

INSTITUTT  
FOR SAMFUNNS-  
FORSKNING

Rapport 2023:1

# Kunnskapsoversikt om kjønnsbalanse i styre og ledelse

Mari Teigen

© Institutt for samfunnsforskning 2023  
Rapport 2023:1

**Institutt for samfunnsforskning**

Munthes gate 31  
Postboks 3233 Elisenberg  
0208 Oslo

ISBN (digital): 978-82-7763-765-5  
ISSN (digital): 1891-4314

# Innhold

<b>Forord</b> .....	5
<b>Sammendrag</b> .....	6
<b>English summary</b> .....	7
<b>Innledning: forslag om utvidet krav til kjønnsbalanse</b> .....	9
<b>Tiltak for å fremme kjønnsbalanse i toppledelse og styre i norsk næringsliv</b> .....	11
Andre tiltak for å fremme kjønnsbalanse i næringslivet .....	12
Oppsummert – tiltak for å fremme kjønnsbalanse i toppledelse og styre ..	13
<b>Virkninger av regulering av kjønnsrepresentasjon i styrene i næringslivet</b> .....	14
CORE Topplederbarometer .....	15
Oppsummert – virkninger av regulering av kjønnsrepresentasjon på styre og ledelse .....	17
<b>Topplederes syn på kjønnskvoltering: holdningsendring</b> .....	18
Oppsummert – holdningsendring i syn på kjønnskvoltering .....	20
<b>Reduksjon i antall allmennaksjeselskap</b> .....	21
Oppsummert – reduksjon i antall allmennaksjeselskap .....	21
<b>Hva betyr kjønnsrepresentasjon og mangfold i styret for lønnsomhet?</b> .....	22
Oppsummert – kjønnsbalanse i styre og lønnsomhet .....	25
<b>Kjønnskvoltering og rekruttering til styre</b> .....	26
Oppsummert – kjønnskvoltering og rekruttering til styre .....	28
<b>Hva viser forskning om barrierer for kjønnsbalanse?</b> .....	29
<b>Litteratur</b> .....	33



# Forord

Denne kunnskapsoversikten oppsummerer foreliggende forskning om kjønnsbalansen i styre og ledelse i næringslivet i Norge. Den bidrar også med en vurdering av hvordan tiltakene for å fremme slik kjønnsbalanse har virket.

Kunnskapsoversikten er utarbeidet på oppdrag fra Nærings- og fiskeridepartementet (NFD), som har bedt Institutt for samfunnsforskning (ISF) ved CORE – Senter for likestillingsforskning om å lage en slik sammenstilling som et kunnskapsgrunnlag i forbindelse med at regjeringen høsten 2022 skulle sende på høring et forslag om tiltak for bedre kjønnsbalanse i styre og ledelse.

NFD ønsket svar på følgende spørsmål:

- Hva viser forskning om effekter av ulike lovkrav og tiltak som er iverksatt for å oppnå kjønnsbalanse i styre og på ledelsesnivå?
- Hvilke lovkrav og tiltak har hatt tilsiktet effekt, og hvorfor? Og hvilke har ikke hatt tilsiktet effekt, og hvorfor?
- Hva viser forskning om hva som skaper kjønnsbalanse, og hvilke barrierer eksisterer?
- Hva viser forskning om rekruttering til styre og selskapsledelse? Hvem rekrutteres, og hvorfor?

Notatet tar utgangspunkt i disse spørsmålene og beskriver og vurderer forskning som kan bidra til svare på dem.

Takk til Jan-Paul Brekke og Harald Dale-Olsen ved Institutt for samfunnsforskning for kommentarer og innspill til kunnskapsoversikten. Takk også til Nærings- og fiskeridepartementet for nyttige innspill og konstruktive kommentarer underveis i arbeidet med kunnskapsoversikten.

# Sammendrag

<b>Forfatter</b>	Mari Teigen
<b>Tittel</b>	Kunnskapsoversikt om kjønnsbalanse i styre og ledelse
<b>Sammendrag</b>	<p>Denne kunnskapsoversikten oppsummerer foreliggende kunnskap om kjønnsbalanse i styre og ledelse i næringslivet, med vekt på virkninger av lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer. Lovregulering av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer, vedtatt av Stortinget i 2003, har vært et effektivt virkemiddel for å øke kvinneandelen i de bedriftsstyrene som har vært omfattet av dette. Endringen er særlig tydelig for allmennaksjeselskapenes styrer, hvor kvinneandelen var svært lav på begynnelsen av 2000-tallet og nå er på mer enn 40 prosent. Det er imidlertid ikke identifisert ringvirkninger av lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon i styrer til ledelsen i selskapene som er omfattet, eller til styrer som ikke er omfattet. Kvinneandelen i styrene for de private aksjeselskapene er lav og har endret seg lite i løpet av de siste tjue årene. Kjønnsrepresentasjon i toppledelsen ser ikke ut til å påvirkes av om virksomhetene er omfattet av krav om kjønnsrepresentasjon i styret eller ikke. Forskning finner imidlertid en økende oppslutning blant toppledere om kjønnskvoltering i bedriftsstyrer, og at oppslutningen særlig har økt blant toppledere i næringslivet. Antallet allmennaksjeselskap er halvert i løpet av den siste tjueårsperioden, men forskning tyder på at det er sammensatte årsaker til reduksjonen. Studier av sammenhengen mellom regulering av kjønnsrepresentasjon i styrer og virksomheters lønnsomhet varierer. Målt som samvariasjon mellom kjønnsbalanse og mangfold og lønnsomhet viser studier at de mest lønnsomme selskapene oftere har kjønnsbalanse og mangfold i ledergruppen. Forskning av kausale sammenhenger mellom kjønnsbalanse i styre og ledelse og lønnsomhet viser varierende resultater. Studier av rekruttering til styrer i forbindelse med innføring av regulering av kjønnsrepresentasjon i styrer tyder på at de nye kvinnelige styremedlemmene ble rekruttert på omtrent samme måte som mannlige styremedlemmer. Det er en viss forskjell mellom menn og kvinner med hensyn til bakgrunn. Den viktigste forskjellen er at kvinnene oftere har bakgrunn fra topplederstillinger, mens mennene oftere har bakgrunn som eiere og partnere. Forskning på barrierer for kvinners karriere viser at det ikke er kjønnsforskjeller i preferanser og ambisjoner, men peker på at betingelser for karriere særlig er utfordrende for kvinner med barn. Dette er samtidig en problemstilling med økende aktualitet for yngre menn i næringslivet. Basert på forskningen på kjønnsforskjeller i barrierer anbefales det at tiltak særlig rettes inn mot kartlegging og undersøkelser av betingelser for karriere, med særlig vekt på hvordan ulik organisering av arbeidsprosesser kan virke fremmende eller hemmende for kvinners og menns karrieresituasjon og muligheter.</p>
<b>Emneord</b>	Kjønnsbalanse, mangfold, styre, ledelse, kjønnskvoltering.

# English summary

**Author** Mari Teigen

**Title** Gender balance in boards and management in business – an overview of existing research

**Summary** This overview of research summarizes existing knowledge of the gender balance on company boards and in management in the business community with emphasis on the effects of the legal regulation relating to gender representation on company boards. The statutory regulation of gender representation on company boards, adopted by the Norwegian Parliament (Stortinget) in 2003, has been an effective means of increasing the proportion of women on the boards affected by this by this. This change is particularly evident on the boards of public limited companies, where the proportion of women was very low in the early 2000s and is now more than 40 per cent. However, no ripple effects of the gender quota legislation for company boards have been identified for for company managements affected by the legislation, or for boards that are not affected. The proportion of women on the boards of the private limited companies is low and has changed little over the past twenty years. Gender representation in senior management does not appear to be influenced by whether the businesses are targeted by requirements for gender representation on the board. However, research indicates growing support among senior managers for gender quotas on company boards, and that support has particularly increased among senior managers in business community. The number of public limited companies has reduced by half over the past twenty years, but research suggests that there are complex reasons for this reduction. Studies of the relationship between the regulation of gender representation on boards and company profitability vary. When measuring the correlation between gender balance/diversity and profitability and profitability, studies show that the most profitable companies tend more often to have a diverse and gender-balanced management team. Research into causal relationships between gender balance on boards and in management and profitability shows varying results. Studies of recruitment to boards in connection with the introduction of gender quota legislation indicate that new female board members were recruited in generally the same way as male board members. There are certain differences between men and women with respect to background, the most important difference being that women more often have a background from senior management positions, while men more often have a background as owners and partners. Research on barriers to women's careers indicates no gender differences in preferences and ambitions. However, it does suggest that that the career conditions are particularly challenging for women with children. At the same time, this is an issue of increasing relevance for younger men in the business community. Based on the research on gender differences related to career

barriers, it is recommended that measures should be implemented to map and assess career conditions, with particular focus on how different work process structures can promote or impede careers and opportunities for both women and men.

**Index terms** Gender balance, diversity, boards, management, gender quotas.



# Innledning: forslag om utvidet krav til kjønnsbalanse

Regjeringen har varslet en mulig utvidelse av den gjeldende lovreguleringen av kjønnsbalanse i bedriftsstyrer. Dagens ordning gjelder allmennaksjeselskap, samvirkeselskap (med mer enn 1 000 medlemmer), interkommunale selskap, statsforetak, statsaksjeselskap, sparebanker og gjensidige forsikringsselskap. En mulig utvidelse vil i tillegg omfatte styrene for privateide aksjeselskap.

Stortinget vedtok i 2003 å regulere kjønnsrepresentasjon i styrene for allmennaksjeselskap, interkommunale og statseide selskap, med full ikrafttredelse for statlige og interkommunale selskap fra 2004. Vedtaket var innrettet slik at allmennaksjeselskapene ikke ville bli berørt av reguleringen dersom de frivillig nådde 40-prosentmålet innen sommeren 2005. Allmennaksjeselskapene lyktes ikke med det (se figur 1). Lovreguleringen ble gjort gjeldende for allmennaksjeselskap ved en regjeringsbeslutning høsten 2005, med full ikrafttredelse for nye allmennaksjeselskap fra 2006. To år senere, i 2008, ble reguleringen gjeldende for alle allmennaksjeselskap. Lovregulering av kjønnsrepresentasjon i styrer ble senere utvidet til å gjelde samvirkeselskap i 2007 (selskap med minst 1000 medlemmer) og kommunale selskap i 2009. Finansforetaksloven regulerer også kjønnsrepresentasjon i styrer for sparebanker og gjensidige forsikringsselskap.

Det er særlig to forhold som aktualiserer en mulig utvidelse av regulering av kjønnsrepresentasjon til også å gjelde styrer i privateide aksjeselskap. For det første har styrene for de privateide aksjeselskapene en langt skjev kjønnsfordeling enn virksomheter som omfattes av regulering av kjønnsrepresentasjon i selskapslovgivningen. Toppledelsen i næringslivet er svært mannsdominert. Det gjelder både de selskapene som omfattes, og de som ikke omfattes av regulering av kjønnsrepresentasjon i styrer (CORE 2022).

For det andre er spørsmålet om utvidelse av regulering av kjønnsrepresentasjon i styret aktualisert ved at EU i november 2022 vedtok et nytt direktiv som skal regulere kjønnsrepresentasjon i styrene i store børsnoterte selskap i EU-landene. Dette EU-direktivet kom på plass etter ti års tautrekking og store kontroverser. Det er den norske reguleringen av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer som har stått modell for EU (se Inderhaug 2019). Det samme gjelder spredningen av regulering av kjønnsrepresentasjon til en rekke land i Europa – Spania, Island,

Frankrike, Belgia, Italia, Portugal, Østerrike (se Seierstad, Gabaldon og Mensi-Klarbach 2017; Teigen 2021)

I det følgende presenteres foreliggende kunnskap om kjønnsbalanse i styre og ledelse i næringslivet samt vurderinger av hvordan tiltakene for å fremme slik kjønnsbalanse har virket.

Først gis en gjennomgang av lovkrav og tiltak for å fremme kjønnsbalanse i toppledelse og styret. Deretter presenteres forskning om virkninger av innføringen av regulering av kjønnsrepresentasjon i styret. For det tredje vises noen hovedfunn om endringer i syn på regulering av kjønnsrepresentasjon (kjønnskvolter). Deretter gis en oversikt over hva studier av betydningen av kjønnsbalanse for virksomheters lønnsomhet viser. For det femte presenteres forskning om rekruttering til styret. For det sjette går vi gjennom noen hovedfunn fra forskning om hva som er sentrale barrierer for kjønnsbalanse i næringslivet, samt hva som kan være gode tiltak mot disse barrierene.

# Tiltak for å fremme kjønnsbalanse i toppledelse og styrer i norsk næringsliv

Topposisjonene i næringslivet gir tilgang på makt, innflytelse, status og gode inntekter. Til tross for vesentlige likestillingsframskritt på mange områder gjennom de siste tiårene er det fortsatt stor overvekt av menn i toppposisjonene i næringslivet. Den siste utgaven av COREs topplederbarometer viste at rundt én av seks toppledere var kvinner (CORE 2022). Mangelen på kjønnsbalanse i disse posisjonene gir et synlig uttrykk for vedvarende kjønnskjevheter i toppen av næringslivet. Vi vil her presentere de sentrale tiltak og initiativ for å fremme kjønnsbalanse på toppen av næringslivet, med vekt på lovkrav, tiltak og initiativ fra offentlige myndigheter.

Lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer ble første gang foreslått i regjeringens høringsnotat i forbindelse med en større revisjon av likestillingsloven på tampen av 1990-tallet (Barne- og familiedepartementet 1999–2000). Den gang ble det foreslått ulike alternativer for en slik lovregulering, deriblant at minst 25 prosent av hvert kjønn skulle være representert i samtlige aksjeselskap. En slik lovregulering ble foreslått som en utvidelse av reguleringen av kjønnsrepresentasjon i offentlige styrer, råd og utvalg, som allerede var regulert gjennom likestillingslovgivningen. Høringsrunden viste at det var stor uenighet om et slikt forslag, og forslaget inngikk ikke i det endelige forslaget til revisjon av likestillingsloven (Barne- og familiedepartementet 1999–2000).

Et nytt forslag om regulering av kjønnsrepresentasjon i styrer ble presentert i 2002. I forkant var ulike aspekter utredet, inkludert en vurdering av de juridiske aspektene ved en slik regulering. Det ble foreslått at kjønnsrepresentasjonen i styrer skulle reguleres gjennom selskapslovgivningen (Barne- og familiedepartementet 2002–2003). Stortinget vedtok forslaget i 2003 med støtte fra samtlige av de politiske partiene, med unntak av Fremskrittspartiet (Teigen 2022a og b).

På to områder skilte den vedtatte lovreguleringen seg fra forslaget om at slik regulering skulle inngå i likestillingslovgivningen. For det første ble virkeom-

rådet for en slik regulering avgrenset til selskapsformene allmennaksjeselskap, statseide og interkommunale selskap. For det andre skulle begge kjønn være representert med minst 40 prosent, altså ikke minst 25 prosent som tidligere ble foreslått for de privateide selskapene.

Å regulere kjønnsrepresentasjon, kjønnskvoltering, skaper ofte debatt med skarpe fronter mellom motstandere og tilhengere. Det finnes flere studier av argumentasjonen i debatter om kjønnskvoltering i bedriftsstyrer: i høringsinstituttet, i Stortinget, blant sentrale aktører og i media (se f.eks. Teigen 2002; Cvijanovic 2009; Sørensen 2011; Teigen 2002; Teigen 2003; Teigen 2012; Teigen 2015). Tilhengerne av regulering av kjønnsbalanse i bedriftsstyrer legger blant annet vekt på at regler for kjønnsrepresentasjon er rettferdig, at det fremmer virksomheters lønnsomhet, og at det motvirker tendenser til diskriminering av kvinner. Motstanderne av regulering legger vekt på at slik regulering virker mot eiernes rett til selv å velge styrerepresentanter, at det strider mot prinsippene for aksjonærdemokratiet, samt at krav om kjønnsrepresentasjon kan svekke utvelgelse av de mest kompetente og best egnede styrerepresentantene, noe som igjen kan ha en negativ innvirkning på selskapenes lønnsomhet.

## Andre tiltak for å fremme kjønnsbalanse i næringslivet

Staten har begrenset mulighet til å pålegge næringslivet direkte tiltak for å fremme kjønnsbalanse, likestilling og mangfold.<sup>1</sup> Det finnes likevel noen tiltak og initiativ med dette som formål. Mest sentralt er de nye og skjerpede aktivitets- og redegjøringspliktene som er regulert gjennom likestillings- og diskrimineringsloven.

Aktivitets- og redegjøringsplikten pålegger arbeidsgivere (§§ 26 og 26a) å arbeide aktivt, målrettet og planmessig for likestilling og å forhindre diskriminering. Arbeidsgivers aktivitetsplikt gjelder for alle arbeidsgivere. De spesifiserte pliktene som det skal rapporteres på, gjelder for offentlige virksomheter og for private virksomheter med flere enn 50 ansatte, samt for virksomheter med mellom 20 og 50 ansatte når én av arbeidslivets parter krever dette. De nye pliktene ble vedtatt av Stortinget i 2019 og var gjeldende fra 2020.

Institutt for samfunnsforskning undersøker for tiden hvilken betydning aktivitetspliktene har for arbeidet med likestilling og mangfold i arbeidslivet.<sup>2</sup> Som en

---

1 Her inngår ikke offentlige familie- og velferdspolitiske tiltak som kan påvirke likestillingsutviklingen i arbeids- og næringsliv, så som regelverket knyttet til fødselspermisjon, sykepenger for selvstendig næringsdrivende osv.

2 Aktivt likestillingsarbeid – Institutt for samfunnsforskning.

del av dette prosjektet undersøker vi hvordan de 50 største norske virksomhetene (etter omsetning) rapporterer om det interne likestillingsarbeidet. Analysene av dette materialet vil gi kunnskap om den faktiske likestillingssituasjonen i virksomhetene, hva som oppfattes som sentrale utfordringer for å fremme kjønnsbalanse og mangfold, samt hvilke tiltak som iverksettes for å oppnå målene. De første resultatene fra denne studien kommer tidlig i 2023.

Et annet initiativ er regjeringens *strategi for et mer likestilt utdannings- og arbeidsmarked for perioden 2021–2024*. Her inngår mål om kjønnsbalanse, likestilling og mangfold i næringslivet, men direkte krav eller andre tiltak initiert av offentlige myndigheter står ikke sentralt i strategien (Kulturdepartement 2021–2024). Det legges i stedet vekt på gode prosjekter og eksempler på tiltak som kan bidra til å fremme kjønnsbalanse og mangfold. Her nevnes satsingene CORE Topplederbarometer og CORE næringslivsstudie samt NFDs rolle som premissleverandør for forventninger om kjønnsbalanse i dialog med virksomheter hvor staten har eierandel.

Barne- og likestillingsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet publiserte for noen år siden en brosjyre med råd til næringslivet om hvordan man kan oppnå kjønnsbalanse i toppen av næringslivet. Her presenteres en verktøykasse med tiltak basert på næringslivets egne innspill: Ledelsen må ta ansvar, ha gode planer, måle framgang, jobbe med rekruttering, bygge talenter, legge til rette, utnytte de menneskelige ressursene i virksomheten og ta samfunnsansvar.

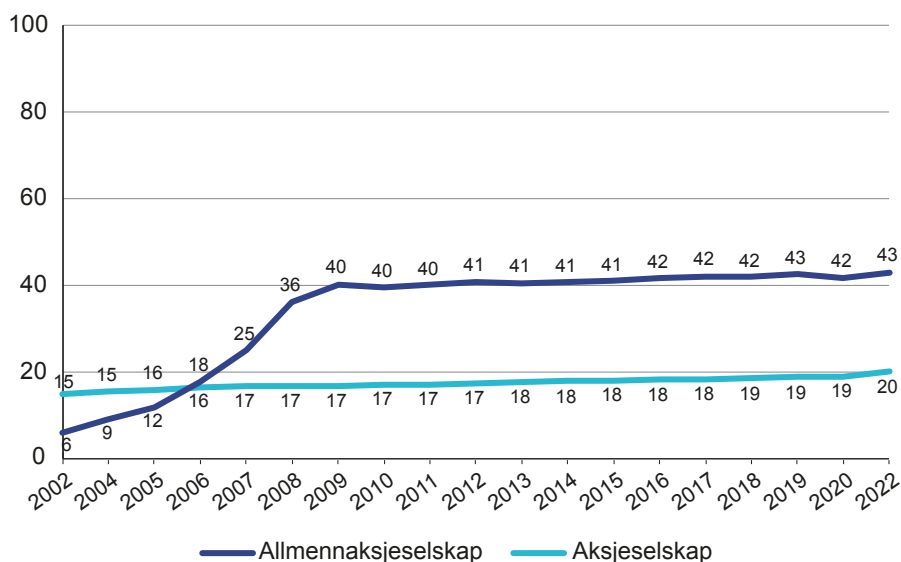
## Oppsummert – tiltak for å fremme kjønnsbalanse i toppledelse og styrer

- Offentlige myndigheter har iverksatt få tiltak for direkte å fremme kjønnsbalanse, likestilling og mangfold i styrer og på ledelsesnivå i næringslivet.
- Lovregulering av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer i selskapslovgivningen er det eneste direkte tiltaket som er iverksatt for å fremme kjønnsbalanse i næringslivet.
- Aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP) i likestillings- og diskrimineringslovgivningen innebærer at arbeidsgiver er pålagt en plikt til å fremme likestilling og forhindre diskriminering.
- Øvrige strategier og initiativ understreker målsettingen om kjønnsbalanse i næringslivet, men peker i liten grad mot bestemte tiltak.

# Virkninger av regulering av kjønnsrepresentasjon i styrene i næringslivet

Regulering av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer er et virkningsfullt tiltak for å oppnå kjønnsbalanse i styrene som omfattes av slik regulering. Selv om det har vært antatt at slik regulering også vil ha ringvirkninger til toppledelse (Matsa og Miller 2011; Wang og Kelan 2013; Cook og Glass 2014), er det er lite som tyder på det, hverken til styrer som ikke er omfattet av slik regulering, eller for ledelsesnivå (CORE 2022; Bertrand mfl. 2019).

Figuren nedenfor viser utviklingen i kvinneandel i styrene for private aksjeselskap og allmennaksjeselskap. Kjønnsrepresentasjonen i styrene for de private aksjeselskapene og styrene for allmennaksjeselskapene var svært lav på begynnelsen av 2000-tallet, men økte kraftig utover 2000-tallet i takt med at lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon ble debattert. Stortingsvedtaket i 2003 om kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer for allmennaksjeselskap ble utformet med forbehold om at reguleringen ikke ville bli iverksatt dersom selskapene frivillig oppnådde en andel på minst 40 prosent av begge kjønn innen sommeren 2005. Til tross for at kvinneandelen i styrene for allmennaksjeselskapene økte betraktelig fram mot tidsfristen, så ble 40-prosentkravet først innfridd i 2009, ett år etter at lovkravet var på plass.

**Figur 1 Andel kvinner i styrene i aksjeselskap og allmennaksjeselskap, 2002–2022.**

Kilde: Statistisk sentralbyrå (SSB 2022).

## CORE Topplederbarometer

På begynnelsen av 2000-tallet var kvinneandelen i private aksjeselskap noe høyere enn for allmennaksjeselskapene. Utviklingen i kjønnsfordeling i aksjeselskapene fulgte imidlertid ikke utviklingen i allmennaksjeselskapene. I aksjeselskapene har kvinneandelen i løpet av de siste tjue årene økt med 5 prosentpoeng, mens den har økt med 37 prosentpoeng i styrene for allmennaksjeselskapene. Det betyr at utviklingen i retning av kjønnsbalanse i allmennaksjeselskapenes styrever ikke har spredd seg til aksjeselskapenes styrever.

Tallene fra CORE Topplederbarometer gir mer detaljerte analyser over utviklingen i kjønnsfordeling i styre og toppledelse i de 200 største norske selskapene.

Det siste topplederbarometeret fra 2022 viser en kvinneandel på 44 prosent for selskap med lovkrav (ASA, offentlige, samvirker, sparebanker m.m.) og 21 prosent for selskap uten lovkrav (private AS) (se tabell 1). Mønsteret er med andre ord nær identisk for de 200 største selskapene som for alle aksjeselskap og allmennaksjeselskap (jf. figur 1).

Dette er gjennomsnittstall. Nærmere analyse viser at spredningen er stor blant de private aksjeselskapene. Nær en tredel av styrene i de private aksjeselskapene består kun av menn, og kun 16 prosent av de samme selskapene har kjønnsbalanse i styret (se tabell 1).

**Tabell 1 Kjønnsfordelingen i styrene i de 200 største selskapene i næringslivet**

	Privateide aksjeselskap	Allmennaksjeselskap (ASA)	Andre selskap (offentlig eide AS, samvirkeforetak og sparebanker)	Totalt
<b>Antall selskap</b>	103	58	39	200
<b>Andel selskap med kjønnsbalanse i styret**</b>	16 %	78 %*	59 %*	42 %
<b>Andel selskap med bare menn i styret</b>	31 %	0 %	3 %***	17 %
<b>Andel kvinner i styret</b>	21 %	42 %	45 %	32 %

\* Kjønnsfordelingen kan påvirkes av regler for ansattrepresentanter og antall styremedlemmer.

\*\* Kjønnsbalanse vil si selskap med 40–60 prosent representasjon av begge kjønn i styret.

\*\*\* De fleste, men ikke alle samvirkeforetak har lovkrav.

Mens fordelingen av menn og kvinner i styret viser at reguleringen av kjønnsrepresentasjon er svært virkningsfull, er det knapt forskjell mellom private aksjeselskap og allmennaksjeselskap når det gjelder kjønnsfordeling blant topplederne. Krav om kjønnsrepresentasjon i styret ser ut til å ha liten betydning for andelen kvinnelige styreledere, andelen selskap med kjønnsbalanse i toppledergruppen, andelen selskap med bare menn i toppledergruppen, og andelen selskap med kvinner blant administrerende direktører, i toppledergruppen eller i operative topplederposisjoner. Kategorien «andre selskap» skiller seg imidlertid vesentlig ut ved en gjennomgående sterkere representasjon av kvinner og nesten ingen selskap med bare menn i toppledelsen (se tabell 2).



**Tabell 2 Kjønnsfordelingen i toppledelsen (inkl. styreledere) i de 200 største selskapene i næringslivet**

	Privateide aksjeselskap	Allmennaksjeselskap (ASA)	Andre selskap (offentlig eide AS, samvirkeforetak og sparebanker)	Totalt
Antall selskap	103	58	39	200
Andel kvinnelige styreledere	10 %	9 %	28 %	13 %
Andel selskap med kjønnsbalanse i toppledergruppen*	19 %	19 %	46 %	25 %
Andel selskap med bare menn i toppledergruppen	14 %	14 %	5 %	12 %
Andel kvinner blant adm.dir.	13 %	14 %	26 %	15,5 %
Andel kvinner i toppledergruppen	26 %	25 %	34 %	27 %
Andel kvinner i operative topplederposisjoner	18 %	17 %	27 %	19 %

\* Kjønnsbalanse er selskap med 40–60 prosent representasjon av begge kjønn i toppledergruppen.

## Oppsummert – virkninger av regulering av kjønnsrepresentasjon på styre og ledelse

- Innføringen av regler om kjønnsrepresentasjon i allmennaksjeselskapenes styre førte til en kraftig økning i andelen kvinner i disse styrene sammenlignet med utviklingen i aksjeselskapenes styre.
- Blant de 200 største norske selskapene etter omsetning er det en klart skjev kjønnsrepresentasjon i de selskapene som ikke er omfattet av kjønnskvoltering i styre, og blant disse aksjeselskapene har en tredel kun menn i styret.
- Kjønnsbalanse i styre ser imidlertid ikke ut til å ha ringvirkninger. Gjennomsnittstall viser en like skjev kjønnsrepresentasjon i toppledelsen av allmennaksjeselskapene som aksjeselskapene.

# Topplederes syn på kjønnskvoltering: holdningsendring

Makt- og demokratiutredningen gjennomførte i 2000 en stor lederskapsundersøkelse (Gulbrandsen mfl. 2002; Skjeie og Teigen 2003; NOU 2003). Denne undersøkelsen ble gjentatt i 2015 med mange av de samme spørsmålene som i 2000.<sup>3</sup> Lederskapsundersøkelsene er basert på spørreskjemaundersøkelser blant alle som hadde topposisjoner i ti samfunnssektorer; det vil si innen politikk, statsforvaltningen, forsvar, politi og juss, næringsliv, frivillige organisasjoner, medier, forskning og høyere utdanning, kultur og kirke (se Engelstad 2022).

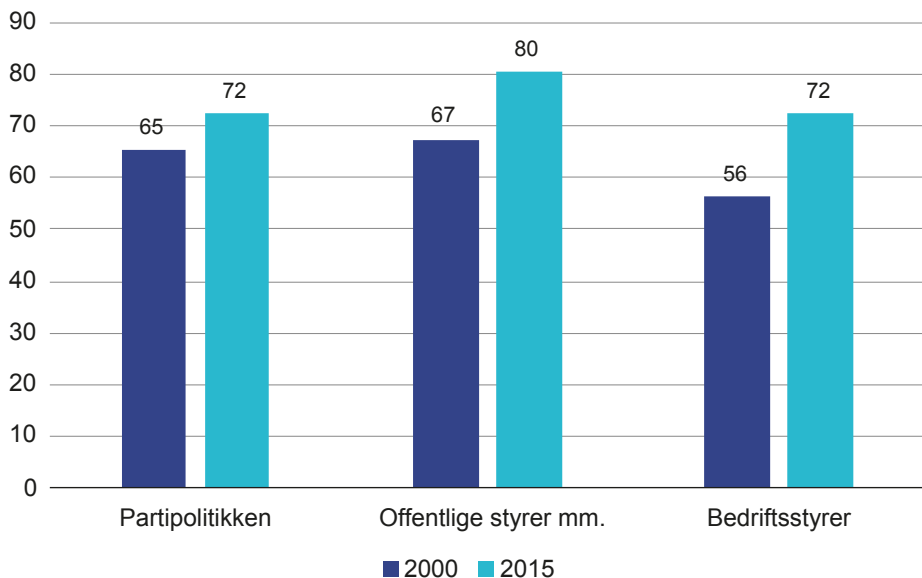
Både i 2000 og i 2015 ble topplerne stilt spørsmål om syn på regulering av kjønnsrepresentasjon, det vil si at de ble stilt spørsmål om de var for eller imot ulike kjønnskvolteringsordninger. Kjønnskvoltering til offentlige råd og utvalg og kjønnskvoltering i politiske partier var begge innført og praktisert i 2000, slik at spørsmålene om dem hadde samme ordlyd i 2000 og i 2015: «*Er du for eller imot ved oppnevning av offentlige utvalg, styrever og råd skal kjønnsfordelingen være minimum 40–60 prosent*» og «*Er du for eller imot at kjønnsfordelingen på partilistene til lokal- og stortingsvalg skal være minimum 40–60 prosent?*» Regulering av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrever var på sin side under utredning i 2000. Spørsmålet om kvotering til bedriftsstyrever ble formulert i tråd med det som da forelå som et forslag på det tidspunktet: «*Er du for eller imot at styrever for private foretak skal det være en kjønnsfordeling på minimum 25–75 prosent?*» I 2015 ble spørsmålet tilpasset den eksisterende loven, som trådte i kraft fra 2008: «*Er du for eller imot at kjønnsfordelingen i børsnoterte selskap skal være på minimum 40 prosent av det underrepresenterte kjønn?*» På den ene siden var det et mer moderat spørsmål som ble stilt i 2000, sammenlignet med i 2015, fordi spørsmålet gjaldt regulering av kjønnsrepresentasjon på 25 og ikke 40 prosent. På den annen side var det et mindre moderat spørsmål i 2000 enn i 2015 fordi det da handlet om alle aksjeselskap, mens spørsmålet i 2015 var avgrenset til børsnoterte selskap. Vi antar imidlertid at spørsmålene er sammenlignbare, det vil si at de ble oppfattet mer allment som spørsmål om tilslutning til lovregulering av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrever.

---

3 Lederskapsundersøkelsen 2015 ble gjennomført som en del av prosjektet *Elites & Society* finansiert av Norges Forskningsråd og ledet av Trygve Gulbrandsen ved Institutt for samfunnsforskning.

I 2000 var det rundt to tredeler av topplerne som støttet kjønnskvoltering i politiske partier og offentlige styrer, råd og utvalg, mens noe mer enn halvparten støttet planene om kjønnskvoltering i bedriftsstyrer. Femten år senere var støtten til kjønnskvolteringsordninger økt, og støtten til kjønnskvoltering i bedriftsstyrene var nå på nivå med oppslutningen om kjønnskvoltering i partipolitikken. Spørsmålet om kvotering i næringslivet endret seg altså fra å være et splittende spørsmål i 2000 til å ha bred støtte blant store deler av norske toppledere.

**Figur 2 Andel av toppledere i ti samfunnssektorer som støtter kjønnskvoltering i 2000 og 2015.**



Kilde: Engelstad, Gulbrandsen, Midtbøen og Teigen 2022.

De mer detaljerte analysene av endring i oppfatning om kjønnskvoltering i bedriftsstyrer blant toppledere på tvers av samfunnssektorene, og mellom kvinner og menn, viste at oppslutningen særlig økte blant næringslivslederne og særlig blant kvinner i næringslivet. I næringslivet økte oppslutningen om kjønnskvoltering i bedriftsstyrer fra 29 til 56 prosent (blant menn fra 29 til 51 % og blant kvinner fra 44 til 88 %) (se Engelstad mfl. 2022, s. 186).

Endringene i oppslutning kan knyttes til det som i faglitteraturen kalles *policy feedback*, som går ut på at innføring av ny politikk ofte fører til endrede holdninger. Ofte endrer holdningene seg i positiv retning, mot mer oppslutning om ny politikk, men det er selvsagt også fare for at motstanden øker. Den økte opp-

slutningen om kjønnskvoltering i bedriftsstyrer kan tolkes som uttrykk for at innføringen av denne ordningen økte aksepten og oppslutningen om tiltaket, snarere enn å nøre opp under motstanden.

## Oppsummert – holdningsendring i syn på kjønnskvoltering

- Topplederes oppslutning om kjønnskvoltering, og kjønnskvoltering til bedriftsstyrer spesielt, har økt etter at regulering av kjønnsrepresentasjon til styrer ble innført og iverksatt.
- Motstanden var størst blant næringslivsledere, og blant dem har også økningen i oppslutning vært sterkest.

# Reduksjon i antall allmennaksjeselskap

Fra 2003 til 2021 ble antall allmennaksjeselskap mer enn halvert, fra 554 til 229. Den kraftige reduksjonen i antall allmennaksjeselskap ansporet til en debatt om nedgangen skyldtes innføringen av regler om kjønnsrepresentasjon i allmennaksjeselskapenes styrever. Påstanden var at selskap «flyktet» fra denne organisasjonsformen for å unngå krav om kjønnsbalanse i styret.

I en artikkel av Bøhren og Staubø (2014) om virkninger av lovregulering av kjønnsrepresentasjon i styrever antar forfatterne at selskap skiftet organisasjonsform for å unngå krav om kjønnsrepresentasjon. Det er imidlertid høyst usikkert om det var en direkte årsakssammenheng mellom regulering av kjønnsrepresentasjon og reduksjon i antall allmennaksjeselskap. Bare allmennaksjeselskap kan børsnoteres, og nedgangen i antall allmennaksjeselskap skjedde særlig blant selskap som var registrert som allmennaksjeselskap, men som ikke var børsnoterte (Bøhren og Staubø 2014).

Eckbo, Nygaard og Thorburn (2021) finner at ingen børsnoterte selskap endret organisasjonsform fra ASA til AS av andre grunner enn at de ble slått i sammen med et annet selskap eller gikk konkurs, og at dette ikke hang i sammen med andel kvinner i styret.

En spørreskjemaundersøkelse fra Institutt for samfunnsforskning blant selskap som endret organisasjonsform, viser at reguleringen av kjønnsrepresentasjon i styrever ikke var en hovedgrunn for å endre organisasjonsform (Heidenreich og Storvik 2010). Respondentene i de fleste virksomhetene svarte at det var mer hensiktsmessig å være aksjeselskap fordi reglene er mindre krevende for aksjeselskap sammenlignet med allmennaksjeselskap, samt at endringer i verdipapirhandeloven hadde betydning, eller at bedriften var blitt kjøpt opp og dermed opphørt som virksomhet (Heidenreich og Storvik 2010).

## Oppsummert – reduksjon i antall allmennaksjeselskap

- Det har vært en nedgang i antall allmennaksjeselskap etter at reguleringen av kjønnsrepresentasjon i styrever ble innført.
- Det er liten grunn til å tro at reguleringen av kjønnsrepresentasjon i styrever var en viktig årsak til nedgangen i antall allmennaksjeselskap.

# Hva betyr kjønnsrepresentasjon og mangfold i styret for lønnsomhet?

Et sentralt spørsmål har vært om kjønnsbalanse i ledelse og styret virker inn på selskaps lønnsomhet. Flere analyser av om kjønnsfordelingen i ledelsen henger i sammen med selskaps lønnsomhet, viser positiv korrelasjon. De undersøker ikke årsakssammenhenger, men viser at det er en overhyppighet av kjønnsbalanse og etnisk mangfold i de mest lønnsomme selskapene.

McKinsey er blant de sentrale aktørene som gjennomfører slike analyser. Deres seneste studie baserer seg på data fra 1 000 store selskap i 15 land (McKinsey 2020). Landene som er med i studien, er: Brasil, Mexico, USA, Storbritannia, Australia, Frankrike, Tyskland, India, Japan, Nigeria, Singapore, Sør-Afrika, Norge, Sverige og Danmark. McKinseys undersøkelse fra 2019 viser at selskap som har de mest kjønnsbalanserte ledergruppene (øverste kvartilen), hadde 25 prosent større sannsynlighet for å være over gjennomsnittet lønnsomme sammenlignet med selskapene med minst kjønnsbalanse (nederste kvartilen). Dette var en økning fra 2017, hvor forskjellen var 21 prosent, og 2015, hvor avstanden var 15 prosent (McKinsey 2020).<sup>4</sup>

Credit Suisse er en annen aktør som jevnlig undersøker og finner en positiv sammenheng mellom kjønnsfordeling i styre og ledelse og selskaps lønnsomhet. Datamaterialet er basert på mer enn 3 000 selskap fra 46 land, og inkluderer mer enn 33 000 toppledere.

En studie av International Finance Corporation viser at investeringene til kjønnsbalanserte team gir 10 til 20 prosent høyere avkastning enn kjønnskjeve team (International Finance Corporation 2019). Studien er basert på investeringsselskap i framvoksende markeder i store deler av verden. Her undersøkes om endring i kjønns sammensetningen i retning av kjønnsbalanse påvirker lønnsomhet. Datamaterialet bygger på informasjon om 6 000 partnere (GPs) og 5 400 porteføljeselskap, samt 700 fond og porteføljeselskap. I tillegg er det gjennomført intervjuer, survey-undersøkelser og case-studier i en rekke selskap. En andel

---

4 Merk at datamaterialet er utvidet fra år til år, og endringen over tid er med andre ord ikke direkte sammenlignbar. 2014 inkluderer Brasil, Mexico, Storbritannia og USA; 2017 inkluderer i tillegg Australia, Frankrike, India, Japan, Nigeria, Singapore, Sør-Afrika og Tyskland; og 2019 inkluderer også Danmark, Norge og Sverige.

på minst 30 prosent av det underrepresenterte kjønn et ble brukt som terskel for å vurdere et team som kjønnsbalansert. Rapporten viser også at kvinner er kraftig underrepresentert i investeringsfond. Kvinner utgjør 11 prosent av seniorene i investeringsfond i framvoksende markeder. Den manglende kjønnsbalansen antas å ha negative konsekvenser for rekruttering og investeringer.

En annen studie publisert på International Monetary Funds sider finner også at å inkludere kvinner i finansielle transaksjoner, sparing og forsikring påvirker lønnsomheten positivt (International Monetary Fund 2018). Studien viser at kvinner utgjør mindre enn 2 prosent av konsernsjefer og administrerende direktører (CEOs) og mindre enn 20 prosent av styremedlemmer. Den finner også at kvinner er noe bedre representert i finansinstitusjoner i middels- og lavinntektsland sammenlignet med høyinntektsland. Kontrollert for bank- og lands-spesifikk variasjon viser studien at en høyere andel kvinner i styret er positivt assosiert med økonomisk robusthet. Det samme gjelder kvinner som beslutningstakere i penge- og finanspolitikk.

Også Ali, Kulik og Metz (2011) finner en positiv, signifikant sammenheng mellom regulering av kjønnsbalanse i styret og lønnsomhet. De konkluderer med at det er en positiv sammenheng mellom kjønnsbalanse i styret og lønnsomhet, samtidig som de understreker at resultatene modereres av bransjeforskjeller. De finner en tydeligere positiv sammenheng i servicenæringen enn i industrien. Analysen er basert på registerdata over australske børsnoterte selskap.

Det finnes også litteratur som direkte har undersøkt sammenhengene mellom etnisk mangfold og lønnsomhet (se Umblijs, Drange og Orupabo 2022). Det finnes både studier som finner en positiv og en negativ sammenheng, riktignok med en overvekt av studier som finner en positiv sammenheng. Det er en stor variasjonsbredde i studier, noe som Umblijs og kolleger hevder er en styrke fordi det samlet tyder på at en positiv sammenheng kan identifiseres på tvers av land, bransjer og størrelse. Det hevdes videre at sammenhengene mellom mangfold og lønnsomhet er komplekse og kontekstspesifikke. De finner at studier av faktisk mangfold i etnisk representasjon har større betydning enn mangfoldsledelse. Videre viser forskningen at eksterne forhold kan ha betydning for sammenhengene mellom lønnsomhet og mangfold. For eksempel ser det ut til at en positiv sammenheng lettere kan identifiseres i store byer enn på mindre steder, noe som antas å henge sammen med at store byer ofte har mer mangfold i kundegrunnet, og at store byer lettere tiltrekker seg internasjonale talenter enn mindre steder. Studiene viser også tydeligere en positiv sammenheng mellom lønnsomhet og mangfold i innovasjonssterke virksomheter. Rapporten til Umblijs og kolleger inneholder også en kvantitativ analyse av sammenhengene

mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter basert på registerdata. De finner overordnet en positiv sammenheng i tråd med funnene i litteraturstudien. Videre finner de en viss variasjon som handler om at resultatene varierer med andre faktorer, særlig bransjeforskjeller. Forfatterne presiserer at analysene viser en korrelasjon mellom etnisk mangfold i norske virksomheter og lønnsomhet, men at resultatene ikke avdekker direkte kausalitet.

Studiene som er beskrevet ovenfor, finner en positiv samvariasjon mellom kjønnsbalanse og mangfold og lønnsomhet. Forskningsbidrag som analyserer en direkte årsak–virkning-relasjon mellom kjønnsbalanse og lønnsomhet, viser mer varierende resultater.

En sentral studie er utført av Adams og Ferreiras (2008). Den undersøker hvordan kjønns sammensetning påvirker resultater, i et utvalg på 1 500 amerikanske selskap i perioden 1996–2003. De finner at kvinnelige styremedlemmer oppfører seg annerledes enn mannlige ledere på noen vesentlige måter, også etter kontroll for viktige bakgrunnsvariabler. Kjønnsbalanse påvirker positivt effektiviteten i styrearbeidet. Adams og Ferreira finner imidlertid ikke at sammenheng mellom kjønnsbalanse og lønnsomhet holder når de utsettes for robusthetstest, fordi sammenhengen er mer kompleks.

Den norske reguleringen av kjønnsrepresentasjon i styrer åpnet for at man kan studere årsak–virkning-forholdet mellom kjønnsbalanse og lønnsomhet som et «naturlig eksperiment». En av de mest omtalte studiene ble gjennomført av to amerikanske forskere som analyserte norske data. For det første analyserte de hvordan annonseringen av den politiske beslutningen om kjønnskvotering i styrene for allmennaksjeselskap påvirket selskapenes børsverdi, som de fant at gikk ned. For det andre undersøkte de endring i TobinsQ<sup>5</sup> for 248 allmennaksjeselskap i perioden 2001 til 2009. Deres analyser viser at innføringen av regulering av kjønnsrepresentasjon i styrer førte til redusert lønnsomhet for de virksomhetene som var omfattet av slik regulering sammenlignet med gjennomsnittet (Ahern og Dittmar 2012). Disse analysene fikk stor internasjonal oppmerksomhet og ble ofte brukt som argument mot regulering av kjønnsrepresentasjon i styrer i mange land i Europa, men er senere skarpt kritisert.

Eckbo, Nygaard og Thorburn (2021) peker på flere grunnleggende svakheter ved Ahern og Dittmars studie. De har reanalysert undersøkelsen ved bruk av det samme datamaterialet som Ahern og Dittmar brukte et tiår tidligere. De hevder at å identifisere en kausal effekt av kjønnskvotering i styrer er komplisert på grunn av styreinterne forhold som korrelerer med virksomhetsspesifikke kjennetegn som

---

5 TobinsQ gir et mål på lønnsomhet som sier at den samlede verdien av selskap på børsen skal være omtrent lik ombytteverdien til selskapene.



igjen påvirker mål på lønnsomhet (TobinsQ). Eckbo og kolleger hevder videre at noe av reduksjonen i lønnsomhet som de finner sent i analyseperioden, skyldes selskapsvariasjon i respons på finanskrisen og ikke kjønnskvoeringsreglene for styret. De hevder derfor at funnene til Ahern og Dittmar må tilbakevises. Eckbo og kolleger konkluderer med at innføringen av kjønnskvoeringsregelen for styrene til norske allmennaksjeselskap ikke påvirket verdien til selskapene. En årsak til at innføringen av denne reguleringen ikke påvirket selskapene negativt, var at det fantes tilstrekkelig med kvalifiserte kvinner til å fylle styreposisjonene.

Dale-Olsen, Schöne og Verner (2013) har undersøkt om lønnsomheten til allmennaksjeselskapene (underlagt krav om kjønnsbalanse i styret) økte mer enn lønnsomheten til aksjeselskapene (ikke underlagt krav om kjønnsbalanse i styret). Datamaterialet består av registerdata for alle norske allmennaksjeselskap og aksjeselskap i perioden 2002 til 2009. Lønnsomhet undersøkes som gevinst i forhold til selskapenes samlede verdi. De fant ikke at lønnsomheten til allmennaksjeselskap ble signifikant påvirket (negativt eller positivt) sammenlignet med kontrollgruppen, som var aksjeselskap. Dale-Olsen og kolleger konkluderer avslutningsvis at deres undersøkelse gjelder de umiddelbare virkningene av innføringen av kjønnskvoering for styret, og at dette senere bør undersøkes når ordningen har virket i en lengre periode.

Dale-Olsen, Schöne og Verner (2012) har også undersøkt om innføringen av kjønnskvoering i allmennaksjeselskapenes styret påvirket selskapenes lønnsomhet, ved å sammenligne norske og danske allmennaksjeselskap. Analysen inkluderer registerinformasjon om alle allmennaksjeselskap og aksjeselskap i de to landene i perioden 2002 til 2007. I Danmark var andelen kvinner i styrene relativt stabil i den aktuelle perioden, siden Danmark ikke hadde innført kjønnskvoering, mens kvinneandelen økte kraftig i de norske selskapene. De finner ikke at variasjon i lønnsomhet kan forklares med endring i kjønns sammensetning av styrene.

## Oppsummert – kjønnsbalanse i styret og lønnsomhet

- Undersøkelser som sammenligner de mest lønnsomme med de minst lønnsomme selskapene, tyder på at de mest lønnsomme selskapene oftere har kjønnsbalansert og etnisk mangfold i toppledelsen.
- Studier av etnisk mangfold og lønnsomhet peker i retning av en positiv sammenheng, men at funnene varierer med andre faktorer, særlig bransjeforskjeller.
- Undersøkelser av om det er en direkte sammenheng mellom økt kjønnsrepresentasjon i styret og virksomheters lønnsomhet, tyder på at det ikke er mulig å identifisere en slik direkte sammenheng, på grunn av små utvalg og heterogenitet i utvalget.

# Kjønnskvoltering og rekruttering til styrever

Det er stor variasjon i hvordan styrever settes sammen, i gjennomstrømningstakt og i hva som er relevant kompetanse for styreverv (Huse 2018). Forskning viser at lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon har bidratt til en bredere anerkjennelse av hva som er relevant kompetanse i styrever (Seierstad, Tatli og Huse 2020).

Parallelt med iverksettingen av regulering av kjønnsrepresentasjon i styrever fant det sted en profesjonalisering av rekruttering til styrever. Disse prosessene trakk antagelig i samme retning og bidro til mer transparente og forbedrede rekrutteringsprosesser til styrever (Teigen og Midtbøen 2015; De Wulf 2014).

Rapporten *Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styreverarbeid blant ASA-selskaperes styverrepresentanter* analyserer kjønnsforskjeller i styverrepresentantenes bakgrunn (Heidenreich og Storvik 2010). Tallmaterialet er hentet fra en spørreskjemaundersøkelse blant styverrepresentanter i allmennaksjeselskaperne i 2010. Analysene viser at kvinnelige styverrepresentanter gjennomgående er yngre enn de mannlige styverrepresentantene. Det gjelder for styverledere, nestledere og aksjonær- og ansattvalgte representanter. Videre viser de at det er relativt små forskjeller mellom kvinner og menn når det gjelder utdanningsnivå, om enn klart flere kvinner enn menn med lang universitetsutdanning. Det er relativt små forskjeller mellom menn og kvinner i utdanningstype: Halvparten av både kvinner og menn har økonomiutdanning, noen flere menn enn kvinner har tekniske og naturvitenskapelige utdanninger, og noen flere kvinner enn menn har jusutdanning eller samfunnsvitenskapelige utdanninger. Kjønnsforskjellene er særlig tydelige når det gjelder styvermedlemmenes hovedstilling. Det er klart flere menn som oppgir eier/deleier/partner som hovedstilling, og klart flere kvinner enn menn som oppgir ansatt leder som hovedstilling. Denne forskjellen avspeiler kjønnsforskjeller i kapital og eierskap.

Vibeke Heidenreich (2014) har analysert datamaterialet videre i sin doktoravhandling *Kjønnskvoltering i selskapsstyrever og rekrutteringseffekter*. Her undersøker hun om lovreguleringen av kjønnsbalanse til selskapsstyrever bidro til å endre rekrutteringen til styverne. Hun analyserer to antagelser som sto sentralt i debatten om regulering av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrever. Den ene gikk

ut på at det ville bli svært vanskelig å finne kompetente og egnede kandidater, og at kvinneandelen i styrene ville fylles opp av familie og venner til eksisterende styremedlemmer og eiere. Den andre gikk ut på at selskapene ville finne fram til aktuelle kvinner til styrene gjennom en aktiv bruk av databaser og rekrutteringsselskap. Heidenreichs analyse bekreftet ingen av antagelsene, men tydet heller på at styremedlemmer av begge kjønn ble rekruttert gjennom aksjonærenes, administrasjonens og valgkomiteenes egne profesjonelle sosiale nettverk. Det vil si at styrerepresentanter ble rekruttert på samme måte og gjennom de samme kanaler, enten de var menn eller kvinner.

En tidlig undersøkelse av hvordan ledere for valgkomiteer fant fram til kvinnelige styremedlemmer, peker i samme retning. Lederne for valgkomiteene fant fram til kvinner gjennom de ordinære kanalene, men det krevde ofte noe mer grundige og omfattende søk å finne fram til de mest relevante og beste kvinnelige styrerepresentantene (Hetland 2007). En annen undersøkelse tyder på at bruk av rekrutteringsfirmaer har spilt en beskjeden rolle i rekrutteringen av kvinnelige styremedlemmer (Hageland 2010).

Styrerepresentanter med og uten eierinteresser i selskapet de sitter i styret til, kan omtales som avhengige/interne, versus uavhengige/eksterne styrerepresentanter. Bøhren og Staubo (2015) finner at kvoteringsloven førte til en kraftig økning i uavhengige/eksterne styrerepresentanter fordi kvinner sjeldnere har eierinteresser. Spørsmål om hva som er en god balanse mellom avhengige/interne styrerepresentanter og uavhengige/eksterne styrerepresentanter, er omdiskutert. I litteraturen om god selskapsstyring hevdes det ofte at utvikling av selskap er tjent med å inkludere uavhengige/eksterne styrerepresentanter, men andre hevder at kan være uheldig for selskapenes lønnsomhet (Bøhren og Staubo 2015). Storvik og Gulbrandsens analyser (2016) tyder på at kvinnelige styrerepresentanter i mindre grad opplever at de er inkludert og en del av den indre sirkelen i de styrene de sitter. Disse analysene er imidlertid basert på en spørreskjemaundersøkelse fra 2009, som dermed ble gjennomført umiddelbart etter iverksettingen av regulering av kjønnsrepresentasjon i allmennaksjeselskapenes styrer.

En påstand i studier av rekruttering til styrer som følge av lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon i styrer har vært at reguleringen førte til en konsentrasjon av noen relativt få kvinner som sitter i mange styrer (Seierstad og Opsahl 2011). Annen forskning peker også i retning av at en umiddelbar virkning av regulering av kjønnsrepresentasjon i styrer var at mange styreverv ble konsentrert hos et fåtall kvinner. Men det er stor utskiftning av styremedlemmer i allmennaksje-

selskapenes styreverv, og antallet kvinner med flere styreverv ble kraftig redusert fra 2008 til 2013 (Løyning 2015).

## Oppsummert – kjønnskvolter og rekruttering til styrever

- Analyser av rekrutteringen til allmennaksjeselskapenes styrever i forbindelse med iverksetningen av kjønnskvolteringsregelen viser at kvinnelige og mannlige styreverrepresentanter blir rekruttert omtrent på samme måte og gjennom de samme kanalene.
- Studier av rekruttering til allmennaksjeselskapenes styrever viser at kvinnelige og mannlige styreverrepresentanter har flere fellestrekk, men at mannlige styreverrepresentanter oftere har eierskap/eierinteresser enn kvinnelige styreverrepresentanter.
- En umiddelbar effekt av lovregulering av kjønnsrepresentasjon i styrever var en økt konsentrasjon av kvinner blant styvermedlemmer med flere ver, noe som har avtatt over tid.

# Hva viser forskning om barrierer for kjønnsbalanse?

CORE har i løpet av de siste tiårene gjennomført flere studier av kjønnslikestillingsutfordringer i næringslivet. Disse har undersøkt hva som er sentrale barrierer for likestilling, oppslutningen om tiltak samt hvilke tiltak som framstår som hensiktsmessige gitt de identifiserte utfordringene (se f.eks. Halrynjo mfl. 2022; Halrynjo og Myklebust 2022; Halrynjo og Blair-Loy 2021; Halrynjo, Jørgensen og Vadla 2021; Halrynjo og Fekjær 2020; Halrynjo mfl. 2019; Axelsdottir og Halrynjo 2018). Funn fra flere av undersøkelsene til CORE er også presentert i brosjyrer presentert på våre nettsider, se for eksempel CORE 2022a, CORE 2022b, CORE 2021, CORE 2020, CORE 2019. Vi vil i det følgende presentere noen utfordringer som de senere års forskning fra CORE i norsk næringsliv peker mot, og tiltak som er identifisert som viktige for å fremme endring.

## Klare kjønnsforskjeller i inntekt og karriere

Et gjennomgående funn fra COREs studier er at det i karrierestillinger er tydelige kjønnsforskjeller i inntekt og karrieremønstre. Kjønnsforskjellene er særlig tydeligere blant dem som har barn. Det er en systematisk overvekt av menn på de øverste stillingsnivåene, i stillinger med resultatansvar og i høytlønte stillinger (inkludert bonus). Kjønnsforskjellen i stillingsnivå og resultatansvar gjelder imidlertid oftest for dem med barn. Kjønnsforskjellen i inntekt er også klart størst blant dem med barn.

## Kvinner og menn har like preferanser og ambisjoner

Et annet funn som går igjen, er at det ikke er kjønnsforskjeller i preferanse for karriere, faglige ambisjoner og ønske om god lønn. Viktigheten av et arbeidsliv som balanser arbeids- og familieliv, vektlegges også av både kvinner og menn. Kvinner og menns like ambisjoner og likestilte preferanser ser likevel ikke ut til å være tilstrekkelig for å endre kjønnskjevne karrieremønstre.

## Arbeidslivets infrastruktur: klare kjønnsforskjeller i arbeidstid, arbeidspress og opplevde krav

Menn oppgir gjennomgående at de arbeider flere timer enn kvinner. Kjønnsforskjeller i arbeidstid henger systematisk sammen med stillingsnivå, der de med resultatansvar og stillinger på høyere stillingsnivå arbeider mer – og i disse er det en konsentrasjon av menn. Menn med barn har oftere stillinger med slike krav enn kvinner med barn, noe de dessuten opplever som mindre problematisk enn kvinner med barn i de samme typen stillinger.

## Familielivets infrastruktur

Forskningen til CORE viser at kvinner og menn med barn i praksis ofte har ulike betingelser for å gjøre karriere. Menn med barn har oftere en partner som jobber mindre, tjener mindre og har en jobb med mindre ansvar og status, og som tar en større del av omsorgs- og husarbeid enn de selv gjør. Kvinner med barn har typisk en partner som jobber mer, tjener mer og har jobb med mer ansvar og status og tar en mindre del av omsorgs- og husarbeid enn kvinnene gjør. Dette mønsteret kan ikke forklares med ulike preferanser for omsorgsansvar: Kvinner som tar mest omsorgsansvar selv, er klart minst fornøyd med egen situasjon. De som deler likt på hjemmebane, er klart mest fornøyd. Det gjelder både kvinner og menn.

Menn med barn har oftere en partner med en lavere prioritert karriere enn dem selv, mens kvinner med barn oftere har en partner med en høyere prioritert karriere enn dem selv. Kvinnene har dermed oftere dårligere betingelser for en god karriereutvikling. For kvinner er det å ha en partner som de deler likt med på hjemmebane, det som gir den mest karrierevennlige situasjonen, mens dette for menn oftest gir den minst karrierevennlige situasjonen. Med andre ord: «worst case»-karrieresituasjon for menn med barn er lik «best case»-karrieresituasjon for kvinner med barn.

## Klare kjønnsforskjeller i foreldrepermisjon

Allerede fra uttak av foreldrepermisjonen finner vi kjønnsforskjeller i omsorgsansvar. Både menn og kvinner i karrierestillinger i næringslivet benytter foreldrepermisjonen, men menn tar kortere permisjon, oftere permisjon på tider av året hvor aktiviteten i arbeidslivet er lavere, og jobber mer mens de har permisjon, enn det kvinner gjør.

## Inkluderende arbeidsmiljø og karriereutvikling

CORE næringslivsstudie har undersøkt opplevelse av inkluderende arbeidsmiljø (Halrynjo mfl. 2022) og viser at både kvinner og menn opplever å få anerkjennelse og kan si hva de mener. De forhandler i like stor grad om lønn og opprykk og har en plan for egen karriereutvikling. Mange selskap gjør en god jobb for å fremme likestilling og inkludering.

CORE næringslivsstudie viser også at kvinner oftere opplever seksuell trakassering enn menn og kjenner i større grad til at andre har vært utsatt for slik trakassering. Det rapporteres oftere om trakassering i mannsdominerte arbeidsmiljø. Kvinner med resultatansvar rapporterer oftere om opplevd seksuell trakassering enn andre. Opplevd seksuell trakassering ser imidlertid ikke ut til å forklare kjønnsforskjeller i karriere og inntekt.

## Ikke ubevisste fordommer

Forekomst av ubevisste fordommer eller «unconscious bias» har vært ansett som et viktig problem som hemmer kvinners muligheter og arbeidssituasjon i mannsdominerte arbeidslivssammenhenger. CORE næringslivsstudie gjennomførte derfor et survey-eksperiment, som en del av en spørreskjemaundersøkelse, for å undersøke om ubevisste fordommer kunne være en barriere mot kvinners karriereutvikling. Respondentene ble bedt om å vurdere en beskrivelse av en fiktiv kandidat til en mellomlederstilling, der det ble variert tilfeldig om denne kandidaten var en mann eller en kvinne. Analysene tyder ikke på at en kvinnelig kandidat ble vurdert annerledes eller dårligere enn en mannlig kandidat, og bekrefter slik ikke påstanden om at kvinner utsettes for ubevisste fordommer som en særlig barriere for kvinner. Et survey-eksperiment som dette bør tolkes med forsiktighet. Ubevisste fordommer kan ha betydning, men denne undersøkelsen tyder på at ubevisste fordommer ofte vil være mer subtile enn hva som fanges opp i denne typen undersøkelser.

## Anbefalte tiltak for å fremme kjønnsbalanse, likestilling og mangfold

De studiene som CORE har gjennomført i ulike deler av norsk næringsliv gjennom de senere år, har etablert en kunnskapsbase som peker mot noen strategier og tiltak som samlet kan vise seg å bidra til å fremme kjønnsbalanse, likestilling og mangfold i karriereløp, toppledelse og styrer:

- Mål om kjønnsbalanse, likestilling og mangfold bør forankres i virksomhetens strategi, med klare mål og nøkkelindikatorer.
- Det bør jevnlig gjennomføres kartlegging av utvikling i karriere og lønn/bonus samt oversikt over arbeidsprosesser, krav til frister, leveranser og arbeidsoppgaver.
- Aktiv rekrutteringspolitikk bør utvikles for å fremme bredde og mangfold i tilfanget av kandidater som er aktuelle til karriereløp og toppstillinger.
- Det bør være transparens ved rekruttering, samt tydelighet om hva som er sentrale karriereveier og verdsatt kompetanse i organisasjonen.
- Muligheter for å endre arbeidsorganiseringen for å redusere arbeidspress/belastning, arbeidstid og forventning om tilstedeværelse bør inngå i virksomhetens beredskap.
- Arbeidsgiver bør ta et tydelig ansvar for å fremme mer likedelt arbeids- og familietilpasninger blant sine medarbeider, for eksempel ved å sette på dagsordenen i samtale med medarbeider hva som er planene for fordeling av foreldrepermisjon, både for mødre og fedre.
- Det bør utvikles planer for å fremme gode kombinasjoner av tilrettelegging (arbeidsbelastning justert for familiesituasjon) og karriere (fordeling av arbeidsoppgaver, lønn og bonus).
- Det bør utvikles karriereplaner i lys av kunnskap om kjønnskjøve karrierebetingelser, både barnefase og karriereutvikling gjennom hele livs-/karriereløpet.
- En intern kultur for likestilte ambisjoner, preferanser og muligheter bør utvikles og vedlikeholdes.
- Man bør være oppmerksom på mulige ubevisste fordommer mot kvinner i organisasjonskulturen eller i møte med kunder.
- Varslingssystemer og rutiner for avdekking, oppfølging og motvirkning av ekskludering og seksuell trakassering bør utvikles og vedlikeholdes.
- Ressurser for å sikre at tiltak for kjønnsbalanse, særlig i operative posisjoner, bør gis prioritet.
- Aldersspennet for karriere og utviklingsmuligheter bør utvides.



# Litteratur

- Adams, R. B. og Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94, 291–309. <https://personal.lse.ac.uk/ferreird/gender.pdf>
- Ahern, Kenneth R., og Dittmar, Amy K. (2012). The Changing of the Boards: The Value effect of massive exogenous shock. *Quarterly Journal of Economics*, 127 (1), 137–197.
- Ali, M., Kulik, C. T. og Metz, I. (2011). The gender-diversity performance relationship in services and manufacturing organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 (7), 1464–1485. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561961>
- Axelsdottir, L. og Halrynjo, S. (2018). Gender Balance in Executive Management: Top-Managers' Understanding of Barriers and Solutions from the Demand-Supply Perspective. *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 25 (2), 287–314. <https://doi.org/10.1093/sp/jxy012>
- Barne- og familiedepartementet. (1999–2000). *Høring: Forslag til endringer i likestillingsloven*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.
- Barne- og familiedepartementet. (2002–2003). *Om lov om endringer i lov 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper, lov 13. juni 1997 nr. 45 om allmennaksjeselskaper og i enkelte andre lover (likestilling i styrer i statsaksjeselskaper, statsforetak, allmennaksjeselskaper mv)*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S. og Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*. Vol. 86: 1, 191–239. <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
- Bøhren, Ø. og Staubo, S. (2014). Does Mandatory Gender Balance work? Changing Organizational Form to Avoid Board Upheaval. *Journal of Corporate Finance*, 28, 152–168.
- CORE. (2019). *Kvinner i finans*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning. <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/kvinner-i-finans/>
- CORE. (2020). *Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant økonomer*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning. <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/kjonn-karriere-og-omsorgsansvar-blant-okonomer/>
- CORE. (2021). *Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant jurister*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning. <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/kjonn-karriere-og-omsorgsansvar-blant-jurister/index.html>

- CORE. (2022a). *Hva skaper hindringer og muligheter for kjønnslikestilling i næringslivet?* Oslo: Institutt for samfunnsforskning. <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-neringslivsstudie/>
- CORE. (2022b). *Kvinner, menn og karriere i finans 2.0: På vei mot like muligheter.* Oslo: Institutt for samfunnsforskning. <https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/kvinner-menn-og-karriere-i-finans-2.0/index.html>
- CORE. (2022c). *CORE Topplederbarometer 200.* [https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/2022/core-topplederbarometer-2022\\_digital.pdf](https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-indikator-status/core-topplederbarometer/2022/core-topplederbarometer-2022_digital.pdf)
- Cook, A. og Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards and Institutional Analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91–103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Cvijanovic, A. (2009). *Rettferdig og rimelig? Om kjønnskvalifisering i styrene i allmennaksjeselskap.* Fakultet for samfunnsvitenskap, Høgskolen i Bodø.
- Dale-Olsen, H., Schøne, P. og Verner, M. (2013). Diversity among Norwegian Boards of Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance? *Feminist Economics*, 19 (4), 110–135. <https://doi.org/10.1080/13545701.2013.830188>
- De Wulf, H. (2014). Do Gender Quotas Contribute to Better Corporate Governance? M. De Vos, Marc og P. Culliford (red.), *Gender Quotas for Company Boards.* Cambridge: Intersentia, 1–34.
- Eckbo, B. E., Nygaard, K. og Thorburn, K. S. (2021). Valuation Effects of Norway's Board Gender-Quota Law Revisited. *Management Science*, 68 (6), 4112–4134. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4031>
- Engelstad, F., Gulbrandsen, T., Midtbøen, A. M. og Teigen, M. (2022). *Eliter i endring. Makt, demokrati, representasjon.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Hageland, Ø. W. (2010). *Rekruttering til ASA-styrer via hodejegerfirmaer. En kvalitativ studie på bakgrunn av lovregulert kjønnskvalifisering til ASA-styrene.* Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitet i Oslo.
- Halryngo, S., Kjos, H. L., Abdullahi, S. A. (2019). *Kvinner og karriere i finans. Får ikke, kan ikke, eller vil ikke?* Rapport 2019:7, Institutt for samfunnsforskning. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2597048>
- Halryngo, S. og Fekjær, S. B. (2020) *Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant jurister.* Rapport 2020:9. Institutt for samfunnsforskning. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2658828>
- Halryngo, S. og Blair-Loy, M. (2021). Women's Underrepresentation in Corporate Power in Norway and US: Beyond Ingroup Favoritism. *Nordic Journal of Working-Life Studies*, 11 (S7). <https://doi.org/10.18291/njwls.128592>

- Halrynjo, S., Vadla, I. H. og Jørgensen, R. E. (2021). *Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant jurister*. Rapport 2022:4, <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmloi/handle/11250/2760278>
- Halrynjo, S. og Myklebust, R. B. (2022). *Kjønnslikestilling i finans 2.0. På vei mot likere muligheter?* <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmloi/handle/11250/3016576>
- Halrynjo, S., Kitterød, R.H., Mangset, M., Skorge, Ø. S. (2022). *CORE Næringslivsstudie – kjønnsbalanse på toppen av næringslivet: Hindringer og muligheter*. Rapport 2022:4, Institutt for samfunnsforskning. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmloi/handle/11250/2984123>
- Heidenreich, V. og Storvik, A. (2010). *Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid blant ASA-selskapenes styrerepresentanter*, Rapport 2010 (11). Oslo: Institutt for Samfunnsforskning. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmloi/handle/11250/177495>
- Heidenreich, V. (2010). Rekruttering til ASA-styrer etter innføringen av kvoteringsregelen. *Magma*, 7, 56–70.
- Heidenreich, V. (2014). *Kjønnskvoltering i selskapsstyrer og rekrutteringseffekter* (doktoravhandling). Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Hetland, A. (2007). *Betydningen av kjønn og nettverk ved styrekruttering. En kvalitativ studie av rekrutteringsprosesser til styrer i allmennaksjeselskaper*. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Huse, M. (2018). *Value-creating Boards: Challenges for Future Research and Practice*. U.K.: Cambridge University Press.
- Inderhaug, E. (2019). «En norsk likestillingsreform i EU». C. Holst, H. Skjeie og M. Teigen (red.), *Europeisering av nordisk likestillingspolitikk*, Oslo: Gyldendal Akademisk, 194–213.
- International Finance Corporation. (2019). Moving toward gender balance in private equity and venture capital. International Finance Corporation, World Bank Group. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/79e641c9-824f-4bd8-9f1c-00579862fed3/Moving+Toward+Gender+Balance+Final\\_3\\_22.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mCJBFra](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/79e641c9-824f-4bd8-9f1c-00579862fed3/Moving+Toward+Gender+Balance+Final_3_22.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mCJBFra)
- International Monetary Fund (2020) On Boards with More Women in Leadership. <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/03/03/blog030320-on-board-with-more-women-in-leadership>
- Kulturdepartementet. (2021). *Strategi for et mer likestilt utdannings- og arbeidsmarked 2021–2024*. Oslo: Kulturdepartementet. [https://www.regjeringen.no/contentassets/678d5431d03a4f9b9882b3d36c759256/strategi-for-et-mer-likestilt-utdannings-og-arbeidsmarked-20212014\\_uu.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/678d5431d03a4f9b9882b3d36c759256/strategi-for-et-mer-likestilt-utdannings-og-arbeidsmarked-20212014_uu.pdf)
- Lépinard, E. og Marin, R. R. (red.) (2018). *Transforming Gender Citizenship: The Irresistible Rise of Gender Quotas in Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Løyning, T. (2015). Næringslivseliter og makt. I M. Teigen (red.), *Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk, 139–159.
- Matsa, D. A. og Miller, A. R. (2011). Chipping away at the Glas Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership. *American Economic Review*, 111 (3), 635–639.
- McKinsey. (2020). *Diversity wins. How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf?shouldIndex=false>
- NOU 2003: 19. *Makt og demokrati*. Oslo: Arbeids- og administrasjonsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2003-019/id118893/>
- Seierstad, C. og Opsahl, T. (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.
- Seierstad, C., Gabaldon, P. og Mensi-Klarbach, H. (red.) (2017). *Gender Diversity in the Boardroom: Multiple Approaches beyond Quotas*, Volume 1: The Use of Different Quota Regulations. London: Palgrave Macmillan. 177–204. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-56142-4>
- Seierstad, C., Tatli, A. og Huse, M. (2020). Broadening of the field of corporate boards and Legitimate Capitals: An Investigation into the Use of Gender Quotas in Corporate Boards in Norway. *Work, Employment & Society*, 35 (4), 753–773. <https://doi.org/10.1177/0950017019892835>
- Storvik, A. og Gulbrandsen, T. (2016). Included, but still not equal? Gender segregation at quota regulated boards. *Corporate Board. Role, Duties and Composition* 12 (2), 33–44. <http://dx.doi.org/10.22495/cbv12i2art5>
- Sørensen, S. Ø. (2011). Statsfeminismens møte med næringslivet. Bakgrunnen og gjennombruddet for kjønnskvoltering i bedriftsstyrer som politisk reform. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 35 (2), 102–119.
- Teigen, M. (2002). Kvotering til styreverv—Mellom offentlig og privat handlefrihet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43 (1), 73–104.
- Teigen, M. (2003). *Kvotering og kontrovers. Likestilling som politikk*. Oslo: UNIPAX.
- Teigen, M. (2015). The Making of Gender Quotas for Corporate Boards in Norway. I F. Engelstad og A. Hagelund (red.), *Cooperation and Conflict the Nordic Way. Work, Welfare and Institutional Change in Scandinavia*. De Gruyter Open, <https://www.degruyter.com/view/books/9783110436891/9783110436891007/9783110436891-007.xml>
- Teigen, M.(red.) (2015). *Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Teigen, M. og Midtbøen, A.n H. (2015). Kunnskap om kjønnsbalanse. I M. Teigen (red.), *Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk

- Teigen, M. (2021). The Making and Circulation of Corporate Quotas. I H. Byrkjeflot, L. Mjøset, M. Mordhorst og K. Petersen (red.), *The Making and Circulation of Nordic Models, Idea and Images*. Routledge, 192–208. 10.4324\_9781003156925-12\_chapterpdf (2). pdf
- Teigen, M. (2022a). From Shockwave to Ripple? The Nuanced Impact of Corporate Quotas in Norway». I I. Engeli og A. G. Mazur (red.), *Gender Equality & Policy Implementation in the Corporate World. Making Democracy Work in Business*. Storbritannia: Oxford University Press.
- Teigen, M. (2022b). Gender Quotas for Corporate Boards. A Qualified Success in Changing Male Dominance in the Boardroom. I C.de la Porta, G. B. Eydal, J. Kauko, P. t'Hart og B. S. Tranøy (red.), *Successful Public Policy in the Nordic Countries*. Storbritannia: Oxford University Press.
- Umblis, J., Drange, I. og Orupabo, J. (2022). *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter*. Rapport 2022: 3, Institutt for samfunnsforskning. <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2988146>
- Wang, M. og Kelan, E. (2013). The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs. *Journal of Business Ethics*, 117: 449–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1546-5>

# Kunnskapsoversikt om kjønnsbalanse i styre og ledelse

Denne kunnskapsoversikten oppsummerer foreliggende kunnskap om kjønnsbalanse i styre og ledelse i næringslivet, med vekt på virkninger av lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer. Kunnskap om kjønnsbalanse i styre og ledelse i næringslivet og spesielt virkninger av reguleringen av kjønnsbalanse i bedriftsstyrer er aktualisert ved at regjeringen høsten 2022 presenterte et høringsnotat om en mulig utvidelse av slik regulering til privateide aksjeselskap av en viss størrelse. Rapporten beskriver de gjeldende reglene samt spredningen av regulering av kjønnsbalanse i bedriftsstyrer utenfor Norge. Det legges særlig vekt på å beskrive norsk og internasjonal forskning som har undersøkt og vurdert virkninger av regler om kjønnsbalanse i bedriftsstyrer.

Rapporten er skrevet på oppdrag for Nærings- og fiskeridepartementet.

Institutt for  
samfunnsforskning

Institute for  
Social Research

Munthes gate 31  
Postboks 3233 Elisenberg  
0208 Oslo  
Tlf.: 23 08 61 00  
samfunnsforskning.no

ISBN (digital): 978-82-7763-765-5  
ISSN (digital): 1891-4314



Nærings- og  
fiskeridepartementet