

KJØNNBALANSE I BEDRIFTSSTYRER

**SAMMENDRAG AV KUNNSKAP OM VIRKNINGER
AV LOVKRAV OM KJØNNBALANSE**

Mari Teigen (red.)

Institutt for samfunnsforskning
Rapport 2015:02

Kjønnsbalanse i bedriftsstyrer

Sammendrag av kunnskap om virkninger av
lovkrav om kjønnsbalanse

Mari Teigen (red.)

© Institutt for samfunnsforskning 2015
Rapport 2015:02

Institutt for samfunnsforskning

Munthes gate 31
PO Box 3233 Elisenberg
NO-0208 Oslo, Norway

ISBN (trykk):
ISBN (online): 978-82-7763-459-3
ISSN: 0333-3671

www.samfunnsforskning.no

Innhold

	Forord	5
1	Kjønnsbalanse i styre og ledelse av norsk næringsliv	7
	Den politiske prosessen	8
	Kvoteringslovens direkte virkning	9
	Internasjonal oppmerksomhet	11
	Rapportens gang	11
2	Kunnskap om kjønnsbalanse og mangfold	13
	Rekruttering til styreverv	13
	Virkninger av kjønnsbalanse	14
	«Etnisk balanse» i styre og ledelse	16
	«Etnisk balanse» i norske styreverv?	16
3	Kvinner og menn i toppledelsen. Ringvirkninger av lovkrav om kjønnsbalanse i bedriftsstyrene	18
	Variasjon i kjønns sammensetning i styre	19
	Kjønns sammensetning i toppledelsen	20
	Ulike mål på kjønnsbalanse i toppledelsen	21
	Oppsummering og konklusjon	21
4	Holdning til likestilling blant toppledere	23
	Holdning til likestilling blant norske toppledere	23
	Oppfatninger om hvorfor det er få kvinner	24
	Begrunnelser for likestilling	24
	Holdning til likestillingstiltak	24
	Holdning til lovkrav om kjønnsbalanse	25
	Avslutning	25

5	Kjønn, karriere og toppledelse	26
	Tidligere studier om kjønn, karriere og toppledelse	26
	Kvinner og menn i topp-posisjoner i norsk næringsliv	27
	Veien til toppledelse	28
	Topplederes arbeid-familietilpasninger	29
	Hvem tar ansvaret hjemme?	29
	Arbeid-familie og topplerkarriere	30
6	Kjønnsbalanse i styre og kvinners karriere	31
	Data og variabler	32
	Resultater	33
	Avslutning	33
7	Næringslivseliter og makt: styrenettverk i perioden 2008-2013	34
	Sentralitet i styrenettverk	34
8	Likestilling og mangfold i norske storselskapers selvprofilering	37
	Utvalg av virksomheter	37
	Variasjon i selvprofilering	38
	Likestillingsprofil og faktisk kjønnsbalanse	39
9	 Rett til deltakelse – hvor langt strekker den seg?	41
	Demokrati og eiendomsrett	41
	Vurdering i lys av ulike selskapstyper	42
	Hvorfor ASA og ikke AS?	43
	Litteratur	45
	Institutt for samfunnsforskning	47

Forord

Denne rapporten presenterer sammendrag fra den første brede undersøkelsen av virkningene av lovkravet om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer. Fullstendig rapportering fra prosjektet er publisert i boka «Virkinger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv» som er redigert av Mari Teigen, utgitt på Gyldendal Akademisk i 2015.

Prosjektet har vært gjennomført av flere medarbeidere, som bidrar som forfattere på de ulike kapitlene. Den tematiske bredden som samlet er relevant for å studere virkninger av lovkravet om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer har gjort dette til et lærerikt, men også krevende prosjekt. Stor takk til hver av bidragsyterne! I tillegg vil jeg rette en stor takk til Christina H. Stoltenberg, som for tiden er engasjert som vitenskapelig assistent ved Institutt for samfunnsforskning. Hun har vært en viktig bidragsyter ved utskriving av denne rapporten, som gir sammendrag av de enkelte kapitlene i boka «Virkinger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv».

Oslo, 10.12.2014

Mari Teigen

1 Kjønnsbalanse i styre og ledelse av norsk næringsliv

Mari Teigen

På slutten av 1980- og 90-tallet var mannsdominansen i topplederstillinger et hett tema i den internasjonale likestillingspolitiske debatten. Denne debatten traff et særlig ømt punkt for de skandinaviske landene, hvor det hadde funnet sted store endringsprosesser i retning av likestilling. Kvinners inntog i høyere utdanning, økende deltakelse på arbeidsmarked og i politikken preget alle de skandinaviske landene, men når det kom til kvinneandelen i topplederstillinger, særlig i næringslivet, sto det minst like dårlig til her som i andre europeiske land og USA. Tall fra tidlig 2000-tallet viste at det i norske bedriftsstyrer var mindre enn 5 prosent kvinner (se tabell 1.2) (Skjeie og Teigen 2003).

Likestillingslovens paragraf 21 har regulert kjønnsrepresentasjonen i offentlige styrever, utvalg og råd siden 1981. I privat næringsliv har det ikke vært tradisjon for tilsvarende reguleringer. I 2003 ble det vedtatt et lovkrav om minst 40 prosent representasjon av hvert kjønn i bedriftsstyrer. Lovkravet er gjeldende for styrever i allmennaksjeselskaper, offentlig eide selskap og samvirkeselskap. Privateide aksjeselskap omfattes dermed ikke av kravet om kjønnsbalanse i styrever (se tabell 1.1). Kvoteringsloven fikk umiddelbar virkning for statlige og kommunale selskap fra januar 2004, mens den først ble fullt ut iverksatt for allmennaksjeselskapene fra 2008.

Lovkravet var kontroversielt og ble møtt med sterke protester, særlig fra sentrale aktører i norsk næringsliv. Likevel var det stor grad av politisk enighet da lovforslaget ble fremmet: alle partier med unntak av Fremskrittspartiet stemte for lovkrav om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer. Den brede politiske oppslutningen kan tolkes som uttrykk for at mangelen på likestilling og kjønnskjevhetene i økonomisk beslutningstaking til en viss grad er anerkjent som et politisk problem.

Den politiske prosessen

Det var en langvarig politisk prosess som ledet fram til vedtak og iverksetting av lovkravet om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer (Teigen 2011). Som tabell 1.1 viser ble det i forslaget til kvoteringsloven tatt et forbehold for allmennaksjeselskapene: Hvis selskapene oppnådde minst 40 prosent av hvert kjønn innen 2005, ville ikke lovkravet bli iverksatt. I 2005 hadde kvinneandelen økt en god del, men lå relativt langt unna en målsetting om minst 40 prosent av hvert kjønn (se tabell 1.2) – og loven ble dermed iverksatt.

Tabell 1.1. Oversikt over den politiske prosessen som ledet fram til styrekvoteringsloven¹

Årstall	Hendelser
1999	Forslag på høring om lovregulering av minst 25 prosent av hvert kjønn i bedriftsstyrer. Inngikk som en del av revisjon av likestillingsloven.
2001	Forslag på høring om lovregulering av kjønnsbalanse (minst 40 prosent av hvert kjønn) i offentlig eide (statlige og interkommunale) og allmennaksjeselskap. Lovregulering foreslått å inngå i selskapslovgivningen.
2002	Regjeringen melder at de vil gå videre med lovarbeidet, men at lovregulering kan unngås dersom selskapene selv øker kjønnsbalansen i sine styrer.
2003 (juni)	Lovforslaget legges frem og foreslås gjeldende for offentlige eide selskap og allmennaksjeselskap (ASA). I lovforslaget tas det også et forbehold: dersom ASAene oppnår 40 prosent kjønnsfordeling innen 1. juli 2005, iverksettes ikke loven.
2003 (desember)	Loven vedtas i Stortinget, med forbeholdet om frivillig tilpasning.
2005 (juli)	Kvinneandelen i ASA-styrene er økt kraftig til rundt 25 prosent, men ligger betydelig under kravet om minst 40 prosent av hvert kjønn.
2005 (desember)	Regjeringsvedtak om at lovgivningen skal effektueres, med oppløsning av selskap som endelig sanksjon for selskap som

¹ Se også Nygaard (2011).

	ikke oppfyller lovkravet. Lovkravet får umiddelbar virkning for offentlig eide selskaper og det settes en frist til 2008 for allmennaksjeselskaper.
2006	Alle nyetablerte allmennaksjeselskap må oppfylle lovkravet om minst 40 prosent av hvert kjønn i styret.
2008	Samtlige allmennaksjeselskap må oppfylle lovkravet om minst 40 prosent av hvert kjønn i styret.
2008	Stortinget vedtar parallell lovgivning for samvirkebedriftene.
2009	Stortinget vedtar parallell lovgivning for kommunale selskap.

Kvoteringslovens direkte virkning

En direkte og umiddelbar virkning av lovkravet om kjønnsbalanse kan avleses i økningen i andelen kvinner i bedriftsstyrene som omfattes av lovreguleringen. I løpet av de siste ti årene har kvinners tilstedeværelse endret seg fra bortimot totalt fravær til om lag 40 prosent kvinner. Den kraftige veksten gjelder først og fremst for allmennaksjeselskapene, men for andre selskapstyper har det også funnet sted en tydelig utjevning i kjønns sammensetningen. Virkningen av lovgivningen blir særlig tydelig sammenlignet med kjønns sammensetningen i aksjeselskapenes styre, hvor kvinneandelen har holdt seg stabilt på et lavere nivå (se tabell 1.2 og figur 1.1).

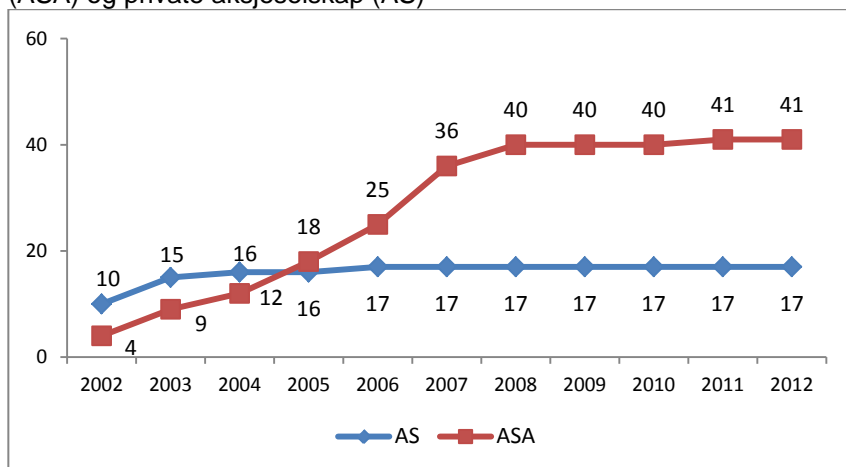
De direkte virkningene av lovkravet om kjønnsbalanse i bedriftsstyrene må kunne karakteriseres som vellykket, i den forstand at kvinneandelen er kraftig økt for de styrene som omfattes av lovgivningen. Det er imidlertid verdt å merke seg at det er en minimumstilnærming til kjønnsbalansekravet som preger selskapene. Mange selskaper har 40 prosent kvinner i styret, men få har høyere andel kvinner enn det de er pålagt.

Tabell 1.2. Prosentandel kvinner i styrene for ulike selskap i norsk næringsliv 2002-2012.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
AS	10	15	16	16	17	17	17	17	17	17	17
ASA	4	9	12	18	25	36	40	40	40	41	41
Stat AS	7	16	20	24	27	27	27	27	27	28	28
Kommune AS	11	21	23	26	27	28	29	30	31	31	32
Statsforetak	39	42	45	47	47	44	44	46	46	47	47
Fylkeskommunale foretak	27	37	38	42	38	38	39	46	42	44	49
Interkommunal	8	28	33	35	38	40	42	44	45	45	45
Kommunale foretak	16	35	35	35	36	37	39	39	39	39	40
Samvirkeforetak	-	-	-	-	-	-	21	27	31	31	31

Kilde: Statistisk sentralbyrå

Figur 1.1. Prosentandel kvinner i styrene for allmennaksjeselskap (ASA) og private aksjeselskap (AS)



Kilde: Statistisk sentralbyrå

Internasjonal oppmerksomhet

Lovkravet har ikke minst vekket stor internasjonal interesse, og siden iverksettingen av kjønnskvoeringsregelen har flere land vedtatt lignende lover for å regulere kjønnsbalansen i selskapsstyrer. Innen 2011 var lignende reguleringer innført i Spania, Island, Frankrike, Belgia, Nederland og Italia. Den tyske nasjonalforsamlingen er i ferd med å vedta et lovkrav om minst 30 prosent av hvert kjønn i bedriftsstyrene (Aufsichtsräten) til virksomheter med mer enn 2 000 ansatte som skal gjelde fra 2016 for nye styrerepresentanter (forventet desember 2014).² Det er ikke utenkelig at en slik tysk lovregulering vil få betydning for direktiv-prosessen som har pågått i EU-kommisjonen, om regulering av kjønnsbalanse i styrene for de største selskapene i hele EU-området.

Den økende internasjonale interessen, og det at loven har vært virksom i flere år i Norge, har bidratt til å aktualisere spørsmål om andre virkninger utover at andelen kvinner har økt i styrene som er omfattet av kjønnsbalanseregulering.

Rapportens gang

Denne rapporten gir et sammendrag av hovedfunn fra et prosjekt om effekter av kjønnsbalanse i bedriftsstyrer. Prosjektet er finansiert av Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD) og utført ved Institutt for samfunnsforskning. Prosjektet har vært ledet av Mari Teigen, og prosjektmedarbeiderne er forfattere av de ulike kapitlene i denne rapporten. Rapporten gir som nevnt et sammendrag av hovedfunn fra prosjektet. Prosjektet er mer utførlig beskrevet i boken som gis ut på Gyldendal forlag våren 2015 om virkninger av lovkravet om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer.

² Dersom lovkravet ikke etterfølges, vil styreposisjonene bli stående ledig. Samlet gjelder dette for ca. 100 selskaper. For selskaper med mindre enn 2 000 ansatte stilles det krav om at de setter mål for andelen kvinner i styret skal gjelder både styre og bedriftsforsamling (Aufsichtsrat og Vorstand), samt i ansatte topplederstillinger. Dette gjelder for ca. 3 500 selskaper. De skal holdes forpliktet av sine mål, samt å publisere resultatene. Det er ikke knyttet sanksjoner til lovgivningen. Det forventes at offentlige virksomheter skal lede an i utviklingen.

De ulike kapitlene som oppsummeres i det følgende bygger på flere datakilder. Vi har samlet inn et datasett med grunnlagstall for sammensetning av styre og ledelse i de nærmere 250 største, norske selskapene etter omsetning (kapittel 3). Videre har vi gjennomført en surveyundersøkelse som har gått til toppledelsen av de samme selskapene (kapittel 4 og 5). Studiene av styrenettverk og karriereeffekter av lovgivningen benytter registerdata fra Statistisk sentralbyrå og Brønnøysundsregistrene (kapittel 6 og 7). I tillegg har vi gjennomført en innholdsanalyse av et utvalg av de største selskapene om hvordan de velger å profilere seg om likestilling og mangfold på sine elektroniske nettsider (se kapittel 8). Det siste bidraget er en normativ analyse på grunnlag av politiske dokumenter og annet tilgjengelig stoff om lovkravet om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer (kapittel 9).

2 Kunnskap om kjønnsbalanse og mangfold

Mari Teigen og Arnfinn H. Midtbøen

En mulig lovregulering av kjønnsbalanse i bedriftsstyrer kom på dagsorden som et svar på den offentlige debatten omkring vedvarende mannsdominans i topplederstillinger i norsk næringsliv. Tilbuds- og etterspørselsforklaringer har dominert når det gjelder å forstå sammenhengen mellom rekruttering til topplederstillinger og skjevfordeling etter kjønn. Tilbudsforklaringer fokuserer på kjennetegn ved arbeidstaker, hvor skjevfordelinger forstås som resultat av individuelle valg, for eksempel at kvinner velger mindre relevante utdanningsløp, har andre arbeidsverdier eller andre karriereorienteringer. Etterspørselsforklaringer ser arbeidsgivers handlinger, verdier eller arbeidsorganisasjonens organisering som sentrale faktorer for å forstå skjevfordelinger etter kjønn. Selv om det hyppig refereres til et slikt skille mellom tilbuds- og etterspørselsforklaringer påpeker Halrynjo og Lyng (2010) at en slik todeling forenkler kompleksiteten i de prosessene som leder fram til de skjevdelte mønstrene. Deres undersøkelse viser at selv om kvinner og menn har like ønsker om karriere så er det likevel en skjevfordeling når det gjelder hvem som har topplederstillinger. En forklaring som trekkes frem er mors "vikeplikt" i to-karrierepar, hvor full innsats i arbeidslivet for både mor og far ofte ikke lar seg forene med familieliv. Dette gir inntak til å forstå hvordan kjønnstradisjonelle tilpasninger (tilbud) er resultat av arbeidslivets betingelser (etterspørsel), og hvordan disse henger sammen på måter som reproducerer kjønnskjevheter.

I det følgende vil vi presentere noen hovedfunn fra foreliggende studier av betydningen av lovkravet om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer.

Rekruttering til styreverv

Det er noen forskjeller mellom rekruttering til topplederstilling og rekruttering til styreverv. Rekruttering til styreverv har tradisjonelt sett

foregått gjennom nettverk og bekjentskaper. Mye tyder på at det har funnet sted en profesjonalisering av rekruttering til styret i norsk næringsliv. Formalisering av utvelgelsesprosedyrer og etablering av valgkomiteer i søken etter nye styremedlemmer har bidratt til transparens og profesjonalisering. Imidlertid har valgkomiteer ulike roller i praksis. I noen tilfeller er det aksjonærene selv som utvelger styrerepresentantene, noe som i flere tilfeller innebærer at jobbrelaterte bekjentskapsnettverk fremdeles er relevant, mens det i andre tilfeller er valgkomiteen som står for hele rekrutteringsprosessen (Hetland, 2007). Profesjonalisering av rekrutteringsprosesser er vel å merke ikke en direkte effekt av krav om kjønnsbalanse, men en del av utviklingen av prinsipper for god eierstyring og selskapsledelse («*corporate governance*») (Heidenreich 2010, 2014). Verken rekrutteringsdatabaser eller rekrutteringsbyråer har erstattet nettverksforbindelser som fremdeles er den dominerende rekrutteringskanalen for begge kjønn. Samtidig antyder Heidenreich sine undersøkelser at kvinner i større grad ansettes etter systematiske søk i nettverkene.

Studier av sammensettingen av styret peker på noen forskjeller mellom kvinnelige og mannlige styremedlemmer som det er verdt å merke seg: de kvinnelige styremedlemmene er noe yngre, har høyere utdanninger og har i mindre grad eierinteresser sammenlignet med mannlige styremedlemmer (Heidenreich og Storvik 2010, Teigen 2012). Likevel har ikke alderssammensetningen i styrene endret seg betydelig. Tvert i mot er det grunner til å tro at for å oppfylle krav om kjønnsbalanse så ble yngre mannlige styremedlemmer erstattet med yngre kvinnelige styremedlemmer (Matsa & Miller, 2013). En bekymring som ble reist i forbindelse med innføringen av kvoteringslovgivningen var at antallet kvinner med flere styreverv ville øke, at man ville få såkalte «gullskjørt». Tidlige analyser støtter en slik tendens (Seierstad og Opsahl 2012). Senere analyser viser imidlertid at antallet styrerepresentanter med mange verv er avtakende, både blant kvinner og menn. Selv om det fortsatt er flere kvinner enn menn som har flere styreverv, gjelder dette et fåtall. (Løyning 2014, samt kapittel 7).

Virkninger av kjønnsbalanse

Hensynet til lønnsomhet sto sentralt i begrunnelsene for å innføre kvoteringslovgivningen. Foreliggende studier er ikke entydige i analysene av hvorvidt et økende antall kvinnelige styremedlemmer

innebærer endringer i selskapenes lønnsomhet. Analysene til Ahern og Dittmar (2012) konkluderer med at kvoteringslovgivningen har hatt en negativ effekt på lønnsomheten. Det er verdt å notere seg at Ahern og Dittmar ikke finner tilsvarende for selskaper som hadde kvinner i styret før lovgivning trådte i kraft. Ahern og Dittmar (2012) forklarer funnene ved å vise til at kvoteringsloven gjorde det nødvendig for enkelte selskaper å bytte ut erfarne styrerepresentanter med yngre kvinnelige styrerepresentanter med mindre erfaring, noe som antas å ha ført til negativ utvikling i selskapenes lønnsomhet.

Andre studier finner ikke bestemt grunnlag for å hevde at det er en negativ sammenheng mellom kjønnsbalanse og lønnsomhet (Nygaard 2011). Nygaard tar utgangspunkt i forskjellen mellom interne og eksterne styrerepresentanter. Representantene besitter ulike egenskaper, hvor en balanse mellom egenskapene vil gi det beste utslaget for selskapets lønnsomhet. Det antas at eksterne representanter i større grad vil kunne forholde seg kritisk til konsernledelsens vurderinger. Kvinner er i større grad enn menn eksterne representanter, noe Heidenreich (2012, 2014) også har påpekt. Derav følger Nygaards tese om at økt kvinneandel vil bedre balansen mellom interne og eksterne representanter, og bidra til økt lønnsomhet. Imidlertid peker Nygaard på at studier av sammenheng mellom kvinneandel og lønnsomhet i hovedsak er ikke-signifikante.

Matsa og Millers studie (2013) viser at det var en nedgang i lønnsomhet på kort sikt, mens analysen til Dale-Olsen, Schøne og Verner (2013) ikke finner støtte til en sammenheng mellom bedrifters lønnsomhet og flere kvinner i styrene. Selv om flere studier har forsøkt å identifisere en sammenheng mellom lønnsomhet og flere kvinnelige styrerepresentanter, er det likevel usikkerhet om hvor robuste disse analysene er.

En annen antatt negativ effekt av lovkravet om kjønnsbalanse er at selskap skal ha valgt å omregistrere seg fra ASA til AS-selskaper for å unngå å måtte tilpasse seg krav om kjønnsrepresentasjon. På den ene siden hevder Bøhren og Staubo (2013) at det er belegg for en slik sammenheng: de viser til at lovkravet medførte at halvparten av allmennaksjeselskapene endret registreringsform. På den andre siden viser Institutt for samfunnsforskning sin undersøkelse fra 2009 at selskaper gjerne begrunner overgang fra ASA til AS med endringer i

verdipapirhandelloven i 2007, samt at det er mindre regler og rapporteringskrav heftet ved sistnevnte selskapsform. Det er antagelig flere forhold som bidrar til å forklare den relativt kraftige nedgangen i antall selskap som er registrert som allmennaksjeselskap. Det er ikke urimelig å tro at lovkrav om kjønnsbalanse var medvirkende i en totalvurdering av grunner for omregistrering for ASA-selskap som uansett ikke hadde planer om børsnøtering.

«Etnisk balanse» i styrer og ledelse

Som følge av den økte oppmerksomheten om kjønnsbalanse i næringslivets toppsjikt, har også spørsmål om rekruttering og representasjon av etniske minoriteter kommet på dagsorden. I Norge har ikke diskusjoner rundt dette vært veldig sentralt, men i andre land, særlig USA, har dette vært en fremtredende del av debatten om kvotering generelt. Affirmative action-modellen er den mest kjente modellen for utjevning av forskjeller mellom kjønn og etniske grupper i arbeidslivet. I USA har positiv særbehandling (affirmative action) vært en del av lovverket siden *Civil Rights Act* ble vedtatt i 1964. Et av tiltakene i den amerikanske modellen er blant annet et økonomisk belønningssystem koblet til aktivitetsplikt. Det innebærer at private bedrifter som ønsker offentlige innkjøpskontrakter forplikter seg til å fremme sysselsetting av underprivilegerte grupper gjennom målrettet, proaktivt arbeid. Ulike varianter av slike reguleringer finner man i flere land: for eksempel India, Sør-Afrika og Nord-Irland. Med diskrimineringsloven av 2005 har Norge en tilsvarende regulering: diskriminering er ikke lov, og det skal drives et proaktivt arbeid for øke likestilling mellom etniske grupper. Ifølge Holzer og Neumark (2000) viser tidligere forskning at positiv særbehandling bidrar til mindre diskriminering. Når det gjelder lønnsomheten av etnisk mangfold i styrer, viser de fleste studier blandede eller så godt som ingen effekter, selv om noen også kan vise til positive sammenhenger (se oversikter i Brown 2002; Fairfax 2011; Trautman 2014).

«Etnisk balanse» i norske styrerom?

Krav om representasjon av etniske minoriteter i bedriftsstyrer, finnes ikke i Norge eller andre land. Det har imidlertid vært diskutert om dette kunne være en mulig utvidelse av kvoteringsregelen som gjelder for sammensetningen av en rekke styrer i næringslivet. En viktig grunn til

at en slik utvidelse ville være problematisk er at det er vanskeligere å operasjonalisere etnisitet, enn vanlige oppfatninger av kjønn, noe som vil skape utfordringer for en slik lovgivning. På den andre siden er en sentral begrunnelse for lovkravet om kjønnsbalanse at menn favoriseres fremfor kvinner, og denne tankegangen kan også gjelde majoriteten som favoriseres over minoriteter. Det er derfor ikke utenkelig at dette vil være en debatt som kommer opp i fremtiden.

3 Kvinner og menn i toppledelsen. Ringvirkninger av lovkrav om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer Sigtona Halrynjo, Mari Teigen og Marjan Nadim

I dette kapittelet undersøker vi ringvirkninger av loven om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer. En av av antakelsene som har vært diskutert er at innføring av krav om kjønnsbalanse i styrer også vil påvirke kjønnsbalanse i toppledergrupper. I det følgende viser vi hvordan den faktiske kjønnsfordeling er i styrer og i toppledergruppene i 247 av de største virksomhetene i Norge.

Vårt utvalg består av selskap som har norsk styre registrert i Brønnøysund og toppledergruppe med hovedkontor i Norge, hvor ledergruppen består av tre eller flere personer og hvor informasjon om sammensetning av toppledergruppen har vært tilgjengelig. Toppledergruppe er definert som øverste daglige leder (CEO), samt de som rapporterer direkte til CEO. Basert på disse kriteriene har vi et utvalg på 247 virksomheter, blant de 312 største norske virksomhetene. Utvalget inkluderer ulike selskapstyper: børsnoterte selskap, statseide AS, interkommunale / fylkeskommunale selskap, statsforetak, helseforetak og samvirkeforetak.

Tabell 3.1. Detaljert oversikt over selskapstyper i analysen med og uten lovkrav om kjønnsbalanse i styret.

Selskapstyper med lovkrav	Lovkrav innført	Utløp av overgangsperiode	Antall	Prosent
Børsnoterte selskap (ASA+ SE)	1.1.2006	1.1.2008	63	25,5
Børsnoterte sparebanker (SPA)	1.1.2006	1.1.2008	5	2,0
Statseide AS*	1.1.2004	1.1.2006	8	3,2
Statsforetak og særlovselskap*	1.1.2004	1.1.2006	3	1,2
Helseforetak*	1.1.2004	1.1.2006	5	2,0

Interkommunale /fylkeskommunale selskap**	1.1.2004	1.1.2006	12	4,9
AS Kommunale aksjeselskap***	1.1.2010	1.1.2012	1	0,4
Samvirkeforetak (SA) mm. ³	1.1.2008	1.1.2013	12	4,9
Selskap med lovkrav			109	43,7
Selskapstyper uten lovkrav				
Privateide AS og ANS	-----	-----	131	53,0
Andre ⁴	-----	-----	7	2,8
Selskap uten lovkrav			138	56,3
Totalt			247	100,0

* Heleid av staten

** Heleid av flere kommuner i fellesskap

*** Kommunen eier 2/3 eller mer av aksjene

Variasjon i kjønns sammensetning i styret

Sammensetningen av styret i de største norske selskapene varierer tydelig med selskapstype og lovkrav. I vårt utvalg er det kun 13 prosent av alle selskapene som har kjønnsbalanse, definert som minst 40 prosent kvinner. Blant selskapene med lovkrav har to tredjedeler minst 40 prosent av kvinner. Når kjønns sammensetningen i disse styrene likevel er under 40 prosent kvinner, handler det om hvordan lovkravet er formulert. Både størrelse og antall ansattrepresentanter kan bidra til at styret samlet sett har færre enn 40 prosent kvinner og likevel følger loven. Blant store private aksjeselskaper uten lovkrav er nesten alle styrene (90 prosent) mannsdominerte. Det vil si at en tredjedel av selskap med lovkrav og nesten ni av ti selskap uten lovkrav fortsatt har mannsdominerte styret.

Til tross for økningen i kjønnsbalanserte styret, er det stadig menn som dominerer som styreledere. Ni av ti styreledere er menn. Vi finner likevel noe variasjon mellom selskapene. Variasjonen følger imidlertid ikke et skille mellom selskap med og uten lovkrav om kjønnsbalanse, men varierer mellom selskap som er offentlig og privat eide. I offentlig

³ Inkluderer ett boligbyggelag (BBL).

⁴ Andre-kategorien inkluderer stiftelser, og sparebanker som ikke er børsnotert.

eide selskap, samvirkeforetak og stiftelser er det hhv 21, 33 og 29 prosent som har kvinnelige styreledere, mens det kun er 6-7 prosent kvinnelige styreledere i de privateide AS- og ASA-selskapene i vårt materiale.

Lov om kjønnsbalanse har altså resultert i langt flere kvinner i styrene - i de selskapene som er omfattet av loven. Med utgangspunkt i vår undersøkelse av de 247 største virksomhetene, finner vi imidlertid hverken at lovkrav om kjønnsbalanse har bidratt til å øke kvinneandelen i styrene i de store virksomhetene som ikke er omfattet av loven, eller at kvinner har fått en mer fremtredende posisjon som styreledere.

Kjønns sammensetning i toppledelsen

Mens kjønns sammensetningen i *styrene* varierer med lovkrav og selskapstype, er situasjonen for *toppledergruppene* i de 247 selskapene overraskende lik: Ni av ti toppledergrupper er mannsdominerte (består av mer enn 60 prosent menn). Her finner vi ingen signifikant variasjon mellom selskapstyper eller lovkrav. Også den øverste toppleren (CEO) er nesten uten unntak en mann (92 prosent). Selv om styrer er direkte ansvarlig for å ansatte øverste leder (CEO), er det ikke slik at styrer som er lovpålagt og har 40 prosent kvinner, ansetter kvinnelig CEO i større grad enn andre styrer.

I tillegg til å utgjøre et lite mindretall i toppledergruppene, er det også tydelige mønstre for hvor kvinnene som inngår i de største norske virksomhetenes toppledergrupper er plassert. Det går et sentralt skille mellom linjelederposisjoner og stabs-/støttefunksjoner. Linje posisjoner regnes som krevende og lite fleksible - og ofte nødvendige for å kvalifisere seg for CEO-stillinger. Også på verdensbasis er kvinner underrepresentert i linje posisjoner, kvinner har i stedet typisk stabs- og støttefunksjoner (www.20-first.com). Også i vårt utvalg av de største norske virksomhetene er dette mønsteret tydelig. I stillinger med linjefunksjon, som stort sett vil si stillinger med resultat- og personalansvar, er det en klar overvekt av menn.

Kvinner som inngår i konsernledelsen har langt oftere stillinger med stabs- og støttefunksjoner innenfor HR, kommunikasjon, jus, kommunikasjon, strategi og IT. 79 prosent av mannlige topplerere har

linjelederposisjoner, mot 47 prosent av kvinnene. En sammenligning av kvinneandelen i stabs- og linjeposisjoner med kvinneandelen i ledelsen generelt, viser at kvinneandelen i stabsstillinger er 37 prosent, mens kvinneandelen blant ledere med linjefunksjon er 14 prosent. Andelen kvinner med linjelederposisjon er noe høyere i de offentlige selskapene, men også her er kvinneandelen i stabsfunksjoner nesten dobbelt så høy som for menn. De tunge posisjonene som kvalifiserer til øverste toppleder er altså fortsatt klart overrepresentert av menn.

Ulike mål på kjønnsbalanse i toppledelsen

Med et mindre strengt mål på kjønnsbalanse, endrer bildet seg noe. 39 prosent av virksomhetene har minst to kvinner i toppledelsen. Det er de offentlig eide virksomhetene som trekker snittet opp. Nesten åtte av ti offentlig eide selskap har minst to kvinner i toppledelsen. Men det er ikke lovkrav som slår ut, ettersom de børsnoterte selskapene plasserer seg i motsatt ende av skalaen med bare tre av ti selskap med minst to kvinner i toppledelsen. Også når vi måler gjennomsnittlig kvinneandel, er det offentlige virksomheter som skiller seg positivt ut. Det er i gjennomsnitt 18 prosent kvinner i toppledergruppen i de 247 virksomhetene. Offentlig selskaper kommer ut med en kvinneandel på 30 prosent, mens de børsnoterte selskapene kun har en kvinneandel på 15 prosent. Vi finner en svak, signifikant sammenheng mellom faktisk kjønnsbalanse i styret og andel kvinner i toppledelsen. Kontrollert for selskapstype, viser det seg at sammenhengen mellom kjønnsbalanse i styret og kvinneandel i toppledergrupper bare er signifikant for offentlig eide virksomheter. Med andre ord er det bare offentlige eide virksomheter som har en høyere kvinneandel i toppledelsen enn andre selskap. Vi finner ingen robuste sammenhenger mellom selskapets størrelse, styreleders eller toppleders kjønn og kvinneandel i toppledergruppen.

Oppsummering og konklusjon

Vi ser klare virkninger av loven, men disse er avgrenset til styrene som er omfattet av loven og kun til kjønns sammensetningen av styrene. Lov om kjønnsbalanse har resultert i langt flere kvinner i styrene - i de selskapene som er omfattet av loven. Det er lite som tyder på at dette har ført til at de største private aksjeselskapene har fulgt opp med å

rekruttere flere kvinner til styrene. Styreleder er dessuten nesten alltid en mann – også i selskap med lovkrav om kjønnsbalanse. Flere kvinner i styrene har heller ikke ført til flere kvinner i toppledelse. Det er fortsatt en sterk overvekt av menn som preger norske toppledergrupper. Mens kjønns sammensetningen i styrene varierer med lovkrav og selskapstype, er 89 prosent av toppledergruppene mannsdominerte på tvers selskapstyper og lovkrav. Også den øverste topplederen (CEO) er nesten uten unntak en mann. Selv om styret er direkte ansvarlig for å ansette øverste leder (CEO), er det ikke slik at selskap med lovkrav om kjønnsbalanse i styret, ansetter kvinnelig CEO i større grad enn andre styrer.

Et mindre strengt mål på kjønnsbalanse endret bildet noe. Fire av ti virksomheter har minst to kvinner i toppledelsen. Det er imidlertid de offentlig eide virksomhetene som trekker snittet opp. De børsnoterte selskapene plasserer seg i motsatt ende av skalaen med svært få virksomheter med minst to kvinner i toppledelsen.

I tillegg til å være i betydelig mindretall i toppledergruppene, er kvinner også i mindretall i linjelederposisjoner. Linjelederposisjoner med resultatansvar er regnet som særlig viktige for å kvalifisere til CEO-posisjoner og her er det en klar overvekt av menn. De få kvinnene som befinner seg i konsernledelsen er altså også i Norge i klart større grad enn menn, konsentrert i stabsfunksjoner.

Hovedfunnene tilsier at lovkrav om kjønnsbalanse i styrer i liten grad medfører flere kvinnelige toppledere. Således er ikke lovkrav om kjønnsbalanse i styrer et egnet virkemiddel for å endre mannsdominansen i toppledelsen i norsk næringsliv. Det er viktig å få mer kunnskap om hva som skal til for at kvinner både skal bli rekruttert og ha mulighet til å ta på seg linjelederansvar på lik linje med menn. Se også kapittel 5 for analyser av kjønn, karriere og toppledelse i de største norske virksomhetene.

4 Holdning til likestilling blant toppledere

Hege Kitterød, Mari Teigen og Sigtona Halrynjo

Hvordan forstår og forklarer norske toppledere at det stadig er svært mannstungt i toppledelsen i norsk næringsliv og hva mener de om tiltak som kan bidra til mer likestilling? I dette kapitlet undersøker vi hvilke oppfatninger toppledere i norsk næringsliv har om dette og hvilke tiltak de mener kan bidra til endringer. Analysen svarer ikke på hvilke tiltak som faktisk virker, men hva topplerne tror virker, og ikke minst hvordan oppfatningene varierer mellom toppledere. Topplerens oppfatninger om forklaringer og tiltak kan også gi en pekepinn om hvilke grep de ser for seg som relevante for å rekruttere og beholde kvinnelige ledere i egen virksomhet. For eksempel kan kunnskap om hva som oppfattes som særlig viktige forklaringer – årsaker – til mannsdominans, også si oss noe om hvilken handlingsvilje som eksisterer blant næringslivsledere for å skape endring. Analysene er basert på en spørreundersøkelse blant toppledere i 173 av de største norske selskapene.

En viktig antagelse innenfor holdningsforskningen er at det i noen grad er en sammenheng mellom holdninger og handlinger. Anvendt på likestillingsområde innebærer det at en antar at likestillingsvennlige holdninger (i hvert fall i noen grad) går sammen med likestillingsorientert praksis.

Holdning til likestilling blant norske toppledere

Topplerne er gjennomgående enige om problembeskrivelse, men det er også vesentlige forskjeller med hensyn til hva de mener er de viktigste forklaringene på mannsdominans og hva de mener vil være de beste tiltakene. På de fleste spørsmålene finner vi tydelige forskjeller mellom kvinnelige og mannlige toppledere.

Oppfatninger om hvorfor det er få kvinner

Vi har undersøkt toppledernes oppslutning om ulike forklaringer på hvorfor kvinner fortsatt er underrepresentert i toppstillinger i norsk næringsliv. Både mannlige og kvinnelige toppledere mener hovedforklaringen er at kvinner i mindre grad søker seg til lederstillinger og at de i mindre grad enn menn velger operative karriereveier med resultatansvar. Særlig er det kjønnsforskjeller i forståelser av hvordan organisasjonsinterne forhold kan virke dempende på kvinners karriere. Det er for eksempel langt flere kvinner enn menn som mener at det er et problem at mye rekruttering skjer gjennom uformelle nettverk. Disse kjønnsforskjellene tyder på at blant det lille mindretall av kvinner i Norge som faktisk har lykkes med å gjøre karriere i næringslivet, er det ganske mange som mener at det eksisterer barrierer for kvinner. Menn i topplederstillinger oppfatter i mye mindre grad at det er slike barrierer for kvinner.

Begrunnelser for likestilling

Vi har også undersøkt hva topplederne oppfatter som viktige begrunnelser for likestilling. Gjennomgående er det stor oppslutning om de begrunnelsene for likestilling som er listet opp. Særlig er det mange som mener at kvinner bør være representert i like stor grad som menn fordi de er like godt kvalifisert. Tydeligst er forskjellene mellom kvinner og menn når det kommer til begrunnelser som handler om at flere kvinner i næringslivet vil ha en innholdsmessig betydning, i den forstand at det vil gjøre en forskjell for hvordan selskapene drives, bidra til bedre økonomiske resultater og bedre «risk management». Langt flere kvinner enn menn er enige i dette. Mens både kvinner og menn mener at mer likestilling vil være bra for kvinnene, så mener kvinner oftere enn menn at likestilling også vil være bra for næringslivet.

Holdning til likestillingstiltak

Videre har vi undersøkt holdninger til ulike former for likestillingspolitikk knyttet til kjønnsbalanse i næringslivets toppsjikt. Gjennomgående er kvinner mer positive enn menn til ulike tiltak for å bedre kjønnsbalansen her. Vi finner at det er stor oppslutning om en aktiv rekrutteringspolitikk, både blant kvinner og menn. Dette passer godt sammen med, som vi har sett tidligere, at den forklaringen på

underrepresentasjon av kvinner som får størst oppslutning er at det er for få kvinner som søker. Når det gjelder kvoteringspolitikken ser vi at holdningene er mest positive til kvotering i styrer for offentlig eide selskap.

Holdning til lovkrav om kjønnsbalanse

Til sist har vi undersøkt holdning til lovkrav som egnet virkemiddel for å fremme kjønnsbalanse i næringslivets styrer. Kvinnene er gjennomgående mer positive enn mennene.

Vi har her også undersøkt om toppledere i virksomheter som er underlagt lovkrav er mer positive til likestillingstiltak og kjønnskvoltering enn toppledere som ikke er underlagt lovkrav. Her finner vi et interessant mønster. Det er ikke forskjeller mellom toppledere i AS- og ASA-selskap. Derimot skiller toppledere i AS- og ASA-selskap seg klart fra toppledere i andre virksomheter som er underlagt lovkrav, det vil i hovedsak si offentlig eide selskap. Toppledere i den siste gruppen er atskillig mer positive til lovkrav enn topplederne i den første gruppen. Det er med andre ord ikke hvorvidt virksomheten er underlagt lovkrav eller ikke som har betydning for lederens syn på kjønnskvoltering, men hvorvidt virksomheten er tilknyttet offentlig sektor eller ikke.

Avslutning

Analysen av holdningsvariasjon blant topplederne i de største norske virksomhetene inviterer til to hovedtyper av refleksjon. For det første, det ser ikke ut til at lovgivningen i seg selv har særlig betydning for oppslutning om likestilling. Det er riktignok visse forskjeller mellom offentlig og privat sektor, men disse reflekterer antagelig holdningsforskjeller også var der før lovkravet om kjønnsbalanse ble innført. For det andre er det verdt å merke seg at det er stor grad av enighet både om hvorfor kvinner er underrepresentert og hva slags forhold som skal til for å endre på kjønnskjevhetene. Samtidig er det noen kjønnsforskjeller i svarmønstrene. Kvinnelige toppledere er gjennomgående mer oppmerksomme på likestillingsutfordringer og mer positive til hvilke tiltak som må til for å fremme kjønnsbalanse på toppnivå.

5 Kjønn, karriere og toppledelse

Sigtona Halrynjo

Underrepresentasjon av kvinner i toppledelse er et utbredt fenomen på tvers av land, men situasjonen i Norge representerer et særlig paradoks: Til tross for at Norge kommer på medaljeplass når verdens land rangeres på generell kjønnslikestilling og på økonomi og arbeidsliv, havner Norge på 58. plass når landene rangeres på toppledelse og likestilling (The Global Gender Gap Report 2014).

Her ser vi nærmere på topplergruppene, og undersøker hva som kjennetegner de mange mannlige topplederne og de få kvinnelige topplederne i store norske virksomheter. Basert på spørreundersøkelsen om toppledelse, rekruttering og kjønnsbalanse, med svar fra 404 toppledere (114 kvinner og 290 menn) fordelt på 173 ulike virksomheter, undersøker vi først hva slags posisjoner kvinner og menn har i toppledelsen i norske selskaper, hvem som har operativt linjeansvar, om de har styreverv og hva slags styreverv. Deretter kartlegger vi toppledernes bakgrunn, hvordan de ble rekruttert og hvilke forhold lederne selv trekker fram som viktige for egen lederkarriere. Til slutt vil vi se på toppledernes familiesituasjon.

Tidligere studier om kjønn, karriere og toppledelse

Manglende kjønnsbalanse i styre og toppledelse - i form av fravær av kvinner - er et utbredt fenomen. Flere studier viser at andelen kvinner synker med stigende ledelsesnivå og at mellomledernivået er avgjørende (Barsh og Lee 2012, Rønning og Karlsen 2014). Det handler om å finne ut hva som skal til for at kvinner ikke forlater næringslivet på dette nivået, men blir værende og avanserer, særlig gjennom småbarnsfasen, også i linjelederjobber. Linjelederjobber er mer krevende og mindre fleksible og familievennlige enn stabsjobber (Barsh og Lee 2012). Topplederjobber stiller typisk høye krav til innsats, mobilitet og prestasjon. Familiesituasjon og grad av bakkemannskap kan dermed ha betydning for hvem som kan velge å satse på en karriere med operativt lederansvar. Tidligere studier av

eliteutdannede norske kvinner og menn har vist at fordeling av ansvar for barn og mors og fars ulike tilpasning til arbeid og familie har betydning for hvem som blir ledere uavhengig av karrierepreferanser og likestillingsidealer (Halrynjo og Lyng 2010). Også topplederne selv peker på jevnere fordeling av ansvaret for hjem og barn som en viktig faktor for å få bedre kjønnsbalanse. 76 prosent av kvinnelige toppledere svarer at jevnere fordeling hjemme er viktig (se kapittel 4). I dette utvalget har vi bare inkludert kvinner og menn som har lyktes i komme helt til toppen. Vi vil undersøke i hvilken grad kvinnelige og mannlige toppledere har ulik familiesituasjon og grad av bakkemannskap og om vi finner noen sammenheng mellom kjønn, familiesituasjon og operativt lederansvar.

Kvinner og menn i topp-posisjoner i norsk næringsliv

I likhet med funnene i kapittel 3, viser spørreundersøkelsen at mannlige toppledere langt oftere har en operativ linjelederstilling med resultatansvar. Mannlige toppledere er også dobbelt så ofte CEO/administrerende direktør og COO/viseadministrerende direktør, mens kvinner er overrepresentert blant HR og andre stabsfunksjoner som kommunikasjonsdirektør, strategi, marketing, juridisk direktør eller andre funksjoner knyttet til HMS (helse, miljø og sikkerhet). Både kvinnelige toppledere generelt og CEOs spesielt er kraftig underrepresentert i alle typer bransjer og virksomheter med og uten lovkrav, bortsett fra i statsforetak inkludert helseforetak.

To tredjedeler av topplederne i undersøkelsen har styreverv i norske virksomheter. Mannlige og kvinnelige toppledere har styreverv i tilnærmet like stor grad og vi finner heller ikke kjønnsforskjell på tvers av bransjer. Men mannlige toppledere har langt flere styreverv enn kvinnelige toppledere. Mannlige toppledere er også nesten tre ganger så ofte styreledere, mens kvinnelige toppledere er typisk ordinært medlem.

Det ser også ut til at kvinnelige og mannlige toppledere har styreverv i ulike styreverv: Kvinnelige toppledere har langt oftere styreverv i kjønnsbalanserte styreverv. Undersøkelsen av norske toppledere viser et tydelig kjønnet hierarki også innad i styreverv og toppledergrupper, der mennene sitter på toppen. Vi finner ingen sammenheng mellom lovkrav om kjønnsbalanse i styret og kjønns sammensetning i styreverv – menn dominerer som CEO/ administrerende direktører og i operative

stillinger uavhengig av lovkrav. Mannlige toppledere har langt flere styreverv og er langt oftere styreledere. Men flere kvinnelige toppledere har fått styreverv etter reformen.

Veien til toppledelse

Både kvinnelige og mannlige toppledere i vår studie er høyt utdannet. Halvparten av topplederne har business/økonomiutdannelse (MBA). Gjennomsnittsalder blant toppledere i utvalget er på 50,6 år. Kvinnene er i gjennomsnitt 4 år yngre enn mennene. Det er imidlertid ikke slik at topplederstillinger er noe som tilbys først når man nærmer seg 50 år. Gjennomsnittsalder for når topplederne i utvalget fikk sin første stilling på direktørnivå er 38 år. To tredeler av topplederne har fått sin første topplederstilling før eller når de er 40. Dette tyder på at karriereløpet i 30-åra har mye å si for hvem som rykker opp til direktør/toppledersjiktet i norsk næringsliv.

Det har vært uttrykt en bekymring for at uformell nettverksbasert rekruttering favoriserer menn. Økt formalisering av rekrutteringsprosesser kan motvirke slik favorisering av menn og gi flere kvinner mulighet til å bli toppledere. Graden av formalisering øker typisk ved eksternt rekruttering og ved å involvere rekrutteringsfirma. Vi finner imidlertid ingen forskjell av betydning i hvordan mannlige og kvinnelige toppledere blir rekruttert. Et snaut flertall ble rekruttert internt, men eksternt rekruttering og bruk av rekrutteringsfirma er også vanlig. Uavhengig av om topplederne rekrutteres internt eller eksternt, med eller uten rekrutteringsfirma, er det altså flest menn som rekrutteres til toppledelse i store norske virksomheter.

Hva skal til for å bli toppleder? Toppledere vektlegger først og fremst individuelle egenskaper som driv, faglig fokus, engasjement og interesse for ledelse. Men i tillegg til å ha det indre drivet og viljen til å satse, gjelder det å komme tidlig inn på sporet som leder mot toppen: å bli sett av overordnede og få utfordringer og ansvar tidlig i karrieren regnes som viktig. Dernest gjelder det å ha en reell mulighet til å kunne prioritere jobb og karriere. Oppbacking og støtte fra partner og kolleger havner midt på treet. Her er det imidlertid noen interessante kjønnsforskjeller. Oppbackingen og støtte fra partner, foreldre og kolleger er viktigere for kvinner. Mentorordninger og lederutviklingsprogram regnes ikke som viktige for egen karriere blant

de som i dag sitter i topplederposisjoner. Slike programmer og ordninger blir heller ikke vurdert som viktige tiltak for å lykkes med bedre kjønnsbalanse i topp-posisjoner i det norske næringslivet. Vår studie kan ikke brukes til å si at mentorordninger og lederutviklingsprogram ikke har effekt, men vi kan konkludere med at dagens toppledere av begge kjønn har liten tro på slike tiltak.

Topplederes arbeid-familietilpasninger

De aller fleste toppledere av begge kjønn lever i parforhold og har barn. Men vi ser likevel tendenser til et kjønnskjevnt mønster der kvinnelige toppledere er noe oftere barnløse, har færre barn, i mindre grad er samboer/gift og har oftere barn fra tidligere forhold. Både mannlige og kvinnelige toppledere jobber mye. Seks av ti toppledere av begge kjønn oppgir at de jobber mer enn 50 timer i uka. Mannlige toppledere reiser mye mer enn kvinner i forbindelse med jobb. Forskjellen i reisedøgn knytter seg i stor grad til om man jobber i stab eller linje. Linjeledere reiser veldig mye mer enn toppledere i stabsfunksjoner. Dermed blir også linjelederjobber lite familievennlige. Kvinnelige og mannlige toppledere jobber omtrent like mye, Det er store forskjeller mellom de mannlige og kvinnelige topplederne når det gjelder partner/ektefelles arbeidssituasjon, og dermed i hvilken grad de har det som kan omtales som et bakkemannskap hjemme. Kvinnelige toppledere har i overveiende grad partnere som jobber fulltid. Mannlige toppledere har oftere deltidsarbeidende eller hjemmeværende partnere. Og partnere til mannlige toppledere i fulltidsjobb jobber mye mindre enn partnere til kvinnelige toppledere.

Hvem tar ansvaret hjemme?

Også toppledere har hjem og familie som må ivaretas. Når det gjelder holdninger, er norske næringslivsledere generelt svært likestillingsorienterte og mener at det beste for en familie med barn under skolealder er at begge foreldre arbeider like mye og deler likt på ansvaret for hjem og barn. Det typiske for en mannlig toppleder er imidlertid å ha en samboer/ektefelle som gjør mest. Det typiske for en kvinnelig toppleder med samboer/ektefelle er derimot å dele likt. Hverdagslogistikken i en topplederfamilie med lange og uforutsigbare arbeidsdager og mange reisedøgn kan være utfordrende. Og her kommer nok en gang de kjønnskjeve betingelsene til mannlige og

kvinnelige toppledere til uttrykk. Mannlige toppledere har bakkemannskapet på plass og rapporterer partners innsats som viktigst. Kvinnelige toppledere derimot rapporterer egen innsats som viktigst.

Arbeid-familie og topplederkarriere

Gjennomsnittsalder ved første barns fødsel er 29 år, for både mannlige og kvinnelige toppledere. Gjennomsnittsalder ved første topplederjobb er 38 år for menn og 39 år for kvinner. Det vil ofte bety at det er i barnefasen topplederkarrierer bygges og her er kvinners og menns betingelser svært forskjellige. Mannlige toppledere kan i klart større grad satse på at partner ikke bare bidrar med praktiske oppgaver, men også tar størstedelen av ansvaret.

Det å få ansvar og utfordringer tidlig i karrieren og satsning på operativ linjeledelse, regnes som viktig. Med bakgrunn i det vi her har presentert, er det ikke gitt at det er viljen til å rekruttere kvinner det skorter på, men betingelsene for å kunne bli sett og ta på seg ansvar og utfordringer. Om vi sammenholder kjønnsforskjellene i toppledernes familiesituasjon, som er beskrevet i dette kapitlet, med hva de har vektlagt som tiltak for å fremme kvinners tilstedeværelse på toppen av norsk næringsliv i kapittel 4, er det et interessant mønster som kommer til syne. De kvinnelige topplederne er i en klart større grad enn mennene opptatt av at det er viktig å bevisstgjøre kvinner om karrierebygging, bedre muligheter for karrieremessig comeback etter småbarnsfasen – og jevnere fordeling av ansvaret for barn og familie mellom mødre og fedre. Gitt ulikhetene i mannlige og kvinnelige topplederes familiesituasjon og arbeid-familietilpasning, er det nettopp betingelsene for å gjøre karriere som særlig kvinnene retter søkelyset mot.

En utfordring for politikere, organisasjoner og virksomheter som ønsker kjønnsbalanse i toppledelse er da å se på muligheter for å oppmuntre bedrifter til aktiv rekrutteringspolitikk for å rekruttere kvinner på alle nivåer. Men det er også viktig å ansvarliggjøre næringslivsfedre til å ta et større ansvar for egne barn og egen familie.

6 Kjønnbalanse i styrever og kvinners karriere

Kjersti Misje Østbakken, Harald Dale-Olsen og Pål Schøne

Norge blir i de fleste internasjonale sammenligninger regnet blant de mest likestilte landene i verden, men fortsatt er det relativt store timelønnsforskjeller mellom kvinner og menn (Barth mfl. 2013), og kvinner er fortsatt kraftig underrepresentert blant personer i lederposisjoner i arbeidsmarkedet (Bartsch og Skårerhøgda 2010). Det er en løpende diskusjon blant forskere, politikere og andre knyttet til både årsaken til dette kjønns-gapet og hva som kan gjøres for å redusere det.

Vi har med utgangspunkt i denne problematikken undersøkt om en politisk reform som lettet tilgangen til styverommene for kvinner i allmennaksjeselskap (ASA), har hatt effekter på andre utfall enn den direkte effekten for kvinnen som kom inn i styverommene. Konkret undersøker vi om kjønnskvoeringsloven – som kraftig økte kvinneandelen i styverne for norske ASA-selskaper – har fungert som en «brekkstang» for å forbedre kvinners karriereutvikling i det norske arbeidsmarkedet. Vi analyserer om innføringen av en slik type reform har hatt noen målbare effekter på karriereutvikling og likestillingen mellom kvinner og menn i arbeidsmarkedet. Målene våre på karriereutvikling vil være lønnsutvikling og sannsynligheten for å ha en lederstilling i virksomheten.

Det har fremkommet en rekke antagelser om mulige ringvirkninger av lovkravet om kjønnbalanse i allmennaksjeselskap, særlig har det vært hevdet at økt kvinneandel i ASA-selskapenes styrever kan tenkes å ha en indirekte positiv effekt på kvinners karriereutvikling i disse virksomhetene. En slik utvikling kan for eksempel være en følge av at kvinner får tilgang til bedre og mer produktive nettverk, og ved at holdninger endres, både blant arbeidsgivere og blant kvinner i arbeidslivet. Dersom en grunn til den lave kvinneandelen i ASA-styverommene forut for reformen var urimelige begrensinger i kvinners

adgang til styrerommene, så vil reformen kunne ha positive indirekte effekter ved at arbeidsgivere blir «tvunget», eller blir mer oppmerksomme på kvinners kompetanse i virksomheten, for eksempel ved rekruttering av ledere. Økt kvinneandel i styrerommene kan også tenkes å ha en positiv effekt ved at kvinner får mer tro på at veien mot toppen har blitt kortere for alle kvinner, ikke bare de som er kommet inn i styrerommene. På denne måten kan det tenkes at lovkravet om kjønnsbalanse i allmennaksjeselskapenes styrer har påvirket både kvinners sannsynlighet for å bli leder og den generelle lønnsutviklingen.

Innføringen av lovkravet om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer har vært evaluert langs en rekke dimensjoner og med ulike utfallsvariabler. Den kvantitative forskningslitteraturen har undersøkt hvorvidt reformen har påvirket virksomhetenes lønnsomhet. Resultatene spriker. Ahern og Dittmar (2012) finner at reformen har påvirket virksomhetenes lønnsomhet negativt, mens blant annet Dale-Olsen mfl. (2013) finner at reformen ikke har noen målbare effekter på lønnsomhet. Den kvantitative forskningslitteraturen som har analysert betydningen av lovkrav om kjønnsbalanse i allmennaksjeselskapenes styrer på kvinners karriereutvikling er relativt liten. Et ferskt eksempel er likevel Bertrand mfl. (2014). De benytter norske registerdata for å analysere effekten av denne reformen. De finner få effekter av lovkravet om kjønnsbalanse på kvinners karriereutvikling. De finner at kjønnsbalansekravet har bedret kvinners relative posisjon helt på toppen i lønnsfordelingen (topp fem prosent), men de finner ikke at effekten av reformen spredde seg til andre kvinner lenger ned i lønnsfordelingen. De finner heller ingen målbare endringer i lønns-gapet mellom kvinner og menn som følge av reformen. Tematisk vil vi drøfte flere av de samme generelle spørsmålene som Bertrand og kolleger (2014) gjør. Vår metodiske tilnærming er likevel noe enklere, og en del av våre analyser har en noe mer deskriptiv karakter. Likevel virker våre resultater å være relativt sammenfallende.

Data og variabler

I dette kapittelet benytter vi administrative registeropplysninger på individnivå. Datamaterialet er hentet fra flere ulike register, innsamlet og bearbeidet av Statistisk sentralbyrå (SSB). Vi har blant annet opplysninger om hvorvidt personen arbeider i et ASA- eller et AS-

selskap, om vedkommende har en lederstilling i virksomheten, og hvor høy timelønn personen har. De to siste opplysningene er våre to utfallsvariabler.

Resultater

Våre hovedresultater kan kort oppsummeres slik: Vi finner at sannsynligheten for at kvinner er leder i virksomheten har økt for ASA-selskaper relativt til kvinner i AS-selskaper, *etter* innføringen av lovkravet om kjønnsbalanse i ASA-styrene. Dette kan i utgangspunktet tyde på at reformen har hjulpet på kvinners mulighet til å bli ledere i arbeidsmarkedet, men vi finner det samme mønsteret for menn. Det er derfor ingen grunn til å hevde at lovkravet om kjønnsbalanse i styrene har økt kvinners sannsynlighet for å bli leder relativt til menn. Det er likevel grunn til å nevne at dette resultatet modifiseres noe når vi sammenligner store ASA- og AS-selskaper (mer enn 50 ansatte). Blant disse finner vi en indikasjon på at innføringen av lovkrav om kjønnsbalanse blant ASA-selskaper har hatt en liten positiv effekt på kvinners mulighet for å få lederposisjoner i virksomheten.

Når det gjelder lønnsutvikling finner vi at lovkravet om kjønnsbalanse i allmennaksjeselskapenes styreverter ser ut til å ha økt timelønnen til kvinnelige styreverter i ASA-selskaper; både i forhold til kvinnelige AS-styreverter og i forhold til kvinner som ikke sitter i noen styreverter. Når det gjelder utviklingen i timelønnsnivået til kvinner ansatt i ASA-selskaper generelt finner vi at dette er høyere enn timelønnsnivået til kvinner ansatte i AS-selskaper, men denne forskjellen virker å være til stede allerede før innføringen av reformen. Det ser derfor ikke ut til at innføringen av lovkravet om kjønnsbalanse i styrene for allmennaksjeselskapene har hatt noen vedvarende positiv effekt på timelønnsnivået.

Avslutning

Selv om denne analysen maner til en viss varsomhet når det gjelder hvor effektiv en slik reform kan være for å påvirke kvinners generelle karrieremuligheter, er det nok likevel for tidlig å konkludere bastant på de langsiktige konsekvensene. Etablering av effektive nettverk tar tid, og eventuelle «glasstak»-mekanismer endres nok sakte. Studier av den typen vi har gjennomført her bør nok derfor gjentas på et senere tidspunkt, når man er sikrere på at eventuelle langsiktige effekter kan avdekkes.

7 Næringslivseliter og makt: styrenettverk i perioden 2008-2013

Trond Løyning

Utgangspunktet for denne delen av prosjektet er at styrer utgjør et grunnlag for nettverk. Når ett individ er medlem av minst to styrer, etableres forbindelser mellom disse styrene og de respektive styremedlemmene. Når betydningen av loven om kjønnsbalanse i styrene i allmennaksjeselskap skal vurderes, er det derfor ikke bare interessant å studere denne ut fra det enkelte styre eller det enkelte styremedlem, men også ut fra et nettverksperspektiv. Dette gjelder ikke minst siden noe av målsettingen for loven om kjønnsbalanse i styrer var at det skulle være en viss balanse med hensyn til tilgangen til den viktige beslutningsarenaen som bedriftsstyrer store foretak utgjør, med andre ord en viss balanse med hensyn til makt. Nettverk har i mange sammenhenger vist seg å være av stor betydning når det gjelder makt (mest direkte ved at man kan påvirke bestemte andre), og det er derfor viktig å analysere «styresystemet» ut fra et nettverksperspektiv.

I dette bidraget analyseres kjønnsforskjeller i sentralitet i styrenettverk ut fra fordeling av verv. Majoriteten av styremedlemmer, både kvinner og menn, innehar imidlertid kun en til to styreposisjoner. Analysene som følger konsentrerer seg dermed om sentralitet i styrenettverk.

Sentralitet i styrenettverk

Selv om det er slik at loven ikke direkte regulerer styrenettverket, den regulerer kun sammensetningen av enkeltstyrer, er det rimelig å anta at den vil påvirke styrenettverket. Når sammensetningen av styrer endres markant, er det lite sannsynlig at det avledete nettverket ikke vil påvirkes. Studier av nettverket like etter iverksettingen av loven for alle allmennaksjeselskap viste da også at loven hadde stor betydning. Kvinner ble jevnt over mer sentrale i nettverket enn menn, målt etter ulike indikatorer for sentralitet (med antall verv som den enkleste indikatoren). Dette reverserte fullstendig den tidligere situasjonen, der

kvinner var i et mindretall blant styremedlemmer generelt, og blant styremedlemmer med flere verv spesielt. Spørsmålet som undersøkes her er om kvinners sentrale posisjon opprettholdes over tid.

En rimelig antakelse er at årsaken til den relativt sentrale posisjonen kvinner fikk etter iverksettingen skyldes en tilpasningsprosess, og at etter en slik første tilpasningsfase, vil kvinners posisjon bli mindre sentral. Hovedfunnet er at dette ikke er tilfelle. Kvinner er sentrale i hele perioden som undersøkes her. Kvinner hadde i gjennomsnitt 1,29 verv i 2008, mens menn hadde 1,19. Disse tallene reduseres til henholdsvis 1,19 og 1,12 for kvinner og menn i 2013. Selv om tallene reduseres er altså kvinner mer sentrale enn menn i hele perioden. Når vi ser på kvinneandelen blant de mer sentrale styremedlemmene, blir dette mønsteret enda tydeligere: kvinneandelen øker desto mer eksklusiv gruppe styremedlemmer vi fokuserer på. Blant de med minst to verv nærmer kvinneandelen seg 50 prosent; blant styremedlemmene med tre eller flere verv utgjør kvinner minst halvparten i hele perioden. På alle tidspunkter er (altså for alle årene mellom 2008 og 2013) er det en kvinne som har flest verv og dermed er mest sentral. Tendensen til at kvinner vedvarer å være sentrale i nettverket gjelder også når vi måler sentralitet ved hjelp av en annen indikator (mellomleddposisjon).

Ser vi på kjønnsbalansen i kjernen i nettverket, som her defineres som de med minst tre verv, forsterkes innslaget av kvinner over tid. Mens halvparten av kjernen (på til sammen 102 styremedlemmer) var kvinner i 2008, utgjør kvinner et klart flertall i 2013 (21 av i alt 36 styremedlemmer). I sum er det dermed ingenting som tyder på at den sentrale posisjonen til kvinner i 2008 var et forbigående fenomen. . Kvinners sentrale posisjon opprettholdes, og styrkes på noen måter, over tid. Samtidig har det funnet sted en kraftig nedgang i antallet styremedlemmer med minst tre verv.

Et annet spørsmål som er belyst dreier seg om styrekarrierer: her undersøkes blant annet spørsmålet om det er typisk at de med ett verv i 2008 får flere verv over tid. Er det med andre ord typisk med en «stigende» styrekarriere, der man akkumulerer flere verv over tid, er dette preget av stabilitet, eller er det stor utskifting blant styremedlemmene. Dette er undersøkt både generelt og spesielt for kjernen i nettverket. Her er det et slående funn i hvilken grad styremedlemmer, både kvinner og menn, skiftes ut over tid. Allerede i

2010 er det et flertall blant de med ett verv i 2008 (uavhengig av kjønn) som har mistet vervet sitt, og selv blant de med flere verv i 2008 er det et flertall som ender opp med ingen verv i løpet av perioden fram til 2013. Denne tendensen finner vi også, om enn i noe mindre grad, når vi kun tar med i betraktningen foretak som har eksistert som allmennaksjeselskap i hele perioden.

Den samme tendensen finner vi også når vi kun fokuserer på *kjernen* i styrenettverket, det vil si de med minst tre verv. Også i denne gruppen styremedlemmer er det stor utskifting, kun 15 av de 102 styremedlemmene som var med i kjernen i 2008 er fremdeles med i kjernen i 2013. Det er for øvrig verdt å merke seg at 11 av disse 15 er kvinner, kvinner utgjør med andre ord et vesentlig element i den stabile kjernen av noen relativt få sentralt plasserte styremedlemmer.

Ut fra et nettverksperspektiv er hovedkonklusjonen at lovreguleringen av kjønnsbalansen i styrer allmennaksjeselskap så langt har vært effektiv: loven førte raskt til at kvinner ble sentrale i nettverket, og de beholder altså denne posisjonen i hele perioden som undersøkes. Kvinner har altså ikke bare fått tilgang til den makten som de enkelte posisjonene innebærer, men også til den makten og de mulighetene som styrenettverket representerer. Noen individer, deriblant noen kvinner, har sentrale posisjoner i hele perioden, selv om hovedmønsteret er at det er relativt stor utskifting blant styremedlemmene.

8 Likestilling og mangfold i norske storselskapers selvprofilering

Marit Eline Lervik Christensen

Vi har undersøkt i hvilken grad – og på hvilke måter – noen av de største norske selskapene velger å profilere seg utad med hensyn til likestilling. Framstiller de seg selv som bedrifter med mål om kjønnsbalanse og mangfold blant sine ansatte, i ledelse og styre? Framstår de som opptatt av problematikken knyttet til den generelle underrepresentasjonen av kvinner i styre og ledelse i norsk næringsliv? Hvordan behandles disse temaene i selskapenes eksterne kommunikasjon?

Utvalg av virksomheter

Blant de 25 største norske selskapene⁵ er det gjort et utvalg av tolv selskaper som til sammen representerer en bredde av selskapsformer, eierskap og kjønns sammensetning i styre og ledelse. Disse er kategorisert etter faktisk kjønns sammensetning på toppen, slik bildet så ut 1. januar 2014. 40-60 prosent av hvert kjønn er betegnet som balanse:

Tabell 8.1. Oversikt over de 12 selskapene etter grad av profilering på kjønnsbalanse og mangfold.

	Kjønnsbalansert styre	Kjønnskjevt styre
Kjønnsbalansert ledelse	A/S Norske Shell Posten AS	Exxonmobil Exploration and Production Norway AS
Kjønnskjev ledelse	Norgesgruppen ASA Eni Norge AS Storebrand ASA ConocoPhillips Skandinavia AS	National Oilwell Varco Norway AS Orkla ASA Coop Norge SA Norsk Hydro ASA Helse Vest RHF

⁵ Fra DN500-lista i 2013, rangert etter omsetning.

For disse tolv selskapene er det foretatt en analyse av hvordan selskapene profilerer seg selv, som virksomhet og arbeidsplass med hensyn til kjønnsbalanse, likestilling, mangfold, diskriminering, familievennlighet og muligheter for karriere- og lederutvikling. Selskapets profilering forstås som det samlede inntrykket som etterlates av tekst og visuelle virkemidler brukt på de respektive selskapenes nettsted, og er med andre ord en analyse av hvordan selskapene velger å profilere seg utad. Selskapene er kategorisert etter grad av likestillingsprofilering (kjønnsbalanse og mangfold):

Tabell 8.2. Oversikt over de 12 selskapene etter kjønns sammensetning og selskapsprofilering

	Høy kjønnsbalanseprofil	Middels kjønnsbalanseprofil	Lav kjønnsbalanseprofil
Høy mangfoldprofil	A/S Norske Shell Posten AS Orkla ASA		
Middels mangfoldprofil	Norsk Hydro Storebrand ASA	Norgesgruppen ASA	
Lav mangfoldprofil		Coop Norge SA Helse Vest RHF Conoco Phillips Skandinavia AS	Exxonmobil AS National Oilwell AS

Variasjon i selvprofilering

Blant selskapsprofilene er det et stort spenn. På det ene ytterpunktet finner vi Exxonmobil Exploration and Production Norway AS, som ikke omtaler eller illustrerer kjønnsbalanse eller mangfold, og National Oilwell Varco Norway AS som tilsynelatende opererer med en minimumsforståelse av likestilling som fravær av diskriminering. På det andre siden finner vi Posten AS, Storebrand ASA, Orkla ASA, A/S Norske Shell og Norsk Hydro ASA, som har et mer gjennomgående fokus på proaktive tiltak for likestilling i sin eksterne kommunikasjon.

Mellom de proaktive og de som praktiserer en minimumsforståelse av likestilling, finner vi de som omtaler likestilling, men ikke konkretiserer tiltak. Her finner vi også de som ikke skriver noe særlig om temaet, men som profilerer seg som likestillingsorienterte i visuelle virkemidler.

Det er altså store variasjoner mellom de største norske selskapene når det kommer til profilering av likestillingstiltak og – målsettinger. Mens noen selskap utelater kjønn i sammenhenger der dette nærmest er påfallende, har ett selskap nedfelt tiltak for moderat kjønnskvoltering til lederstillinger (Posten AS). Syv av tolv selskap lar kvinner være overrepresentert i visuelle virkemidler på nettsidene, og halvparten av selskapene profilerer seg på familievennlige tiltak som for eksempel fleksitid, utvidede foreldrepermisjoner, omsorgspermisjoner, hjemmekontor, barnehageplasser og at møter skal holdes innenfor ordinær arbeidstid. Det er samtidig interessant å merke seg at de færreste trekker fram kjønnslikestilling som et mål for sitt arbeid med lederrekruttering.

Likestillingsprofil og faktisk kjønnsbalanse

Flere selskap argumenterer ikke for sine likestillings-, mangfolds- og kjønnsbalansetiltak. En mulig tolkning av dette er at de ser målet om likestilling som noe naturlig det er enighet om – og som derfor ikke må forklares. Blant de selskapene som velger å argumentere, finner vi *nytteargumenter* som viser til drift, produksjon, rekruttering, arbeidskraftbehov, bredere markeds- og kundeforståelse og *rettferdsargumenter* som viser til integrering, samfunnsansvar, «likestillingsaspekt» og verdier som «respekt for mennesker». Nytteargumentet er noe oftere løftet fram, men er altså på ingen måte enerådende når næringslivet selv argumenterer for kjønnsbalanse og mangfold på toppen.

Enkeltelskap som Orkla ASA og Norsk Hydro ASA skiller seg ut med en særlig stor avstand mellom en høy likestillingsprofil og en sterk underrepresentasjon av kvinner i henholdsvis ledelse (Orkla) og styre og ledelse (Hydro). Dette kan tolkes som at selskapene har et ønske om bedre kjønnsbalanse, men av ulike grunner ikke har lyktes. Men det kan også tolkes som at selskapene legger mer vekt på å framstå som likestillingsorienterte enn å skape kjønnsbalanse i praksis, og at profileringen sann sett er mer for omdømmebygging å regne. For å svare på hva dette misforholdet handler om, vil det imidlertid være nødvendig å undersøke selve tiltakene og praksis i selskapene nærmere.

For mesteparten av de studerte selskapene er det imidlertid en sammenheng mellom profilering og praksis når det gjelder likestilling. Selskapene med mest og minst kjønnsbalansert ledelse og styre er også de med henholdsvis høyest og lavest likestillingsprofilering. Bedriftene som plasserer seg i midtsjiktet på likestillingspraksis befinner seg som regel også i midtsjiktet hva gjelder selskapets likestillingsprofilering. Blant de analyserte selskapene er det dessuten en tendens til at selskaper som er omfattet av lovkrav om kjønnsbalanse i styrene profilerer sine likestillingstiltak noe mer enn selskap som ikke er omfattet. Her er «best practice»-selskapet A/S Norske Shell, uten lovkrav, et klart unntak.

9 Rett til deltakelse – hvor langt strekker den seg?

Fredrik Engelstad

Å kvotere kandidater inn i stillinger i kraft av kjønn har en forholdsvis lang tradisjon i norsk politikk. Det gjelder staten: ved sammensetning av offentlige råd og utvalg, og av styrene i statsaksjeselskap, kommunale og interkommunale selskaper. Og det gjelder i politikken: fem av de syv partiene på Stortinget (unntakene er Høyre og Fremskrittspartiet); og mer uformelt, ved sammensetningen av regjeringen. Felles for disse ordningene er at de er selvpålagte.

Da Stortinget i 2003 endret Allmennaksjeloven og fastsatte en bestemt fordeling av kvinner og menn i styrene for allmennaksjeselskap, skjedde noe nytt. Kjønnskvotering ble ikke gjennomført i kraft av interne beslutninger, men ved at staten som utenforstående instans grep inn i privatsfæren. Mange oppfattet det som uforenlig med eiendomsretten og aksjonærdemokratiet, og med demokratiske rettigheter generelt, at aksjonærene ikke kunne velge sine representanter til styret på fritt grunnlag. Hvordan kan det da forsvares at Stortinget som en demokratisk valgt forsamling bryter med det som oppfattes som demokratisk baserte normer? For å svare på dette spørsmålet er det nødvendig å gå en omvei; om forståelsen av demokrati og om eiendomsrett som demokratisk rettighet, og mulige konflikter og nødvendige avveininger mellom forskjellige demokratiske rettigheter.

Demokrati og eiendomsrett

Generelt finnes det to typer av begrunnelse for avgrensning av eiendomsretten. For det første må eiendomsretten begrenses slik at den er forenlig med andre rettigheter som samfunnsborgerne har. Rettsfilosofen Stephen Munzer (2009) uttrykker det slik: Eiendomsretten må utformes slik at den er forenlig med andre menneskers mulighet til å realisere sin velferd. For det andre kan det trekkes et skille mellom eiendomsrett til personlige objekter og til produksjonsmidler som andre er avhengige av for å opprettholde livet.

John Rawls (1970:61) peker på at rett til eiendom til personlige objekter er en del av grunnleggende personlig frihet, og faller inn under likhetsprinsippet. I dette ligger at rimelige innskrenkninger er av samme type som de begrensninger i personlig frihet som er nødvendige for at alle skal være frie individer. Betydningen av eiendom til produksjonsmidler, derimot er underlagt sterkere begrensninger; de faller inn under Rawls' forskjellsprinsipp. Det innebærer at eiendom til produksjonsmidler innrettes slik at det gir best mulig resultat for de dårligst stilte, eksempelvis ved å skape arbeidsplasser som gir inntekter de ellers ikke ville fått.

Vurdering i lys av ulike selskapstyper

Kvoteringsordninger til styre gjelder for en rekke selskapstyper. Av offentlige foretak gjelder det forskjellige former for statlige, kommunale og interkommunale foretak. Staten eller kommunene er eiere eller majoritetseiere, og kan sette inn de styrene de ønsker. I en annen stilling står samvirkeforetakene. Disse er ikke private på samme måte som allmennaksjeselskapene og de har en annen type demokratisk legitimering. Selv om de også ble underlagt lovbestemt kvotering fra 2008, kan ordningen langt på vei ses som selvpålagt, i og med at styret i Norsk Landbrukssamvirke selv tok initiativ til kjønnskvotering til styrene i samvirkeforetak allerede i 2003, fem år før det ble lovfestet. En grunn kan ha vært et ønske om på forhånd å påvirke utformingen av en lov som muligens ville komme; en annen at landbrukssamvirket ville markere seg som en moderne virksomhet i tråd med tidens krav (Bjørkhaug og Sørensen 2012).

De organisasjonsformene som krever en mer omfattende diskusjon er aksjeselskaper (AS) og allmennaksjeselskap (ASA). I Norge er det rundt 150.000 aksjeselskaper, med rundt 450.000 styreplasser. De varierer enormt, både i omsetning og antall ansatte; men de fleste er små og et flertall har familiebasert eierskap. Det vil si at aksjene eies av et forholdsvis lite antall personer. Slike aksjer er omsettelige, men det er ikke noe formalisert system for eventuell omsetning. Til sammenligning utgjør allmennaksjeselskapene en liten gruppe. I 2003, da lovbestemmelsen om kjønnskvotering ble vedtatt, var det rundt 630 ASAer. De falt i tre hovedgrupper: Selskaper notert på børsen, selskaper som det kunne være aktuelt å forberede til børsnotering, og selskaper som drev med verdipapirhandel. I mellomtiden er det skjedd

to viktige endringer: Foretak som driver med verdipapirhandel er blitt fritatt fra ASA-formen. Og en del selskaper som var ASAer har blitt omregistrert til AS. Men alle selskaper på børsen må være ASAer. Følgen av disse to endringene er at tallet på ASAer blitt halvert siden loven ble vedtatt. I praksis er hovedparten av ASAene enten notert på børsen eller de vurderer å bli det i fremtiden.

Hvorfor ASA og ikke AS?

Det er to viktige forskjeller mellom ASer og ASAer. ASene har lavere krav til egenkapital og mindre omfattende rapporteringsplikt enn ASAene. Og gjennomgående er eierskapet mer personlig preget i ASer enn i ASAer. Det store flertall av ASAer er børsnotert eller er kandidater til å bli det. På børsen er aksjer til enhver tid gjenstand for kjøp og salg. Dette skillet mellom det personlige og det upersonlige er ikke absolutt; det finnes børsnoterte selskaper med et innslag av personlig eierskap, slik det også finnes AS som i kraft av størrelse og aksjonærsammensetning ikke har en tydelig personlig forankring. Men uansett innebærer det å ha et selskap på børsen at eierskap er åpent for aksjonærer og potensielle aksjonærer som ikke inngår i en begrenset gruppe av eiere. I og med at kjønnskvoltering er pålagt i ASAene og ikke i ASene, reises spørsmålet om kvotering er rimelig i det ene tilfellet og ikke i det andre. Eller sagt på en annen måte: Burde de to formene behandles likt, slik at begge enten hadde eller ikke hadde kvotering?

At kvotering til styret betyr et inngrep i eiendomsretten, er klart nok. Men denne reguleringen er beskjeden; den griper ikke inn i aksjonærenes mulighet til å påvirke styrets beslutninger, bare sider ved deres valg som saklig sett er av liten eller ingen betydning. Den griper ikke inn i deres personlige forhold til det de eier. Denne ulempen må veies opp mot demokratiske hensyn. At innslaget av kjønnsdiskriminering blir redusert, er sannsynlig. Dessuten har ordningen sannsynligvis positive ringvirkninger på kvinners aspirasjoner for og deltakelse i topposisjoner i næringslivet. Innenfor moralfilosofiske teorier kan disse momentene veies på flere ulike måter, og flere av dem trekker i retning av at reformen er akseptabel (Engelstad 2011).

Det er rimelig å anta at innslaget av personlig tilknytning hos eiere av bedriftene er klarere i aksjeselskapene enn for børsnoterte selskap. Dette kan imidlertid også ses i sammenheng med andre reguleringer av styrearbeidet. Personlige eiere med over 30 ansatte må akseptere at de ansatte kan kreve å bli representert i styret, så de er også i en forstand kvotert inn i styret. Er det noen forskjell på denne innsnevringen av eiendomsretten og den som følger av kjønnskvoltering? Her kan det anføres at dette inngrepet i eiendomsretten er av en annen karakter. De ansatte er en del av bedriften, og har en personlig interesse i å bli informert om og kunne påvirke i saker som angår bedriftens langsiktige disposisjoner. Kvinner som gruppe har ikke denne typen personlige interesser, det de representerer er allmenne demokratiske hensyn.

Når en sammenligner begrunnelser for kvotering i ASAer og ASer, kan det gjøres på to måter. Enten ved å betrakte de to hver for seg. Eller se på den ene i lys av at den andre allerede eksisterer. Først, de to hver for seg. En avgjørende forskjell ligger i argumentet knyttet til type av eierskap. At ASer i mange tilfeller har eiere med en sterk personlig relasjon til bedriften, betyr ikke at det i enhver sammenheng er urimelig å gripe inn i deres eiendomsrett. Men det krever en tyngre begrunnelse enn for ASAene, der styrevervet i sterkere grad har preg av å være en offentlig stilling.

Litteratur

- Ahern, Kenneth R. og Amy K. Dittmar (2012). «The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation». *Quarterly of Economics*. 127(1): 137-197.
- Barsh, Joanna og Lareina Yee (2012). "Unlocking the full potential of women at work." Special Report produced exclusively for the wall street journal Executive Task Force for Women in the Economy. McKinsey & Company.
- Barth, E., I. Hardoy, P. Schøne, K. M. Østbakken (2013), *Lønnsforskjeller mellom kvinner og menn Hva har skjedd på 2000-tallet?* Oslo: ISF-rapport 2003:07.
- Bartsch, B. og M. Skårerhøgda (2010), «Menn fortsatt i førersetet». Samfunnspeilet, 2010/4. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Bertrand, M., S. E. Black, S. Jensen, og A. Lleras-Muney (2014), «Breaking the glass ceiling? The effects of board quotas on female labor market attachments outcomes in Norway». NBER Working paper, No: 20256.
- Bjørkhaug, Hilde og Siri Øyslebø Sørensen (2012). «Feminism without gender? Arguments for gender quotas on corporate boards in Norway». I: Fredrik Engelstad og Mari Teigen (red.), *Firms, Boards and Gender Quotas: Comparative Perspectives*, Bingley: Emerald.
- Bøhren, Øyvind og Siv Staubo (2013). «Does Mandatory Gender Balance Work? Changing Organizational Form to Avoid Board Upheaval». *Journal of Corporate Finance* (Forthcoming).
- Dale-Olsen, Harald, Pål Schøne og Mette Verner (2013). «Diversity among Norwegian Boards of Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance?». *Feminist Economics*. 19(4): 110-135. DOI: 10.1080/13545701.2013.830188.
- Engelstad, Fredrik (2011). «Kan kjønnskvalitet i næringslivet forsvares? - En normativ analyse». *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 35:120-140.
- Fairfax, Lisa M. (2011). «Board Diversity Revisited: New Rationale, Same Old Story?». *North Carolina Law Review*. 89: 855-886.
- Halrynjo, Sigtona og Selma T. Lyng 2010. «Fars forkjøringsrett – mors vikeplikt? Karriere, kjønn og omsorgsansvar i eliteprofesjoner». *Tidsskrift for samfunnsforskning*, Volume 41, Nr. 2, 249–280.
- Heidenreich, Vibeke (2010). «Rekruttering til ASA-styrer etter innføringen av kvoteringsregelen». *Magma* (7).
- Heidenreich, Vibeke og Aagoth E. Storvik (2010). «Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid blant ASA-selskapenes styrerepresentanter». Rapport 2010 (11). Oslo: Institutt for Samfunnsforskning.

- Heidenreich, Vibeke (2012). «Why Gender Quotas in Company Boards in Norway – and not in Sweden?». I Fredrik Engelstad og Mari Teigen (red.). *Firms, Boards and Gender Quotas: Comparative Perspectives. Comparative Social Research*, 29. Bingley: Emerald Group Publishing Ltd., 147-183.
- Heidenreich, Vibeke (2014). *Kjønnskvalitet i selskapsstyrer og rekrutteringseffekter*. Phd-avhandling. Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Hetland, Aslak (2007). «Betydningen av kjønn og nettverk ved styrekruttering. En kvalitativ studie av rekrutteringsprosesser til styre i allmennaksjeselskaper». Hovedoppgave i sosiologi. Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Holzer, Harry J. & David Neumark (2000). «Assessing Affirmative Action». *Journal of Economic Literature*. 38(3): 483–568.
- Matsa, David A. & Amalia R. Miller (2013). «A Female Style in Corporate Leadership? Evidence from Quotas». *American Economic Journal: Applied Economics*. 5(3): 136-69.
- Munzer, Stephen (2009). *A Theory of Property*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nygaard, Knut (2011). «Forced Board Changes: Evidence From Norway». *Discussion paper, SAM 5 2011*. Bergen: Institutt for samfunnsøkonomi, Norges Handelshøgskole.
- Rawls, John (1970). *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rønning og Karlsen (2014) «Kjønnsbalanse i ledelsen i seks norske selskap.» Hovedrapport fra forskningsprosjektet «Gender Balance». AFF, Norges Handelshøgskole.
- Seierstad, Cathrine og Tore Opsahl (2011). «For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of female directors in Norway». *Scandinavian Journal of Management*. 27(1): 44-54.
- Skjeie, Hege og Mari Teigen (2003). *Menn i mellom*. Oslo: Gyldendal.
- Teigen, Mari 2011. «Kvoteringsstradisjon og styringseksponisjon». *Tidsskrift for kjønnsforskning*, nr. 2, 2011, 84-101.
- Teigen, Mari (2012b). «Gender Quotas for Corporate Boards in Norway – Innovative Gender Equality Policy». I: Colette Fagan, Maria C. Gonzalez Menendez og Silvia Gomez Anson (red.). *Women on Corporate Boards and in Top Management: European Trends and Policy*. London: Palgrave, 70-90.
- Trautman, Lawrence J. (2014). «Corporate Boardroom Diversity: Why Are We Still Talking About This?» *17 The Scholar: St. Mary's Law Review on Race and Social Justice*. doi:dx.doi.org/10.2139/ssrn.2047750

Institutt for samfunnsforskning

2015:02

Forfatter/ Author	Mari Teigen (red.)
Tittel/Title	Kjønnsbalanse i bedriftsstyrer Sammendrag av kunnskap om virkninger av lovkrav om kjønnsbalanse
Sammendrag	<p>Denne rapporten gir et sammendrag av hovedfunn fra prosjektet: Effekter av kjønnsbalanse i bedriftsstyrer. Prosjektet er finansiert av Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet.</p> <p>De ulike kapitlene tar i tillegg til innledningskapitlet, som beskriver bakgrunn for lovkravet om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer (kapittel 1), samt foreliggende kunnskapsstatus (kapittel 2), for seg hvordan lovkravet om kjønnsbalanse har virket. Vi er opptatt av mulige positive og negative virkninger, samt mangel på betydning. Vi undersøker betydningen av kjønnsbalanse i styret for kjønnsbalanse i ledelsen i de største norske selskapene (kapittel 3); holdningsvariasjon til spørsmål om likestilling, og spesielt forskjeller mellom virksomheter med og uten lovkrav (kapittel 4); kjønnsforskjeller i karriereveier, kjønnsforskjeller mellom topplederne i familiesituasjon og karriereveier (kapittel 5); betydningen av lovkravet om kjønnsbalanse for forfremmelser og lønn i allmennaksjeselskap sammenlignet med aksjeselskap (kapittel 6); kjønnsforskjeller i sentralitet i styrenettverk (kapittel 7); de største selskapenes selvprofilering på likestilling og mangfold (kapittel 8); samt en analyse av normative begrunnelser og demokratiaspekter ved lovkrav om kjønnsbalanse for ulike selskapstyper (kapittel 9).</p>
Emneord	Kjønnsbalanse, kjønnskvotering, næringsliv, bedriftsstyrer, karriere, nettverk.

Summary	<p>This report summarizes main findings from the research project: Effects of gender balance in corporate boards. The project is financed by the Ministry of Children, Equality and Social Inclusion.</p> <p>This report consists of nine chapters. The introductory chapter will provide key information about the gender quota legislation, as well as describe the policy process that led to the gender balance legislation; the second chapter will present some of the existing research on the gender balance regulation of corporate boards; chapter three investigates the relationship between gender representation on corporate boards and in the top management group; chapter four analyses differences in attitudes to gender equality among top managers; gender differences in career patterns and gender differences among top managers in family situation and background is analyzed in chapter 5; the effects of gender balance legislation for career progress and gender wage-differences, is studied in chapter 6; gender differences for centrality in corporate networks is studied in chapter 7; the largest companies profiling on their web-sites in regard to gender equality and diversity are studied in chapter 8; chapter 9 interrogates normative reasoning and aspects of democracy in relation to the legitimacy of legal regulation of gender balance for corporate boards.</p>
Index terms	<p>Gender balance, gender quota, economic decision-making, corporate boards, career, network.</p>

KJØNNSBALANSE I BEDRIFTSSTYRER

Denne rapporten gir et sammendrag av hovedfunn fra prosjektet: Effekter av kjønnsbalanse i bedriftsstyrer. Prosjektet er finansiert av Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet.

De ulike kapitlene tar i tillegg til innledningskapitlet, som beskriver bakgrunn for lovkravet om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer (kapittel 1), samt foreliggende kunnskapsstatus (kapittel 2), for seg hvordan lovkravet om kjønnsbalanse har virket. Vi er opptatt av mulige positive og negative virkninger, samt mangel på betydning. Vi undersøker betydningen av kjønnsbalanse i styret for kjønnsbalanse i ledelsen i de største norske selskapene (kapittel 3); holdningsvariasjon til spørsmål om likestilling, og spesielt forskjeller mellom virksomheter med og uten lovkrav (kapittel 4); kjønnsforskjeller i karriereveier, kjønnsforskjeller mellom topplederne i familiesituasjon og karriereveier (kapittel 5); betydningen av lovkravet om kjønnsbalanse for forfremmelser og lønn i allmennaksjeselskap sammenlignet med aksjeselskap (kapittel 6); kjønnsforskjeller i sentralitet i styrenettverk (kapittel 7); de største selskaperens selvprofilering på likestilling og mangfold (kapittel 8); samt en analyse av normative begrunnelser og demokratiaspekter ved lovkrav om kjønnsbalanse for ulike selskapstyper (kapittel 9).

Institutt for
samfunnsforskning

Institute for
Social Research

Munthes gate 31
PO Box 3233 Elisenberg
NO-0208 Oslo, Norway
T +47 23 08 61 00
samfunnsforskning.no

ISBN (trykk):
ISSN (Online): 978-82-7763-4 59-3
ISSN: 0333-3671