på den enkelte kvinnes opplevde innflytelse*

Empirien viser at nesten alle kvinnene i denne studien (sju av ti) hadde erfaringer med å være alene i et styre. Dette gir grunnlag for å trekke paralleller til teorien om kritisk masse (Kanter 1977). Opplevelsen av å bli stemplet som et "token" og utsatt for stereotypiske fordommer kan gi ulike utslag. En kan møter psykologiske stengsler som kan virke hemmende på ens atferd. Eller i motsatt tilfelle, at en gjennom økt synlighet i større grad blir lagt merke til og dermed bedrer mulighet til å øke egen innflytelse. Denne gruppen kvinner uttrykte en stor

grad av selvtillit, opplevd innflytelse og anerkjennelse. De gav uttrykk for fritt å uttrykke egne meninger i styreverrommet. De avkreftet i hovedsak opplevelsen av å være et ”token” og de mente at kvinneandelen hadde liten betydning for deres opplevde innflytelse. Den andre hypotesen ble derfor i hovedsak ikke bekreftet av dette utvalget kvinnelige styremedlemmer.

Dette kan, som analysen antar, ha noe med at disse kvinnene er svært selekterte. De har gjennom erfaring hatt mulighet til å opparbeide seg posisjon. Mangfoldsteorien peker også på at effekten av eventuelle negative synlige demografiske forskjeller ser ut til å avta over tid (Milliken and Martins 1996). Gjennom kjennskap og samarbeid kan stereotypiske fordommer bli nedbrutt og aksepten hos andre medlemmer øke.

Det er også nærliggende å anta at denne gruppen kvinner har måttet benytte seg av en maskulin atferd for å nå toppen av en mannsdominert næringslivselite (Drake and Solberg 1995). De har klatret oppover i et hierarki, forsert ”glasstaket”, og har derfor kanskje i større grad vært avhengig av spissere albuer og tykkere hud. De største barrierene for noen var kanskje å entre styreverrommet, særlig for de som startet sin styrekariere lenge før kvoteringslovstanken var unnfanget. Dette kan gi indikasjoner om at disse kvinnene har blitt rekruttert nettopp på grunn av deres dyktighet, kompetanse, selvstendighet og uavhengighet. Faktorer som i henhold til teorien, vil være avgjørende for hvorvidt tokens effekter vil oppleves hemmende for den enkelte. En amerikansk undersøkelse gjenspeiler mye av de samme holdningene som kvinnene i denne studien uttrykker. Her konkluderer forskerne med deres kvinnelige informanter opplevde å ha en unik posisjon, ikke som en minoritet – men som medlemmer i en mellomposisjon mellom en ut og en inngruppe. Denne gruppen kjennetegnes ved at de kunne hevde avvikende synspunkter fra resten av gruppen, de lot seg ikke marginalisere i debatter og de hadde lært seg mange av styreverrommets spilleregler. De hadde gjennom hardt arbeid og erfaring, ofte fra et mannsdominert yrkesliv lært seg å takle motstand og hevde sitt syn gjennom argumentasjon (Mc Inerney-Lacombe, Bilimoria et al. 2008). I følge forskerne er dette nøkler til økt innflytelse.

Samtidig er det viktig å ta med i betraktning at det er en subjektiv opplevelse av kvinnens egen innflytelse som har blitt formidlet i denne studien. De mannlige informantene i undersøkelsen er representanter for andre styrever enn utvalgets kvinnelige medlemmer. Studien belyser heller ikke om informantenes kollegaer deler kvinnenens oppfatninger.

Analysen viser imidlertid en variasjon blant kvinnene i forhold til hypotesens antakelse. En av kvinnene i min undersøkelse hadde lang leder- og styreefaring, men hun uttalte likevel en annen oppfatning enn majoriteten av utvalget. Hun påpekte at kvinner lett blir utsatt for marginalisering når de befinner seg alene eller i et mindretall. Samme holdning har også blitt presentert i medieoppslag. Justisminister Grete Faremo uttaler følgende i et intervju til Aftenposten: ” *Ja, jeg har noen negative erfaringer med manglende likestilling i næringslivet. Men det som skjer i styrerommet, forblir der. Det jeg sier er at man, alene som kvinne, lett blir sett på som representant for sitt kjønn, ikke for sin kompetanse*”(Østli 2011).

I de to nevnte tilfellene innehar begge kvinnene høye lederposisjoner i samfunnet. De kan på ingen måte karakteriseres som uerfarne. De fleste forskningsstudiene som omhandler dette temaet konkluderer også med at kvinneandelen i styrerommet har en betydning både for den enkelte kvinne og for synergieffekten i styret (Huse and Solberg 2006; Terjesen, Sealy et al. 2009; Elstad and Ladegård 2010; Huse and Nielsen 2010; Torchia Mariateresa, Andrea et al. 2010). Elstad og Ladegård hevder blant annet at eventuelle ulemper med å være kvinne reduseres i takt med kvinneandelen. Å være kvinne i seg selv er ikke nødvendigvis et problem, men at det i styret med lav kvinneandel finnes barrierer for medvirkning og at mange kvinner påtaler dette som en utfordring. Dette viser at denne problemstillingen har flere sider og ikke et enkelt svar.

I tråd med predikasjonene til mangfoldsteorien – at demografiske forskjeller kan føre til større turnover i grupper- bekreftet også kvinnene i denne studien at de hadde sluttet i styret der de følte at de ikke ble hørt og inkludert. Dette viser at noen av kvinnene har følt seg ekskludert, eller på annet vis har opplevd negative reaksjonsmønstre i så stor grad at det fikk dem til å forlate det spesifikke styret. Samtidig gir det signal om at kvinnene selv tar affære dersom de opplever å bli marginalisert og ikke hørt. Det virket imidlertid som at kvinnene inntok en pragmatisk holdning i forhold til disse episodene og så ikke ut til å legge for stor betydning i hendelsene.

På grunn av menns historiske forankring i arbeids- og næringsliv har de i lang tid vært i en posisjon der de har hatt anledning til å tolke virkeligheten ut fra sitt eget perspektiv og i større grad kunnet gjøre sin tolking til ”sannhet.” De kvinnene som befinner seg i en minoritetsposisjon og påpeker negative erfaringer, kan derfor lett blir stemplet som problemskapere fordi menn ikke kjenner seg igjen i disse situasjonene. Dette kan føre til at

kvinneres erfaringer og opplevelser blir individualisert. De problemene kvinner eventuelt møter med stereotypisering, marginalisering og negativ særbehandling vil da bli tolket som hennes problem som individ, snarere enn et resultat av strukturelt og kulturelt betingende vilkår som også rammer andre kvinner (Skogstad and Einarsen 2002). Dermed blir det ofte rett og slett ikke stilt spørsmål ved den dominerende gruppens virkelighetsbilde. Krav om lojalitet og risiko for å bli oppfattet som et problem kan da føre til at kvinner heller velger å holde tett som sine opplevelser – og kanskje i noen tilfeller også fornekte at kjønn spiller en rolle.

Personlige individuelle tiltak for å øke kvinners anerkjennelse og innflytelse i styrerommet ser ut til først og fremst å ligge i å øke ytelsesnormene ved hjelp av gode forberedelser og involvering i virksomheten. Dette kan gi den enkelte et bedre grunnlag for konstruktive innspill, samt stille kritiske og uavhengige spørsmål. Et effektivt virkemiddel som ser ut til å gi økt albuerom og anseelse (Huse and Solberg 2006; Elstad and Ladegard 2010; Huse and Nielsen 2010). Flere av kvinnene fortalte at de hadde funnet stor nytte i profesjonelle kvalifiseringstiltak (styrekurs og videreutdanning). Erfaring de ønsket å videreformidle til andre kvinner. Å være delaktig på aktuelle arenaer og møteplasser kan også gi mulighet for bygge større nettverk, gi økt læring ved interaksjon med erfarne styrerepresentanter og ressurspersoner, og øke muligheten til profesjonalisering. I de senere årene har flere slike møtearenaer dukket opp. Noen er lokalt forankret, andre fungerer som nasjonale nettverk. Et nytt tilskudd på denne grenen er Norsk Institutt for Styremedlemmer som ble stiftet i 2009. Instituttet har som formål nettopp å utvikle beste praksis i styrearbeidet ved å fungere som et nettverk og en møteplass for kunnskaps- og erfaringsutveksling.

Loven om 40 prosent kvinnerepresentasjon i ASA styrer ser ut til å ha tatt høyde for Kanters teoretiske perspektiv i forhold til betydningen av kvinneandel i styrerommet. I andre styrer er situasjonen en annen og antall kvinner varierer stort. Selv om funn i denne studien viser at kvinneandelen ikke trenger ha en betydning for den som er erfaren og dreven – indikerer analysen at en balansert kjønns sammensetning vil være av større betydning for den som er ny og uerfaren. Dette samsvarer med andre studier som finner at kvinneandelen i styrerommet har en betydning for både den enkelte kvinne og for styret som team. (Erkut, Kramer et al. 2008; Elstad and Ladegard 2010; Nielsen and Huse 2010; Torchia Mariateresa, Andrea et al. 2010; Torchia, Calabro et al. 2011). Et momentum å ta med for virksomheter og valgkomiteer i planlegging av styresammensetning.

### **5.3 Kvinnelige styreledere er representanter for en deltakende lederstil**

Den tredje hypotesen tok utgangspunkt i styrelederrollen. Antakelsen er basert på ledelses- og kjønnsforskning som hevder at kvinner ut fra den sosiale dimensjon vektlegger mellommenneskelige relasjoner i sitt lederskap, og at de i større grad vil fokusere på å skape et miljø som er preget av inkludering og deltakelse. Ut fra dette ble den tredje hypotesen fremsatt.

**H3:** *Kvinnelige styreledere opplever at de i høy grad er representanter for en demokratisk og deltakende lederstil*

Som analysen viser utkrystalliserte det seg et mønster av hvilke egenskaper kvinnene vektla ved utøvelsen av egen styrelederrolle. Her ble både evnen til å skape gode samarbeidsrelasjoner og evnen til å utnytte den humane kapital vurdert som grunnleggende faktorer for å oppnå de beste beslutningene i styrearbeidet. Dette ble satt i sammenheng med å fremme en åpen, inkluderende og prosessorientert lederstil. Holdninger som viser seg å være i samsvar med antakelsene fremsatt i hypotesen.

Denne studiens design og data viser ikke om kvinner utøver en annen ledelse enn sine mannlige kollegaer. Informantene i undersøkelsen har heller ikke erfaring med andre kvinnelige styreledere. Empirien er derfor begrenset til å fokusere på kvinnenes egne oppfatninger om styreledelse samt hva de vektlegger ved utøvelsen av denne rollen. Forestillinger om hvem en er vil påvirke ens atferd. Samtidig er det slik at oppfatningene om ens selvbildet ikke alltid stemmer med hvordan andre oppfatter en (Skogstad and Einarsen 2002). Dette skaper en begrensning for de vurderinger som blir gjort her. Jeg har likevel lagt til grunn at kvinnenes selvoppfattelse vil ha konsekvenser for hvordan de forstår, utformer og utøver sitt lederskap.

Styreledelse skiller seg fra annen type ledelse på flere punkt. Det dreier seg i stor utstrekning om å få en gruppe mennesker til å arbeide sammen mot et mål. Både menneskene og målet blir da en viktig forståelse av ledelsesbegrepet. Gruppen består ofte av elitepersoner med høy kompetanse som møtes noen få ganger i året. Møtene varer et begrenset antall timer og styret må selv tolke sitt mandat og sine oppgaver. Styreleder har ingen instruksjonsmyndighet over medlemmene, men innehar likevel en klar lederrolle. (Huse and Søland 2009)

Disse forutsetningene setter spesielle krav til styrelederen. En av utfordringene for å lykkes er å få styremedlemmene til å samarbeide for å utveksle informasjon og bygge på hverandres

kompetanse for å finne frem til de beste beslutningene. Gruppen som sådan er derfor svært sårbar for ”prosesstap,” her forstått som samhandlingsvansker som forhindrer styret i å nå deres fulle potensiale (Forbes and Milliken 1999). Dette henger igjen sammen med effektiv styreledelse, der engasjementet, grad av involvering og evne til å skape samhandling er bestemmende for om en oppnår de mål som er fastsatt. Et slikt perspektiv rommer mye mer enn oppfatningen om at styreleders oppgave er å ansette, avsette og bestemme kompensasjoner for topplederne. Dette synet illustrerer en styreleder som tar ansvar for å integrere kunnskap, tar initiativ til å engasjere styremedlemmene i teamdynamikken og slik sikrer et mer effektivt lederskap (Huse and Søland 2009).

De kvinnelige styreledernes strategi for å oppnå et godt fungerende styre ser ut til å ligge i fokus på å skape et arbeidsmiljø som er preget av åpenhet og sjenerøsitet slik at alle opplever å bli inkludert, sett og hørt. Ut fra teorien blir det pekt på denne typen ledelse vil kunne resultere i bedre beslutningskvalitet, fordi tilfanget av kunnskap og informasjon økes. Medlemmene opplever i større grad eierskap til beslutningene og dette øker deres motivasjon for arbeidet. En blir også i større grad mer tilfreds med både resultatet og prosessene frem mot å finne de beste løsningene. Dette vil igjen øke læringspotensialet og trivsel i gruppen (Yukl 2006). En slik tilnærming setter krav til styreleders sosiale kompetanse. Samtidig som det forutsetter at styrelederen har den nødvendige legitimitet, tillit og innflytelse i gruppen. Siden de fleste styreledere blir valgt i fri konkurranse, og uten kvotering kan en anta at kvinnene i studien har fått vervet på grunn av deres erfaringer og dyktighet, og at dette gir den nødvendige legitimitet for å fylle posisjonen.

Huse og Nielsen finner at kvinnelige styreledere får andre kvinnelige medlemmer til å føle seg mer komfortable med å gi uttrykk for sine meninger. Samtidig viser mennene tydeligvis større respekt og åpenhet for de forslag kvinnene kommer med (Huse and Nielsen 2010). En styreleder som vektlegger en bevisst integrering, ved for eksempel å veilede og skape rom for aksept, kan bidra til at nye medlemmer raskere føler trygghet og delaktighet. Ut fra teamproduksjonsteorien forbindes en slik lederstil med en ledelse som gir medlemsmassen mulighet for raskere å bidra til å øke den totale teamproduksjonen (Huse and Søland 2009). Funn i studien indikerer at de kvinnelige styrelederne er oppmerksom på disse sosiale mekanismene nettopp ut fra egne, eller andre kvinners erfaringer og at de derfor bevisst vektlegger disse sidene av sitt lederskap. Undersøkelsen avdekket også at flere av kvinnene hadde erfaring med ”dårlig styreledelse” og at de mente at dette var et utbredt fenomen.

Dårlig ledelse kan i denne sammenhengen sees som en motsetning til en inkluderende og deltakende lederstil. Resultatet fra analysen støtter opp under at denne type ledelse åpner for mindre delaktighet, medlemmene føler seg i mindre grad sett og hørt, og de blir dermed mindre tilfredshet med de beslutningene som fattes (Yukul 2006). Kanskje enda en årsak til at de kvinnelige styrelederne poengterer så sterkt viktigheten av å inkludere alle og oppmuntre til aktiv deltakelse.

Styreledelse har blitt vurdert som en faktor av betydning for at styret oppnår gode resultater. Å benytte aktivt styreevalueringer – både interne og eksterne evalueringsformer, kan være en måte å arbeide strukturelt for å kvalitetssikre og bedre styrepraksisen. Dette kan gi både medlemmene, styreleder og eiere mulighet for å følge opp, klargjøre forventninger og gi tilbakemeldinger på både styredynamikk, kultur og ledelse (Silke Machold, Morten Huse et al. 2011).

Spørsmålet om økt fokus på inklusjon, relasjoner og konsensus vil gå på bekostningen av kritisk tenkning har blitt reist og i noen tilfeller hevdet å kunne gi grobunn for gruppetenkning (Janis 1982). Selvik peker på denne utfordringen og viser til at dette kan være en potensiell fare i mange styrerom. Enighetskultur i styrerommet kan hindre kritiske røster å slippe til. Her blir behovet for å bruke en ”djevelens advokat” i styrerommet trukket frem som et tiltak for å forhindre en slik kultur. Hensikten med denne rollen er å sikre at de kritiske spørsmålene blir stilt slik at kritikken ikke blir undertrykt av hensyn til ønskene om harmoni og konsensus. Én måte å sikre seg mot noen av disse farene på er å stimulere denne rollen til å gå på omgang blant styremedlemmene, ellers kan ”kritikeren” lett lide en ublid skjebne (Selvik 2000; Selvik 2004). Styrelederen har derfor et særskilt ansvar for å tilrettelegge for å unngå en enhetstenkingskultur og oppfordre medlemmene til å uttrykke sine kritiske tanker.

Det er verd å merke seg at antall kvinnelige styreledere har hatt en svak stigning siden innføringen av kvoteringsloven. Kvinner som har fått styreerfaring, og som gjerne har fungert i nestlederposisjoner ser ut til å ha tatt utfordringen og gått inn i lederverv. For å ivareta og stimulere en slik utvikling videre blir det vist til at mentorprogrammer for potensielle ledertalenter kan styrke både ledelseskompetansen og samtidig sikre tilgangen til dyktige ledere (Drake 2003). Dette kan fungere både som en inspirasjon, en læringsarena og et nyttig verktøy for personlig utvikling for den som deltar. Ordningen kan være et viktig supplement til veilednings programmer der en blir gitt mulighet til å lære av erfarne ledere, og der en kan diskutere problemstillinger i et fortrolig og nøytralt miljø. En slik personlig læringsprosess

kan være av stor verdi både for den som stiller som mentor og for styret og den virksomheten en skal jobbe for.

#### **5.4 Oppsummering av forskningsspørsmålene**

Oppgaven innledet med å stille tre forskningsspørsmål med tema som omhandler kvinner i styrerommet:

1. Hva legger aktørene i begrepet mangfold og i hvilken grad opplever de at mangfold gir mening til styrearbeidet?
2. I hvilken grad opplever kvinner, som utgjør en minoritet, å møte barrierer i styrerommet og hvordan påvirker dette deres innflytelse og aksept?
3. Hvordan evner kvinner å spille en meningsfull rolle gjennom sin deltakelse i styrets beslutninger?

Jeg vil her i korthet oppsummere og besvare disse spørsmålene.

##### **5.4.1 Hvordan gir mangfold mening til styrearbeidet?**

De teoretiske perspektivene for å definere mangfold tok utgangspunkt i den skjematiske illustrasjonen som kategoriserer mangfold i synlige og usynlige forskjeller, og som beskriver hvilke konsekvenser disse dimensjonene kan forventes å få for grupper og enkeltindivider (Milliken and Martins 1996).

Analysen viser at aktørene i hovedsak definerer mangfoldsbegrepet som en motsats til ”*enfold*”. De mest betydningsfulle og relevante mangfoldsdimensjonene i styresammenheng innbefatter variasjon i: funksjonell bakgrunn, bransje- og utdanningsbakgrunn. Kvinner representerer både synlige og usynlige forskjeller, som yngre medlemmer, annen organisatorisk erfaring, høyere utdanning og mer variert bakgrunn. Denne endringen har bidratt til å utvide perspektivtilfanget, gitt ny kompetanse, en annen måte å kommunisere på og nye tanker. Dette ble vurdert som en positiv utvikling og en kvalitetsheving i styrearbeidet. Disse kvalitetene blir også i mangfoldsteorien pekt på som nyttige i teamsamarbeid, og har i teorien vise seg å gi utslag i kognitive effekter for gruppen (Milliken and Martins 1996).

Mangfoldet opplevdes av informantene som svært meningsfullt når styret var ”*godt sammensatt*”. Med referanse til teamproduksjonsteorien får en heller ikke i empirien et eksakt



svar på hvem og hva den ultimale styresammensetningen består av. Teorien legger imidlertid til grunn at styremedlemmene må utfylle hverandre, samtidig som det stilles krav til at medlemmene har alternativ bakgrunn, god innsikt og at de representerer et mangfold av ulike perspektiv og med ulik kunnskap som er relevant for den enkelte virksomhet (Huse and Søland 2009). Dette perspektivet ser informantene ut til å støtte. Samtidig avdekket empirien betydningen av at mangfoldet må være ”*relevant*” for at det skal oppleves meningsfullt. Med økt mangfold øker også tilbøyeligheten til kunnskapslekkasje og prosessstap (Forbes and Milliken 1999). Dette ser ut til å henge sammen med atferdsdimensjon, styredynamikk og mangfoldet som et ”*tveegget sverd*”(Selvik 2009). Desto større forskjellen er mellom styremedlemmene, dess større blir behovet for at medlemmene opererer med samme mål og utviser en felles motivasjon og interesse for styreoppgaven og virksomheten. Disse momentene bør også gi føringer for hvem en rekrutterer til hvilke styreverv. Dersom en ikke er bevisst hvilken kompetanse styret trenger, kan en gjøre både styret og kvinnene en ”*bjørnetjeneste*”. Ansvarer ligger både hos nominasjonskomiteer, virksomhetene og den enkelte selv i forhold til hvem en rekrutterer og hva en svarer ja til.

Analysen gir likevel klare signaler om at fordelene med mangfold og økt kvinneandel ble oppfattet å være flere enn ulempene. Her ble følgende momenter særlig trukket frem: ”*bredere diskusjoner, mer spennende styremøter, nye perspektiver, større åpenhet for endring og innovasjon, nye impulser, bedre utdannede styremedlemmer, større fokus på gjennomføringsaspekter ved strategisk planlegging og økt læring.*”

#### **5.4.2 Kvinners særlige utfordringer**

Som empirien viser ble ikke antakelsene i Kanters teori bekreftet av hovedgruppen av kvinner. Kvinnene- selv om de befant seg som eneste kvinne i styret – opplevde i hovedsak ikke å bli kategorisert som et ”*token*”. De opplevde å bli inkludert, de uttrykte i stor grad sine meninger i styrerommet og de opplevde en stor grad av innflytelse. Dette kan vise tilbake på utvalgets karakter, bestående i hovedsak av erfarne og ressurssterke kvinner som har opparbeidet seg en posisjon og et ståsted som gir dem et stort albuerom å operere innenfor. Imidlertid avdekket analysen en variasjon i disse oppfatningene, noe som indikerer kompleksiteten i problemstillingen og et signal om at det ikke finnes ett enkelt svar på spørsmålet.

Et av mønstrene som fremkom i studien er at de mekanismene som Kanter teori (Kanter 1977) peker på: synlighet, assimilasjon og polarisering, kom sterkere til uttrykk når kvinnene var nye og uerfarne i styrerommet. Denne opplevelsen av marginalisering i begynnelsen av karrieren var gjennomgående hos flere av kvinnene. Som ny hadde flere av dem følt at synligheten førte til et sterkere press på å prestere, de hadde jobbet mer for å få anerkjennelse og de hadde opplevd å måtte befestе sin plass i styrerommet. De hadde hatt fokus på å tilpasse seg eksisterende normer og de hadde holdt en lav profil og så slik ut til å ha pålagt seg selv en sterkere grad av "selvsensur". Dette indikerer samtidig at synlige demografiske forskjeller ser ut til å bli utjevnet over tid og at kjennskap og kunnskap om hverandres kompetanse er med på å bryte ned barrierer, slik den illustrerte mangfoldsmodellen postulerer (Milliken and Martins 1996).

Empirien viser at ved å benytte bevisste strategier hadde kvinnene økt sin innflytelse og hevet sin posisjon i styrerommet. Dette handler i stor grad om ytelsesnormer som å være godt forberedt, vise engasjement, gjøre seg selv mer synlig gjennom å fremme saker, ta stilling og være tydelig. Andre empiriske studier peker på at når slik tiltak blir benyttet innenfor sosialt aksepterte rammer, og er tilpasset den kulturen som råder i styrerommet, kan dette være et nyttig verktøy som kan gi en positiv effekt for den enkelte (Mc Inerney-Lacombe, Bilimoria et al. 2008).

Å gå inn i allianser med andre medlemmer har blitt pekt på som ett tiltak for å styrke sin egen maktbase (Janis 1982; Turner 1982). Andre studier understreker samme oppfatning, og hevder at kvinner må være villig til å danne koalisjoner for å øke sin egen posisjon og status (Huse and Solberg 2006; Selvik 2009). I motsetning til disse perspektivene hevder kvinnene i denne studien at en utbredt bruk av allianser kan oppfattes som uselvstendighet, avhengighet og undergraving av ens uavhengighet. En slik sosial fremgangsmåte ble uttalt å kunne påvirke styrekulturen og hindre åpenhet og inkludering. Et forbehold ble imidlertid antydnet - som ny og uerfaren kan det å være inkludert i en koalisjon med mer erfarne styremedlemmer oppleves som et nyttig virkemiddel for å øke ens egen anseelse. Særlig i en overgangsfase. Men som nevnt, en slik atferd opplevdes ikke å være uten bivirkninger.

### **5.4.3 Kvinners deltakelse i styrets beslutningsprosesser**

Analysen bekrefter at kvinnene opplever å være aktive bidragsytere i styrerommet. De er samfunnsengasjert og interessert i langsiktig strategisk arbeid. De har et uttalt ønske om å

være med å påvirke og bidra til økt verdiskaping for samfunn og næringsliv. De trives med utfordringer og de opplever å ha den faglige bakgrunn og de menneskelige ressurser som skal til for å kle et styreverv. Å bidra betyr aktiv, muntlig deltakelse der en viser engasjement og ytrer sine meninger. Faktorer som selvtillit, kompetanse, erfaring og trygget på egen rolle viste seg å være avgjørende for deres deltakelse. Interaksjon mellom styremedlemmene, styreledelse og grad av åpenhet, romslighet og inkludering vil være andre sider av betydning.

Empirien avdekker et mønster av egenskaper og karaktertrekk som beskriver hvordan kvinnene forstår sin egen styrerolle og hvilke sider de vektlegger i utøvelsen av denne gjerningen. Disse blir i analysen kategorisert som ”*kvinnelige bidrag*” og kan sees på som en tilleggsdimensjon til mangfoldsaspektet og mangfoldsteorien. Et av de tydeligste bidragene var knyttet opp mot ytelsesnormer. En dimensjon som ble påpekt å kunne heve styrets totale ytelsesevne. Dette samsvarer også med andre studier som finner at kvinners vektlegging av forberedelser har påvirket mennene slik at de også har sett behov for å øke sitt bidrag og sin egen innsats (Huse and Solberg 2006; Huse 2009; Huse, Nielsen et al. 2009).

Analysen finner også at kvinnene vektla *risiko og konsekvensanalyser* i beslutningsprosessene. Denne holdningen relateres til den *menneskelige dimensjonen*, og uviljen til å utsette arbeidstakere og virksomheter for risikoprojekt når utfallet er usikkert. Andre forskningsstudier spriker i sine resultater om dette. Noen peker på at kvinner er mindre risikovillige. Her blir det vist til at kvinner er mindre villige til å gå inn økonomiske risikoprojekt (Rhode and Packel 2010). Andre hevder at kvinnelige styremedlemmer er risikosøkende, og at disse karaktertrekkene er mer fremtredende hos kvinner som har nådd toppen i et tøft næringslivshierarki (Adams and Funk 2009). Funn i denne studien samsvarer med Rohde og Packels konklusjoner, og kan i korthet oppsummeres med følgende utsagn; ” *Women are not risk - averse, they are risk aware.*”

Kvinnene var ikke fremmed for å øke sitt ansvarsområde når de ble gitt muligheten. Studien fant at seks av de ti kvinnelige informantene var styreledere. I sin beskrivelse av egen styrelederrolle vektla kvinnene *prosesstenkingen* i styrearbeidet, samtidig som de understreket betydningen av å utøve en *inkluderende* lederstil. Her ble prosessdimensjonen og inkludering relatert til deres fokus på å utnytte de menneskelige ressursene i styrerommet, med det formål å øke samhandlingen, øke åpenheten og oppmuntre til grundige debatter frem mot de beste beslutningene. Kvinners nærvær ble slik oppfattet til å påvirke både *atferd, kultur og samhandling* i styrerommet.

#### **5.4.4 Begrensinger ved studien og videre forskning**

Hovedfokus i denne studien har vært på kvinnelige styremedlemmers erfaringer og opplevelser i styrerommet. En mindre gruppe mannlige styremedlemmer ble også valgt med det formål å utvide perspektivene og øke tilfanget av ulike synspunkter. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling, ble det valgt en eksplorerende design med intervju som metode. Undersøkelsen har gitt et innblikk i ulike aspekter av temaet, men utvalget i oppgaven er for lite og utgjør en for selektert gruppe informanter til å kunne gjøre vide generaliseringer. Reliabiliteten er derfor ikke optimal. Oppgavens problemstilling kan gi assosiasjoner til både politiske preferanser, verdistandpunkt og meninger om kjønn som kan virke hemmende og begrensende på både informantene og intervjuer. Likevel mener jeg intervjuene har foregått i en åpen tone med engasjerte informanter, noe som har ført til en bredere innsikt og økt kunnskap om en svært aktuell problemstilling av stor samfunns- og næringslivsinteresse.

Et av funnene i denne undersøkelsen er at uerfarne kvinnelige styremedlemmer ser ut til å møte større barrierer i styrerommet enn de mer erfarne kvinnene. Dette kommer til uttrykk ved egne selvsensureringsmekanismer, økt synlighet og tendenser til assimilasjon. Med kvoteringsloven forventes det at tilfanget av nye kvinnelige styremedlemmer med liten eller ingen styreefaring fra næringslivet vil øke i fremtiden. Det ville vært interessant å gjøre en større undersøkelse blant disse styremedlemmene. Med henblikk på erfaringene etter kvoteringsloven; vil de nye uerfarne kvinnene oppleve kvoteringsstemplet i større grad enn de kvinnene som allerede har lang styreefaring? Hvilke mekanismer har betydning for kvinners trivsel/mistrivsel? Dette ville vært nyttig kunnskap i rekrutteringsarbeidet videre. Det kunne også vært interessant å sammenligne erfaringene i norske styrerom med andre land som nå har fulgt etter i Norske fotspor. Økt kunnskap om temaet vil i så måte være viktig for både politiske beslutningstakere og for virksomhetseiere.

Et annet moment som ble synliggjort i denne studien er styreleders rolle i prosessene frem mot strategiske løsninger. Lederens betydning for å utnytte best mulig de menneskelige ressursene og tilrettelegge for en inkluderende atmosfære ble påkrevet. Analysen har rettet søkelyset på - og fått bekreftet, at ledelsesutfordringene har økt i takt med økt mangfold i styret. Avhandlingen har også avdekket at styreledelse oppleves av flere å være en undervurdert dimensjon ved styrearbeidet og at kvaliteten på styreledelse oppleves å variere i stor grad. Dette gir indikasjoner om at denne delen av styrearbeidet har fått for lite fokus. Det har vært lite litteratur og få studier å finne om styreledelse. Ved å belyse nærmere hva som

inngår i karakteristikken god/dårlig/effektiv styreledelse vil nye undersøkelser om temaet kunne bidra til økt kunnskap og bedre forståelse av styrelederrollen. Aktuelle problemstillinger kan være styreleders rolle som motivator og hva som fremmer og hemmer god styreledelse.

## 6.0 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvorvidt kvinner oppleves å lede til bedre styrearbeid. Jeg vil her konkludere ved å se på noen av de mest essensielle funnene som framkom i studien og som kan vise vei mot et svar på oppgavens tittel.

De teoretiske perspektivene viser at oppgaveutførelse i styresammenheng har tilbøyelighet til å bli influert av sosiale faktorer. Dette går på styresammensetning, styreledelse og psykologiske faktorer som inklusjon, ytelsesnormer, prestasjoner, kognitive konflikter, samt styrets evner og vilje til å bruke den kunnskapen og kompetanse som er tilgjengelig.

Studien bekrefter at kvinners inntog i styrerommet oppleves å ha utvidet mangfolds dimensjon i de styrerommene hvor kvinneandelen har økt. De er høyt utdannete, motiverte og opplever selv at de har egenskapene og kvalifikasjonene som skal til for å ivareta et slikt verv. Kvinner bidrar med flere perspektiv, andre vurderinger og nye synsvinkler på styresakene. Dette resulterer i flere alternativ, bedre evaluering av løsningsforslagene og økt aktivitet i styrerommet. Prosesser som ble vurdert å bidra til bedre kvalitet på beslutningene.

Styret kjennetegnes av å bestå av en gruppe høyt kvalifiserte mennesker med spesifikke kunnskaper og evner. For at denne kunnskapen skal nyttiggjøres må styret evne å bruke den humane kapitalen som er tilgjengelig. Dersom en ikke lykkes, vil styret oppleve en ”kunnskaps- og prosesslekkasje”. Dette handler i stor grad om styredynamikk og styremedlemmenes evne til å samhandle. Kvinnenes uttalte fokus på menneskelige relasjoner og prosesstenking i styrets arbeidet, ser ut til å påvirke styredynamikken og de endelige beslutningene. En slik atferd kan vurderes til å øke deltakelsen og dermed gi styret et større tilfang av informasjon og slik bedre effektiviteten (Forbes and Milliken 1999).

Ytelsesnormer handler om forberedelser. Den tid og de krefter den enkelte legger inn i forkant av styremøtene kan være en indikasjon på motivasjonen og kvaliteten i arbeidsutførelsen. Kvinnene i studien tilkjenner betydningen av forberedelser og de investerer mye tid for å sette seg godt inn i sakene. Dette gir dem mulighet til bedre å forstå virksomhetens utfordringer, stille kritiske og uavhengige spørsmål samt et bedre fundament å bidra ut ifra. Samtidig ser effekten ut til å påvirke andre medlemmer til å øke sin egen ytelse.

Flere av kvinnene uttalte at de hadde fokus på risiko og konsekvensanalyser. Deres vektlegging på den menneskelig og sosiale dimensjonen gjorde dem kritiske til å utsette

virksomheter og andre mennesker for unødvendig og uforutsigbar risiko. Slik oppfattet kvinnene at de kunne være et korrektiv som kunne bidra til større helhetstenkning.

Kvinnens inntog i styrerommene har bidratt til endringer og kan kort oppsummeres gjennom utsagnet til en av de mannlige informantene: *«Kvinner representerer i alle fall ikke en hemsko for kvaliteten av beslutningene i styret. Definitivt ikke. Beslutningene har blitt bedre».*

## 6.1 Avsluttende kommentar

Temaet som omhandler kjønnsforskjeller er et sensitivt område og kan til tider oppleves som et minefelt for den som skal bevege seg innenfor dette landskapet. Ikke bare skaper temaet stort engasjement, men kanskje i enda større grad avdekker det holdninger som skaper barrierer og stempler individer som egnet eller uegnet ene og alene ut fra kjønn. Kvinnens inntog i styrerommet har skapt debatt, og kvotering har vært et omdiskutert politisk virkemiddel. Manglende kompetanse og erfaring samt mangel på aktuelle kvinnelige styrekandidater har vært argumenter mot ordningen. Setter en dette inn i en historisk ramme og et videre perspektiv kan vi lese følgende avsnitt fra Aftenposten 7. april 1916. Utdrag fra leserinnlegg av tidligere stortingsrepresentant Ole O. Malm i forbindelse med at stortinget setter døren på gløtt for kvinnelige statsråder (Ruud 2012):

*”Og hvis det noensinne i Norge skulle komme en så degenerert regjering eller et så lavtstående storting at det ble valgt en kvinnelig narr til minister, så ville hennes udugelighet snart bli så åpenbar at man ville gjøre hennes ministertilværelse så broket at hun sannsynligvis meget hurtig ville ta sine skjørt i hånden og glemme sin portefølje på ministerbenken og forsvinne med kampgråt i halsen – hvis hun da ikke av hjelpsomme menn måtte transporteres ut av salen under et hysterisk anfall.”*

Går vi nesten hundre år frem i tid, til februar 2012, blir følgende utsagn (fra en lengre artikkel) i Haugesunds avis, uttalt av en av næringslivstoppene på Haugalandet: *”Damer er gode administratorer. Menn er bedre ledere”* (Tho 2012).

Dette er nok ytterpunktene i debatten, og uttalelsen kan kanskje oppfattes som en bevisst provokasjon. En skal derfor være forsiktig med å ilegge et slikt utsagn for stor tyngde. Men det gir oss likevel et bilde av noen av de holdninger som eksisterer i forhold til ledelse og kjønnsaspekter i samfunnet.

Ved hjelp av politiske virkemidler som for eksempel kvoteringsloven, har det likevel skjedd en stor utvikling i Norge i løpet av de siste årene. Men det er fortsatt den sosiale kategori som har størst makt over den offentlige sfærens maktsentre, og som har retten til å definere de spillereglene som gjelder på den offentlige arenaen. Jo større ubalansen er mellom de ulike sosiale kategoriene, desto mer suveren er den dominerende gruppens makt til å tolke virkeligheten. Det å synliggjøre disse kjønnssystemene føles derfor ekstra viktig.

Formålet må være å skape balanse og å utnytte de komplementære synergieffektene som oppstår når en åpner for deltakelse av begge kjønn i samfunns- og næringsliv. Framgang og utvikling ligger nettopp i dette aspektet – å gripe mangfoldets muligheter og finne de ”*uslipte diamantene*” blant oss.

Informantene i denne studien var alle utdelt positive til loven om økt kvinnerepresentasjon i styrene. De understreket dette som et nødvendig virkemiddel for å få fart på en utvikling som ellers hadde stått på stedet hvil altfor lenge. De mannlige informantene gjorde seg til forsvarere av lovendringen både på nasjonale og internasjonale arenaer fordi deres erfaringer hadde vært positive. Kvinnene på sin side trakk frem samfunns- og næringslivsperspektiv og påpekte at det virker nesten som næringslivstopper er overrasket over at kvinner faktisk kan være interesserte i næringslivet. ”*Kvotering er faktisk ikke innført for kvinners skyld, men for samfunnets og næringslivets skyld*”.



## Litterateur:

Adams, R. and P. Funk (2009) Beyond the glass ceiling: Does gender matter? European Corporate Governance Institute Working Paper Series in Finance **273/2010**,

Asch, S. E., Ed. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment. Groups, Leadership, and Men New York, Russell & Russell.

Bang, H. (2008). "Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det?" Tidsskrift for Norsk Psykologforening **45(3)**: 272-286.

Bang, H. and N. T. Midelfart (2010). "Dialog og effektive ledergrupper." Tidsskrift for Norsk Psykologforening **47(1)**: 4-15.

Bartsch, B. and M. Skårerhøgda (2010). Menn fortsatt i førersetet: kvinner og menn i næringslivet. Samfunnsspeilet. Oslo, Statistisk sentralbyrå. **24(2010) nr 4**: S. 7-12.

Berghe, L. van. den., C. Van. der. Elst, et al. (2002). Corporate governance in a globalising world: Convergence or Divergence? : A European perspective. Boston, Kluwer Academic Publ.

Blair, M. M. and L. A. Stout (2001). "Director Accountability and the Mediating Role of the Corporate Board." Washington University Law Quarterly, **79(2)**: 403-449.

Bolstø, A. (2011). "Jakten på kvinners spesifikke bidrag til lederskap." Tidsskrift for Kjønnforskning **35(3)**: 218-233.

Bradshaw, P. and D. Wicks (2000). The experiences of white women on corporate boards in Canada. Women on corporate boards of directors: international challenges and opportunities R. J. Burke and M. C. Mattis. Dordrecht, Kluwer Academic Publ.: X, 272 s.

Bø, I. and P. M. Schiefloe (2007). Sosiale landskap og sosial kapital: innføring i nettverkstenkning. Oslo, Universitetsforlaget.

Daily, C., T. Certo, et al. (1999). "A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite." Strategic Management Journal **20(1)**: 93-99.

Dalen, M. (2011). Intervju som forskningsmetode. Oslo, Universitetsforlaget. Undertittel på omslag: - en kvalitativ tilnærming

Drake, I. (2003). Female Future - Mobilisering av talent. I. Drake. Oslo, NHO: 49.

Drake, I. and A. G. Solberg (1995). Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket? [Oslo], TANO.

Dunn, P. (2010). "Breaking the boardroom gender barrier: the human capital of female corporate directors." Journal of Management and Governance: 1-14.

Dysthe, P. (2010). En politisk styrtfødsel. Magma. Bergen, Econa: 97.

Eagly, A. H., A. B. Diekmann, et al. (2004). "Gender Gaps in Sociopolitical Attitudes: A Social Psychological Analysis." Journal of Personality and Social Psychology **87**(6): 796-816.

Elstad, B. and G. Ladegård (2010). "Women on Corporate Boards: Key Influencers or Tokens?" Journal of Management and Governance, November 2010.

Elstad, B. and G. Ladegård (2010). Er kvinneandel viktig for kvinners medvirkning og innflytelse i styrer? Magma Oslo, Econa. **13**: 78-85.

Erkut, S., V. W. Kramer, et al., Eds. (2008). Critical mass: does the number of women on a corporate board make a difference ?. Women on Corporate Boards of Directors, International Research and Practice. Cheltenham, , Edward Elgar Publishing, Inc.

Forbes, D. and F. Milliken (1999). "Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups." Academy of Management Review **24**(No 3): 489-505.

Grosvold, J. (2010). Norge som banebryter? Magma Oslo.

Hambrick, D. C., T. S. Cho, et al. (1996). "The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves." Administrative Science Quarterly **41**(4): 659-684.

Haugnes, G. (2011). Kvinnelige styreledere stormer inn på børsen. Aftenposten. Oslo.

Heidenreich, V. (2010). Rekruttering til ASA-styrer etter innføringen av kvoteringsregelen. MAGMA 0710. Oslo, Econa. **2010:7**: 56-70.

Heidenreich, V. and A. E. Storvik (2010). Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid blant ASA -selskapenes styrerepresentanter. Oslo, Institutt for samfunnsforskning: 63.

Hillman, A. J., S. Christine, et al. (2007). "Organizational Predictors of women on corporate boards." Academy of Management Journal **50**(4): 941-952.

Hjertø, K. (2000). "Tid for effektive team: Veien fra klisje til realiteter." Magma **5/2000**(5).

Hogg, M. A. and J. Cooper (2007). The SAGE handbook of social psychology. Los Angeles, SAGE: XVIII, 396 s.

Hope, O. (2010). Essays on middle management responses to change initiatives. Bergen, Norwegian School of Economics and Business Administration. **no. 2010/04:** 157 s.

Huse, M. (2007). Boards, governance and value creation: the human side of corporate governance. Cambridge, Cambridge University Press.

Huse, M. (2007). Styret: Tante, barbar eller klan? Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad&Bjørke AS.

Huse, M. (2009 a). Styrelederen: Fra ordfører til leder og motivator. Magma, Econa. **3**.

Huse, M. (2009b). The value creating board and behavioural perspectives. London, Routledge: S. 3-9.

Huse, M. (2010a). Styremedlemmene: Fra uavhengighet til mangfold og dynamisk kompetanse. Magma. Bergen Econa. **07:** 25-35.

Huse, M. (2010b ). Kvinner i styrer - lærdommer fra Norge. Magma. Bergen, Econa. **7:** 46-55.

Huse, M. and S. Nielsen (2010). "The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface." Corporaten Governance : An international Review **18(2):** 136-148.

Huse, M., S. T. Nielsen, et al. (2009). "Women and Employee- Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Taks." Journal of Business Ethics: 581-597.

Huse, M. and A. G. Solberg (2006). "Gender-related boardroom dynamics: how Scandinavian women make and can make contributions oncorporate boards." Women in Management Review **21(2):** 113-130.

Huse, M. and A. G. Solberg (2009). Gender-related boardroom dynamics: how Scandinavian women make and can make contributions oncorporate boards. The Value creating board: corporate governance and organizational behaviour. London, Routledge: S. 344-364.

Huse, M. and A. I. Sølund (2009). Styreledelse: styret som team og prosessorientert styrearbeid. Bergen, Fagbokforl.

Janis, I. L. (1982). Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes. Boston, Houghton Mifflin.

Kanter, R. M. (1977). Men and women of the cooperation. New York, Basic Books Publisher.

Katzenbach, J. R. and D. K. Smith (1993). The wisdom of teams : creating the high-performance organization. Boston, Mass., Harvard Business School Press.

Kvale, S., S. Brinkmann, et al. (2009). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo, Gyldendal akademisk.

Kvalsvik, G. (2010). "Hvem skal lede mangfoldet? " Tidsskrift for samfunnsviterne **2011**(3) 16-18

Løyning, T. (2011). "Kjønnskvotering, kvinner og styrenettverk." Tidsskrift for kjønnsforskning **35**(3): 180 -198.

Martinsen, Ø. L. (2004). Perspektiver på ledelse. Oslo, Gyldendal akademisk.

Matsa, D. A. and A. R. Miller (2011). "A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas." SSRN eLibrary.

Mc Inerney-Lacombe, N., D. Bilimoria, et al., Eds. (2008). Championing the discussion of tough issues:how women corporate directors contribute to board deliberations. Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.

Milliken, F. and L. Martins (1996). "Searching for common threads:Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups." Academy of Management Preview **21**(2): 402 -433.

Nielsen, S. and M. Huse (2010). "Women director's contribution to board decision-making and strategic involvement: The role of equality perception involvement: The role of equality perception " European Managment Review(7): 16-29.

Piderit, S. K. and D. Bilimoria (2006). Handbook on women in business and management. Cheltenham, Edward Elgar.

Repstad, P. (2007). Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag. Oslo, Universitetsforlaget.

Rhode, D. and P. Amanda (2010) Diversity of Corporate Boards: How much difference does difference make? 1-25

Rhode, D. and A. K. Packel (2010). "Diversity on Corporate Boards: How Much Difference Does Difference Make?" SSRN eLibrary.

Rodin, K., L. Andreassen, et al. (2007). Mangfoldet i styrerommet: styrearbeid og kvinner. Bergen, Fagbokforl.

Ruud, S. (2012). Kvinner ? Nei, vet du hva! Aftenposten. Oslo.

Ryen, A. (2002). Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid. Bergen, Fagbokforlaget.

Schein, V. (2007). "Women in Management: reflections and projections." Woman in Management Review **22**(No 1): 6-18.

Selvik, A. (2000) Styrets arbeid med risikotaking. Magma

Selvik, A. (2001). Den skjulte styreverden. Rapport fra styreriket. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Selvik, A. (2004) Eierstyring og selskapsledelse i Norge - sett i internasjonalt perspektiv. Magma

Selvik, A. (2009). Styreverden. Bergen, Fagbokforl.

Silke Machold, Morten Huse, et al. (2011). "Board Leadership and Strategy Involvement in Small Firms: A Team Production Approach." Corporate Governance: An International Review, **19**(4): 368–383.

Singh, V., S. Terjesen, et al. (2008). "Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?" European Management Journal **26**(1): 48-58.

Singh, V. and S. Vinnicombe (2004). Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanation. 6th International Conference on Corporate Governance and Board Leadership Centre for Board Effectiveness, Henley Management College, Blackwell Publishing Ltd 2004,. **12**: 479 -488.

Sjøvold, E. (2006). Teamet: utvikling, effektivitet og endring i grupper. Oslo, Universitetsforl.

Skogstad, A. and S. Einarsen (2002). Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel. Bergen, Fagbokforl.

Strand, T. (2007). Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen, Fagbokforl.

Teigen, M. (2003). Kvotering og kontrovers: om likestilling som politikk. [Oslo], ISF.

Terjesen, S., R. Sealy, et al. (2009). "Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda." Corporate Governance-an International Review **17**(3): 320-337.

Terjesen, S. and V. Singh (2008). "Female Presence on Corporate Boards: A Multi- Country Study of Enviromental Context." Journal of Business Ethics **83**(1): 55-63.

Terjesen, S., V. Singh, et al. (2008a). Do women still lack the "right" kind of human capital for directorships on the FTSE 100 corporate boards? Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.

Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode. Bergen, Fagbokforlaget.

Tho, E. (2012). Menn er bedre ledere enn kvinner. Haugesunds avis Haugesund.

Torchia, M., A. Calabro, et al. (2011). "Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass." Journal of Business Ethics.

Torchia Mariateresa, C. Andrea, et al. (2010). "Chritical Mass Theory and Women Directors Contribution to Board Strategic tasks." Corporate Board: Role, duties and Composition **6**(3): 42 -51.

Turner, J. C., Ed. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. Social Identity and Intergroup Relations. Cambridge, Cambridge University Press.

Vinnicombe, S., V. Singh, et al. (2008). Women on corporate boards of directors: international research and practice. Cheltenham, Elgar: XX, 252 s.

Yukl, G. A. (2006). Leadership in organizations. Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice Hall.

Østli, K. (2011). Født voksen. Aftenposten. Oslo.

NUES (2010). Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse , NUES. [www.nues.no](http://www.nues.no). **8**.

## **Intervjuguide**

### **Personalialia**

Navn:

Alder:

Nåværende stilling:

Utdanning:

Yrkesbakgrunn:

### **Rekruttering /individuelle egenskaper/ kompetanse**

Hvilke egenskaper og kompetanse ser du som viktige for å inneha et styreverv?

Hva er din motivasjon for å si ja til et styreverv?

Det blir hevdet at det er vanskelig å finne kompetente kvinner til styreverv - hva er dine tanker/erfaringer med dette?

Beskriv din vei til styret og hvordan/hvorfor du startet med styrearbeid?

### **Styret**

Med den erfaring du har fra ulike styreverv – hvordan vil du beskrive et godt fungerende styre? Hvilke kjennetegn vil du nevne? (Teamegenskaper)

Hva mener du er viktig å ta hensyn til når en setter sammen et styre?

Har styresammensetningen endret seg over tid – hvordan og hvilke effekter har du sett av dette? Negativt Positivt? Utdyp.

Hva ser du på som er de viktigste styreoppgavene? Hva er hovedfokus?

Kan du si noe om din oppfatning av styreleders rolle for styret og styrearbeidet?

### **Mangfold**

Hva legger du i begrepet mangfold, i forhold til styrearbeid?

Kan du peke på noen fordeler og utfordringer i forhold til mangfoldsbegrepet styresammenheng?

Hvilke endringer har du erfart/opplevd å merke som et resultat av at flere kvinner har inntatt styrevervet? Hva går denne endringen ut på / konkrete eksempler?

### **Innflytelse i styrerommet**

Hvordan opplever du din rolle i styrene du sitter i? /Hvordan opplever du kvinners rolle i styrene du sitter i?

Hvordan vil du beskrive din deltakelse og innflytelse på beslutningsprosesser?

Har du noen strategier for å få innflytelse og bli hørt?

Hva mener du påvirker innflytelse i styrerommet?

Med den erfaring du har, opplever du at det er alliansene i de styrene du sitter i? Hvem utgjør disse alliansene? (Oppstår det A eller B lag?)

Hvilken erfaring har du/ hva tenker du om betydningen av å inngå i allianser med andre styremedlemmer?

Opplever du å møte andre utfordringer ved å være styremedlem enn det menn gjør?

Begrunn svaret.

### **Betydningen av antall kvinner i styret**

Har du opplevd å være alene kvinne i styret? Hvordan opplevde du dette i tilfelle?  
/ Har du opplevd styret der det bare var en kvinne? Kan du si noe om hvordan dette fungerte for styret og ditt inntrykk av det kvinnelige styremedlemmet sin innflytelse?  
Kan du si noe om betydningen av å være flere kvinner i styret i forhold til at du er alene kvinne?

Har antall kvinner betydning for innflytelsen i styret? /Opplever du at det har noen betydning om en er alene kvinne eller om det er flere kvinner i styret?

### **Bidrag i styrearbeidet**

Hva opplever du at du bidrar med i styret?

Med din erfaring hva opplever du at kvinnelige styremedlemmer bidrar med? Opplever du at kvinner bidrar på en annen måte enn menn? Hvordan og med hva?

I hvilken grad opplever du at kvinner representerer andre synsvinkler, oppfatninger og andre verdier enn det mannlige styremedlemmer gjør? Hvordan kommer dette i tilfelle til uttrykk i styrearbeidet?

### **Oppfølgingsspørsmål**

Hvordan trives du i styret?

Hva mener du om kvoteringsloven?

Er det noe annet du ønsker å tilføye?



## Informasjonsskriv

*Til respondenter som blir intervjuet i forbindelse med min masteroppgave.*

Mitt navn er Bente Dale, og jeg er mastergradsstudent ved Universitetet i Stavanger.

Jeg holder nå på med den avsluttende masteroppgaven som planlegges å leveres i 2012.

Temaet for oppgaven er kvinner i styrer, og jeg ønsker å undersøke hvilke erfaringer kvinner har som styremedlemmer. Jeg er interessert i å finne ut om hva som motiverer kvinner for å stille som styremedlem, hvordan de opplever sin rolle og hvilken innflytelse de opplever å ha i styret.

Sentrale elementer vil være prosesser, relasjoner, interaksjonen i og utenfor styrerrommet, samt beslutningstaking i styret.

Det er også av interesse å finne ut hvilke erfaringer kvinner har dersom hun er alene kvinne i et styre, i forhold til å være flere av samme kjønn.

Samtidig ønsker jeg også å intervju noen mannlige styremedlemmer, for å få innblikk i deres erfaringer, når nå et økt antall kvinner innehar flere styreverv.

Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent tretti til førti minutter, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er selvsagt frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere.

Opplysningene som fremkommer i intervjuet vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner eller styrer/foretak vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Opptak og navnelister slettes når oppgaven er ferdig.

Dersom du har lyst til å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på samtykke erklæringen under og returnerer denne til meg. Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 90890591, eller sende en e-post til [bente.dale@uis.no](mailto:bente.dale@uis.no).

Du kan også kontakte min veileder Professor Knud Knudsen ved Det samfunnsvitenskapelige fakultet på telefonnummer 51 83 15 66, eller e-post: [knud.knudsen@uis.no](mailto:knud.knudsen@uis.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S. Med vennlig hilsen Bente Dale Universitetet i Stavanger

Samtykkeerklæring: Jeg har mottatt informasjon om studien av kvinner i styrer og ønsker å stille på intervju.

Navn: ..... Telefonnummer: .....