

KVINNER I STYRER - LÆRDOMMER FRA NORGE



MORTEN HUSE er professor i organisasjon og ledelse ved Handelshøyskolen BI og president i European Academy of Management (EURAM). Hans arbeid er i stor grad rettet mot å forstå styrever ut fra strategi- og organisasjonsperspektiver. I løpet av de senere årene har han gjennomført en del studier om kvinner i styrever. På grunn av dette engasjementet er han også medlem av Catalyst Europe Advisory Board og brukes internasjonalt som foredragsholder. Huse er fagredaktør for Magma 7, 2010.

INNLEDNING

Det er i dag stor oppmerksomhet knyttet til kvinner i styrever (Grosvold, 2010; Terjesen, Sealy og Singh, 2009). I sommer stormet en gruppe franske kvinner generalforsamlingen til et av de store selskapene i landet. De hadde på seg falske skjegg, og det fant sted som en protest mot at selskapet ikke aktivt gjorde noe for å bedre kjønnsbalansen i styret. For få år siden ble det i Frankrike etter inspirasjon fra Norge fremmet et lovforslag om kjønnskvoltering til styrene i store selskap. Til tross for at lovforslaget inneholdt begrep som likhet, ble det vurdert dit hen at et slikt lovforslag stred mot den franske grunnloven, og det ble derfor trukket tilbake. Løsningen i Frankrike ble da å endre grunnloven. Det er nå skjedd, og et nytt lovforslag er underveis der det kreves minst 40 prosent kvinner i styrene i store franske selskap innen 2016. Dersom det ikke skjer, vil det bli forbudt å utnevne menn som nye styremedlemmer i disse selskapene. Det har selvfølgelig i Frankrike vært mange reaksjoner på dette lovforslaget. En av dem er den såkalte *Veuve Clicquot*-tilnærmingen (viser til champagnen «Den gule enke»). Den går ut på å utnevne prominente eldre kvinner som nye styremedlemmer.

Her kan vi blant annet trekke frem utnevningen av Bernadette Chirac, den 77 år gamle konen til den tidligere franske presidenten, til styret i LVHM Moët Hennessy Louis Vuitton.

Den norske loven om kjønnsbalanse i styrever har fått stor oppmerksomhet i hele verden, og selv om den umiddelbart ble møtt med delvis latter og negative reaksjoner, har den deretter blitt tatt veldig seriøst og blitt trukket fram som en modell og mulighet i mange land. Spania (i 2007), Island (i 2010), Frankrike (i 2010) og Nederland (i 2010) har allerede tatt etter med lover for kjønnskvoltering i private selskaper. Det har også i flere land kommet lover for kvotering i statlig og kommunalt eide selskaper, for eksempel i Israel, Sør-Afrika, Finland, Danmark og Irland, og i byer og provinser som Berlin, Nürnberg og Quebec. Tilsvarende er det kommet myke lover mange steder, dvs. uformelle, men likevel ofte bindende reguleringer gjennom anbefalinger eller koder. For eksempel krever nå (fra 2010) Security and Exchange Commission (SEC) i USA styrepresentasjon av kvinner, og det samme gjør børsene i Spania (fra 2007), Japan (fra 2009) og Australia (fra 2011). I Finland (fra 2003), Sverige (fra 2005), Belgia (fra 2009),

Tyskland (fra 2010) og England (fra 2010) er det i de mest dominerende kodene også lagt inn krav/anbefalinger om representasjon av begge kjønn i styrene. I tillegg opplever vi nå at EU-kommisjonen truer med inngrep overfor de enkelte medlemslandene dersom andelen kvinner i styrer ikke markant bedres.

Kommisjonær Luis Aguilar i SEC begrunner den amerikanske beslutningen med at de amerikanske styrene også må reflektere det samfunnet vi lever i, men den er samtidig basert i en tro på at bedrifter der begge kjønn er representert i styrene, på sikt vil få bedre resultater. Kjønn blir fra SECs side sett på som en selvstendig kvalifikasjon ved styreutnevnelser. Minst én person med «minoritetsbakgrunn» (herunder kvinner) skal inn til intervju ved hver tilsetning i styreposisjoner.

Vi har i løpet av den siste tiden opplevd en stor tilstrømming av delegasjoner fra ulike land for å lære om erfaringene fra Norge – journalister, politikere, diplomater og kvinneaktivister. De kommer fra nesten hele verden, deriblant Tokyo, Uganda og New York. De norske ambassadene i ulike land begynner også å profilere Norge gjennom likestilling og kvinner i styrer. Den norske lovgivningen og kvinner i styrer blir kommentert i internasjonale nyhetsmedier som en norsk eksportartikkel.

Formålet med denne artikkelen er å vise noen lærdommer fra Norge knyttet til kvinner i styrer, og da særlig med utgangspunkt i loven om kjønnsbalanse. De punktene som spesielt trekkes fram, er først noen illustrasjoner av debattene som foregår i ulike land, og deretter situasjonen i Norge i dag med hensyn på antall kvinner i styrer. Deretter følger en presentasjon og argumenter for balansert kjønnsrepresentasjon, inklusiv en illustrasjon av effekten av ulike tiltak for å øke kvinneandelen. I det siste avsnittet før konklusjonen presenteres ulike studier fra Norge om hvordan kvinner kan bidra til bedrifters verdiskaping.

DEBATTENE OM KVINNER I STYRER

Hvilken eller hvilke typer kompetanse har kvinner som gjør dem bedre egnet enn menn til å oppfylle oppgavene i styrer? Jeg er ikke bestandig like begeistret for dette spørsmålet og vil heller foreslå følgende formulering: Hvilke kvinner (eller menn) har relevant kompetanse for de ulike oppgavene som skal gjøres? Selv om det sikkert med rette kan hevdes at kvinner generelt har visse typer kompetanse som menn ikke

SAMMENDRAG

Hva kan andre land lære fra Norge? Internasjonalt er det meget stor interesse for hva som har skjedd og skjer i Norge i forbindelse med loven om kjønnskvalifisering i ASA-styrene. Norge er blitt sammenligningsgrunnlaget som brukes av politikere, praktikere og aktivister i mange land, og fungerer som en lekegrind for forskere. I denne artikkelen presenteres både en ramme og enkeltarbeider som bidrar til å møte denne internasjonale interessen. Et vanlig spørsmål som stilles, er om loven har vært vellykket. Svaret avhenger av hvilket perspektiv som anvendes: samfunnsperspektiv, bedriftsperspektiv eller individperspektiv. Utgangspunktet for lovforslaget er samfunnsperspektivet, men det er ikke gitt at loven om kjønnsbalanse har vært vellykket for samfunn, bedrift eller den enkelte kvinne selv om kvinneandelen er blitt vel 40 prosent. I artikkelen presenteres noen lærdommer fra Norge, men de langsiktige effektene er det foreløpig vanskelig å si noe om.

har, er det større forskjeller kvinner imellom enn mellom kvinner og menn.

Vi skal i denne seksjonen gå litt inn i noen av debattene om kvinner i styrer. For noen er dette en ren mangfoldsdebatt som handler om at det er bra med mangfoldig kompetanse i styrerommet. For andre går debatten langt videre. Det er blitt brukt mange samfunnsmessige, karrieremessige og bedriftsøkonomiske argumenter for å øke antall kvinner i styrene. Dette er en debatt som ikke bare har pågått i Norge, men også i en rekke andre land. På grunn av min forskning på styrer og på grunn av at jeg er fra Norge, har jeg blitt invitert til en rekke land for å fortelle om erfaringer med den norske loven om kjønnsbalanse i styrene i ASA-bedrifter.

VARIASJONER MELLOM LAND

Det er vanskelig å sammenligne tall for kvinneandel på tvers av land. Variasjoner i bedriftenes størrelse, bransje og styringssystemer påvirker kvinneandelen i styrene. Samtidig er mange av de eksisterende tallene

upålitelige, og ulike mål er blitt anvendt. En hovedforskjell i styringssystemer i ulike land er om det anvendes et system med ett eller to nivåer med styrer. Der det er to nivåer, er det flere kvinner i det eksterne styret enn i det interne styret. I noen land blir styremedlemmer valgt av ansatte eller fagforeninger, og avhengig av bransje er det tendens til at det er større andel kvinner blant dem enn blant de som er valgt av aksjonærer. Det er også typisk at kvinneandelen er høyest i de minste bedriftene. Små bedrifter er gjerne familiebedrifter, og kvinner har ofte sterk innflytelse på familiesfæren. Dette synes også å influere styresammensetningen i familiebedrifter.

KULTURELLE FORSKJELLER?

Oppfatningen av kjønn og kvinners rolle i bedrifts- og samfunnsliv varierer mellom land. Dette har jeg også fått noen illustrasjoner på gjennom diskusjoner med kvinner jeg har hatt som deltakere på seminarer i ulike land om kvinner i styrer. Jeg synes det har vært spennende å analysere observasjonene om kulturforskjeller mellom ulike land. Her er noen av mine observasjoner fra Tyskland, Italia, Nederland, Sveits, Spania, Luxemburg, USA, Australia og Norge. I de fleste av disse landene har jeg fått oppleve diskusjonene flere ganger.

- Tyskland: Her oppfattet jeg at mange kvinner så på det såkalte glasstaket som et problem – menn gjorde det vanskelig for kvinner å oppnå topplederstillinger og styreverv. Blant kvinnene som gjerne ville inn i styrer, oppfattet jeg derfor en generelt negativ holdning til menn. Holdningen gikk på at «menn bruker sin posisjon til å holde kvinnene vekk fra makt».
- Italia: På konferansene her er også glasstaket sett på som et problem, og mange av kvinnene trekker på skuldrene over hvor vanskelig situasjonen er for kvinner. Men holdningen var annerledes enn i Tyskland. Selv om mennene trodde at de hadde makt, visste kvinnene at de kunne påvirke og manipulere dem. Menn var i stor grad avhengige av kvinnene. Kvinnenes negative holdninger og raseri var derfor ikke rettet mot mennene, men mot systemet (både tradisjonen og det formelle) som ikke lot kvinnene gjøre karriere i politikk og i næringsliv. I Italia har det også vært et viktig poeng at flere kvinner i styrer vil bidra til å bedre kvinners sosiale kår og livskvalitet.
- Nederland: Her forventet jeg å finne en stor grad av likhet mellom menn og kvinner i næringslivet. Nederland er sammen med Skandinavia kjent for å ha en kvinnelig lederstil i næringslivet. Til min overraskelse fant jeg at det i Nederland fortsatt var en lang vei å gå for kvinner til styreverv og topplederstillinger. Kvinners rolle som ansvarlig for hjem og familie var sterkt understreket, og jeg opplevde at det var sterk uenighet og diskusjon mellom kvinner om hvorvidt det var mulig å kombinere rollene i hjemmet med styreverv og lederstillinger i næringslivet. Hovedmotstanderne var ikke mennene eller systemet, men kvinner med ulike oppfatninger.
- Sveits: Her var min erfaring annerledes. Jeg forventet å finne negative holdninger til menn (som i Tyskland), til systemet (som i Italia) eller til andre kvinner (som i Nederland), men jeg fant ingen av disse negative holdningene. På seminaret i Zürich fant jeg en stor gruppe kvinner som hadde store ambisjoner om styreverv, men de hatet ikke mennene – de elsket dem. De beskyldte ikke systemet eller tradisjonene for å skape vanskeligheter. De fokuserte heller på hva de selv kunne gjøre for å komme i styreposisjoner.
- I Spania opplevde jeg en generell holdning om at kvinner var forskjellige fra menn, og at de hadde en annen erfaringsbakgrunn – inkludert det å ha hatt ansvar for barn og familie. Dette var egenskaper de mente var viktige også for styrer.
- I Luxemburg var det generelt stor åpenhet og interesse for at kvinnedeltakelse i styrene vil medføre verdiskaping i bedrifter. Luxemburg er et av verdens viktigste finans- og diplomatisentre, og kvinnene som deltok på seminaret i Luxemburg, var fra mange land og i stor grad ektefeller av diplomater og finansfolk i ledende stillinger.
- USA: Her har jeg opplevd veldig klare meninger og synspunkter og en handlingsorientert tilnærming. Det var en typisk holdning at ulike aktører og grupper av aktører visste hva som skulle gjøres, og mange tilkjennega sin identitet i felles holdninger til handling. Hvilke handlinger som burde gjennomføres, hadde de forskjellige gruppene imidlertid ulike holdninger til.
- Kvinnene i gruppene jeg har vært sammen med i Australia, kunne nok virke tøffe og målbevisste, men her opplevde jeg også at de skulle nå sine mål gjennom å stå fram som feminine kvinner.

TABELL 1 Kvinneandel i styrer i skandinaviske land i 2010

	ANTALL STYREVERV MED KVINNER	ANTALL STYREVERV	ANDEL
Norge	229	732	31,3 %
Sverige	339	1550	21,9 %
Finland	114	678	16,8 %
Danmark	109	893	12,5 %

- I Norge har jeg fått anledning til å observere debatten på nært hold i rundt 20 år, og nå opplever jeg at uenigheten og diskusjonen i stor grad går mellom kvinner som argumenterer for mangfold i styreverv, og de som mener at kvinner i styreverv ikke er forskjellige fra menn.

Holdningene er ikke nødvendigvis generelle i det enkelte land, men basert på mine seminarer med kvinner som ønsker å delta i styreverv.

Jeg har her illustrert at oppmerksomheten rettet mot det å få flere kvinner inn i styreverv i bedrifter finnes nesten over hele verden – også i Asia og Afrika så vel som i Europa, Amerika og Australia. Imidlertid beskriver eksemplene foran at innholdet i oppmerksomheten og vurderingen av tiltak varierer. De forskjellige oppfatningene illustrerer at det kanskje heller ikke på dette området finnes noen beste vei for å øke antallet kvinner i styreverv. Det er viktig å forstå og respektere konteksten diskusjonene foregår i.

HVA ER SITUASJONEN I NORGE?

Til tross for ulikheter mellom de forskjellige nordiske landene i synet på kvinner i styreverv og det offentlige engasjement for å øke kvinneandelen, ligger det en felles nordisk modell til grunn i synet på kvinner i samfunnet og arbeidslivet. I løpet av de siste førti år har et stort antall kvinner gjennomført høyere utdanning – også utdannelse knyttet til ledelse, økonomi, administrasjon og tekniske fag. Vi har også hatt ordninger med barnehager, omsorgspermisjoner og reguleringer av arbeidstid som få andre land har hatt.

Likevel er det store forskjeller i antall kvinner i styreverv i de nordiske landene. Marit Hoel i Center for Corporate Diversity har fulgt utviklingen av kvinneandelen i norske styreverv i de senere årene (Hoel, 2008). Hun rap-

porterer for 2010 følgende sammenlignbare tall fra de største nordiske bedriftene:

Tabellen over viser ulike selskapstyper – ikke bare ASA. Da Ansgar Gabrielsen i 2002 fortalte hele Norge at han var «skitt lei» av den manglende utviklingen i andelen styremedlemmer, var det 6,8 prosent kvinner i styreverv i norske ASA-selskaper. Det kom mange negative kommentarer i 2002. Flere mente at Norge ville bli ruinert, og at den norske økonomien ville bli ødelagt. Det ble hevdet at investorer ville flykte fra Norge og Oslo Børs. I 2008 var kvinneandelen på over 40 prosent i ASA-selskapene, og den norske økonomien er i dag relativt sett bedre enn noen gang. Vi har aldri hatt så mange institusjonelle investorer på Oslo Børs som nå.

Tabellen viser at Danmark klart skiller seg ut fra Norge og Sverige. Tallene gjenspeiles i en generell holdning i dansk næringsliv der temaet kvinnelige styremedlemmer bevisst er utelatt fra den pågående debatten. Dette gjelder ikke bare spørsmålet om en kvoteringslov, men den generelle diskusjonen om behovet for kvinner i næringslivsstyreverv. Fra høsten 2010 vil spørsmålet om kvinner i styreverv bli fulgt tettere opp fra danske myndigheter.

Den norske loven har et spesielt trekk. Kravet om kjønnsbalanse er trukket inn i selskapslovgivningen, og ikke bare som i andre land i likestillingslovgivningen. Dette har også konsekvenser for oppfølging og sanksjoner. Sanksjonene i Norge var at enten måtte ASA-selskapet innfri kravet eller skifte selskapsform. I andre land ligger det stort sett et prinsipp om å følge eller forklare (*comply or explain*) til grunn.

HVORFOR BALANSERT KJØNNSREPRESENTASJON?

Diskusjonen for å få flere kvinner inn i styreverv har fore-

gått på ulike arenaer, og det er brukt begrunnelser på samfunnsnivå, individnivå og bedriftsnivå for å ha flere kvinner inn i styrene.

De samfunnsmessige begrunnelsene har typisk vært startpunktet for mye av den oppmerksomheten som er gitt temaet, og det er disse begrunnelsene som også ligger bak de mest radikale initiativene for å få flere kvinner inn i styrene. De samfunnsmessige begrunnelsene har dreid seg om rettferdighet i samfunnet, demokrati, deltakelse, likestilling mellom kjønnene og oppfølging av ulike konvensjoner som FN's Menneskerettskonvensjoner EU/EØS-konvensjoner. De individorientert eller karrierebaserte argumentene er i stor grad relatert til det såkalte glasstaket. Bedriftsbegrunnelsene handler om hvorfor og hvordan kvinner i styret vil bedre bedriftens resultater. Disse argumentene er spesielt anvendt i sammenhenger der de samfunnsmessige begrunnelsene ikke godtas. De vanligste bedriftsbegrunnelsene er knyttet til mangfold (at kvinner bidrar på en annen måte enn menn), bruk av eksisterende kunnskap og kompetanse (at halvparten av samfunnets kunnskapsressurser ikke anvendes), kunderelasjoner og kundeforståelse (at i mange sektorer er kvinnene de viktigste kundene) og at menn i styret er for passive.

De ulike argumentene er ofte ubevisst sammenblandet – både i internasjonale og i nasjonale debatter. Argumentene for ulike initiativ og vurderingen av resultatene av dem har lidt av denne sammenblandingen. Når et tiltak blir vurdert, må det skje ut fra hensikten med tiltaket. Dersom hensikten med tiltaket er kjønnsbalanse i samfunnet, må vurderingen ikke først og fremst skje ut fra bedriftsøkonomisk lønnsomhet eller karriereutviklingen hos enkeltkvinner. Selvfølgelig må man også se på slike forhold, men det viktigste evalueringskriteriet må være det samfunnsmessige.

INITIATIV OG INNOVASJON FOR Å FÅ FLERE KVINNER INN I STYRER

Gjennom de senere tiårene har det kommet mange initiativ for å bedre kjønnsbalansen i samfunnet og for å få flere kvinner inn i maktposisjoner. I noen land – for eksempel Norge – ble det allerede tidlig utviklet tiltak for å få kvinner inn i det offentlige byråkratiet, offentlige komiteer og utvalg og i offentlig eid virksomhet. Mange politiske partier forpliktet seg også til å ha kvinner

i sentrale posisjoner. Dette resulterte i en stor andel kvinner i topp-posisjonene i politikken.

Diskusjoner har også foregått internasjonalt i over tretti år om hvorfor og hvordan man skal få kvinner inn i styret i bedrifter. Mange ulike initiativ og programmer er blitt vurdert – blant disse er politisk argumentasjon, utvikling av kvinnenettverk, finansiering av forskning og formidling av forskningsresultater, kurs og seminarer for å lære opp og forberede kvinner til å gå inn i styreoppgaver, mentorprogrammer og rekrutteringsdatabaser med kvinner som vil inn i styret, og andre ulike tiltak for å formidle potensielle kvinner til styret. I flere land og på ulike tidspunkt er det kommet forslag om å kreve kjønnsbalanse gjennom både myke og harde lover.

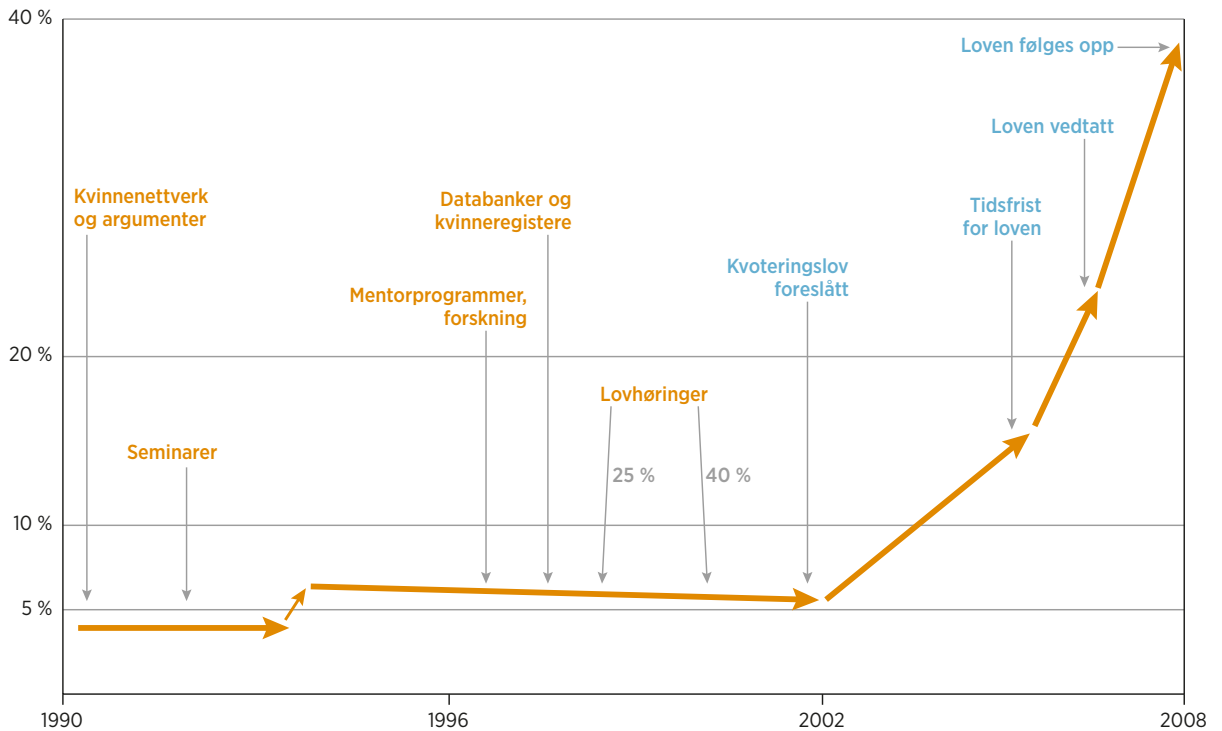
De forskjellige initiativene har hatt ulike formål. Noen har vært rettet mot opplæring og forberedning av kvinner, noen har vært rettet mot å motivere dem som velger styremedlemmer, og noen har hatt som mål å forenkle rekrutteringsprosessen. Effekten av dem må sees i sammenheng, og effekten av dem varierer både med kontekst og de sentrale aktørene.

I figur 1 illustreres effekten av de ulike tiltakene gjennom tall fra Norge.

Tallene fra 1992 til 1998 gjelder selskapene som var notert på Oslo Børs. Tallene etter 1998 gjelder ASA-selskaper. Det var da denne selskapsformen ble introdusert. Figuren viser at kvinneandelen i børs/ASA-selskapenes styret var tilnærmet konstant fra 1990 og fram til 2002. Hele tiden har den ligget rundt fem prosent. Ingen endring fant sted, til tross for betydelige initiativ knyttet til kvinnenettverk, seminarer, argumentasjon, forskningsformidling, databanker og mentorprogrammer. Selv ikke to offentlige høringer om mulige lovforslag bidro til endringer. Den lille endringen som fant sted rundt 1994, skyldtes at det kom nye selskapsgrupper inn på Oslo Børs – sparebanker – og disse hadde noe høyere kvinneandel i styrene. Kvinneandelen i det enkelte selskap økte ikke. Endringen kom først da Ansgar Gabrielsen som næringsminister foreslo kvoteringsloven. Og det ønskede målet om kjønnsbalanse i ASA-styrene ble oppnådd.

HAR MÅLENE MED KVOTERINGSLOVEN BLITT NÅDD?

Har loven vært god for samfunnet, for enkeltkvinner karriere og for bedrifter? Loven har i alle fall gitt resultater som andre initiativ ikke har klart å skape.

FIGUR 1 Samfunn: Effekt av ulike tiltak for å få kvinner inn i styreverv

HAR LOVEN VÆRT GOD FOR SAMFUNNET?

Antall kvinner i styrene har økt drastisk. Dette var det umiddelbare samfunnsmessige målet, men mange spørsmål gjenstår ubesvart. Har målet om rettferdighet, demokrati, deltakelse, likestilling mellom kjønnene og oppfølging av internasjonale konvensjoner blitt nådd? Før vi kan svare på det, må vite mer om kvinnene som har blitt valgt som styremedlemmer. Hvem er de? Hvordan er de blitt valgt? Hvordan arbeider de i styrene, og vil kvinneandelen vedvare?

Som en følge av loven fyller stadig flere kvinner styreverv, men vi ser også et par andre hovedtrekk. For det første er det flere kvinner som har styreverv som hovedbeskjeftigelse, og vi har sett at mange kvinner går inn i gruppen av styregrossister, dvs. personer med mange styreverv. Ifølge Marit Hoel i Center for Corporate Diversity er det ikke uvanlig å finne kvinner som har 10–20 styreverv. På den annen side er det mange kvinner med solid bakgrunn som gjerne vil inn i styreverv, men som aldri blir forespurrt. Marit Hoel uttrykker bekymring for at rekrutteringen av kvinner til styrene er snever, og at mye av den kompetansen og de sam-

funnsbidragene som forventes av kvinner i styreverv, derfor ikke kommer fram. Denne bekymringen uttrykker også Heidenreich (2010), som har studert rekrutteringen av kvinner til ASA-styrene.

HAR LOVEN VÆRT GOD FOR KVINNENE?

Er loven god for de kvinnene som er blitt valgt? Hindrer den eller fremmer den deres eller andre kvinners karriere? Det er en del kvinner i Norge som har vært veldig kritiske til loven av denne grunn – og deres argument er at de ikke ønsker å bli valgt som kvoteringskvinner, men på grunn av kvalifikasjonene sine. Loven kan gi et bilde av at kvinner i styreverv ikke er like kvalifisert som menn. Det er mange kvinner som ønsker å distansere seg fra det å ha blitt kvotert inn. Argumentet om at loven har vært negativ for kvinners karriere, er vanskelig å vurdere, da det foreløpig bare finnes anekdotisk støtte i en eller annen retning. Imidlertid ble de samme argumentene anvendt for noen år siden i diskusjonene om kvoter i offentlig administrasjon og i politikken. Den gang ble mange kvinner kvotert inn, og de fikk muligheter de ellers aldri ville ha fått. Det

var den gang selvfølgelig noen barnesykdommer, men det er i dag få som vil hevde at kvoter den gangen var negativt for kvinners karriere. Kvinner som nå er valgt inn i styrene, har generelt veldig høy kompetanse og vil nå få muligheten til å vise det. Det er videre gjort noe forskning som viser at kvinner som nå er kommet inn i styret, ikke opplever seg som kvoteringskvinner som bare er fyllstoff, men at de har like stor innflytelse på styrets beslutninger som mennene der (Elstad og Ladegård 2010).

Vi har for øvrig sett en kraftig vekst – kanskje en for-dobling – av kvinneandelen i store aksjeselskap. Det er to hovedgrunner til denne veksten. Den første er at det nå finnes mange veldig synlige kvinner som styremedlemmer. Det er ikke mangel på godt kvalifiserte kvinner som gjerne vil ha styreverv. De er mange, og de får nå mer erfaring i styret og blir stadig mer synlige. Den andre grunnen er imiteringseffektene som finner sted. Det har blitt viktigere for en bedrifts status og anerkjennelse å ha kvinner i styret. Mindre bedrifter ser opp til de store ASA-bedriftene og vil gjøre som dem.

Det forventes videre at de kvinnene som gjør en god jobb i styresammenheng, blir rekruttert til topplederstillinger. I de fleste land er andelen kvinner i topplederstillinger lavere enn andelen kvinner i styreposisjoner. Styret i bedrifter er viktige markeds plasser for topplederstillinger. Styret er en arena der viktige beslutningstakere møtes. Styremedlemmer vil ofte være de personene som velger kandidatene for topplederstillinger, og personer som viser høy kvalitet i det arbeidet de gjør i styret, er ofte attraktive kandidater for topplederstillinger. De fleste menn som har styreposisjoner, er allerede i topplederstillinger, men dette er ikke tilfellet for kvinner, og vi kan som et resultat av kvoteringsloven forvente en kraftig økning av kvinner i topplederstillinger i Norge. Det er i alle fall helt klart at loven har hjulpet mange kvinner gjennom glasstaket.

ER LOVEN GOD FOR BEDRIFTENE?

Foreløpig er det altfor tidlig å presentere statistikk om kvoteringslovens konsekvenser for bedriftenes resultater. Forskningsspørsmålet har så langt vært om kvinner i bedriftsstyret bidrar positivt til bedriftens resultater – uavhengig av hvordan kvinnene har fått sine styreverv. Hovedargumentet er at kvinner bringer mangfold inn i styrerommet. Det forventes at mangfold er positivt for styrets effektivitet. Det er imidlertid foreløpig ikke

klar støtte for at mangfold generelt – og enda mindre kjønns mangfold – er positivt for styrets effektivitet.

Når lovens effekter vurderes, er det viktig å forstå de langsiktige og forsinkede effektene av den. Vi vet fortsatt forholdsvis lite om betydningen av kvinners bidrag i styret fra tiden før loven kom, da den ble implementert umiddelbart etter. Selvfølgelig vet vi heller ikke mye om de langsiktige effektene. Effektene kan heller ikke bare måles direkte opp mot et enkelt mål på bedriftens resultater. Det er også viktig å forstå hvordan loven og utviklingen av kvinner i styret påvirker den langsiktige styresammensetningen og kompetanseprofilen i styret, samt hvordan styrets arbeidsformer og prosesser blir påvirket. I det følgende presenteres enkelte studier som indikerer noen av disse sammenhengene. Studiene er gjennomført i gjennomføringsfasen av kvoteringsloven.

PÅVIRKER KVINNER I STYRER BEDRIFTENS RESULTATER? LÆRDOMMER FRA NORGE

Norge har i de senere årene på grunn av lovforslaget og lovens innføring vært som et forskningslaboratorium eller en lekegrind for forskere fra mange land. Loven kan ha vært viktig i Norge, men det er forskjellige læringseffekter som må vurderes før tilsvarende tiltak skal anbefales i andre land og for andre selskapsformer enn ASA-selskaper.

Det som har skjedd og skjer i Norge, får konsekvenser også i andre land. Mange land ser mot Norge, og mange steder vil man nå prøve med frivillige virkemidler for å øke kvinneandelen i styrene. Det andre er at norske kvinner får høy markedsverdi som styremedlemmer også i andre land. Mens noen spådde at vi ville få en import av kvinner fra utlandet til norske styret, tror jeg heller at vi vil se den motsatte strømmen.

BIDRAR KVINNER TIL VERDISKAPING I BEDRIFTER, OG HVA MENES MED VERDISKAPING?

Det er gjort mange studier om sammenhengen mellom styresammensetning og bedriftens finansielle resultater, men resultatene synes å gå i ulike retninger. Det samme gjelder forskning på antall eller andel kvinner i styret og finansielle resultater. Noen slike studier er også gjennomført i Norge og Skandinavia (for eksempel Bøhren og Strøm, 2005; Randøy, Thompsen og Oxelheim, 2006).

I forbindelse med den internasjonale kvinnetdagen 8. mars i 2010 kom det store oppslag nesten verden

over knyttet til en upublisert studie fra University of Michigan (Ahern og Dittmar, 2009). I denne studien fant forskerne at verdien av selskapene på Oslo Børs falt etter hvert som selskapene meldte om at de hadde inkludert kvinner i styret. Hovedinntrykket som ble formidlet i media basert på denne studien, var at investorer reagerte negativt på loven, og resultatene indikerte at bedriftenes børsverdi sank umiddelbart etter en annonsering for den enkelte bedrift om at de hadde rekruttert enda en kvinne i styret. Studien viste de umiddelbare virkningene signaleffektene hadde i aksjemarkedet, og forfatterne reflekterte over om investorene mente at kvinnene som kom inn i styrene, ikke var like godt kvalifisert som de mennene som mistet styreposisjonen.

Flere studier med utgangspunkt i strategisk ledelse og organisasjonsatferd konkluderer imidlertid med at man må se på sammenhengen mellom styresammensetning og bedriftens resultater gjennom flere mellomliggende skritt (Daily, Dalton og Cannella, 2003; Hambrik, van Werder og Zajac, 2008; Zahra og Pearce, 1989).

I studien til Ahern og Dittmar (2009) ble det også hevdet at styrets oppgave er utelukkende å skape verdier for aksjonærene. Dette er et perspektiv som er omdiskutert og gjenstand for en slags ideologisk posisjonering. Lovgivingen de fleste steder, også i Norge, innebærer at bedriften er en selvstendig juridisk enhet, og styrets oppgave er å bidra til å treffe beslutninger til beste for bedriften samt for et bredere sett av interessenter enn bare aksjonærene. Når man skal vurdere effekten av kvinner i styret, bør derfor også langsiktige mål knyttet til bedriftsutvikling, innovasjon, konkurransefortrinn og samfunnsansvar vektlegges.

MANGFOLD - IKKE BARE PÅ OVERFLATEN

De få studiene som er gjort av hvordan kvinner i styret bidrar til styrets effektivitet og bedriftens resultater, har gitt blandete resultater. Noen studier konkluderer med at kvinner bidrar positivt, mens andre konkluderer med negative eller ingen bidrag. Et hovedproblem med mange av disse studiene er at de ser på kvinner som en homogen gruppe, og at de ikke tar høyde for at det kan være større forskjell kvinner innbyrdes enn det er mellom menn og kvinner. Selv en gynekolog vil kunne være i tvil om hvorvidt pasienten er en kvinne, dersom man går i dybden med spørsmål knyttet til gener, kromosomer og hormoner.

Det er derfor viktig å forstå i hvilken grad de kvinnene som blir styremedlemmer, bringer med seg andre verdier, kunnskaper og erfaringer enn de mennene som allerede er der. Og kanskje er det også slik at når en kvinne blir styremedlem, oppfører hun seg på akkurat samme måte som de andre styremedlemmene. Det kan være viktig å forstå at kjønnsforskjeller kan opptre i ulike dimensjoner, for eksempel gjennom begrepene kvinnelig (verdier), feminin (oppførsel) og feminist (saker) i tillegg til bakgrunn, utdanning og erfaring. Vurderinger om kritisk masse er sannsynligvis også viktige å ta når vi skal forstå kvinners betydning i styret.

UUTNYTTET POTENSIAL

I to nylig publiserte artikler har vi prøvd å gå litt dypere enn bare det å telle antall kvinner. I Huse, Nielsen og Hagen (2009) har vi sett på hvordan styrets kontrolloppgaver påvirkes av bidrag fra kvinner og ansattvalgte styremedlemmer. Bidragene fra både kvinner og ansattvalgte synes å være større innen strategisk kontroll og CSR-kontroll enn innen driftskontroll og finansiell kontroll. Vi fant også at disse gruppene bidrag var avhengig av styrets arbeidsformer og prosesser samt det enkelte styremedlemmets anseelse. Studien ble gjennomført på grunnlag av opplysninger fra 380 norske styremedlemmer i 2006. Den viste at det var viktigere å forstå *hvordan* styremedlemmer bidrar, enn *at* de bidrar, og at det var et større uutnyttet kompetansepotensial i ansattvalgte styremedlemmer enn i kvinner i styret. Forskjellene mellom menn og kvinner var ganske små i de kontrolloppgavene som ble studert.

I en annen artikkel (Nielsen og Huse, 2010a) så vi nærmere på forventede egenskaper ved kvinner i styret og hvordan disse påvirker styrets arbeid og kontrolloppgaver. Styrets kontrolloppgaver ble i denne studien inndelt i strategisk kontroll og operativ kontroll. Studien brukte data fra daglige ledere i 201 norske bedrifter i 2003. Hovedfunnene var at andelen kvinner i styret hadde positiv sammenheng med styrets involvering i strategisk kontroll, men det var negativ sammenheng mellom andelen kvinner og operativ kontroll. Resultatene kom fram gjennom å studere styreutvikling og konflikt i styret som mellomliggende variabler.

PROSESSER OG ARBEIDSFORMER

I noen andre studier har vi fokusert på styreprosesser og styrets arbeidsformer (Huse og Solberg, 2006; Nielsen

og Huse, 2010b; Torchia, Calabro og Huse, 2009, 2010). I Nielsen og Huse (2010b) har vi sett på betydningen av styremedlemmenes verdier og hvordan de oppleves som likeverdige med menn i styrene. I denne studien brukte vi et utvalg på 120 norske bedrifter og anvendte svar fra flere respondenter i hver bedrift. Svar på spørreskjemaer ble samlet inn i 2006. I studien finner vi at kvinner påvirker styrets strategiarbeid gjennom hvordan de bidrar i beslutningstakingen. Dette avhenger igjen av kvinnenes profesjonelle erfaringer og verdiene de bringer med seg. Vi fant imidlertid også at dersom kvinnene oppfattes som mindreverdige i styresammenheng, vil dette begrense deres bidrag.

KRITISK MASSE

I to andre studier viser vi betydningen av en kritisk masse av kvinner (Torchia, Calabro og Huse, 2009, 2010). Kritisk masse innebærer at en minoritet må ha en viss størrelse før de bidrar med det de står for. Dersom de er for få, vil de lett tilpasse seg majoriteten (Kanter, 1977). I litteraturen om kvinner i styrer argumenteres det for at det må være minst tre kvinner før de blir selvstendige og eventuelt representerer andre verdier og standpunkter enn menn (Konrad, Kramer og Erkut, 2008). Dette ønsket vi å teste, og vi testet hvordan kritisk masse kan påvirke styrets strategiinvolvering (Torchia, Calabro og Huse, 2009) og innovativ atferd i bedriftene (Torchia, Calabro og Huse, 2010).

I studiene brukte vi norske data fra flere år (2003, 2005 og 2006) på styrer som hadde mellom seks og elleve medlemmer. Vi fant ingen tydelige forskjeller på ingen kvinne og én kvinne i styret, heller ingen tydelig forskjell på om det var én eller to kvinner i styret. Men vi fant en meget klar forskjell – både i strategiengasjement og innovasjon – på om det var tre eller flere kvinner i styret. Våre studier ga således meget klar støtte til antagelsene om betydningen av kritisk masse for styrenes strategiengasjement og innovativ atferd i bedriftene.

I studiene vurderte vi også betydningen av kritisk masse for andre sett med styreoppgaver og resultatmål. Det viste seg at betydningen av kritisk masse bare var tydelig for de oppgavene vi forventet var avhengige av dynamikken og prosessene i styrerommet. I studiene fant vi faktisk negative sammenhenger mellom antall kvinner i styret og omfanget av styrets nettverksaktiviteter. I tillegg fant vi i disse studiene at kvinners bidrag i styrer ikke bare er et resultat av mangfold i kunnskap,

men også av prosessene som finner sted i interaksjonene mellom menn og kvinner i styrerommet. Dette er et kjernepunkt i en annen av våre studier (Huse og Solberg, 2006).

KJØNNSRELATERT STYREDYNAMIKK

I studien av Huse og Solberg (2006) viser vi eksistensen av kjønnsrelatert styredynamikk, og vi illustrerer hvordan kjønn kan ha betydning i forståelsen av styrer. Denne studien viser også at spørsmålet ikke bare dreier seg om *hvorvidt* kvinner påvirker styrearbeidet, men også *hvor*dan. Andre nyere studier viser at kvinner i styrer til tross for kvoteringsloven oppgir at de ikke opplever seg som gisler eller såkalte *tokens* (Elstad og Ladegård, 2010). Det viser at kvinner opplever at de har like stor innflytelse som menn i styrets arbeid og på de beslutninger som treffes av styrene.

KONKLUSJON

Jeg har i denne artikkelen prøvd å vise og reflektere litt over lærdommer fra Norge om kvinner i styrer. Loven om kvotering av kvinner til styrer har fått enorm oppmerksomhet i andre land, og myndighetene i andre land har foreslått eller vurderer å foreslå tilsvarende lover. Dersom tilsvarende lovgivning ikke vurderes som aktuell, foreslås alternative virkemidler. Politisk er det en forholdsvis entydig holdning at man bør sikre kjønnsbalanse også i bedriftsstyrer.

Den internasjonale diskusjonen går på flere plan, og det politiske hovedargumentet er betydningen for det enkelte samfunn, mens kvinneaktivister gjerne vektlegger kvinners karrieremuligheter. I den praktiske diskusjonen synes det imidlertid viktigst å argumentere for at det er best for bedriftene og deres verdiskaping at en tilstrekkelig andel kvinner er representert i styrene.

Det er altfor tidlig å vurdere om den norske loven har vært vellykket eller ikke. Det vil fortsatt ta lang tid før vi kan studere og forstå konsekvensene. Vi har imidlertid gjort enkelte observasjoner som hjelper oss til å gå videre og bidra til at de ulike målene oppnås. Kvinnelige styremedlemmers bidrag til samfunns mål, karrieremål og bedriftsmål er ikke en statisk situasjon. Den er dynamisk. Det kreves fortsatt ulike tiltak for at kvoteringsloven skal oppfylle de forventninger og intensjoner man har til den. Framover vil det være viktig å utnytte kompetansen og ressursene som det enkelte styremedlem har, til beste for samfunn, kvinner og bedrifter. **M**

REFERANSER

- Ahern, K.R. og Dittmar, A.K. 2009. «The changing of the board: The value effect of a massive exogenous shock.» Unpublished paper. University of Michigan.
- Bøhren, Ø. og Strøm, R.Ø. 2006. «The value creating board: Theory and evidence.» Research Report, 8/2005. Oslo: BI Norwegian School of Management
- Daily, C.M, Dalton, D. og Cannella, A.A. Jr. 2003. «Corporate governance: decades of dialogue and data.» *Academy of Management Review*, 28: 371–82.
- Elstad, B. og Ladegård, G. 2010. «Er kvinneandel viktig for kvinners medvirkning og innflytelse i styret?» *Magma*, i dette nummeret.
- Grosvold, J. 2010. «Norge som banebryter: Institusjonelt betinget utvikling av kvinneandelen i styret i et globalt perspektiv.» *Magma*, i dette nummeret.
- Hambrick, D.C, Von Werder, A. og Zajac, E.J. 2008. «New directions in corporate governance research.» *Organization Science*, 19:381–385.
- Heidenreich, V. 2010. «Rekruttering til ASA-styret etter innføring av kvoteringsregelen.» *Magma*, i dette nummeret.
- Hoel, M. 2008. «The quota story: Five years of change in Norway», i S. Vinnicombe, V. Singh, R. Burke, D. Bilimoria og M. Huse, *Women on Corporate Boards of Directors: International Research and Practice*. London: Edward Elgar.
- Huse, M., Nielsen, S.T. og Hagen, I.M. 2009. «Women and employee-elected board members, and their contributions to board control tasks.» *Journal of Business Ethics*, 89:581–597.
- Huse, M. og Solberg, A.G. 2006. «Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards.» *Women in Management Review*, 21(2):113–130.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Konrad, A.M., Kramer, V. og Erkut, S. 2008. «Critical mass: The impact of three or more women on corporate boards.» *Organizational Dynamics*, 37(2):145–164.
- Nielsen, S.T. og Huse, M. 2010a. «The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface.» *Corporate Governance: an International Review*, 18:136–148.
- Nielsen, S.T. og Huse, M. 2010b. «Women director's contribution to board decision-making and strategic involvement: the role of equality perceptions.» *European Management Review*, 7:16–29.
- Randøy, T., Thompson, S. og Oxelheim, L. 2006. «A Nordic perspective on corporate board diversity.» Working paper. Oslo: Nordic Innovation Centre.
- Terjesen, S., Sealy, R. og Singh, V. 2009. «Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda.» *Corporate Governance: An International Review*, 17:320–337.
- Torchia, M., Calabro, A. og Huse, M. 2009. «A critical mass perspective in the exploration of the impact of women directors on board strategic tasks.» Paper presented at the Academy of Management meeting, Chicago.
- Torchia, M., Calabro, A. og Huse, M. 2010. «Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass.» Paper presented at the Academy of Management meeting, Montreal.
- Zahra, A.S. og J.A. Pearce II. 1989. «Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model.» *Journal of Management*, 15(2):291–334.



Har du sjekket dine medlemsfordeler?

Les mer om avtalen på medlemsportalen eller ring oss på telefon 04700. Du finner lenke til portalen på Siviløkonomenes hjemmeside.



Medlems
Rådgiveren

DnB NOR