



Styrekvotering av kvinner – et problem?

*En kvalitativ studie av kvinnelige styremedlemmers opplevelse av kvoteringsloven i
børsnoterte selskaper*

Marthe-Celine Nyjordet
Organisasjon, Ledelse og Arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Oslo
Vår 2022

Styrekvotering av kvinner – et problem?

*En kvalitativ studie av kvinnelige styremedlemmers opplevelse av kvoteringsloven i
børsnoterte selskaper*

©Marthe-Celine Nyjordet
Oslo, 2022
Marthe-Celine Nyjordet

<https://www.duo.uio.no/>

Sammendrag

Denne studien undersøker hvordan kvoteringsloven oppleves for kvinner i styrene til børsnoterte selskaper. I de 200 største selskapene etter omsetning (2018) i Norge, er kun 31 prosent av styremedlemmene kvinner (Barne- og likestillingsdepartementet & Nærings- og fiskeridepartementet, 2018), og av 66 nyansatte styreledere fra og med 2018 er kun ca. 5 prosent kvinner (CORE 2020). Som et forsøk på å jevne ut den skjeve kjønnsbalansen i toppen av næringslivet ble det i 2008 innført et lovregulert krav til kjønnsrepresentasjon i styrene til alle allmennaksjeselskaper. Aldri, i noe annet land i verden hadde det tidligere blitt innført et liknende lovkrav. Prosentandelen kvinner i styrene til allmennaksjeselskaper fikk en økning fra 4 prosent i 2002, til utrolige 41 prosent i 2012. En ønsket effekt av lovkravet var at det også skulle bidra til å øke kvinnerepresentasjonen også i topplederstillinger, en effekt man ikke ser tendenser til (CORE, 2020).

I forbindelse med dette er det derfor interessant nå, 15 år etter innføringen, å undersøke hvordan de som direkte omfattes av lovkravet opplever kjønnskvolteringen. Gjennom dybdeintervjuer basert på temaene motivasjon, kommunikasjon og selvoppfatning av seks kvinner med erfaring fra styreverv i børsnoterte selskaper undersøker denne studien problemstillingen:

Hvordan opplever kvinnelige styremedlemmer i børsnoterte selskaper praktiseringen av kvoteringsloven?

Av undersøkelsen fremkommer det at flere av informantene aldri har hatt en følelse av å bli kvotert inn. Unntakene er de tilfellene informantene har hatt en følelse av å bli kvotert inn, som et resultat av mangel på erfaring. Andre årsaker til at informantene har hatt en opplevelse av å mulig bli kvotert inn, har vært med utgangspunkt i internasjonale integrerings- og retningslinjer for styrearbeid. Informantene fremhever erfaring og kompetanse som noen av de viktigste faktorene i deres styrearbeid, og informantene har selv høy grad av kompetanseopplevelse. Gjennom sitt styrearbeid og operative karrierer, har informantene opparbeidet seg høy grad av styrerelatert selvtillit, noe som gir de evnen til å se bort ifra omgivelsene sine, og derfor ikke lar seg påvirke av om de har blitt kvotert inn eller ikke. For informantene kan det virke som at leveransen inn i styrerommet er viktigere enn omstendighetene. Informantene motiveres av både ytre og indre motivasjon, og spesielt faktorer som læring, utvikling, mestring og sammenlikning av prestasjoner. Kvinnene undersøkelsen er basert på er ambisiøse, målrettede styrekvinner, som har en opplevelse av å være «attraktive» på arbeids- og styremarkedet. De viser til

en opplevelse av at den største påvirkningen på den interne kommunikasjonen i styrene er digitaliseringen av møtevirksomheten. Relasjoner og følelsen av tilhørighet avdekkes som viktige faktorer for velvære og den interne kommunikasjonen i styrene. Dette til tross for at selskapene representert preges av en høy grad av profesjonalitet. Med dette kan man av undersøkelsen konkludere med at informantene ikke har en opplevelse av kvoteringslovens eksistens i den grad at de lar seg påvirke av den. Styrekvotering av kvinner ser med dette ikke ut til å være et problem for informantene i dette utvalget.

Forord

I forbindelse med avslutningen på mine to år som masterstudent på Universitetet i Oslo - Fakultet for samfunnsvitenskap, presenterer jeg denne studien som en avslutning på min mastergrad i Organisasjon, Ledelse og Arbeid (OLA). En setning jeg trodde skulle være fantastisk å endelig få skrevet ned, men som nå gir en følelse av vemod. Denne masteroppgaven er et resultat av totalt fem år på skolebenken med hodet dypt inn i organisasjonsteorier, økonomi, juss, kulturelle-og sosiale aspekter ved arbeidslivet, og sist, men ikke minst, kjønnsbalanse i næringslivet.

Jeg ønsker å takke alle informanter, tusen takk for at dere tok dere tid, at dere åpnet dere, og at dere gjennom deres fortellinger tok meg med inn i styrerommene og ga meg et unikt innblikk. Dette er noe jeg i høy grad verdsetter. Det kom frem av intervjuene hvor viktig det er å ha kvinnelige rollemodeller i lederposisjoner. Fra mitt perspektiv er dere fantastiske rollemodeller alle sammen.

Så til min fantastiske veileder Anne-Grethe Solberg. Da jeg for snart seks år siden, ved en tilfeldighet kom over deg og din forskning, tente du et lys i hodet mitt. Jeg har gjennom årene lest side opp og side ned av dine elegante, velformulerte ord og tanker. Ord som har inspirert meg til å fortsette å undersøke, grave, og reflektere. At jeg har vært så heldig å få arbeide med deg i dette prosjektet har for meg vært en stor glede. Du har bidratt med spennende tanker, motiverende ord, hjulpet meg å rydde opp i de kaotiske tankene mine, samt vært en god støtte i tilbli-velsen av denne studien. Tusen takk.

Sist, men ikke minst ønsker jeg å rette en takk til mine fantastiske medstudenter på lesesal 451 på Harriet Holters hus. Det fantastiske studiemiljøet som inneholdt så mye latter, gode refleksjoner, innspill, spennende diskusjoner. Tidlige morgener, sene kvelder, pauser i solen, kopper med kaffe, og kanskje litt for lange lunsjer. Dere bidro til å gjøre avslutningen på mine år som student helt fantastisk.

Marthe-Celine Nyjød

Oslo, 2022

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Studiens struktur	1
1.2 Kvoteringsloven	2
1.2.1 Bakgrunn for kvoteringsloven.....	2
1.2.2 Kvoteringsloven innføres	3
1.2.3 Virkninger av kvoteringsloven.....	4
1.2.4 Hvem er styrerepresentantene?	8
1.2.5 Rekruttering til styrevern	8
1.3 Hva er problemet?	9
1.4 Hva vet vi fra før?	10
1.5 Avgrensning	11
1.6 Problemstilling	11
2. Teori.....	13
2.1 Selvoppfattelse	13
2.1.1 Utviklingen av selvet.....	13
2.1.2 Speilingsteori.....	14
2.1.3 Opplevd mestringsevne	14
2.1.4 Makt	15
2.2 Motivasjon	15
2.2.1 Selvbestemmelsesteori	15
2.2.2 Målorienteringsteori	19
2.3 Kommunikasjon.....	21
2.3.1 Batesons teori	21
2.3.2 Ikke-verbal kommunikasjon.....	23
3. Metode	24
3.1. Begrunnelse for valg av metode.....	24
3.2 Datainnsamling	25
3.3 Intervjuguide	25
3.4 Identifikasjon og seleksjon av informanter	27
3.5 Lydopptak.....	28
3.6 Gjennomføring av intervjuene	29
3.7 Analyse av data	30
3.7.1 Koding.....	30
3.7.2 Fremstilling av analyse.....	31
3.8 Forskningens kvalitet	31
3.8.1 Gyldighet som relevans og presisjon	31
3.8.2 Pålitelighet og forskerens posisjon.....	32
3.8.3 Generalisering og generaliserbarhet.....	33
4. Analyse og funn	35

4.1 Kompetanse og erfaring	35
4.2 Selvoppfatning	38
4.3 Motivasjon	40
4.3.1 Indre motivasjon	43
4.3.2 Ytre motivasjon	44
4.4 Karrierer	46
4.5 Speiling	48
4.6 Tilhørighet og relasjon	50
4.7 Kommunikasjon	52
4.8 Digitale møter	54
Oppsummering av hovedfunn:	57
5. Diskusjon	59
6. Avslutning	62
6.1 Informantenes velvære i styreverv	62
6.2 Konklusjon	66
6. 3 Implikasjoner	66
7. Litteraturliste	68
Vedlegg 1. Meldeskjema for behandling av personopplysninger	73
Vedlegg 2. Intervjuguide	76
Vedlegg 3. Informasjonsskriv	78
Vedlegg 4. Samtykkeskjema for informanter	79
 Figur 1. Andel kvinner i styrene for allmennaksjeselskap og private aksjeselskap (Statistisk sentralbyrå: Teigen 2015)	 6
Figur 2. (Gagné & Deci, 2005)	18
Figur 3. Informantenes velvære i styrearbeidet	62
 Tabell 1. Prosentandel kvinner i ulike selskap i norsk næringsliv 2002-2012 (Statistisk sentralbyrå: Teigen 2015)	 5
Tabell 2. Oppsummering av hovedfunn	58

1. Innledning

I det norske næringslivet er det fortsatt menn som sitter i førersetet. Dette til tross for at Norge i 2020 ble rangert som nr. 2 på listen over verdens mest likestilte land, når det kommer til økonomi, utdanning, helse og politisk myndiggjøring (*Global Gender Gap Report, 2020*). Derimot viser regjeringens rapport *Hvordan få kjønnsbalanse i toppen av næringslivet* (2018), at i de 200 største selskapene etter omsetning i 2018, er kun 31 prosent av styremedlemmene kvinner (Barne-og likestillingsdepartementet & Nærings- og fiskeridepartementet, 2018), og av 66 nyansatte styreledere fra og med 2018 er kun ca. 5 prosent kvinner (CORE 2020).

Som et forsøk på å jevne ut den skjeve kjønnsbalansen i lederposisjoner i næringslivet ble det i 2008 innført et lovregulert krav til kjønnsrepresentasjon i styrene til alle allmennaksjeselskaper (Teigen, 2015, s.24.) Aldri tidligere noe annet sted i verden hadde en lignende regulering av bedriftsstyrer blitt innført. Med det ble Norge historisk. Solberg (2017) belyser hvordan det foreligger usikkerhet blant eiere, styreledere, toppledere, og ledere, rundt hvordan de skal oppnå en bedre kjønnsbalanse i styrerommet. Det er derfor viktig å nå tilegne seg kunnskap om hvordan tiltak som innføres for å jevne ut kjønnsbalansen fungerer og ikke bare hvorfor det er mannsdominans i styrer og ledelser (Solberg, 2017). I forbindelse med denne historiske begivenheten er det derfor interessant og nå, nesten 15 år senere, undersøke hvordan lovreguleringen oppleves av dem som direkte berøres av den, nemlig kvinnene.

1.1 Studiens struktur

I denne masteravhandlingen vil først studiens felt presenteres i form av bakgrunn for lovreguleringen av kjønnsbalanse i norske bedriftsstyrer, sentrale faktorer rundt innføringen, og virkningene av det norske lovkravet. Deretter vil dette problematiseres og avgrenses før studiens problemstilling vil presenteres. Videre vil det bli gjort rede for relevant teori hentet fra sosiologi, sosialpsykologi, og psykologi, for å kunne belyse informantenes tanker, opplevelser og erfaringer. Det teoretiske rammeverket er basert på temaene motivasjon, kommunikasjon og selvoppfatning. Videre følger en redegjørelse av studiens metodiske valg og grunnlag. Avslutningsvis vil analyse og funn fra disse tre sammen drøftes i et diskusjonskapittel, før så hovedfunn presenteres i konklusjon.

1.2 Kvoteringsloven

I den følgende delen av kapittel 1, vil sentrale deler av feltet studien baserer seg på bli beskrevet. Det vil bli vist til bakgrunnen for innføringen av kvoteringsloven, det vil bli kartlagt de mest vesentlige stemmene for og imot lovverket, hvilke effekter som var forventet, og hvilke man kan se i en årsakssammenheng med lovverket. Videre vil lovverket problematiseres i lyset av hva man allerede vet, og hva studien tar for seg.

1.2.1 Bakgrunn for kvoteringsloven

Debatten rundt kvinners representasjon i det norske næringslivet er ikke en debatt som har vokst frem i nyere tid. Etter at kvinners inntog i høyere utdanning skjøt fart i 1970- og 1980-årene, ble fokuset flyttet fra vilkårene for deltakelse, over på kjønnskjevheter i utdanningssystemet og på arbeidsmarkedet (Teigen, 2015, s.20). Mot slutten av 1980-og 1990-årene oppstod det, i kjølvannet av mangelen på kvinner i lederstillinger, en het likestillingsdebatt. Den vedvarende mannsdominansen i topplederstillinger i næringslivet viste tendenser til at likestillingsutviklingen ikke ville endre seg som et resultat av at kvinners deltakelse økte (Teigen, 2015, s.20). Denne debatten traff et ømt punkt særlig i Skandinavia, hvor endringsprosesser i retning likestilling allerede hadde funnet sted. Graden av kvinner i høyere utdanning, på arbeidsmarkedet, og i politikken økte i de skandinaviske landene. Likevel var kvinneandel i topplederstillinger fortsatt like lav i Skandinavia som i andre europeiske land og i USA (Teigen, 2015, s.23). Den ikke-eksisterende sammenhengen mellom den økende likestillingen og andelen kvinner i topplederstillinger i Skandinavia fikk stor oppmerksomhet i den offentlige debatten (Teigen, 2015, s.23). I forbindelse med dette ble det stilt spørsmål om det var politiske vedtak som kunne iverksettes for å skape endring, noe som ble aktualisert i forbindelse med en revisjon av likestillingsloven mot slutten av 1990-årene (Teigen, 2015, s.23).

Paragraf 21 i likestillingsloven har siden 1980-årene satt krav til at begge kjønn skal være representert i offentlige styrever, råd og utvalg. Etter kommunelovens innføring i 1988 har det blitt stilt krav til minst 40 prosent av hvert kjønn, og siden 1992 har det blitt stilt samme kravet for politisk valgte kommunale utvalg (Teigen, 2015, s.18). Sammenfallet av revisjonen av likestillingsloven og debatten rundt kvinners roller i det norske næringslivet ble en utløsende, og mulig avgjørende, effekt for at kjønnskvoltering inn i styrever fremsto som et funksjonelt virkemiddel for å bidra til å rette opp den skjeve kjønnsbalansen i det norske næringslivet. Dessuten kan

man anta at statens rolle som en sentral eier i norsk næringsliv har hatt betydning (Teigen, 2015, s.23).

1.2.2 Kvoteringsloven innføres

Mange var svært skeptiske til innføringen av en lovregulert kjønnsbalanse, det ble hevdet at dette ville føre til lav kompetanse i styrene, og i tillegg svekke konkurransekraft for Norge og de norske bedriftene (NOU, 2008, s.213). Det var Valgerd Svarstad Haugland, likestillingsminister fra KrF i Bondevik-I regjeringen, som i 1999 først lanserte kjønnskvoltering i bedriftsstyrer som en løsning på den lave kvinneandelen i lederposisjoner i næringslivet. Deretter var det Laila Dåvøy, likestillingsminister fra Bondevik-II regjeringen, som opprettholdt presset om å gjennomføre en kjønnskvoltering i bedriftsstyrer (Teigen, 2015, s.24). Den som viste seg å bli den avgjørende stemmen i debatten var høyremann og næringsminister Ansgar Gabrielsen. I et intervju med VG i 2002 uttalte Gabrielsen at han var “møkk lei mannsdominansen i næringslivet” (Teigen, 2015, s.24). Gabrielsens utspill har antageligvis bidratt til å engasjere de mer skeptiske representantene i Regjeringen og Stortinget. Loven ble i 2003 vedtatt med et sterkt flertall (Teigen, 2015, s.24). Vedtaket om en lovregulering rundt kjønnsbalanse i norske bedriftsstyrer var en historisk begivenhet. Aldri før har det eksistert lignende lovregulering i verden, og det var stor enighet om lovforslaget på Stortinget. Kun Fremskrittspartiet stemte imot (Teigen, 2015, s.11). Næringslivet på den andre siden møtte lovforslaget med sterke protester. NHO møtte forslaget med motstand. Det er her viktig å nevne at NHO stilte seg bak målet om likestilling, men at uenigheten dreide seg om hvilke midler som skulle brukes for å nå målet. NHOs mest sentrale argument baserte seg på eiernes rett til selv å velge hvem som skulle sitte i bedriftsstyrene. “Styremedlemmene er eiernes representanter. Eierne har foretatt investeringer med tilhørende risiko, og må selv fritt kunne velge hvem som er best skikket til å ivareta deres interesser” (Teigen, 2003; NHO u.å.). Stortinget valgte på tross av motstand å vedta en lovregulert kjønnsbalanse i norske bedriftsstyrer. Dette lovverket skulle omfatte styrene for statlige og interkommunale selskap, samt allmennaksjeselskapene (ASA). For statlige og interkommunale selskaper ble regelen iverksatt fra 2004, men for allmennaksjeselskapene ble prosessen en litt annen (Teigen, 2015, s.21). I første omgang ble loven om kjønnsregulering innført for allmennaksjeselskapene som en “truende lov”. Det vil si at loven ble innført med et forbehold om at dersom selskapene selv, innen sommeren 2005, hadde oppnådd en representasjon på minst 40 prosent av hvert kjønn ville ikke loven tre i kraft for disse (Teigen, 2015, s.21).

En undersøkelse gjort av ECON på oppdrag fra Statens nærings- og distriktsutviklingsfond, viser at av totalt 611 allmennaksjeselskaper registrert i 2002, var 467 av disse uten kvinnelig representasjon i styret (Ot.prp. nr.97 (2002-2003), s.8). Disse tallene viser at 76 prosent av styrene til allmennaksjeselskaper i 2002 bestod bare av menn (Ot.prp. nr.97 (2002-2003), s.8). Totalt var det 3636 styreverv, inklusive vararepresentanter. Av disse vervene utgjorde kvinner 8,6 prosent. Ved å ikke inkludere vararepresentantene synker kvinneandelen til 6,4 prosent. Ved så å se på gjennomsnittet av kvinneandelen i de 611 styrene synker andelen til 5,4 prosent (Ot.prp. nr.97 (2002-2003), s.8). En økning fra en gjennomsnitts-representasjon av kvinner på 5,4 prosent til 40 prosent på to år var en ambisiøs målsetting, det viste seg at det var mer ambisiøst enn hva allmennaksjeselskapene klarte å oppnå (Teigen, 2015, s.21). Sommeren 2005 besto allmennaksjeselskapenes styreverv av 18 prosent kvinner, og regjeringen besluttet at loven om 40 prosent av hvert kjønn skulle gjelde for nyopprettede allmennaksjeselskaper fra 2006, og alle allmennaksjeselskaper fra 2008 (Teigen, 2015, s.21).

1.2.3 Virkninger av kvoteringsloven

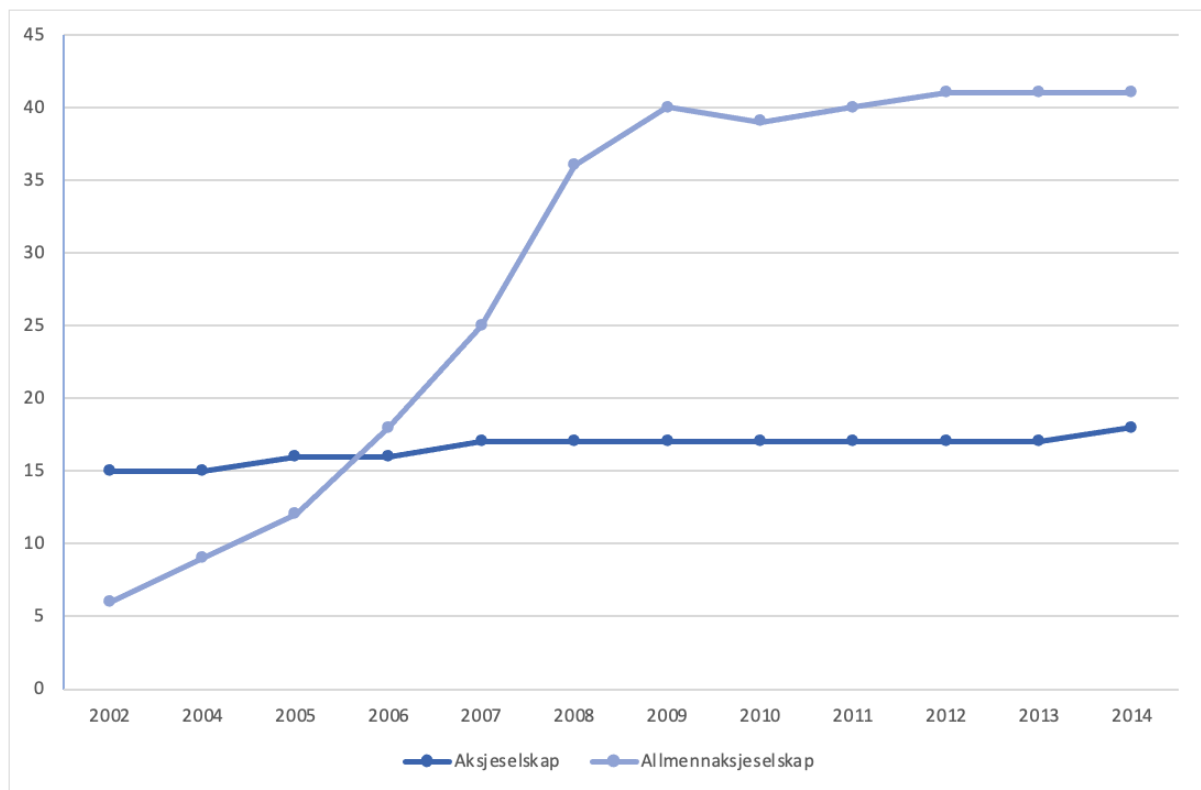
Kvinnene inntar styrerommet

I prosessen rundt etableringen av kjønnskvoltering i styreverv ble argumenter som konkurransefortrinn, ressursutnyttning, innovasjon, mangfold, bedre omstilling og lønnsomhet brukt som ventede virkninger av en lovregulert kjønnskvoltering i bedriftsstyreverv (Teigen, 2015, s.33). Forskning rundt hvorvidt det finnes sammenheng mellom kjønnsbalanse og bedriftenes lønnsomhet, spriker i ulike retninger og utslagene er relativt svake (Teigen, 2015, s.44). En derimot tydelig virkning av lovreguleringen av kjønnsbalanse i norske bedriftsstyreverv, er veksten i andelen kvinner i styrene slik kvoteringsloven også hadde til hensikt. Som statistikken i Tabell 1. viser har kvinneandelen i styrene til ulike norske selskaper økt etter innføringen av kvoteringsloven. Fra 2002 og frem til i dag har andelen kvinner representert i styrene til allmennaksjeselskaper steget fra omtrent 6 prosent til 41 prosent (Ot.prp. nr.97 (2002-2003), s.8; Hoang & Fjærli, 2020). Denne virkningen av lovreguleringen blir tydeligere om man sammenlikner med aksjeselskap, som ikke omfattes av lovverket, hvor kvinnerepresentasjonen har steget fra 15 prosent i 2002, til omtrent 18 prosent i 2020 (Ot.prp. nr.97 (2002-2003), s.8; Hoang & Fjærli, 2020).

	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
Interkommunale foretak	8	28	33	35	38	40	42	44	45	45	45
Kommunale foretak	16	35	35	35	36	37	39	39	39	39	40
Samvirkelag	-	-	-	-	-	-	21	27	31	31	31

Tabell 1. Prosentandel kvinner i ulike selskap i norsk næringsliv 2002-2012 (Statistisk sentralbyrå: Teigen 2015)

Om man sammenlikner statistikk som viser prosentandelen kvinnelige styremedlemmer i norske aksjeselskaper med statistikk som viser til prosentandelen kvinnelige styremedlemmer i norske allmennaksjeselskaper, som omfattes av kvoteringsloven ser man en tydelig virkning av lovverket. Følgende figur (Figur 1.) illustrerer dette. Innføringen av lovverket har nådd sin hensikt i å øke kvinneandelen styrerepresentanter i allmennaksjeselskaper.



Figur 1. Andel kvinner i styrene for allmennaksjeselskap og private aksjeselskap (Statistisk sentralbyrå: Teigen 2015)

Flukten fra ASA

En annen, kanskje mer uventet virkning av lovgivningen er problematikken knyttet til omregistrering fra allmennaksjeselskaper (ASA) til aksjeselskaper (AS). En undersøkelse gjort av Bøhren og Staubo (2014) viser at lovkravet førte til at halvparten av allmennaksjeselskapene endret registreringsform, som en direkte respons på lovkravet. Argumentene Bøhren og Staubo (2014) fremmer er at for mange selskaper vil omkostningene ved å oppfylle lovkravet bli for store, samt at kompetansenivået vil reduseres. Bøhrens og Staubos (2014) undersøkelse baserer seg på at selskapene har utført en omregistrering som et resultat av kvoteringsloven, men det kan ifølge Teigen (2015) se ut til at dette kun bygger på sammenfall i tid. Heidenreich og Storvik (2010) utførte en spørreundersøkelse i 2009, som viser at under 10 prosent av selskapene vurderte omregistrering som et resultat av kvoteringsloven. Gjennom en telefonintervjuundersøkelse, fant Heidenreich og Storvik ut at for de selskapene som hadde gjennomført en omregistrering i tidsrommet rundt innføringen av lovkravet, fremstod ikke lovkravet som en viktig grunn for omregistrering. Det undersøkelsen derimot viste var at for selskaper som ikke var børsnoterte, var det mindre krav til rapportering. I tillegg var det i 2007 endringer i verdipapirhandelloven som førte til at kravet om å være registrert som allmennaksjeselskap i forbindelse

med å være verdipapirselskap ble opphevet (Heidenreich & Storvik, 2010). Dette kan tyde på at kvoteringslovgivningen ikke var årsaken til flukten fra allmennaksjeselskaper.

Virkninger internasjonalt

Som nevnt var Stortingets vedtak om å innføre en lovregulering av kjønnsbalanse i norske bedriftsstyrer historisk. Det hadde aldri, noe sted i verden, blitt innført et lignende lovkrav (Teigen, 2015, s.11). Loven som kunne blitt et uttrykk for særnorsk reguleringsiver fikk isteden en dominoeffekt i Europa. Den vakte stor internasjonal oppmerksomhet og allerede i 2007 innførte Spania det samme lovverk (Teigen, 2015, s.12). Island fulgte etter i 2010 og Belgia, Nederland, Italia og Frankrike, innførte lignende lovverk i 2011. Tyskland innførte et lovkrav om minst 30 prosent av hvert kjønn i bedriftsstyrene i de 100 største børsnoterte selskapene i 2015 (Teigen, 2015, s.12). Kvoteringsloven har i de senere årene spredt seg videre ut av Europa. I 2018 ble den også et tema i USA. Femten år etter at Norge innførte en lovregulert kjønnsbalanse, har delstaten California innført krav til at det må være minst en kvinne i styrene i børsnoterte selskaper (Eckbo, Nygaard, & Thorburn, 2022).

Likestillingspolitikken i de nordiske landene har ofte vært tilnærmet lik, men når det kommer til lovregulert kjønnskvalitering har landene ulike holdninger. I Sverige dukket forslaget om lovregulering av kjønnsammensetningen i bedriftsstyrer opp i 2006, men ble samme året trukket. Kvinneandelen i selskapsstyrene hadde i noen grad økt, og det oppstod motstand bygget på argumenter om hensyn til eiernes autonomi og styringsrett (Teigen, 2015, s.19). For Sverige ble løsningen å inkludere en målsetting om kjønnsbalanse i retningslinjene for god selskapsstyring (“corporate governance code”). I tillegg til dette ble det iverksatt mentor-og utviklingsprogrammer (Teigen, 2015, s.19). I Danmark ble det vedtatt en lovgivning som setter krav til målsettinger for kjønnsfordeling i styrene. Kravet innebærer også at selskap som ikke har kjønnsbalanse i styret skal utarbeide mål, og iverksette en politikk for å nå disse (Teigen, 2015, s.19). Finland har diskutert en mulig innføring av lovregulert kjønnskvalitering siden tidlig 2000. I 2004 ble det innført krav om at minst 40 prosent av hvert kjønn skulle være representert i styrer i alle statseide selskaper, og i 2006 ble det også her innført mål om kjønnsbalanse i deres retningslinjer for god selskapsstyring (“corporate governance code”). Samtidig som det debatteres om selskapsstyrer som ikke oppfyller målet om kjønnsbalanse bør lovreguleres (Teigen, 2015, s.19).

1.2.4 Hvem er styrerepresentantene?

I forbindelse med innføringen av lovreguleringen ble det hevdet at styrene kom til å bli fylt opp av kvinner uten relevant erfaring og kompetanse, samt at kvinnene kom til å få en rolle som “selskapsdamer” uten reell makt og innflytelse (Teigen, 2015, s.32). Dette viste seg å ikke være tilfelle. Når det kommer til utdanning blant styrerepresentanter er den vanligste utdanningen innen økonomi, menn har et lite flertall innen teknologiske utdanninger, men kvinner har et lite flertall innen juridiske utdanninger. I tillegg ligger kvinnene for det meste på et høyere utdanningsnivå enn de mannlige styrerepresentantene (Teigen, 2015, s.31). En undersøkelse fra 2009 gjort av Heidenreich og Storvik (2010) viste at de mannlige styrerepresentantene gjennomgående var eldre enn de kvinnelige. En analyse gjort av Ahern og Dittmar (2012) basert på registerdata viste samme resultat, men at alderssammensetningen ikke er endret som et resultat av kvoteringsloven. Både mannlige og kvinnelige styrerepresentanter har bakgrunn fra ulike lederstillinger, og menn har i noen grad større bakgrunn fra rollen som eier eller selvstendig næringsdrivende (Teigen, 2015, s.32). Den største forskjellen man kan finne er ved å se på eierinteresser i selskapet. Mannlige styremedlemmer har størst eierinteresse for selskapene de representerer (Teigen, 2015, s.32).

Analyser gjort kort tid etter innføringen av kvoteringsloven viser at kun et fåtall kvinner fikk tilbud om- og takket ja til flere styreverv, og at kvinners sentralitet i næringslivet endret seg. Dette var en tendens som gjaldt kvinner i større grad enn menn (Teigen, 2015, s.32). Ifølge Teigen (2015) er det mye som tyder på at dette var en direkte konsekvens av lovreformen. Ettersom mange styrer i allmennaksjeselskaper på kort tid måtte rekruttere kvinner, økte etterspørselen etter kvinner med erfaring og synlighet som styrerepresentanter (Teigen, 2015, s.32). På tross av at antall personer med mer enn ett styreverv har sunket, er det fortsatt flere kvinner enn menn med flere styreverv (Teigen, 2015, s.32). Med andre ord; de samme kvinnene ser ut til å fylle opp flere av styreposisjonene. Antallet kvinnelige styremedlemmer økte altså ikke.

1.2.5 Rekruttering til styreverv

Hvordan man rekrutterer til styreverv har de senere årene gjennomgått en endring, parallelt med styrekvoteringslovgivningen har det foregått en profesjonalisering av styrerekruttering (Teigen, 2015, s.28). Lenge foregikk rekrutteringen av styremedlemmer primært basert på daglig leder, eller styreleders sosiale nettverk. Når den største andelen av nettverket da bestod av menn, var det ikke til å unngå at styrer i hovedsak ble fylt opp av menn (Teigen, 2015, s.29). I nyere tid

har det blitt etablert andre retningslinjer for utvelgelse til styreverv. *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse* (2021), er en av disse og er et felles nordisk samarbeid. I tillegg er det satt krav gjennom EU-direktiv til sammensetningen av selskapsstyrer (Hetland, 2007; Teigen, 2015, s.29). En studie av rekrutteringspraksiser til styreverv viser til to hovedformer for rekruttering. En hvor aksjonærene selv står for nominasjonen av styrekandidater, hvor valgkomiteens rolle er mindre sentral. En annen hvor valgkomiteen står mer sentralt. Studiet viser også at det hovedsakelig er gjennom jobbrelasjoner bedrifter finner frem til aktuelle kandidater (Hetland, 2007; Moe, 2009; Hageland, 2010; Teigen, 2015, s.29). Bruken av jobbrelaterte bekjenskaper i rekrutteringsprosessen viser ikke at relasjoner er nødvendig i prosessen, men at nettverk brukes aktivt for å innhente informasjon om potensielle kandidater (Teigen, 2015, s.29).

En studie utført av Vibeke Heidenreich (2010) viser at rekrutteringsprosessene for utvelgelse av styrerepresentanter antagelig ikke er vesentlig endret som følge av kravet om kjønnsbalanse. Rekrutteringen foregår ifølge undersøkelsen på tilnærmet samme måte som tidligere, men med en høyere grad av profesjonalisering i utvelgelsen. Et annet funn i Heidenreichs analyse er at kvinner og menn rekrutteres til styreverv på tilnærmet lik måte, men at det utføres oftere systematiske søk i rekrutteringen av kvinner (Teigen, 2015, s.30).

1.3 Hva er problemet?

En ønsket effekt ved innføringen av lovverket var at kjønnskvoteringen også skulle bidra til å øke kvinneandelen i toppledergrupper i det norske næringslivet (Teigen, 2015, s.24). Tall hentet fra COREs topplederbarometer (2020), viser at styrene til selskap med lovkrav om kjønnsbalanse består av 43 prosent kvinner. I styrene til selskap uten lovkrav ligger kvinneandelen på 19 prosent. Ved å sammenlikne disse tallene med tall basert på toppledergruppene ser man liten til ingen effekt av at lovkravet om kjønnsbalanse har påvirket kvinneandelen i toppledergruppene. Lovkravet ble innført med et ønske om at andelen kvinner skulle spre seg utover styrene og inn i administrasjonen til norske selskaper. I selskap med lovkrav om kjønnsbalanse i styrene er kvinneandelen 26 prosent, i selskap uten lovkrav er andelen 24 prosent. Konsensusen i disse statistikkene kan virke bekreftende på at loven om kjønnskvotering ikke har bidratt til å øke kvinneandelen også i toppledergruppene til norske bedrifter. Andelen kvinner representert som styremedlemmer i børsnoterte selskaper har økt betraktelig som en direkte virkning av kvoteringsloven, men andelen stagnerte på kravet om 40 prosent kvinnelige styrerepresentanter. Lovverket har til nå heller ikke bidratt til å påvirke kvinneandelen i toppleder- og ledergrupper. Det

er derfor høyst interessant å undersøke opplevelsene av kjønnskvo­teringen på et mikronivå for å bidra til å finne ut av hva som foregår på innsiden av styrerom, og muligens skape en forståelse for hvorfor prosentandelen kvinner har stagnert på ca. 40%, og heller ikke smittet over i topp­ledergruppene.

1.4 Hva vet vi fra før?

Feltet av litteratur som tar for seg den lovregulerte kjønnskvo­teringen i Norge er stort. Særlig nå, omtrent 15 år etter innføringen av lovverket, blomstrer litteraturen. Fra at man tidlige bare kunne se de umiddelbare virkningene av den lovregulerte kjønnskvo­teringen, kan man nå un­dersøke de større ringvirkningene. Gjennom et lite utvalg av litteraturen som allerede finnes på feltet kan man finne informasjon om hvordan den økte kvinneandelen i bedriftsstyrer påvirker dynamikken bak beslutninger (Elstad & Ladegard, 2010), og kvinners innflytelse i bedriftssty­rer (Huse & Solberg, 2006). Man kan også se statistikk på hvordan menn fortsatt, på tross av kvotering, dominerer områder av norsk næringsliv (Bartsch & Skårerhøgda, 2010). Andre bi­drag til feltet tar for seg hvordan kjønnsbalanse i bedriftsstyrer påvirker selskapets resultater (Terjesen, Sealy & Singh, 2009), hvordan kvoteringsloven påvirker bedriftenes valg av regi­streringsform (Bøhren & Staubo, 2013), eller man kan lese om styrenes betydning for bedrifter (Ahern & Dittmar, 2012).

Mari Teigens bok *Virkninger av kjønnskvo­tering i norsk næringsliv* (2015), tar for seg den første brede undersøkelsen av virkningene av det norske lovkravet om kjønnsbalanse i bedrifts­styrer. Boka gir et innblikk relevant forskning som tar for seg blant annet kjønnsbalansens di­rette effekter, både nasjonalt og internasjonalt, hvem styrerepresentantene er, og hvordan de rekrutteres. I tillegg belyses holdninger, nettverk, og det demokratiske aspektet ved den lovre­gulerte kjønnskvo­teringen. Det er også skrevet bachelor-og mastergradsavhandlinger, og det eksisterer store mengder kronikker og kommentarer publisert i media rundt temaet.

Kvinnelige styremedlemmers egen opplevelse av å sitte i børsnoterte styrer er derimot relativt lite belyst. Denne kunnskapen vil gi en dypere forståelse av hvordan det oppleves å mulig ha vært kvotert inn. Det vil være verdifullt for andre kvinner som kvalifiserer til denne type styre­verv og ikke minst for dem som rekrutterer og velger styremedlemmer. Denne mastergradsav­handlingen vil derfor ikke skrives med et håp om å fylle et hull i litteraturen, men forhåpentlig­vis fungere som et bidrag til tidligere, og videre, forskning på feltet om kvinner i styrerommet, og innføringen av den lovregulerte kjønnskvo­teringen i børsnoterte selskaper. Ved å ta for seg

kvinnelige styrerepresentanters opplevelse av kvoteringsloven bidrar denne avhandlingen med et innblikk på mikronivå. Dette skaper en unik mulighet til å få bli med kvinnelige styrerepresentanter, i noen av Norges største virksomheter, inn i styrerommet og høre om deres personlige opplevelser fra styrerommet. Etter flere litteratursøk, både nasjonalt og internasjonalt kan mye tyde på at det er rimelig å anta at denne vinklingen, altså styremedlemmers opplevelser på mikronivå, vil være et nyvinnende bidrag til feltet.

1.5 Avgrensning

Å forske på den lovregulerte kjønnskvoeringen i bedriftsstyrer åpner for et bredt spekter av muligheter. Av hensyn til avsatt tid på dette prosjektet var det flere avgrensninger som måtte settes. I utgangspunktet var et ønske å undersøke hvilke generelle virkninger av kjønnskvoeringen man kan se i det norske næringslivet. Etter å ha fått et dypere innblikk i litteraturen, samt kartlagt hva som allerede eksisterer av litteratur, fant jeg bidrag som allerede dekker dette området av temaet på en god måte. Det fremstod derfor som mer interessant å ta for seg temaet på individnivå, og muligens få et innblikk i hva som foregår på innsiden av styrerommet. Et ønske var å bruke teorier hentet fra sosiologi, sosialpsykologi og psykologi, for å kartlegge hvilke tanker, opplevelser og erfaringer både mannlige og kvinnelig styremedlemmer besitter, for så å sammenlikne disse. Tatt i betraktning denne masteroppgavens rammer og omfang, for å virkelig kunne gå i dybden på informantenes tanker, falt valget på kun å ta utgangspunkt i kvinnelige styremedlemmer.

1.6 Problemstilling

Formålet med denne studien er å gjøre rede for hvordan mitt utvalg av informanter opplever og påvirkes av praktiseringen av kvoteringsloven og dens ringvirkninger. Med utgangspunkt i begrensningene nevnt over blir derfor dette studiens problemstilling:

Hvordan opplever kvinnelige styremedlemmer i børsnoterte selskaper praktiseringen av kvoteringsloven?

Ved å ta utgangspunkt i teoritemaene som setter rammene for denne studien er ønsket å undersøke om informantene har en opplevelse av at deres selvoppfattelse, motivasjon eller kommunikasjon inn i styret påvirkes av kvoteringsloven. Å belyse disse tre teoritemaene er relevant for å undersøke informantenes opplevelse av praktiseringen av kvoteringsloven. Ved å undersøke informantenes selvoppfatning tilknyttet styreverv, kan undersøkelsen potensielt belyse om

det også i styrerommet eksisterer eksterne samfunnsmessige barrierer som påvirker informantene. Motivasjon er ett av de valgte teoritemaene for å skape et bilde av hva som motiverer disse kvinnene i sine styreverv, og for å kunne vise til hva som driver dem til å ta på seg styreverv. Kommunikasjon er en stor del av samarbeid, i forbindelse med at styrearbeid baserer seg på et samarbeid mellom utvalgte styremedlemmer ser jeg det også relevant å undersøke kommunikasjonen i styrene. Sammensettingen av disse tre teorivinklingene kan tenkes skape en dypere forståelse av hvordan praktiseringen av kvoteringsloven oppleves av kvinnelige styremedlemmer i børsnoterte selskaper.

2. Teori

I dette kapittelet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som vil bli benyttet for å besvare studiens problemstilling. Teorikapittelet er tredelt. I første del av kapittelet vil jeg vise til teorier som brukes i analysen av informantenes selvoppfattelse. I andre del vil det bli presentert motivasjonsteorier, som brukes for å kartlegge hvordan og hvorfor informantene motiveres. I siste del av kapittelet vil det vises til ulike kommunikasjonsteorier, som senere vil brukes i analysen for å undersøke hvordan informantene opplever kommunikasjonen i styrene.

2.1 Selvoppfattelse

Denne studiens formål er å skape en forståelse av informantenes opplevelse av kvoteringsloven. Med utgangspunkt i at samfunnsmessige barrierer til tider brukes som en forklaring på hvorfor det ikke er flere kvinner i toppen av det norske næringslivet, fant jeg det interessant å undersøke informantenes selvoppfattelse. Dette for å potensielt kunne kartlegge om det også i styrerommene eksisterer eksterne samfunnsmessige barrierer som påvirker de kvinnelige styremedlemmenes selvoppfattelse. Informantenes selvoppfattelse vil undersøkes gjennom Herbert Meads (Schieffloe, 2011) teori om utvikling av selvet, Charles Cooleys (Schieffloe, 2011) speilingsteori, samt Banduras (Johannesen & Olsen, 2008) teori om opplevd mestringsevne, i tillegg Gudmund Hernes (1975) perspektiv på makt.

2.1.1 Utviklingen av selvet

Sosialisering innebærer utviklingen av personligheten, som kan defineres som et individs stabile særtrekk når det gjelder atferd, tanker og følelser (Schieffloe, 2011, s.292). Personligheten knyttes til *utviklingen av selvet*, er begrep hentet fra George Herbert Meads teorier. Der fremmes selvet som den delen av personligheten som består av både selverkjennelse og selvbildet, samt en aktiv kilde for atferd og et passivt objekt for atferd (Schieffloe, 2011, s.292).

Den aktive delen av selvet omtales som “jeg”, den delen som kan ta initiativ og respondere på andres handlinger. Et eksempel på dette kan være tilfeller hvor man selv tar initiativ til å utføre arbeid utover de gitte arbeidsoppgavene, dette i et forsøk på å imponere lederen sin som man har et inntrykk av at verdsetter de sidene ved sine ansatte. Under og etter utførelsen av disse oppgavene kan man betrakte seg selv som et objekt, og gjennomføre en ekstern vurdering av seg selv. Utførte man oppgavene til en ønsket standard? Har man fremmet seg selv i lederens øyne?

En slik vurdering kan også omtales som en refleksiv handling, man ser seg selv som et “meg” utenfra. Denne delen representerer samfunnet i individet, noe som gjør det mulig å vurdere seg selv basert på ytre verdier, idealer, normer og forventninger. Man plasserer seg selv i andres sted, og betrakter (Schieffloe 2011, s.293). Fra dette ståstedet er det til og med mulig å kommentere på egen atferd. “Jeg” og “meg”, deltar i en felles prosess av tanker og handlinger. Vi reflekterer både internt og eksternt, noe som muliggjør at vi kan ta innover oss andres oppfatninger og forventninger, og tilpasse egen atferd til dette (Schieffloe, 2011, s.293).

2.1.2 Speilingsteori

Charles Cooleys teori om speilbildet beskriver måten vi bruker andres reaksjoner som et speil for å betrakte oss selv. Selvoppfatningen avhenger av hvordan vi tror andre oppfatter oss (Schieffloe, 2011, s.293). Hvordan vi tror andre oppfatter oss kan mistolkes, eller oversees, og omgivelsenes vurderinger behøver ikke være samstemte. Mennesker med makt og en opplevelse av kontroll over omgivelsene sine har høyere selvbilde, og er mindre avhengige av andres oppfatninger (Schieffloe, 2011, s.294). Kaufmann og Kaufmann (2015), viser til at høy selvaktelse fører til at individet setter seg høyere mål, og mestrer vanskelige oppgaver. De velger mer utfordrende karrierer, og jobber mer enn folk med lav selvaktelse.

2.1.3 Opplevd mestringsevne

Bandura omtaler mestring som *opplevd mestringsevne*, det vil si en persons egen vurdering av evne til å oppnå et visst nivå av ytelse innen en gitt situasjon (Johannesen & Olsen, 2008). Mestringsevne er en funksjon som bygger på fem faktorer, ytelseserfaring, andres suksess, forestilt mestring, positiv tilbakemelding, og fysiologisk og mental tilstand (Johannesen & Olsen, 2008). Den sterkeste av disse fem faktorene er ytelseserfaring som kobles opp mot tidligere suksess i tilsvarende situasjoner, i de tilfeller man selv ser at man håndterer vanskelige situasjoner vil mestringsfølelsen øke. Andres suksess knyttes til å se at andre, ofte rollemodeller, lykkes. Forestilt mestring omhandler at man mentalt visualiserer hvordan man skal håndtere en situasjon på en god måte. Den fjerde faktoren, positiv tilbakemelding, baserer seg på å få positive tilbakemeldinger fra personer med makt, tillit, eller fra eksperter. Den femte og siste faktoren, fysiologisk og mental tilstand går ut på at man føler en sterkere mestringsevne i en rolig og avslappet tilstand (Johannesen & Olsen, 2008). Paglis og Green (2002, s.218) trekker linjer mellom mestringsfølelse og selvtillit, og viser til at et mønster av suksess bidrar til økt selvtillit, særlig i de tilfellene utfordringer må overkommes.

2.1.4 Makt

Gudmund Hernes (1975) viser til hvordan avhengighet og autonomi spiller en rolle for maktaspektet *makt over en annen*. Hernes (1975) definerer makt over en annen som “en aktørs avhengighet av en annen”. Avhengighet er når en kan bestemme om en annen får muligheten til å oppnå målet sitt eller ikke (Hernes, 1975). Autonomi er det komplementære begrepet til avhengighet. Hernes (1975) viser til at med autonomi har man en forståelse over andelen kontroll en aktør har over egne interesser. Når en arbeidstaker har flere arbeidssteder å velge mellom, altså autonomi, vil avhengigheten minske (Hernes, 1975). Det er her også mulig for en aktør å søke om å øke sin grad av autonomi ved å redusere sin interesse for goder den andre aktøren kontrollerer (Hernes, 1975). To aktører kan være gjensidig avhengige av hverandre, uten at det behøver å foreligge en lik avhengighet mellom partene, i en slik avhengighet har aktørene muligheten til å se bort fra hverandres ønskemål (Hernes, 1975, s. 63).

For kvinner i børsnoterte styreverv kan dette bety at hvordan de vurderer seg selv kan være en avgjørende faktor for hvordan de opplever praktiseringen av kvoteringsloven. Dette kan påvirke initiativ, vurderinger, mål de setter seg, ytelse og hvordan de opplever maktforhold.

2.2 Motivasjon

I forbindelse med studiens formål er det interessant å se på hva som motiverer informantene i deres styrearbeid, for potensielt å kunne kartlegge hva som driver dem i styrearbeidet. For å få et dypdykk i informantenes motivasjon tas det utgangspunkt i hvordan og hvorfor informantene er motiverte, fremfor i hvilken grad. For å belyse dette tar jeg for meg Deci og Ryans (2000) selvbestemmelsesteori. I tillegg til målorienteringsteori fremstilt av Maehr og Zusho (2009).

Det eksisterer store mengder litteratur som omhandler motivasjon. Tidligere har forskerne hentet inspirasjon fra økonomiske teorier, kognitiv psykologi, sosialpsykologi og atferdspsykologi, i forklaringen på hva som skaper handling. Arbeidsmotivasjon defineres som energi med opphav både i og utenfor et individ (Kopperud & Martinsen, 2016, s.141). Energien initierer arbeidsrelaterte handlinger, påvirker dets form, retning, varighet og intensitet (Pinder, 1998; Kopperud & Martinsen, 2016, s.141).

2.2.1 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien (Self-Determination Theory-SDT) ble først presentert av Edward L. Deci og Richard M. Ryan på midten av 1980-tallet (Ryan & Deci, 2000). Teorien knytter bånd

mellom motivasjon, ytelse og velvære i organisasjoner, og fokuserer på måten vi motiveres på fremfor graden av motivasjon. Den skiller mellom indre og ytre motivasjon, fokuserer på hva som fremmer høy kvalitet, bærekraftig motivasjon, og hva som skaper frivillig engasjement hos ansatte (Deci, Olafsen & Ryan, 2017, s.20).

Selvbestemmelsesteorien er en makroteori om menneskets motivasjon, den har etablert seg godt over flere ulike områder som utdanning, sport, psykoterapi og oppdragelse i tillegg til ledelses feltet (Deci et.al, 2017, s.20). Ettersom teorien baserer seg på at individets velvære og prestasjoner påvirkes av hvilken type motivasjon vedkommende har for arbeidet sitt, skilles det mellom ulike typer motivasjon som beskrives i det følgende.

Autonom og kontrollert motivasjon

Selvbestemmelsesteorien skiller mellom kontrollert og autonom motivasjon. Kontrollert motivasjon, går ut på at individet handler på bakgrunn av en følelse av press eller krav, fra eksternt hold, om å oppnå noe (Nerstad & Richardsen, 2016, s.238). Ytre motivasjon defineres også i forbindelse med selvbestemmelsesteorien som belønning i tradisjonell forstand. Dette kan være lønn, bonuser eller andre utfallsavhengige belønninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.129). I kontrast til ytre motivasjon, har man indre motivasjon. Indre motivasjon er en type autonom motivasjon som viser til at motivasjonen ligger i selve arbeidsutførelsen (Deci et al., 2017, s.21). Det omtales som en iboende drivkraft hvor individet handler på bakgrunn av en genuin egeninteresse, hvor handlingen i seg selv er belønnende (Nerstad & Richardsen, 2016, s. 239). Denne typen av motivasjon baserer seg på de to grunnleggende psykologiske behovene: behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. Indre motivasjon bidrar til å dekke behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse, ved å fremme kompetanse, og selvregulering i tilpasning til omgivelsene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.129).

Indre motivasjon er den reneste formen for autonom motivasjon, ytre motivasjon på den andre siden kan være både kontrollert og autonom. Dette varierer ut ifra hvilken grad den er internalisert. Det vil si at individet tilegner seg en holdning som i utgangspunktet ikke er naturlig for vedkommende, og skaper med dette nye personlige mål eller verdier (Nerstad & Richardsen, 2016, s.239). Gjennom internalisering blir også den ytre motivasjonen en form for autonom motivasjon.

Den autonome motivasjonen går ut på at individet handler ut fra en følelse av å ha mulighet til å ta egne valg og avgjørelser. Denne typen motivasjon er viktig for individets utholdenhet, effektiv prestasjon, og psykologisk helse, da spesielt i arbeidet bak komplekse oppgaver som krever dyp informasjonsprosessering (Nerstad & Richardsen, 2016, s.238).

Det finnes fire typer av ytre motivasjon, som antas å være et resultat av ulik grad av internalisering:

Ytre regulering

Ytre regulering er den første av de fire, og omtales også som prototypen av ytre motivasjon. Når et individ er ytre regulert, handler vedkommende med en intensjon om å oppnå eller unngå en konsekvens. Da reguleres atferden av en situasjon som er ekstern for individet, som for eksempel belønning eller straff. Denne formen for ekstern regulering anses som kontrollert fordi atferden avhenger av ytre insentiver, og bidrar til å undergrave indre motivasjon (Nerstad & Richardsen, 2016, s.239).

De tre resterende formene for ytre regulering er resultater av at handlingen over tid oppleves å ha verdi, og dermed internaliseres.

Injisert regulering

Injisert regulering handler om en ytre regulering som individet delvis har tatt innover seg, men enda ikke har akseptert som sin. Denne formen for regulering anses ikke som en del av det integrerte selvet, og er derfor ikke selvbestemt. Handling oppstår da som et resultat av at individet føler den må for å unngå å føle seg skyldig (Nerstad & Richardsen, 2016, s.239).

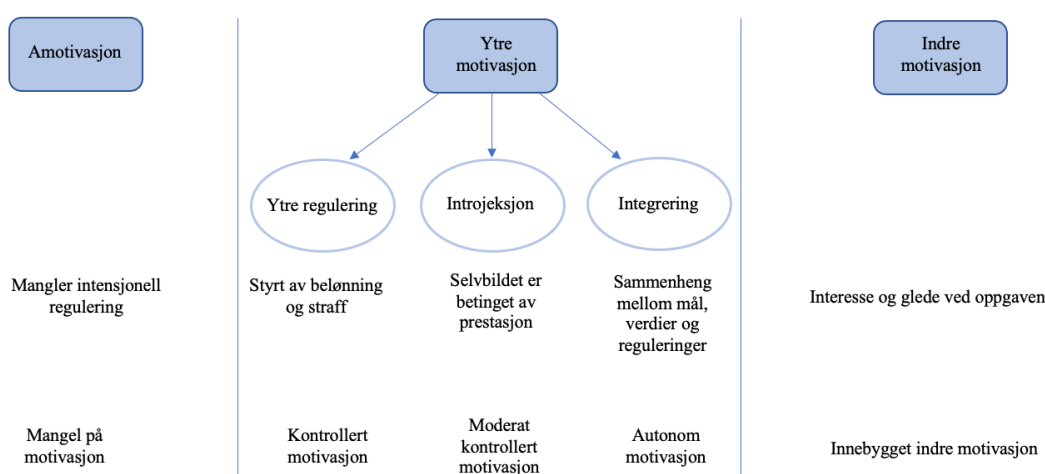
Identifisert regulering

Innenfor identifisert regulering opplever individet i en høyere grad frihet og valgmuligheter ettersom at handlingen delvis samsvarer med individets personlige mål og identitet. Individet opplever med dette mer autonomi og føler ikke på et press eller en kontroll til å utføre handlinger (Nerstad & Richardsen, 2016, s.240).

Integrert regulering

Integrert regulering er en form for internalisering hvor individet har lyktes med å integrere handlinger til å samsvare med egne interesser og verdier. Dette er den formen som anses som

mest autonom av de fire typene. På tross av at integrert regulering består av mange av de samme kvalitetene som indre motivasjon, foreligger det fortsatt en viktig forskjell mellom dem. Integrert regulering innebærer at handlingen har en instrumentell verdi for individets oppnåelse av personlige mål. Indre motivasjon innebærer at individet er genuint interessert i handlingen, og derfor vil det ikke være mulig å gjøre om en integrert regulering til indre motivasjon (Nerstad & Richardsen, 2016, s.240). Figuren nedenfor illustrerer motivasjonskontinuumet i selvbestemmelsesteorien.



Figur 2. (Gagné & Deci, 2005)

Autonom og kontrollert motivasjon i relasjon til velvære

Studier viser at autonom motivasjon har en positiv kobling til velvære, og en negativ kobling til stressrelaterte symptomer, som for eksempel utbrenthet. Kontrollert motivasjon ser imidlertid ut til å være en positiv kilde til stressrelaterte symptomer, og har en negativ sammenheng med velvære (Nerstad & Richardsen, 2016, s.241). Det har tidligere blitt gjennomført en studie blant et utvalg Nederlandske og Belgiske ansatte, hvor det ble undersøkt motivasjonsprofiler i form av autonom og kontrollert motivasjon. Resultatene av studien viste at ansatte med høy grad av autonom motivasjon og lav grad av kontrollert motivasjon, opplever en høyere grad av velvære, enn ansatte som opplever lav autonomi og høy kontrollert motivasjon. Studien viste også at kontrollert motivasjon ikke skaper redusert velvære, men bidrar heller ikke til å fremme velvære (Nerstad & Richardsen, 2016, s.241). Funnene i studien gjør det tydelig at uavhengig av graden kontrollert motivasjon, vil ansatte med høy grad av autonom motivasjon oppleve mer jobbtillfredshet, engasjement for arbeidet, samt lavere grad av utbrenthet.

SDT eksemplifiserer en tilnærming til velvære der mål, motiver og atferd representerer det gode liv, som videre tilfredsstiller tre grunnleggende psykologiske behov. Disse er autonomi, tilhørighet og kompetanse (Nerstad & Richardsen, 2016, s.243). Behovet for autonomi baserer seg på at individet besitter en indre følelse av eierskap, og ønske om å selv styre handlingene som utføres. Behovet for kompetanse handler om mestringstro. Individet forventer å vellykket kunne løse utfordrende oppgaver, for så å oppnå ønskede konsekvenser (Nerstad & Richardsen, 2016, s.244). Behovet for tilhørighet innebærer at individet klarer å etablere en form for tilknytning og gjensidig respekt til andre involverte, arbeidsoppgaver eller organisasjonen (Nerstad & Richardsen, 2016, s.244). Både oppfyllelse av behovet for autonomi og behovet for kompetanse betraktes som grunnleggende for indre motivasjon. Videre anses tilfredsstillelse av alle de tre behovene som nødvendig for at internalisering av ytre motivasjon skal fungere på en effektiv måte. Ifølge SDT må behovet for autonomi, behovet for tilhørighet, og behovet for kompetanse være tilfredsstilt for at individer skal kunne oppleve en vedvarende grad av integritet og velvære (Nerstad & Richardsen, 2016, s.244). Med andre ord har tilfredsstillelse av disse behovene betydning for menneskets psykologiske vekst, integritet, vitalitet, samt velvære, og er i tillegg positive kilder til arbeidstilfredshet (Nerstad & Richardsen, 2016, s.244).

2.2.2 Målorienteringsteori

Målorienteringsteori beskriver de målene, grunnene eller hensiktene som skaper retning i prestasjonsrelatert atferd (Maehr & Zusho, 2009). Man ønsker å forstå *hvorfor* et individ er motivert, fremfor hva den enkelte forsøker å oppnå (Kaplan & Maehr, 2002). Ifølge tradisjonell målorienteringsteori kan *hvorfor* være at personen ønsker å lære, utvikle seg, demonstrere sin dyktighet overfor andre, eller prestere bedre sammenliknet med tidligere prestasjoner (Nerstad & Richardsen, 2016, s.245). De ulike målorienteringene handler om hvordan individet velger å definere suksess. Det kan enten defineres på grunnlag av sammenlikning med egen tidligere prestasjon, altså mestringsorientering, eller på grunnlag av sammenlikning med andres prestasjon, såkalt prestasjonsorientering (Nerstad & Richardsen, 2016, s.246).

Mestringsorientering

Mestringsorientering beskriver et individs årsaker til å utvikle egen kompetanse (Ames, 1992). Personer som er mestringsorienterte, har mer oppmerksomhet på å lære, forstå, utvikle seg, samt mestre. Dermed defineres suksess i lyset av tidligere egne prestasjoner når det kommer til

fremgang eller vellykket ferdigstillelse av arbeidsoppgaver, gjennom forståelse, og innsatsinvestering (Kaplan & Maehr, 2002). En mestringsorientert person skiller ikke mellom innsats og evner, evner blir assosiert med læring gjennom innsats, og setter da et likhetstegn mellom større innsats og mer læring (Nerstad & Richardsen, 2016, s.246). En annen faktor ved en mestringsorientert person er at utfordrende oppgaver hvor det er en mulighet for selvopplevd sjanse for suksess er foretrukket. Dersom den mestringsorienterte personen selv ikke kan velge arbeidsoppgavene sine, vil vedkommende sette søkelys på å investere mest innsats i de oppgavene der innsats oppfattes som nødvendig for å vise til høy grad av kompetanse. En mestringsorientert person anser innsats som en strategi som fører til mestring (Nerstad & Richardsen, 2016, s.247). En metaanalyse gjort av Payne og Youngsourt (2007) viser at mestringsorientering er en viktigere kilde til jobbprestasjoner enn kognitive evner og personlighet. Studier viser også at mestringsorientering fører til bedre prestasjoner enn prestasjonsorientering, og at en mestringsorientert person vurderer vanskelige situasjoner som utfordringer fremfor hindringer. Denne innstillingen vil igjen bidra til at den mestringsorienterte personen opplever en høyere grad av selvtilit (Nerstad & Richardsen, 2016, s.247).

Prestasjonsorientering

Prestasjonsorientering defineres som et individs årsaker til å demonstrere egen kompetanse overfor andre. En prestasjonsorientert person håndterer andres inntrykk av egne evner ved å sammenlikne egen kompetanse med andres (Nerstad & Richardsen, 2016, s.248). Med andre ord definerer en prestasjonsorientert person suksess i lyset av å oppnå eller overgå andres kompetanse. I denne sammenligningen inngår også å gjøre inntrykk på andre i form av kompetanse. En person kan ha høy grad av både mestringsorientering og prestasjonsorientering (Nerstad & Richardsen, 2016, s.250). Sett i lyset av hvordan en mestringsorientert ikke skiller mellom evner (kompetanse) og innsats, sammenlikner også en prestasjonsorientert person på bakgrunn av hvor mye innsats som er investert (Nerstad & Richardsen, 2016, s.249). Man skiller mellom de prestasjonsorienterte personene med høy-og de prestasjonsorienterte personene med lav grad av selvopplevd kompetanse. En prestasjonsorientert person med høy grad av selvopplevd kompetanse er mer tilbøyelig til å demonstrere sin kompetanse overfor andre. Mot en prestasjonsorientert person med lav grad av selvopplevd kompetanse som heller unngår å demonstrere det de opplever som manglende kompetanse, for å unngå å avdekke mangelen på kompetanse (Nerstad & Richardsen, 2016, s.249).

For kvinner i børsnoterte styreverv kan dette bety at de opplever at motivasjon kan avhenge av faktorer som lønn, arbeidsoppgaver, muligheten for læring, og retning i prestasjonsrelatert atferd. Hvordan de opplever egen motivasjon kan igjen ha betydning for hvordan de vurderer ønsket om å ta på seg styreverv.

2.3 Kommunikasjon

Styrearbeid er basert på et samarbeid mellom utvalgte styremedlemmer som sammen skal fungere som en ressurs for en organisasjon. Kommunikasjon er en stor del av et samarbeid mellom mennesker, og det er derfor her relevant å undersøke hvordan informantene opplever kommunikasjonen internt i styrene de i denne undersøkelsen baserer sine svar på. Jeg har med dette tatt utgangspunkt i Batesons (Ulleberg, 2014) teori som forklarer hvordan kommunikasjon foregår på ulike nivåer. Dette for å unngå å undersøke kommunikasjonen gjennom et grunnleggende syn som ofte går ut på at kommunikasjon baserer seg på en avsender, et budskap og en mottaker. Videre har jeg inkludert Cato Wadels (1999) teori om ikke-verbal kommunikasjon, dette for å kunne forklare de delene av kommunikasjonen som foregår ikke-verbalt.

2.3.1 Batesons teori

Et av de viktigste bidragene fra Bateson, var å sette relasjonen i sentrum av en grunnleggende forståelsesramme. Han mente at man må flytte blikket fra individet og forstå folk som den del av relasjoner de inngår i. Mye av Batesons interesse baserte seg på å forstå det levende på ulike nivåer, og på mange områder. Han ønsket med andre ord å undersøke hvilke mønstre som binder ulike deler av naturen sammen (Ulleberg, 2014, s.19).

Mye av kommunikasjonsteorien handler om å forenkle hva som foregår mellom mennesker i en kommunikasjonsprosess. Man har en avsender, et budskap og en mottaker. Kommunikasjonen kan også være både verbal og ikke-verbal. Når Gregory Bateson bruker begrepet *kommunikasjon* handler det derimot om en vid definisjon, rik på mening (Ulleberg, 2014, s.19). Bateson argumenterer for at i en kommunikasjonsverden forholder vi oss ikke til fenomener og gjenstander direkte, men snarere våre ideer om tingene. All erfaring er subjektiv, men samtidig er relasjon helt grunnleggende. Både relasjon mellom mennesker og tilknyttet fenomener (Ulleberg, 2014, s.20).

I lys av Batesons teori er kommunikasjon et omfattende begrep. Det er grunnleggende for mennesker at alt kommuniseres, vi tolker og vi gir fenomener mening i møte med verden. Batesons

forståelse av kommunikasjon kan oppsummeres til fem grunnleggende forutsetninger for å forstå kommunikasjon og relasjoner på:

Det er umulig å ikke kommunisere

Uavhengig av hvor mye man anstrenger seg er det ifølge Bateson umulig å ikke kommunisere. Det er menneskelig umulig å oppføre seg på en måte som ikke blir tolket på bestemte måter av andre (Ulleberg, 2014, s.20). Et eksempel på dette er kvinnen som sitter med lukkede øyne på flyet, hennes måte å kommunisere på kan tolkes dit hen at hun ikke ønsker å bli forstyrret eller er trett (Ulleberg, 2014, s.20).

Vi kommuniserer alltid om både innhold og forhold

Kommunikasjon mellom mennesker vil alltid foregå på flere nivåer, parallelt med innholdet i samtalen vil det også skje en indirekte kommunikasjon som viser hvordan partene ser på forholdet (Ulleberg, 2014, s.20). Bateson hevder at det vi som mennesker er opptatt av i en samtale er å fortelle hverandre om vi er vennlige, sinte, interessert, eller kjedsomme (Ulleberg, 2014, s.20).

Samspill må forstås sirkulært

I mange situasjoner tolker man begivenheter eller hendelser i en lineær rekkefølge, årsak fører til handling. Bateson vektlegger derimot at samspill må ses på som en sirkulær årsaksforklaring. Handlinger mellom to individer må sees på som en sammenheng, ikke at en er årsak til den andre (Ulleberg, 2014, s.21). Ved å se på samspillet sirkulært, vil individets egenskaper også fremstå i et nytt lys. Ved å si noe om et individs egenskaper, sier man også noe om relasjonen som ligger til grunn for kommunikasjonen. Det er ikke en egenskap ved individet som kommer frem, men det viser en side i en bestemt situasjon (Ulleberg, 2014, s.22).

All erfaring er subjektiv, all persepsjon er en tolkning

Vi mennesker skaper den verden vi ser på, vi får ikke en direkte tilgang til virkeligheten. Vi skaper den selv, basert på våre ideer, forståelse, og persepsjon fra verden rundt oss (Ulleberg, 2014, s.22). Dette fører da til at alle mennesker har sin egen subjektive virkelighetsoppfatning av verden, og vi kan derfor aldri helt og holdent forstå et annet menneske (Ulleberg, 2014, s.22).

Relasjonen er grunnleggende og basis i kommunikasjonsteorien

Det er nødvendig å etablere et grunnleggende relasjonsperspektiv, dette gjelder på alle nivåer hvor det er relasjoner man forholder seg til (Ulleberg, 2014, s.22). Menneskers virkelighetsoppfatning bygger på kontraster i relasjoner, vi oppfatter ulikheter og vi forstår fenomener i forhold til noe, ikke isolert. Kommunikasjon foregår alltid på flere nivåer, vi har flere tanker i hodet samtidig, og vi besitter hver vår versjon av virkeligheten (Ulleberg, 2014, s.23).

2.3.2 Ikke-verbal kommunikasjon

Cato Wadel (1999) viser til at all formidling av budskap som ikke har ordform er ikke-verbal kommunikasjon. Som et resultat på at vi ikke er bevisst på måten ulike former for ikke-verbal kommunikasjon brukes har den ofte blitt oversett som kommunikasjon. Vi er ofte ikke, ifølge Wadel (1999), bevisste på hvordan vi reagerer og responderer på ikke-verbal kommunikasjon. Dette på tross av at den amerikanske forskeren Birdwhistell viser til at to tredjedeler av kommunikasjon mellom to individer foregår gjennom ikke-verbale kanaler (Wadel, 1999, s.25). Disse ikke-verbale kanalene er: gester, hodebevegelser, ansiktsuttrykk, øyebevegelse og øyekontakt, kroppsstilling, og samles under en felles betegnelse “kroppsspråk”. Kroppsspråk er den største delen av mening som blir formidlet ikke-verbalt (Wadel, 1999, s.26). Den nest største formen for ikke-verbal kommunikasjon er stemmebruk. Faktorer som tonefall, tonehøyde, tonestyrke, rytme, tonevalør, trykk, hastighet, pauser og stillhet kan varieres og kombineres på ulike måter for å skape ulike uttrykk (Wadel, 1999, s.26).

Årsaken til at kroppsspråk kan bære så mye mening er at det består av mange trekk som kan variere og settes sammen i ulike kombinasjoner. De nevnte kanalene suppleres med enda seks ikke-verbale kanaler: kroppskontakt, fysisk nærhet, orientering/vinkling, fysisk utseende, bruk av tid og omgivelsesforhold (Wadel, 1999, s.26). Disse ulike ikke-verbale kommunikasjonsformene gir oss muligheter til å få innsikt i andres tanker og følelser, men ikke uten risiko. Wadel viser også til hvordan “det å tolke enkelte uttrykk isolert fra andre er en av de største feilene vi gjør.”, og for å på best mulig måte skape en forståelse av uttrykket, må man rette oppmerksomheten mot totaliteten (Wadel, 1999, s.27).

For kvinner i styrene til børsnoterte selskaper kan dette bety at de har en opplevelse av at deres tolkning av relasjon, kroppsspråk og annen ikke-verbal kommunikasjon kan ha betydning for hvordan de tolker kommunikasjonen i styrene. Noe som igjen mulig kan påvirke hvordan de opplever praktiseringen av kvoteringsloven.

3. Metode

I denne delen av studien vil det bli gjort rede for hvilke metodiske valg som er tatt. Først vil jeg ta for meg begrunnelsen av overordnede metodiske valg, så vil det bli gjort rede for datainnsamlingen og detaljer rundt dette. Deretter vil jeg gå nærmere inn på behandlingen av data. Den siste delen av dette kapitlet tar for seg en drøfting av studiens kvalitet.

Formålet med studien er å bidra med et innblikk i kvinnelige styrerepresentanternes opplevelse av kvoteringsloven på mikronivå. Studien er ikke ment for å dekke hull i fagfeltet, men for å kunne bidra og støtte tidligere, og videre forskning. Ved å utføre dybdeintervjuer med et kriteriebasert utvalg har jeg fått et unikt innblikk i opplevelser fra styrerommet. Studien ble godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata) i februar 2022 (se vedlegg 1.)

3.1. Begrunnelse for valg av metode

For å komme i dybden på informantenes opplevelse av kvoteringsloven vil det i denne studien bli benyttet en kvalitativ undersøkelse. Innenfor samfunnsforskning skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ forskning når det kommer til hvordan man skal skaffe, generere og analysere informasjon (Tjora, 2017, s.24). Kvalitativ forskning skiller seg fra kvantitativ forskning gjennom en rekke forhold, men spesielt ved utgangspunktet om at en kvalitativ studie vektlegger forståelse snarere enn forklaring. En kvalitativ studie har en nærhet og en åpen interaksjon til dem man forsker på, samt at data fremgår i tekst fremfor tall (Tjora, 2017, s. 24). Det er nettopp denne nærheten og interaksjonen med informantene som er nødvendig for å kunne besvare problemstillingen «*Hvordan opplever kvinnelige styremedlemmer i børsnoterte selskaper praktiseringen av kvoteringsloven?*». Med utgangspunkt i dette er det en kvalitativ studie som vil bli benyttet.

Kvalitativt design er en fenomenologisk tilnærming som belyser studieobjektets bevissthet, samt hvordan fenomener fremtrer for hver enkelt fra et førsteperspektiv (Tjora, 2017, s.27), i dette tilfellet: Hvordan kvinnelige styremedlemmer i børsnoterte selskaper opplever praktiseringen av kvoteringsloven. «Kvinner i børsnoterte selskaper», legger den neste føringen for valg av metode. Et kriterieutvalg legger til rette for å kunne forske på et bestemt utvalgs erfaringer, opplevelser, eller problemer (Tjora, 2017). I dette tilfellet hvor kriteriet er at informantene er kvinner med erfaring fra å sitte i børsnoterte selskapers styre, samt at undersøkelsen

baserer seg på deres opplevelser rundt kvoteringsloven, er det naturlig å anvende et kriterieutvalg.

En kvantitativ undersøkelse ville her ikke vært relevant, da formålet med datainnsamlingen er å få tilgang på informantenes personlige refleksjoner, erfaringer, og tanker rundt loven om kjønnskvotering i styrene til børsnoterte selskaper. For å på best mulig måte få tilgang på dette, er det dybdeintervjuer som blir benyttet.

3.2 Datainnsamling

Dybdeintervjuer har som formål å skape en relativt fri samtale, om bestemte temaer som forskeren på forhånd har satt. Informanten skal kunne reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til temaet (Tjora, 2017, s.113). Den forventede tiden for intervjuene i denne studien ble lagt på 45 minutter, dette for å sikre at det settes av nok tid til at informantene skal kunne svare utdypende på spørsmålene, samt at intervjuet er kort nok til å kunne ta hensyn til at informantene potensielt har travle hverdager.

Ved å stille åpne spørsmål, og å være bevisst på å ikke lede informantene inn på svar blir det lagt til rette for at informantene selv skal kunne reflektere seg frem til svar. Ved å skape rom for at informantene selv skal kunne styre hvor detaljert de ønsker å utdype rundt utdanning og tidligere erfaringer, får informantene fritt fortelle sine egne personlige historier fremfor å svare på spørsmål. Intervjuguiden som ble fulgt sikrer at de samme temaene blir belyst i hvert intervju. Dette gjør det mulig å se om det utkrystalliserer seg mønstre i deres fortellinger. Tjora (2017) viser til at forskerens rolle i et dybdeintervju er å forsøke å få frem informantens forståelse av sin verden, ofte knyttet til et avgrenset fenomen. De åpne spørsmålene gir informanten muligheten til å utdype der de har mye å fortelle, og det åpnes for digresjoner som kan føre til at informanten kommer inn på temaer intervjueren på forhånd ikke hadde tenkt ut som kan vise seg å være relevant for undersøkelsen (Tjora, 2017, s.114). Kvale og Brinkman (2019, s.46-51), poengterer at intervjuer er metoden som er best egnet til å besvare spørsmål rundt meninger, fenomener og personlige tanker.

3.3 Intervjuguide

Intervjuguiden (Vedlegg 2.) er utviklet ut fra det teoretiske rammeverket i denne studien. Ettersom at enkelte av spørsmålene i intervjuguiden kan oppleves som sensitive, er det derfor er viktig med en “oppvarming” av informantene. Den aktuelle intervjuguiden er derfor bygd opp

basert på Tjoras (2017, s.145) prinsipper som forklarer at et dybdeintervju i grove trekk går over tre faser – oppvarming, refleksjon, og avrundning.

Intervjuguiden innledes med enkle, konkrete spørsmål som ikke stiller krav til refleksjon. Her stilles det spørsmål rundt informantenes utdanning, arbeidsbakgrunn, erfaring, i tillegg til overordnede spørsmål angående styret de skulle ta utgangspunkt i for resten av intervjuet. Denne delen av intervjuet er ment for å skape en myk start, og for å etablere tillit. Tillit er særlig viktig om man undersøker sensitive temaer, og dybdeintervjuets kvalitet avhenger av tilliten mellom forsker og informant (Tjora, 2017, s.116). I dette prosjektet tas det utgangspunkt i informantenes opplevelse av kvoteringsloven. Det har derfor vært viktig, allerede fra start av, å ta hensyn til at dette kan oppleves som et sensitivt tema, da det ikke er mulig å vite hvilke erfaringer som ligger til grunn for hvordan informantene opplever kvoteringsloven.

Hoveddelen av intervjuguiden er bygd opp basert på fem temaer, *motivasjon, kommunikasjon, selvoppfatning, kvoteringsloven generelt, og rekruttering*. I denne delen av intervjuet stilles det spørsmål som krever refleksjon hos informantene. For ikke å stille ledende spørsmål var formuleringene åpne med rom for oppfølgingsspørsmål. Det ble også tatt hensyn til rekkefølgen på de ulike temaene i denne delen. For å fortsette å etablere og bygge opp tillit, og unngå sensitive spørsmål for tidlig i intervjuet, er rekkefølgen på temaene i intervjuet strategisk satt opp. Det blir først stilt spørsmål rundt de temaene jeg anser som minst sensitive: informantenes motivasjon, samt kommunikasjonen og interaksjonen i styrene. Deretter går intervjuet videre over på de spørsmål som jeg anser som potensielt sensitive, disse omhandler informantenes selvilde i lyset av kvoteringsloven. I denne delen er målet å få informantene til å reflektere rundt seg selv i lyset kvoteringsloven. Dette for å skape en naturlig overgang til neste del av intervjuguiden som tar for seg generelle meninger om kvoteringsloven. Det siste temaet i hoveddelen av intervjuguiden omhandler rekruttering. Denne delen avsluttes med det som potensielt kan være det mest sensitive spørsmålet “Tenker du at du har blitt kvotert inn?”. Det er både fordeler og ulemper ved å avslutte hoveddelen av intervjuet med dette spørsmålet, fordelene er at det gjennom hele intervjuet har blitt etablert en tillit og trukket frem refleksjoner som gjør det enklere for informanten å besvare dette spørsmålet. En ulempe er at det er uheldig å nærme seg en avslutning på et intervju med dette spørsmålet, om informanten skulle føle et ubehag. I den avsluttende delen av intervjuet blir det stilt spørsmål om informantene har noe de ønsker å tilføye. Dette for å potensielt å kunne rette opp i eventuelt ubehag fra forrige spørsmål. Dette

gir også informantene rom til å uttrykke, eller legge til hva de selv ønsker knyttet til problems-tillingen.

I intervjuguiden (Vedlegg 2.), er alle navn på bedrifter sensurert for at det ikke skal være mulig å identifisere hvilke styrer informantene representerer. Dette for å sikre informantenes anonymitet.

3.4 Identifikasjon og seleksjon av informanter

Parallelt med utarbeidelsen av intervjuguiden, ble informantene rekruttert. I dette prosjektet var rekrutteringen av informantene en omfattende prosess. Kriteriene som på forhånd ble satt for informantene var at det skulle være kvinner med erfaring fra styreverv i børsnoterte selskaper. Et annet ønske var også å få tak i informanter fra styrer til noen av de største børsnoterte selskapene i Norge (over 500 ansatte). Dette med en baktanke om å sikre at informantene hadde tilstrekkelig med erfaring for å svare på spørsmålene i intervjuguiden. En hovedregel innenfor rekruttering av informanter er at man skal velge informanter som vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Informantene skal ikke være tilfeldig utvalgt for å representere en populasjon (Tjora, 2017, s.130).

Informantene som ble rekruttert til denne undersøkelsen er seks kvinnelige styremedlemmer i børsnoterte styrer som alle er et betydelig bidrag på norsk BNP. Alle informantene har fått styrevervene det i denne studien tas utgangspunkt i, via en headhunter eller et rekrutteringsfirma. Virksomhetene som representeres er alle innenfor bransjene teknologi, finans og industri, i tillegg er alle selskapene børsnoterte.

En potensiell metode som kunne blitt utnyttet i dette prosjektet er snøballmetoden. Dette er en metode som er godt utbredt i studier hvor informanter er vanskelige å rekruttere (Tjora, 2017, s.134). Når man benytter seg av denne metoden tar man utgangspunkt i et lite utvalg, “førstekontakter”, som deretter tipser om nye informanter (Tjora, 2017, s.135). I denne rekrutteringsprosessen kunne dette vært en mer effektiv måte å rekruttere informanter på. Jeg har bevisst unngått denne rekrutteringsmetoden, da jeg ikke ønsket å risikere informantenes anonymitet. Med kriteriene som er satt til informantene, kvinner med erfaring fra styreverv i børsnoterte selskaper, begrenser man hvem som potensielt kan være informanter. Om jeg da hadde utnyttet

meg av snøballmetoden hadde jeg svekket anonymiteten blant informantene ved at “førstekontakten” hadde vært bevisst på hvem hun har tipset om, og dermed hadde anonymiteten internt blant deltakerne vært svekket. I denne studien vet ingen av informantene om hverandre.

Det ble utnyttet to ulike metoder for å opprette kontakt med informantene, først og fremst ved å ta direkte personlig kontakt via nettverksplattformen LinkedIn, for så å fortsette dialogen via e-post. Den videre dialogen via e-post gikk ut på å sende informantene et forhåndsskrevet dokument med informasjon rundt prosjektet, veileder, samt informasjon om intervjuets lengde, og datoer for intervjuene (Vedlegg 3.). Dette for at informantene skulle ha så mye informasjon som mulig rundt prosjektet for å kunne ta en beslutning på om de ønsket å stille til intervju.

En annen metode som ble benyttet var å kontakte bedriftens forskningssenter via e-post, og etterspurte kontaktopplysninger til kvinnelige styremedlemmer. Vedlagt lå da også informasjonsskriv og samtykkeskjema. Forskningssenteret tok deretter selv kontakt med de potensielle informantene og spurte om godkjenning til å dele kontaktinformasjon. Etter godkjenning fra de informantene som ønsket å stille til intervju fikk jeg tilgang på de aktuelle mailadressene og tok selv kontakt for å avtale dato og tid for intervjuene.

Dette prosjektets rekrutteringsprosess gikk over fire uker, det ble sendt ut totalt 14 forespørsler, hvorav seks responderte og ønsket å stille. Resterende forespørsler ble ikke besvart. En tenkelig årsak til hvorfor de resterende åtte potensielle informantene ikke besvarte forespørselen kan være selve rekrutteringsprosessen. De informantene som ikke besvarte forespørselen ble alle kontaktet gjennom plattformen LinkedIn, i en slik situasjon kan man ikke forvente at alle har sett forespørselen, og enkelte informanter kan ha havnet utenfor som et resultat av dette. Tross fraværet av besvarte forespørsler ble det ønskede antallet informanter rekruttert, samt at de dekket flere ulike bransjer. Av hensyn til informantenes anonymitet, vil det ikke gjøres rede for de ulike selskapene styrene representerer. I prosessen med å avtale dato og klokkeslett ble det tatt høyde for at informantene potensielt har fulle kalendere, det ble derfor satt av 4 uker (15. februar – 15. mars) hvor informantene selv kunne velge dato og tid for intervjuene.

3.5 Lydopptak

Forskningsprosjektet er i dette tilfellet et individuelt arbeid, og jeg stod for alle dybdeintervjuer på egenhånd. Det var derfor avgjørende å få ta opptak av intervjuene for å sikre en detaljert datainnsamling. Alle opptakene ble gjort med UiO’s diktafon applikasjon, som automatisk

sendte opptakene direkte til en privat database for nettlagring, hvor kun jeg hadde tilgang. Gjennom samtykkeskjemaet ble alle informanter informert om at det vil bli tatt opptak av intervjuene, samt hvordan disse skulle behandles og oppbevares. I introduksjonen til intervjuet ble også denne informasjonen gjentatt og godkjent før opptakeren ble startet. Lydopptak er vesentlige for en god analyse, derfor kan man si at som en hovedregel bruker man lydopptak i dybdeintervjuer (Tjora, 2017, s.166-167). Dette gir forskeren en mulighet til å konsentrere seg om det som blir sagt, sørge for god kommunikasjon og følge opp med oppfølgingsspørsmål (Tjora, 2017, s.166).

3.6 Gjennomføring av intervjuene

Allerede fra start ble det lagt opp til at intervjuene skulle holdes digitalt, dette for å potensielt gjøre det enklere for informantene å takke ja av ulike grunner. Ved å arrangere digitale intervjuer kan informanten selv velge om de ønsker å sitte i eget hjem eller på arbeidsplassen sin i tillegg til at det er tidsbesparende. En annen årsak til at det ble avholdt digitale intervjuer var for å unngå å utsette informantene for smitterisiko fra Covid-19, som fortsatt preget samfunnet under tiden intervjuene foregikk. En tredje grunn til å holde digitale intervjuer var for å effektivisere. Som nevnt tidligere ble det gjort grep i rekrutteringen av informanter for å ta hensyn til informantens potensielt fulle timeplaner. Dette ble også videreført her. Å logge seg inn i et digitalt møte, fremfor å stille opp fysisk kan ansees som maksimalisert effektivitet. En ulempe ved å utnytte seg av digitale intervjuer er at man som forsker mister store deler av muligheten til å lese informantens kroppsspråk. Ved mistanke om at jeg gikk glipp av viktige poenger ved å miste muligheten til å lese kroppsspråk, var det en mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Intervjuene ble gjennomført via de digitale møteplattformene Zoom og Teams, hvor alle informantene stilte med videofunksjonen slått på. De ga detaljerte svar, også ved oppfølgingsspørsmål, det var dermed liten grunn til å tro at mangel på kroppsspråk var en barriere for tolkning av svar. At intervjuene ble holdt digitalt opplevdes ikke som et problem, på tross av Tjoras mening om at for å på best mulig måte legge til rette for denne stemningen er det vanligste å arrangere dybdeintervjuer knyttet til informantens arbeid på informantens arbeidsplass (Tjora, 2017, s.121). Digitale intervjuer opplevdes snarere som en fordel i dette tilfellet. Da flere av informantene ga i oppstarten av intervjuet tydelig uttrykk for at de hadde “klemte inn” intervjuet i timeplanen, noe som kan være en bekreftelse på mistanken om at informantene har fulle timeplaner. Effektiviseringen et digitalt intervju fører med seg kan dermed ha vært en faktor til at informantene tok seg tiden.

Alle intervjuene ble innledet ved å takke informanten for oppmøtet, fortelle om prosjektets problemstilling, samt å gjenfortelle informasjon fra informasjonsskrivet som omhandler data-sikkerhet og behandling av data. Dette ble gjort bevisst for å betrygge informantene om at de ikke vil være identifiserbare. Noen av informantene benyttet også denne delen av intervjuet til å stille meg spørsmål rundt min utdanning, studien og mine fremtidsplaner. Etter dette gikk vi over på den sosiobiografiske delen av intervjuguiden, der vi snakket om informantenes utdanning-og arbeidsbakgrunn, erfaring fra styreverv, samt generelt om det aktuelle børsnoterte styret resten av intervjuet skulle ta utgangspunkt i. Denne delen av intervjuet skapte et godt grunnlag for tillit i resten av intervjuet, det ble stilt åpne spørsmål uten begrensninger for å på best mulig måte legge til rette for at informantene fikk fortelle så mye de selv ønsket om egne prestasjoner gjennom livet. Her varierte det hvor detaljerte informantene svarte, noen fortalte kort og konkret om sin utdanning og relevant erfaring, andre utredet i detalj. Videre ble intervjuene gjennomført ut ifra kriteriene og tilpasningene nevnt under 3.3 intervjuguide.

Det overordnede inntrykket fra intervjuene er at informantene responderte godt på spørsmålene, det kom frem detaljerte, gode refleksjoner og svar. Et interessant aspekt ved intervjuene var at i noen tilfeller kunne informantene endre svarene sine gjennom refleksjon. Eksempelvis kunne informantene i noen tilfeller innledningsvis svare “nei” på et spørsmål, for så gjennom videre refleksjon, konkludere med “ja”. I enkelte tilfeller oppstod dette ved at informantene fikk rom til å “tenke høyt”, i andre gjennom oppfølgingsspørsmål. Det var også tilfeller hvor informantene svarte på vegne av, eller ut ifra styrets perspektiv, men gjennom oppfølgingsspørsmål kom de inn på egne refleksjoner.

3.7 Analyse av data

3.7.1 Koding

I dette prosjektet ble kodingen gjort gjennom programvaren NVivo 12. Kodene er empirinære, og ble hentet ut fra det første transkriberte intervjuet. Dette ble kodene som videre ble brukt i kodingen av de resterende transkriberingene. Kodene som ble hentet ut fra den første transkriberingen er basert på de ulike delene i intervjuguiden. Kodene som ble utgangspunktet for organiseringen av data er: motivasjon, kommunikasjon, kvoteringsloven, rekruttering og selvoppfatning. På denne måten ble dataene mer oversiktlig, og det var mulig å samle alle utsagn rundt disse temaene i gitte kategorier. Tjora (2017) viser til at målet med koding er delt i tre: (1) å

skille ut essensen i det empiriske materialet, (2) å redusere volum, (3) å tilrettelegge for idegenerering basert på detaljer i empirien. Ved å utnytte seg av en induktiv empirinær koding kan man redusere påvirkningen man tar med seg inn i analysen (Tjora, 2017, s.197).

3.7.2 Fremstilling av analyse

Analysen er fremstilt på en slik måte at det ikke vil være mulig å spore informantene. De ulike informantene vil derfor ikke skilles mellom på noen måte. Det er i forbindelse med dette viktig å påpeke at sitater og tolkninger av informantenes opplevelser, ikke gjelder for samtlige informanter.

3.8 Forskningens kvalitet

Denne delen av studien tar for seg ulike vurderinger man kan ta for å sikre seg at forskningen er gyldig og til å stole på. Dette knyttes til kriteriene: *pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet*. Gyldighet knyttes til den logiske sammenhengen mellom utforming og funn. Pålitelighet omhandler den interne logikken, eller sammenhengen gjennom forskningsprosjektet (Tjora, 2017, s.231). I tillegg generaliserbarhet, som handler om forskningens relevans utover det som undersøkes (Tjora, 2017, s.231).

3.8.1 Gyldighet som relevans og presisjon

Studiens gyldighet sikres gjennom både utvalg, erfaring, forankring i teori og tidligere forskning. Tjora (2017, s.232) knytter prosjektets gyldighet til om svarene dataen gir, faktisk svarer på spørsmålet prosjektet stiller. Problemstillingen som skal undersøkes er «*Hvordan opplever kvinnelige styremedlemmer i børsnoterte selskaper praktiseringen av kvoteringsloven?*». For å lokalisere og identifisere informanter ble det utarbeidet kriterier basert på informantenes erfaring fra styreverv i børsnoterte selskaper, dette ble gjort for å sikre at de skulle være i stand til å svare på spørsmålene som skulle belyse problemstillingen, på denne måten ivaretok jeg den kontekstuelle validiteten.

Dataene som brukes for å svare på problemstillingen er innhentet med en intervjuguide med en viss bakgrunn fra teori. Intervjuguiden ble basert på de overordnede temaene motivasjon, kommunikasjon, og selvoppfattelse. Ved å gå enda mer i dybden, og basere intervjuguiden på konkrete teorier hentet fra disse områdene ville denne studiens gyldighet økt ytterligere. Mine tidligere erfaringer fra å arrangere dybdeintervjuer bidrar også til å sikre studiens gyldighet. Ved å bygge på disse var det mulig å forberede seg godt til intervjuene, og på forhånd tenke ut noen

retningslinjer for intervjusituasjonen. Under intervjusituasjonen var jeg veldig bevisst på å stille oppfølgingsspørsmål ved usikkerhet rundt tolkning, for å sikre at jeg forstod informanten rett. I tillegg til dette var det også veldig viktig for meg å sørge for å ikke stille ledende oppfølgings-spørsmål. Et annet aspekt som bidrar til å sikre studiens gyldighet er at jeg fra tidligere eksa-mensrelaterte oppgaver har skrevet mye om temaet. Dette kan muligens også være en fare for å bli for subjektiv i forskningen, men ved å hele veien være bevisst på dette, har jeg forhåpent-ligvis klart å skape en balanse mellom objektivitet og subjektivitet. En fordel ved arbeidet jeg tidligere har gjort er at det har gitt et godt innblikk i tidligere forskning og avhandlinger, dette ga meg et godt utgangspunkt for utforming og avgrensning av studien.

En kritisk tilnærming til studiens gyldighet kan være informantene, de informantene som er rekruttert til undersøkelsen er alle kvinner med styreverv i børsnoterte selskaper, men for å sikre at informantene hadde nok erfaring til å kunne svare på problemstillingen ble informantene rekruttert med utgangspunkt i erfaring. Dette førte til at utvalget på en naturlig måte ble begren-set i forhold til alder, karrierer og virksomheter. Om jeg hadde sett bort ifra erfaring hadde nok utvalget vært bredere, jeg hadde muligens hatt flere yngre kvinner, eller kvinner med andre opplevelser. Konsensusen i informantenes svar kan også være en bekreftelse på dette, det kan tyde på at informantenes erfaringer påvirker svarene.

Kommunikativ gyldighet testes i dialog med forskersamfunnet, og er godt etablert innen forsk-ningspraksis (Tjora, 2017, s.232). Gjennom jevnlig samtaler med medstudenter og veileder ble dette lagt til rette for. Å vise til forskningens relevans og presisjon kan styrke studiens gyl-dighet, og kan gjøres ved å redegjøre for valg av datagenereringsmetode, samt teoretiske inn-spill (Tjora, 2017, s.234). Gjennom å presentere metodiske valg, gjennomføring av datagene-rering, og det teoretiske rammeverket legges det til rette for å ytterligere styrke studiens gyl-dighet.

3.8.2 Pålitelighet og forskerens posisjon

I all samfunnsforskning vil forskeren være preget av ett eller annet engasjement i temaet det forskes på (Tjora, 2017, s.235). Innenfor den fortolkende tradisjonen, er forståelsen at fullsten-dig nøytralisering av forskeren ikke kan eksistere, det viktigste er å gå ut i feltet åpen og forbe-redt på justering av forståelse (Tjora, 2017, s.235). I denne studien har jeg benyttet meg av direkte sitater, og gjort et skille mellom egen stemme og informantenes stemmer i fremstillingen og analysen av funn. Dette for å sikre at det er informantenes opplevelser som legges til grunn

i besvarelsen av problemstillingen. Forskerens engasjement er en nødvendig ressurs, det må redegjøres for hvordan forskerens eget engasjement kan prege og brukes i forskningen (Tjora, 2017, s.235). I forbindelse med dette må man som forsker ta stilling til om resultatene ville blitt de samme dersom en annen forsker utførte det samme prosjektet (Tjora, 2017, s.238). Dersom det hadde blitt brukt en annen metode, eller et annet utvalg av informanter, hadde jeg muligens kommet frem til et annet resultat. Dersom jeg for eksempel hadde inkludert informantenes alder, ville konsensusen i svarene variert i større grad. Jeg har også i dette kapittelet vist til forskningsprosessen, samt en detaljert beskrivelse rundt hvordan jeg har behandlet dataene i etterkant av intervjuene.

3.8.3 Generalisering og generaliserbarhet

Gjennom intervjuene har jeg fått ta steget inn i styrerommet for å få et innblikk i informantenes subjektive tanker, erfaringer, og opplevelser, koblet til en avgrenset sosial setting. All data som er samlet inn i forbindelse med dette prosjektet baserer seg på informantenes subjektive refleksjoner. Utfallet av undersøkelsen kunne derfor potensielt vært et annet om utvalget av informanter var annerledes. Allikevel antar jeg at dersom undersøkelsen hadde blitt utført med de samme informantene innenfor et avgrenset tidsrom, ville resultatet blitt tilnærmet likt. De tiltakene som har blitt gjort i forbindelse med anonymitet har forhåpentligvis bidratt til å trygge informantene tilstrekkelig til å formidle ærlige meninger. Graden av konsensus blant svarene kan indikere at informantenes opplevelser er tilnærmet like, dette kan indikere at svarene også kan være gjenkjennelige for andre kvinnelige styremedlemmer som ikke har deltatt i undersøkelsen. Funnene i denne studien vil ikke være generaliserbare for hele den norske befolkning, da utvalget er basert på gitte kriterier som kun treffer et lite utvalg. At det kun ble stilt to kriterier til utvalget har bidratt til å skape en variasjon blant informantene, de har alle ulik erfaring både fra operasjonelt arbeid og representerer ulike bransjer i sitt styrearbeid. At antallet informanter er lavt bidrar også til at det ikke vil være mulig å generalisere. Selv om funnene ikke er generaliserbare for hele den norske befolkning, kan likevel samstemmigheten og mønstre i informantenes svar indikere at funnene kan til en viss grad være generaliserbare for utvalget.

Målet for det meste av samfunnsforskning er som regel en eller annen form for generalisering. Innenfor kvalitativt forskningsdesign foreligger det behov for å tenke på generalisering på en egen måte (Tjora, 2017, s.238). Tjora (2017) skiller mellom tre former for generalisering: *naturalistisk generalisering*, *moderat generalisering*, og *konseptuell generalisering*. Innenfor den naturalistiske generaliseringen legges det opp til at det avsløres tilstrekkelig med detaljer om

forskningen til at leseren selv kan vurdere hvorvidt funnene har gyldighet (Tjora, 2017, s.239). Moderat generalisering handler om at generalisering er strukturell og forskeren selv avgrenser hvilke situasjoner funnene kan ansees som gyldige. Ifølge Tjora (2017) er konseptuell generalisering ønsket er å fremstille funn i form av konsepter som ikke er direkte knyttet til den empirien som ligger til grunn. For å på best mulig måte sikre relevans benyttes teorier og tidligere forskning for å støtte opp under gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2017, s.245-246). Man kan basert på Tjoras (2017) utsagn om generalisering anse denne studien som moderat generaliserbar.

4. Analyse og funn

Under bearbeidelsen av datamaterialet ble det tydelig at den enkelte informants virkelighet henger tett sammen. For å få fremstilt data har jeg laget noen analytiske skiller ut fra de ulike temaområdene som krystalliserte seg i analysen av datamaterialet innenfor de teoretiske temaområdene som danner grunnlaget for denne studien. Disse temaområdene er kompetanse og erfaring, selvoppfatning, motivasjon, karrierer, speiling, tilhørighet og relasjon, samt kommunikasjon, disse beskrives i det følgende.

4.1 Kompetanse og erfaring

Det kommer frem av undersøkelsen at noen av informantene aldri har hatt en følelse av å bli kvotert inn. Når jeg stilte spørsmålet om de noen gang har opplevd å bli kvotert inn, var dette et av svarene som kom frem:

“Nei. Tvert imot vil jeg si, [...] jeg føler jeg at jeg har kommet inn til tross for at jeg har vært kvinne, ikke på grunn av – haha”

Det kan av sitatet fremstå som at denne informanten har en opplevelse av at det er, eller tidligere har vært, en utfordring for kvinner å få sin plass ved styrebordet. At det tidligere har vært utfordrende for kvinner å komme inn i styre kan bekreftes ved å se på de informantene som tidligere har hatt en opplevelse av å bli kvotert inn. En informant viser til at hun har hatt en tydelig opplevelse av å bli kvotert inn.

“[...] jeg ble kvotert inn i mitt første og andre styreverk”

En annen informant, viser til at hun har en mistanke om at hun har blitt kvotert inn i tidligere styreverk.

Jeg tror at jeg, i mitt første styreverk i [årstall] så tror jeg nok jeg tenkte at jeg er i dette styret fordi de trengte en kvinne. Eller de trengte en av flere kvinner, hadde de valgt fritt så hadde de sikkert valgt en mann.

Disse sitatene viser at de av informantene som har hatt en opplevelse av å bli kvotert inn, ble det i sine første styreverk. Altså i de tilfellene disse informantene enda ikke hadde opparbeidet

seg erfaring fra å sitte i styreverv. En årsak til hvorfor informantene fikk en opplevelse av å være kvotert inn i de tilfellene de enda ikke hadde opparbeidet seg erfaring fra styreverv kan understøtte teorien til Charles Cooleys teori om speilbildet (Schieffloe, 2011). Teorien beskriver hvordan vi bruker andres reaksjoner som et speil for å betrakte oss selv, og hvordan mennesker med opplevelsen av makt er mindre avhengige av andres oppfattelser. Sitatene over belyser denne teorien gjennom å beskrive hvordan informantene, som et resultat av mangel på erfaring fra å sitte i styreverv, mulig ikke hadde en opplevelse av å ha makt. Med dette evnet de ikke å overse omgivelsene rundt, og dermed fikk en opplevelse av å være kvotert inn. En annen faktor man kan knytte til dette er opplevelsen av avhengighet, og hvordan dette påvirker. Det er mulig informantene tidligere følte en avhengighet til styrene fordi styrene var en vei for å oppnå et mål om å etablere seg ytterligere i det norske næringslivet, og at dette da ga styrene en form for maktposisjon over informantene. Informantene føler ikke lengre på dette, da de nå har fått sine posisjoner i det norske næringslivet. Dette kan være et resultat av Gudmund Hernes (1975) utsagn om at man ikke kan ha makt over et annet menneske som ikke er avhengige av noe en har.

Om man trekker en linje mellom at det kan være, eller tidligere har vært utfordrende for kvinner å få plass i styrerommet, og at de kvinnene som tidligere har hatt en opplevelse av å bli kvotert inn hadde det i sine første styreverv, kan man anta at erfaring er en viktig faktor når det kommer til styrearbeid. Om man først har fått en fot innenfor styrerommet kan man tenke seg at det er mulig tilgangen på ytterligere styreverv blir mer tilgjengelig. Gjennom erfaring bygger man også opp kompetanse, og informantene er alle kvinner med lange operative karrierer. Dette belyses av flere av informantene som fremmer viktigheten av kompetanse i følgende sitater:

Nei, kanskje jeg lever i denne lykkelige illusjonen om at jeg er veldig kompetent, har gjort god karriere, alltid levert der jeg er, har et veldig godt rykte på meg rundt de som kjenner meg, så jeg innbiller meg at jeg har fått de jobbene jeg har fått fordi jeg er best og ikke fordi jeg er kvinne.

Av dette sitatet kan det se ut til at prestasjoner og kompetanse legges til grunn for opplevelsen av å ikke bli kvotert inn.

“Jeg mener at det må være kompetanse og bakgrunn som er det avgjørende i rekrutteringen til styreverv”

For denne kvinnen ser kjønn ut for å være mindre viktig enn nødvendige faglige kvalifikasjoner. En annen informant som også vektlegger viktigheten av kompetanse, illustrerer konsekvensen av at kjønn kan vektlegges høyere enn kompetanse ved rekruttering.

[...], jeg erfarte jo da denne loven kom at det var en del kvinner som ble valgt inn fordi de var kvinner og ikke fordi de fylte en liste over hvilke kompetanse man så etter, og da fikk man nok også inn en del kvinner som kanskje var dyktige på noen områder, men som ikke passet helt inn.

Det var i bunn og grunn stor enighet blant informantene at kompetanse var viktig.

“En oppfordring til kvinner: få erfaring, operativ erfaring, driv med verdiskapning, få kompetanse og bruk det inn i styrearbeidet i kraft av det man kan.”

En informant trakk frem viktigheten av mangfold og poengterte at kjønn bare utgjorde en del av dette.

“At styret er representert med et visst mangfold med ulike kompetanse, kjønn er bare en del av det, men ulike bakgrunn, ulike erfaringer, ulike perspektiver, det tror jeg styrker og gjør et styre bedre.”

Disse sitatene viser at for disse kvinnene betyr ikke kvoteringsloven at kompetanse og kvalifikasjoner kan settes til side. Snarere tvert imot. Kompetanse fremmes av informantene som en viktig faktor i styrearbeid, på ulike måter. Enten det er opplevelsen av ønsket om å bidra med egen kompetanse, utvikle egen kompetanse, eller at rett kompetanse er nødvendig for utførelsen av styrearbeidet. Dette fokuset på at kompetanse er en viktig faktor for leveransen inn i styrommet, kan trekkes til Banduras (Johannesen & Olsen, 2008) omtalelse om opplevd mestringsevne. Kompetanse blir da en del av informantenes egen vurdering av evne til å oppnå et visst nivå av ytelse i en gitt situasjon. Dette kan man videre trekke opp mot hvordan informantene anser egen erfaring. Samtlige informanter fremmet sin kompetanse med selvtillit, dette eksemplifiseres i følgende sitat:

“Jeg vet jeg er god, jeg føler helt klart at jeg har noe å bidra med”

Informantenes opplevelse av at deres kompetanse er god, kan være et resultat av at informantene er kvinner med mye erfaring og kompetanse både fra utdanning, operativt arbeid og styreverv. Noe som videre har ført til at informantene har en opplevelse av at deres kompetanse er tilstrekkelig. Dette funnet kan være et eksempel på Ryan og Decis (2000) selvbestemmelsesteori. Indre motivasjon baserer seg på to grunnleggende behov: behovet for selvbestemmelse, og behovet for kompetanseopplevelse. Sistnevnte handler om mestringstro i egen kompetanse. Med andre ord; at man motiveres av å oppleve sin kompetanse som nødvendig og tilstrekkelig. En annen årsak til hvorfor disse informantene ikke har hatt opplevelsen av å bli kvotert inn kan være fordi disse informantene har opparbeidet seg høy selvtillit, og er derfor mer rustet til å overse omgivelsene sine. Dette kan også belyses ved å ta utgangspunkt i Charles Cooleys (Schiefloe, 2011) utsagt om at mennesker med makt-og-eller en opplevelse av kontroll over omgivelsene sine har høyere selvbilde, og er mindre avhengige av andres oppfatninger. Ved at informantene over årene gjennom sine operative karrierer og erfaringer fra styreverv, har opparbeidet seg en høy selvtillit, har de derfor nå evnen til å overse omgivelsene sine, og med dette ikke opplever å være kvotert inn. Videre i analysen vil det bli drøftet funn som bekrefter at informantene har høy selvtillit.

Disse funnene viser til at flere av informantene aldri har hatt en følelse av å bli kvotert inn. De informantene som har det, har muligens fått denne følelsen som et resultat av mangel på erfaring, som er en viktig faktor når det kommer til styrearbeid. Informantene setter kompetanse som en av de viktigste faktorene i styrearbeid, og har selv en høy grad av kompetanseopplevelse.

4.2 Selvoppfatning

Informantenes selvoppfattelse blir tydelig ved spørsmål om de opplever at kvoteringsloven påvirker deres selvoppfattelse. En av informantene tydeliggjør i følgende sitat at hun er høyst bevisst på egne prestasjoner i forbindelse med styrearbeid, og derfor ikke lar selvoppfatningen påvirkes:

“Jeg vet jeg er dyktig i mitt styrearbeid.”

Denne kvinnen viser en tydelig selvtillit i forbindelse med sitt styrearbeid. En årsak til at informantene sitter med denne opplevelsen, kan være et resultat av den relativt høye selvtilliten

informantene uttrykker at de har opparbeidet seg når det gjelder å være kompetente styredeltakere. Denne selvtilliten i forbindelse med styrearbeid var noe man kunne se tendenser til i alle intervjuer, en annen informant viser til den på følgende måte:

Jeg vil si i veldig liten grad, [...] jeg har alltid vært veldig trygg på meg selv, hva jeg kan, jeg er trygg på hva jeg har levert, det kan hende jeg har kommet på radaren fordi jeg er kvinne, men samtidig er jeg veldig trygg på at jeg kan levere veldig mye bedre enn mange menn.

Denne kvinnen viser til en selvtillit gjennom å sammenlikne seg selv med menn, hvor hun selv er den hun anser at presterer best. En årsak til hvorfor disse informantene nå ikke opplever at kvoteringsloven påvirker deres selvoppfatning kan være et resultat av selvtilliten i sammenheng med styreverv, informantene over årene har bygd opp. Det kan være, som nevnt tidligere, at informantene som et resultat av denne selvtilliten har opparbeidet seg evnen til å overse omgivelsene sine. Altså eventuelle meninger eller hendelser om hvorvidt de har blitt kvotert inn eller ikke. Noe som kan føre til at de derfor ikke lar seg påvirke. Dette er noe som blir tydelig i en sammenlikning med følgende sitat:

Jeg tror at jeg, mitt første styreverv så tror jeg nok jeg tenkte at jeg er i dette styret fordi de trengte en kvinne. Eller de trengte en av flere kvinner, hadde de valgt fritt så hadde de sikkert valgt en mann. Men jeg tror nå og det er jo litt med at man selv bygger erfaring osv., jeg tenker ikke sånn nå.

Sitatet over viser at informanten tidligere hadde en opplevelse av at kvoteringsloven påvirket selvoppfatningen hennes. Dette kan sees i sammenheng med tidspunktene og situasjonene opplevelsen oppstod i. Informantene var i dette tilfellet uten erfaring fra å sitte i styrer. Det kan derfor være at hun enda ikke hadde opparbeidet seg den styrerelaterte selvtilliten det argumenteres for at man får gjennom erfaring med styrearbeid. Informanten hadde enda ikke opparbeidet seg evnen til å overse omgivelsene, og var derfor muligens eksponert for opplevelsen av å være kvotert inn.

Analysen viser at samtlige informanter gjennom sine styreverv har opparbeidet seg en høy grad av styrerelatert selvtillit. Dette har gitt dem evnen til å ikke la seg påvirke av tanker rundt om de har blitt kvotert inn eller ei.

4.3 Motivasjon

Informantene har alle gjennom intervjuene fokus på læring, og utvikling. Gjennom intervjuene fremmer informantene hvordan læring og muligheten for utvikling, er en viktig motivasjonsfaktor for å drive styrearbeid. Dette kan man koble til mestring som går ut på å håndtere utfordringer. I følgende sitater kan man se at informantene anser styrearbeidet sitt som utfordrende:

“[styrearbeid er:] mange krevende problemstillinger og det har vært ekstra mye arbeid”

En annen informant sier:

“[...] til tider så er jo styrearbeid krevende”

En tredje informant beskriver dette i lyset av hva det er hun liker best ved styrearbeid:

Det er innsikten man får i andre bransjer, ulike typer utfordringer som man diskuterer i styret, strategiske utfordringer, og andre ting som til tross for at det er ulike bransjer, så er det også mange fellestrekk som jeg synes det er, man lærer mye også kan man også bidra med sin egen erfaring inn.

Hun beskriver også hvordan hun motiveres av å kunne bidra til å løse disse utfordringene i følgende sitat:

Det er veldig ålreit å få innsikt i hvordan andre selskaper løser utfordringer og diskuterer med styremedlemmer og ledelsen om hvordan man skal ta tak i utfordringen og være med i utviklingen og være med å løse disse utfordringene. Det er jo veldig spennende, en veldig spennende reise.

Det er også andre informanter som viser til en motivasjon ved at styrearbeidet oppleves som utfordrende:

“Jeg hadde lyst til å være med å bidra, bruke min erfaring og kompetanse, det er spennende og utfordrende.”

Denne informanten viser til hvordan hun motiveres av at styrearbeid er spennende og utfordrende. En annen informant viser også til hvordan hun drives av å få muligheten til å ta del i å løse utfordringer.

“Jeg ønsker å bruke min tid og ressurser på å bidra til å løse de største [samfunns]utfordringene vi har, [...] det er mange krevende problemstillinger.”

Man kan tolke av sitatene over at informantene til tross for at de opplever styrearbeid som utfordrende, gjennom dette også opplever at de får en mulighet til å lære og bidra. Når informantene får en opplevelse av å lære og bidra i håndteringen av utfordrende situasjoner kan dette tyde på at informantene opplever å mestre utfordringene knyttet til styrearbeid. Et annet funn er at informantene opplever styrearbeidet som tidkrevende. Ved spørsmål om informantene opplever noen baksider ved styrearbeid svarer flere av informantene at de opplever styrearbeidet som tidkrevende, en informant illustrerer tydelig hvor mye tid hun opplever at hun må legge i sitt styrearbeid:

[...] man må sette av mye tid, og når man har en annen jobb ved siden av krever det veldig mye tid, så du må sette av hele helgen, du kan ikke dra på hytta og gå på ski den helgen, du må faktisk være villig til å bruke av den lille fritiden man har til å lese styrepapirer fremfor å gjøre andre ting.

Sitatet kan vise til at denne informanten prioriterer karriere og styreverv fremfor fritid. En annen informant viser til hvordan hun opplever at kombinasjonen av styreverv og operativt arbeid fører til at det er tidkrevende.

Generelt vil jeg si at styrearbeidet, om man har en operativ jobb i tillegg så tar det jo tid så man skal jo bruke mye tid på å forberede seg både innenfor industri, ny kultur, struktur med tall og finans, den finansielle situasjon, så det er klart at man skal bruke litt tid. Men det er jo gjengs for alle styremedlemmer, om man har jobb i tillegg skal man sette av mye tid.

En tredje informant viste til hvordan forberedelser og styrearbeid utenfor styrerommet påvirker:

Jeg er i hvert fall sånn at man ikke skal ta lett på et styreverv, det er en viktig rolle man har, så man skal ikke ta lett på det, og det betyr at da må du bruke tid og være godt forberedt og ha satt deg inn i saker. Og da krever det ganske mye av deg.

Informantenes sitater ovenfor viser til at noen av informantene er motiverte til å fortsette sitt styrearbeid og anser styrearbeidet som en god arena til å tilegne seg ny kunnskap og utvikle egen kompetanse. Dette til tross for at de opplever styrearbeidet som utfordrende, innsatskrevende og tidkrevende. Dette kan bety at noen av informantene er mestringsorienterte personer. En mestringsorientert person er en person som har mer oppmerksomhet på å lære, forstå, utvikle seg, samt mestre (Kaplan & Maehr, 2002). Informantenes beskrivelser av at styrearbeidet oppleves som utfordrende og innsatskrevende, men samtidig også en arena de kan tilegne seg ny kunnskap, kan tolkes som et fokus på å lære, forstå, utvikle seg samt mestre. Et annet funn som kom frem av undersøkelsen, er hvordan disse kvinnene sammenlikner seg selv med andre. En informant viser til hvordan hun sammenligner egen kompetanse og evner med menn.

“Samtidig så er jeg veldig trygg på at jeg kan levere veldig mye bedre enn mange menn.”

Hun viser også til hvordan hun opplever at hun selv har operasjonell erfaring mange andre kvinner ikke har:

“Jeg blir ringt opp på masse styreverv, og det er klart at delvis er det fordi de trenger kvinner, og de trenger kvinner med operasjonell erfaring som er veldig få.”

En annen informant sier:

“Jeg opplevde jo de første årene å være veldig mye alene, eneste kvinne i ledergruppen, eneste kvinne på type seminarer osv.”

I sitatene ovenfor sammenlikner den første informanten seg selv med menn, deretter sammenlikner hun seg med andre kvinner. I sammenligningene viser informanten til at hun opplever at hun enten presterer bedre enn menn, eller har en operasjonell erfaring få andre kvinner har. Dette kan være et resultat av at informanten har sterk tiltro til egen kunnskap, erfaring og kompetanse. Man kan tolke av sitatet at den andre informanten sammenlikner seg selv med andre

kvinner i form av at hun tidligere var en tydelig minoritet. Gjennom intervjuene danner flere av informantene et inntrykk av at innsatsen de har lagt i sine karrierer, og kunnskapen og erfaringene de har tilegnet seg gjennom sine karrierer er relativt unik, noe man også kan se tendenser til i dette sitatet. Dette kan potensielt også bidra til å styrke informantens selvtillit når det gjelder styrearbeid og karriere. Måten informantene her gir uttrykk for at de opplever at de kan levere bedre enn mange menn, og besitter operasjonell erfaring andre kvinner ikke har, tyder på at de er prestasjonsorienterte personer. En prestasjonsorientert person definerer suksess i lyset av å oppnå eller overgå andres kompetanse (Nerstad & Richardsen, 2016, s.250). Funnene sitatene over belyser kan tyde på at informantene sammenligner egen kompetanse med andres, i dette tilfellet menn og andre kvinner, for så å konkludere med at deres egen kompetanse overgår andres. Innenfor litteraturen om prestasjonsorientert motivasjon, skiller man mellom prestasjonsorienterte personer med høy- og lav selvopplevd kompetanse. Informantenes opplevelse rundt egen kompetanse, kan tyde på at de informantene som kan anses som prestasjonsorienterte har en høy grad av selvopplevd kompetanse. Dette er personer som er mer tilbøyelige til å vise sin kompetanse overfor andre.

Med dette kan man konkludere med at av utvalget informanter finner man både mestringsorienterte og prestasjonsorienterte kvinner med høy grad av selvopplevd kompetanse. Informantene drives av faktorer som læring, utvikling og mestring, og sammenligning av prestasjoner.

4.3.1 Indre motivasjon

Ved spørsmål om hva som motiverte informantene til å ta på seg styreverv kom det frem ulike motivasjonsfaktorer. En motivasjonsfaktor som gikk igjen i flere av intervjuene var at informantene ønsket å bidra med sin kompetanse og erfaring inn i styrene. En informant sier blant annet at:

Motivasjonen er at jeg synes det er spennende, å kunne bidra inn i selskaper hvor jeg føler at jeg kan bidra, jeg føler at man lærer veldig mye av å sitte i styrer, bli eksponert for problemstillinger der, og det er alltid relevant for den operasjonelle jobben jeg har gjort. Så det har vært en kombinasjon da av å ønske å bidra positivt i spennende bedrifter, og lære fra dem som jeg kan ta inn i min dag til dag jobb.

Denne kvinnen vektlegger et ønske om å både kunne bidra med egen kompetanse, og ta lærdom selv som sine motivasjonsfaktorer.

“Det er jo faglig interessant, og det er utviklende. Man lærer mye.”

Det gikk også igjen i flere av intervjuene.

[...] min motivasjon var å bruke min erfaring og kompetanse fra operativ virksomhet inn i styreverv for å være med å bidra til verdiskapingen i selskapene, og ut ifra at det er bakgrunn og interesse, så hadde lyst til å være med å bidra, å være med på å utvikle selskapet videre, hadde lyst til å være med å bidra, og bruke min erfaring og kompetanse, spennende, utfordrende.

I sitatene nevnt over kommer det tydelig frem at informantene drives av en indre motivasjon. Arbeidsutførelsen legger til rette for at informantene får muligheten til å bidra med sin kompetanse, muligheten til å utvikle seg, muligheten til å samarbeide. Styrearbeidet oppleves også som spennende og utfordrende, og det kan også tas med inn i det operative arbeidet informantene driver ved siden av sine styreverv. Dette er faktorer som kan tolkes dit hen at informantene tar på seg styreverv på bakgrunn av en genuin egeninteresse. Dette belyser selvbestemmelsesteoriens definisjon av indre motivasjon, som baserer seg på at motivasjonen ligger i selve arbeidsutførelsen (Deci et al., 2017, s.21). Denne typen av motivasjon baseres på behovet for kompetanseopplevelse, og behovet for selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette kan man se også i informantenes motivasjon. Behovet for kompetanseopplevelse dekkes av at informantene opplever sin kompetanse som tilstrekkelig. Behovet for selvbestemmelse kan man se i lyset av at informantene selv velger å ta på seg styreverv, noe som gir de en følelse av autonomi.

En motivasjonsfaktor som gikk igjen i intervjuene, var ønsket om å bidra med sin erfaring og kompetanse inn i styrene. Det er tydelig av undersøkelsen at informantene drives av en genuin egeninteresse, med andre ord; indre motivasjon.

4.3.2 Ytre motivasjon

På den andre siden kommer det frem at det også er andre faktorer som motiverer andre informanter. En informant forteller at det for henne er viktig å bidra til å skape gode rollemodeller for yngre fremtidige kvinnelige ledere. En årsak til at informanten opplever dette som viktig kan være relatert til en indre motivasjon hvor informanten opplever at det per nå er en mangel på rollemodeller for yngre kvinnelige ledere. En annen årsaksforklaring kan trekkes opp mot

Banduras (Johannesen & Olsen, 2008) teori om opplevd mestringsevne, hvor ytelseserfaring kan knyttes til å se andre rollemodeller lykkes. Det kan være at informantene selv ikke hadde rikelig med rollemodeller og selv se opp til gjennom sine karrierer, og derfor muligens påvirkes av dette. Det kan være informantene opplever et høyere nivå av ytelse som et resultat at av motivasjonen styrkes. Gjennom flere av intervjuene kommer det frem i ulike settinger at informantene har en opplevelse av at det ikke er så mange kvinnelige ledere, eller styremedlemmer som de kanskje skulle ønske. Noen av informantene forteller også at i rekrutteringen av styremedlemmer er “poolen” av kvinnelige potensielle kandidater få, og at denne informanten derfor har en opplevelse av at vi trenger flere kvinner i toppen av det norske næringslivet. Denne motivasjonsfaktoren kan også ses på i lyset av Ryan og Deci (Nerstad & Richardsen, 2016) beskrivelse av ytre motivasjon, det kan være informanten opplever et ytre press om at det er en del av hennes rolle som styrerepresentant å fremstå som en rollemodell for den neste generasjonen kvinnelige styremedlemmer, og at hun derfor drives av en ytre motivasjon.

Ytre motivasjon fremkommer ikke bare i ren form, den kan også være internalisert i ulik grad. En annen informant fremmer at hennes motivasjon for å ta på seg styreverv er å kunne leve av å være med i styrer. Dette kan kobles direkte til det Deci og Ryan omtaler som ytre motivasjon, i form av lønn. Ytre regulering er en form for ytre motivasjon som grunner i at man handler på bakgrunn av en intensjon av å oppnå noe eller unngå en konsekvens. Atferden reguleres da ut ifra de ytre insentivene, og undergraver den indre motivasjonen. Man kan i lyset av dette tolke at informanten som i dette tilfellet motiveres av at hun ønsker å kunne leve av styrearbeid styres av en ytre regulering, med et ønske om å oppnå en tilstrekkelig økonomisk inntjening. Denne informanten fremmer også dette som sin eneste motivasjon, noe som kan tyde på at den indre motivasjonen til en viss grad undergraves av den ytre reguleringen.

Informantenes tydelige motivasjoner til å ta på seg styreverv, kan tyde på at ingen av informantene motiveres av det som omtales som en injisert regulering. Av undersøkelsen kan man derimot tyde internalisert ytre motivasjon i form av identifisert regulering. En av informantene beskriver sin motivasjon på ulike måter, innledningsvis viser hun til hvordan styrearbeid har en motiverende effekt ved at det er spennende, hun får muligheten til å bidra, påvirke endring, og lære, samt eksponeringen for problemstillinger:

“Jeg møter mange spennende mennesker, [...] mennesker som kommer med masse ulike perspektiver, bakgrunner, erfaringer, det å møte dem og kunne høre hvordan de reflekterer rundt problemstillinger”, er det jeg liker best.

Noe som kan tyde på at hun drives av en indre motivasjon. Videre i intervjuet belyser også informanten en ytre motivasjon, rundt hvordan hun ser det som en fordel å ha styrevervet på CV-en, og hvordan dette påvirker motivasjonen.

Også må jeg innrømme at en motivasjon er også synlighet, så når du tar på deg et styreverv som i [selskap] og ha det på CV, så framtidige muligheter er også en motivasjon, så når jeg vet at jeg har hatt [selskap], og [navn på andre selskaper] som også er kjente, men det å ha [selskap] på CV-en gjør at jeg kommer til å være mer attraktiv på andre styreverv senere.

Alle informantene er kvinner med lange karrierer på et høyt nivå i næringslivet, og man kan med dette anta at de er ambisiøse kvinner. Denne informanten viser tydelig til ambisjoner og en karriereorientering gjennom sitatene. Informantens beskrivelser kan tyde på at hun motiveres gjennom opplevelsen av at styrearbeid er spennende, at hun får muligheten til å bidra, påvirke endring, og lære, dette kan beskrives som faktorer som står i tråd med egne interesser. Sistnevnte faktorer, at hun får muligheten til å bli eksponert for problemstillinger, møte spennende mennesker, lære av deres perspektiver bakgrunner og erfaringer, og skape en attraktiv CV, kan sees i lys av aktiviteter med instrumentell betydning for informanten. Det kan her virke som at informanten anser sitt styreverv som en aktivitet med instrumentell verdi for å oppnå videre mål. Denne kombinasjonen av den indre motivasjonen hun viser til i første sitat, og den ytre motivasjonen hun viser til i andre sitat kan belyse intern regulering. Da informanten har lyktes med å integrere handlinger til sine egne interesser (Nerstad & Richardsen, 2016, s.240). Med andre ord drives informantene også av en kombinasjon av både indre og ytre motivasjon.

Man kan med dette konkludere med at informantene også drives av ytre motivasjonsfaktorer. Både av ren ytre motivasjon, og internalisert ytre motivasjon.

4.4 Karrierer

Et annet funn som kommer frem av undersøkelsen er at informantene setter seg høye mål, og velger utfordrende karrierer. Dette kan man se gjennom informantenes beskrivelser av karriere,

og tilbud de får, samt hvordan de trekker frem at de har hatt lange operative karrierer i stillinger over mellomledernivå.

“[...] jeg har vært både leder og toppleder over årenes løp”

En annen informant nevner:

“Jeg har jo da jobbet i et veldig mannsdominert yrke i veldig mange år, og jeg har jo fått mange bra stillinger og flotte muligheter.”

Disse informantene viser til en opplevelse av at de selv har fått eller hatt karrierer over mellomledernivå. Andre informanter belyser hvordan de opplever å være attraktive styremedlemmer:

“[...] min profil ble veldig interessant [...] jeg fikk sykt mange henvendelser til styrevern, internasjonalt, i Norge og i Skandinavia.”

Dette kommer også frem i et annet intervju:

“[...] jeg blir ringt opp på masse styrevern, og det er klart at delvis er det fordi de trenger kvinner, og de trenger kvinner med operasjonell erfaring som er veldig få.”

Disse sitatene kan tyde på at informantene har en opplevelse av å være “attraktive” på arbeids- og styremarkedet, dette kan være fordi informantene har en opplevelse av at de besitter god kompetanse, erfaring, og med dette har opparbeidet seg god selvtillit og mestringsevne. Banduras (Johannesen & Olsen, 2008) teori om opplevd mestringsevne satt opp mot Paglis og Green utsagn om mestringsfølelse (2002) belyser dette. Bandura viser til hvordan håndtering av utfordrerne arbeidsoppgaver øker mestringsfølelsen. Noe Paglis og Green (2002) videre kobler opp mot selvtillit, ved å vise til at økt mestringsfølelse øker selvtillit. Argumentet om at informantene har høy selvtillit kan styrkes ved å sette dette opp mot funnene som viser at informantene opplever styrearbeidet som tidkrevende og utfordrende. Informantenes opplevelse av at styrearbeid er en arena for læring og utvikling kan tolkes dit hen at informantene løser arbeidsoppgavene på en vellykket måte. Med dette opplever de en følelse av mestring, noe som igjen øker selvtilliten. Analysen viser at informantene opplever styrearbeidet som utfordrende

og tidkrevende, dette kan være basert på motivasjonen de drives av. Man kan anta at informantenes opplevelse er at styrearbeidet er utfordrende, men ved at de håndterer disse situasjonene, kan det føre til utvikling og læring. Dette kan være et eksempel på indre motivasjon. Sett i lyset av Kaufmann og Kaufmanns (2015) argument om at høy selvtillit fører til at individet setter seg høyere mål, mestrer mer utfordrende karrierer, samt jobber mer, kan man anta at informantene har høy selvtillit i forbindelse med sine posisjoner som styremedlemmer.

Det kommer frem av undersøkelsen at informantene setter seg høye mål, og velger utfordrende karrierer. Informantene viser også til en opplevelse av å være “attraktive” på arbeids-og styre-markedet.

4.5 Speiling

Gjennom intervjuene kommer det også frem at informantene opplever at kvoteringsloven er meget godt integrert i styrene i noen av de største norske børsnoterte selskapene, representert i denne studien. Informantene forteller om at kvoteringsloven er så godt integrert at det verken er noe man prater om, eller tenker over lengre. Man kan med dette tenke seg at kvoteringsloven ikke lenger oppleves som en del av informantenes omgivelser. Dette kan være et resultat av at informantenes selvoppfattelse gir dem evnen til å overse sine omgivelser. En informant viser i følgende sitat tydelig hvordan hun forholder seg til sine omgivelser:

[...] jeg har jo da jobbet i et veldig mannsdominert yrke i veldig mange år, og jeg har jo fått mange bra stillinger og flotte muligheter, og det at folk underveis har ønsket, at noen mener at jeg har kommet inn fordi jeg er dame eller noe slikt, det er jeg helt sikker på at har skjedd. Men jeg bryr meg ikke.

Sitatet ovenfor tyder på at informanten velger å se bort ifra, eller ikke bry seg om andre har ansett henne som kvotert inn. Dette er et valg hun kan gjøre både bevisst og ubevisst. Det viser til et fokus på leveransen inn i styrerommet, og ikke på omstendighetene, om de har blitt kvotert inn eller ikke. Evnen til å se bort ifra, og ikke la seg styre av omstendighetene, om de er kvotert inn eller ikke, kan anses som en fordel. Det kan være at dette bidrar til at informantene takker ja til styreverv de muligens ellers ikke ville takket ja til, dersom de hadde en opplevelse av å være kvotert inn. Man kan her trekke linjer til Meads (Schieffloe, 2011) teori om utvikling av selvet, som viser til at man gjennom refleksive handlinger kan se seg selv som “meg” utenfra. Denne delen av selvet representerer samfunnet i individet, og gjør det mulig å vurdere seg selv

basert på ytre verdier, idealer, normer og forventninger. Man kan da anta at omgivelser som ikke inkluderer kvoteringsloven, gjør at informantene ikke ser seg selv som en del av kvoteringsloven. Dette kan styrkes gjennom Cooleys (Schieffloe, 2011) speilingsteori som viser til at en form for å vurdere sine omgivelser kan være å overse omgivelsene. Dette er en evne han mener at mennesker med makt, eller høyt selvbilde mestrer. Informantene kan også ansees som mennesker med en opplevelse av makt da de er en del av toppen av det norske næringslivet. Med utgangspunkt i at informantene har høy selvtilitt er det derfor rimelig å anta at informantene har denne opplevelsen av at kvoteringsloven ikke er en del av deres omgivelser, nettopp fordi de har høy selvtilitt.

Informantenes høye selvtilitt i styre-sammenheng, gir dem evnen til å se bort ifra om de potensielt er kvotert inn eller ikke. Samtlige av informantene viser til et fokus på leveransen inn i styrerommet fremfor omstendighetene. En annen informant beskriver i følgende sitat hvordan hun har en opplevelse av å bli kvotert inn i styret til et utenlandsk selskap.

Ja, tenker nok det. Jeg er med i en interesseorganisasjon, bestående av store aktører, og der er det et styre, kanskje 25 stykker, og der opplever jeg nok at de hadde en agenda at de måtte få inn flere kvinner. Jeg tror at mitt selskap ble invitert inn fordi vi er et moderne selskap, men jeg opplevde nok at det var veldig okay at jeg var kvinne. Så jeg er ikke sikker på om jeg hadde blitt invitert inn om jeg hadde vært en mann. Så jeg kjente på det at de var på søken etter: hvem kan de finne i sin medlemsmasse som er kvinner, og som representerer en okay organisasjon. Så det er en internasjonal institusjon, men der tror jeg det var en fordel å være kvinne.

Informanten viser til at hun opplever kjønn som en av flere mulige faktorer til at hun fikk plass i styret. En potensiell årsaksforklaring til hvorfor denne informanten opplevde å bli kvotert inn, på tross av at hun hadde rikelig med erfaring fra å sitte i styreverv, kan være basert på organisasjonens ytre press. Som nevnt var Norge det første landet i verden som innførte en lovregulering på kjønnsbalanse i børsnoterte selskaper, og flere land har fulgt etter. Sitatet ovenfor kan være en bekreftelse på at lovreguleringen har spredt seg internasjonalt og inn i interesseorganisasjoner. Dette argumentet kan styrkes ved å se på en annen informant som beskriver hvordan det påvirker en organisasjon å ikke ha begge kjønn representert, og at dette er en faktor innført i ESG (Environmental, Social and Corporate governance) retningslinjer for styrearbeid.

[...] Vi ser at bedriftene er mye mer opptatt av hele ESG problemstillingen, slik at om du jobber mot et konsumentmarked, og jobber mot institusjonelle investorer som vurderer bedrifter på forskjellige kriterier og et selskap velger å bare ha middelaldrene hvite menn i styret så vil det skåre negativt. Fordi man tror at det vil gi dårligere avkastning og dårligere utvikling av virksomheten.

Det kan derfor tenkes at denne informanten opplevde å bli kvotert inn som er resultat av at interesseorganisasjonen trengte en kvinne for å unngå å skåre negativt basert på ESG-kriteriene. Dette er kriterier utarbeidet som en felles forståelse for næringslivet for bærekraftig selskapsledelse, og referer bevissthet på E) klima og miljø, S) samfunnsansvar og G) eierstyring (Aksje Norge, u.å.). Dette viser til at også eksterne faktorer som kvoteringslovens integrering og internasjonale retningslinjer for styrearbeid påvirker informantenes opplevelse av kvoteringsloven.

4.6 Tilhørighet og relasjon

Svarene informantene gir ved spørsmålet om hvordan de opplever sin innflytelse på prosesser i styret kan oppsummeres i følgende sitat:

“Den er stor [...] det er tillit til at man kan si det man mener, det er respekt for ulike synspunkter, hvordan man løser diskusjoner hvor det er uenigheter, ulike syn osv.”

Av dette sitatet kan man tolke at informanten opplever at hun er en del av et fellesskap i styret gjennom tilliten og respekten hun opplever at de har etablert internt i styre. Dette kan være et resultat av god kommunikasjon internt i styre, at det potensielt har blitt etablert en takhøyde for åpne diskusjoner. Dette kan også komme av relasjonene styret preges av. Det kan tenkes at om det ikke hadde vært en god relasjon etablert i styret hadde ikke denne tilliten og respekten informanten viser til vært etablert. En annen informant beskriver i følgende sitat hvordan hun opplever at mangelen på relasjoner påvirker kommunikasjonen i styre:

“I styret da så har folk vært der veldig forskjellig lengde, da tror jeg det er naturlig at noen kjenner hverandre bedre enn andre, og at de snakker mer med hverandre.”

En tredje informant beskriver sin opplevelse av innflytelsen hun har på prosesser i styrearbeidet på følgende måte:

“Det oppleves som veldig ryddig og strukturert i forhold til at alle får komme med innspill og at vi tar alle innspill på alvor.”

Jeg opplever det godt, jeg opplever at det man sier blir hørt, jeg opplever at tingene vi bidrar med og får konsensus rundt blir fulgt opp, av daglig ledelse, jeg opplever at vi har en strukturert tilgang på loggføring av initiativ som vi beslutter, hvert møte blir fulgt opp.

En årsak til at informantene opplever sin innflytelse som ryddig, strukturert, hørt og fulgt opp kan være hvilke selskaper som er representert i undersøkelsen. I undersøkelsen er det representert store, profesjonelle organisasjoner. Det er derfor rimelig å anta at det er et høyt profesjonsnivå, med godt innarbeidede rutiner i arbeidsprosesser. Dette kan muligens påvirke hvordan informanten opplever sin innflytelse. En annen informant beskriver sin opplevelse av innflytelse på prosesser i styrearbeidet som et ansvar i følgende sitat:

“Om jeg ikke har påvirket der så har jeg ikke gjort jobben min”

Denne ansvarsfølelsen kan være et resultat av at informanten opplever en “plikt” til å bidra og påvirke ettersom at styreverv er noe en selv velger å ta på seg. Det kan være informanten opplever at hennes relasjon til styret er preget av en form for psykologisk kontrakt, eller en norm som knytter henne til styret. Denne følelsen av tilhørighet sammen med følelsen av autonomi, at informantene selv velger å ta på seg styreverv, og informantenes kompetanse opplevelse kan i følge Deci og Ryan (2017), skape en følelse av velvære i organisasjonen, og være en kilde til arbeidstilfredshet.

Gjennom analysene av de ulike sitatene nevnt ovenfor kan man antyde at informantenes ulike relasjoner til styrene, enten det er relasjon til andre styremedlemmer eller organisasjonene styrene representerer, påvirker hvordan de tolker sin innflytelse i prosesser i styrearbeidet. Informantenes beskrivelser av styrets prosesser som at “alle får komme med innspill”, og “jeg opplever at det jeg sier blir hørt”, kan vise til en god kommunikasjon og en intern tillit i styret. Denne kommunikasjonen kan være et resultat av relasjonene informantene opplever. Dette betyr Batesons (Ulleberg, 2014) utsagn om at relasjon er en grunnleggende faktor i kommuni-

kasjonen. Batesons teori viser til hvordan det er nødvendig å etablere et grunnleggende relasjonsperspektiv, da menneskers virkelighetsoppfatninger bygger på kontraster i relasjoner. At informanten viser til en tillit rundt prosessene i styrearbeidet kan vise til et etablert grunnleggende relasjonsperspektiv, det eksisterer en relasjon internt i styre, som informanten har tolket og forholdt seg til.

En informant forteller om hvordan hun opplever å bli sett på som kvotert inn av en utenlandsk styrerepresentant ettersom at hun opplever at vedkommende lytter mer til de mannlige styrerepresentantene enn de kvinnelige, men at hun gjennom erfaring har funnet ut at løsningen da er å være sta. Dette kan man se i sammenheng med Batesons forståelse av kommunikasjon og relasjon på følgende måte: den utenlandske styrerepresentanten forsøker å unngå kommunikasjon med de kvinnelige styremedlemmene i form av å ikke lytte til dem. Noe han ikke lykkes med ettersom at det er umulig å ikke kommunisere. Sett i lyset av Batesons teori om at vi alltid kommuniserer både form og innhold, tolker da informanten forhold fremfor innhold gjennom denne kommunikasjonen til at denne mannlige styrerepresentanten behandler de kvinnelige styrerepresentantene annerledes enn de mannlige.

Av undersøkelsens resultater kan man med dette konkludere med at Informantenes relasjoner til styrene påvirker den interne kommunikasjonen. Tilhørighet og relasjoner fremstår som en viktig faktor i forhold til både kommunikasjon og velvære i styrene.

4.7 Kommunikasjon

Det kommer også frem av undersøkelsen at en informant opplever seg selv på ulike måter i ulike styresammenheng. Hun beskriver hvordan hun har opplevd det som problematisk å ta sin plass i styret under den seneste tiden med digitale møter. Noe som videre har ført til at hun holder litt tilbake sammenliknet med den rollen hun påtar seg i andre styreverv.

“[...] i andre styrer som jeg sitter i så tror jeg at jeg er kanskje kjent for å, haha, være ganske tydelig, det er det jeg får som tilbakemelding.”

En annen informant forteller også om hvordan hun anser seg selv som en ganske sosial person, og at hun opplever å bidra til å bygge tillit og et godt styre gjennom interaksjon i pausene, men at under styremøtene opplever hun seg selv og resten av styret som veldig profesjonelle og strukturerte. Dette kan være et resultat av det høye profesjonsnivået disse styrene representerer.

En tredje informant forteller om hvordan hun opplever at selvtillit er en faktor som påvirker hvordan vi kommuniserer i forbindelse med styrearbeid, og hvordan samme budskap kan presenteres i ulike former:

Jeg er jo egentlig veldig negativ til å snakke om stereotypier, og generelt liker jeg ikke å snakke om liksom putte kvinner og menn i ulike båser fordi vi er såpass forskjellige som individer og om man ser på personlighetstrekk osv. [...] Jeg liker jo ikke si dette, men noen menn, spesielt de som da har vært type toppledere kanskje har en selvtillit som gjør at de utfordrer litt hardere og litt mer direkte. Mot kvinner som ofte kan være litt mer spørrende, [...] vi har en i styret han var CEO for [virksomhet] så han har vært liksom the top. [...] den tyngden han har der kan være ekstremt utfordrende, [...] jeg har ikke den selvtilliten til at om jeg ser noe jeg tror jeg feil, er jeg da trygg nok på at noe er feil? Da vil heller jeg spørre: Er vi sikre på det her? Er det sånn og sånn? Men han ville heller sagt Dette er feil! Så det vil jeg si er forskjellen på menn og kvinner, hvordan de angriper hvordan de utfordrer ting da.

Denne informanten viser til hvordan samme budskap kan fremmes på ulike måter, og hvordan hun opplever at kommunikasjonsform skiller mellom personer, selv om innholdet er det samme. Dette belyser det Bateson (Ulleberg, 2014) omtaler som at samspill må forstås sirkulært, og hvordan sider ved individer kommer frem i bestemte situasjoner. Informanten legger her kjønn, på tross av at hun ikke liker å basere sine slutninger på stereotypier, til grunn for sin opplevelse av kommunikasjonen.

Man kan se på en opplevelse som et individs tolkning av en bestemt situasjon, og hvordan vi tolker avhenger av hvem det er som tolker situasjonen. En informant belyser i følgende sitat hvordan hun opplever at subjektivitet påvirker i tolkningen av andre:

Det er jo veldig subjektivt hvordan man vurderer andre, om man tror det finnes en objektiv måte å vurdere kandidater på, det er det mest naive. Vi drar jo alle med oss ting. Vi er ikke objektive, vi er subjektive. Ikke sant, og noen ganger er det sånn at vi faktisk, for å være helt enkel, ikke liker folk så godt som vi liker andre, også er det litt vanskelig å si, og da finner man på andre ting å si. Vi lager jo forklaringer selv, som passer med vårt syn på verden.

Informantens beskrivelse av hvordan hun opplever tolkning som en subjektiv handling kan man også finne i litteraturen som viser til hvordan vi mennesker gjennom subjektive tolkninger skaper verden vi ser. Dette sitatet belyser Bateson (Ulleberg, 2014), som argumenterer for hvordan vi i en kommunikasjonsverden ikke forholder oss til fenomener og gjenstander direkte, men våre ideer om tingene. Noe som fører til at alle mennesker har en egen subjektiv virkelighetsoppfatning av verden.

Dette viser at informantene besitter en tilpasningsevne, de tolker ulikheter i kommunikasjonsmønstre og finner årsaksforklaringer. Til tross for dette er det ingen av informantene som viser til en negativ opplevelse av dette, og det kan med dette derfor se ut til at informantene også her evner å se bort i fra omgivelsene.

4.8 Digitale møter

Under intervjuene ble det også stilt spørsmål om hvordan informantene opplever digitale styremøter sammenliknet med fysiske styremøter. Dette er relevant i forhold til å få muligheten til å undersøke om den digitale faktoren påvirker informantenes tolkninger av kommunikasjonen internt i styret. Det viser seg av undersøkelsens funn at digitale møter til en viss grad påvirker informantenes opplevelser av kommunikasjonen. To av informantene vektlegger mangelen på kroppsspråk som en faktor i følgende sitat:

“[i fysiske møter] hvor det kan være godt å ha en diskusjon, hvor du kan følge litt med på kroppsspråk, da senser du det på en annen måte enn på skjerm.”

Man kan av dette sitatet tolke at denne kvinnen har en opplevelse av at det er en forskjell på digitale møter og fysiske møter.

Det er mer effektivt, [...] fordi man må være mer strukturert, så det er mer effektivt basert på tid, men ikke like gode diskusjoner, [...] de hemmer diskusjonene fordi du blir mer formell, man må liksom ha det mye mer strukturert, vanskeligere å lese kroppsspråk, spesielt hvis du har en presentasjon og du har bare sånne bittesmå bilder, og da kan du ikke lese kroppsspråk på samme måte, så ofte får du ikke de samme signalene til å skjønne kanskje noe som er litt usikkert, men de sier det ikke. Og jeg tror for noen så er det en større terskel til å ta ordet da, i et teams møte enn det er fysisk.

Dette bekreftes også av denne informanten som i tillegg viser til hvordan hun opplever at terskelen for å ta ordet er høyere under digitale møter fremfor fysiske. Det er interessant å her se på hvordan kvinner som vanligvis ikke opplever problemer med å ta ordet, eller uttrykke sin mening under fysiske styremøter, har en opplevelse av at digitale møter endrer møte dynamikken. Her kan man trekke linjer til Cato Wadels (1999) teori om ikke-verbal kommunikasjon og hvordan det påvirker tolkninger av mening. Wadel (1999) viser til at to tredjedeler av kommunikasjon mellom individer er ikke-verbal kommunikasjon. Kroppsspråk er som nevnt fellesbetegnelsen på disse ikke-verbale kanalene, og de mange mulige kombinasjonene og variasjonene av disse gir oss mulighet til å få innsikt i andres tanker og følelser. Dette bekreftes gjennom informantenes utsagn, hvor de gir uttrykk for at man gjennom digitale møter mister kroppsspråket, noe som fører til at kommunikasjonen forandres. En informant forteller om hvordan hun opplever at digitale møter påvirker evnen til å bygge relasjoner:

Jeg vil si det digitale fungerer godt på den måten at vi får tatt alle beslutninger, vi får hatt gode diskusjoner, runder rundt bordet osv. men det er ingen tvil om at over tid så mangler man en dimensjon på det å bygge relasjoner, noe vi merket særlig [i forbindelse med nye styremedlemmer]

En mulig årsak til at informanten opplever at digitale møter påvirker hvordan styret bygger relasjoner, kan være at under digitale møter mister man muligheten til å kommunisere gjennom kroppsspråk. Gregory Bateson (Ulleberg, 2014) legger vekt på hvordan relasjon er en grunnleggende del av vår tolkning av andre mennesker eller situasjoner. Bateson (Ulleberg, 2014), viser også til hvordan relasjonen står i sentrum av en grunnleggende forståelsesramme. Når man da gjennom styremøter mister kroppsspråk, som ifølge Birdwhistell er to tredjedeler av kommunikasjonen vår, vil tolkningen og oppbyggingen av relasjoner påvirkes. Dette kan muligens være en forklaring på hvorfor informanten opplever at digitale møter påvirker relasjonsbyggingen internt i styret.

Det kommer også frem av intervjuene hvordan en informant tolker andre styrerepresentanter i lyset av stemmebruk,

[...] vi har en mann som er veldig stille som sikkert sier mindre og er mer stille enn alle kvinnene som sitter der også har vi et par menn som er veldig vokale. Som er mye mer

vokale enn de kvinnene som sitter der, også har du da liksom midten hvor jeg tenker alle kvinnene sitter.

Det kan her være mulig at informanten tolker stemmebruk i denne grad fordi hun ikke får muligheten til å tolke kroppsspråk ettersom at styremøtene foregår digitalt. Informantens tolkning av stemmebruk kan med dette bli en del av informantens grunnleggende tolkning av de andre styremedlemmene som personer. Stemmebruk er ifølge teorien den nest største formen for ikke-verbal kommunikasjon og kan ifølge teorien kombineres på ulike måter for å skape uttrykk. Sitatet viser til hvordan informanten opplever de andre styremedlemmenes bruk av stemme, og det er da naturlig at hun også videretolker dette.

Dette viser at informantene har en opplevelse av at digitale møter påvirker kommunikasjonsdynamikken i styrene. En faktor informantene trekker frem i forbindelse med dette er evnen til å lese kroppsspråk, og hvordan digitale møter bremser mulighetene for dette, som igjen påvirker kommunikasjonen.

Oppsummering av hovedfunn:

Analysens funn viser til at flere av informantene aldri har hatt en følelse av å bli kvotert inn. De tilfellene der funnene undersøkelsen viser til en opplevelse av å bli kvotert inn, er sammenfallende med tilfeller hvor informantene enda ikke har opparbeidet seg erfaring fra å sitte i styret. Andre årsaker til at informantene har hatt en opplevelse av mulig å bli kvotert inn, har vært med utgangspunkt i kvoteringslovens internasjonale integrerings- og retningslinjer for styrearbeid. Informantene fremmer erfaring og kompetanse som noen av de viktigste faktorene i deres styrearbeid, og informantene har selv en høy grad av kompetanseopplevelse. Gjennom sitt styrearbeid og sine operative karrierer har informantene opparbeidet seg en høy grad av styrerelatert selvtillit, noe som gir dem evnen til å se bort ifra omgivelsene sine og derfor ikke lar seg påvirke av om de har blitt kvotert inn eller ikke. For informantene kan det virke som at leveransen inn i styrerommet er viktigere enn omstendighetene. Informantene motiveres av både ytre og indre motivasjon, og spesielt faktorer som læring, utvikling, mestring og sammenlikning av prestasjoner. Kvinnene undersøkelsen er basert på er ambisiøse, målrettede styrekvinner, som har en opplevelse av å være «attraktive» på arbeids- og styremarkedet. Informantene viser til en opplevelse av at den største påvirkningen på den interne kommunikasjonen i styrene er digitaliseringen av møtevirksomheten. Relasjoner og følelsen av tilhørighet avdekkes som viktige faktorer for velvære og den interne kommunikasjonen i styrene. Dette til tross for at selskapene her representert preges av en høy grad av profesjonalitet.

Tema:	Funn:
Kompetanse og erfaring	Kompetanse og erfaring anses som viktige faktorer for å utføre et godt styrearbeid
Selvoppfattelse	Informantene opplever ikke at deres selvoppfattelse påvirkes av kvoteringsloven
Motivasjon	Informantene motiveres av både indre og ytre motivasjon. Man kan også av analysen se at utvalget består av både mestringsorienterte og prestasjonsorienterte personer
Karrierer	Informantene er ambisiøse kvinner som velger krevende utfordrende karrierer
Speiling	Samtlige av informantene viser til et fokus på leveransen inn i styrerommet fremfor omstendighetene
Tilhørighet og relasjon	Der informantene opplever en tilhørighet eller relasjon til styrearbeidet opplever de å ha innflytelse i prosesser i styret
Kommunikasjon	Digitaliseringen av styrenes møtevirksomhet oppleves som den største påvirkningen når det kommer til den interne kommunikasjonen i styrene

Tabell 2. Oppsummering av hovedfunn

5. Diskusjon

Samtlige informanter i denne undersøkelsen har lang fartstid i toppen av næringslivet. Gjennom dette har de tilegnet seg store mengder kompetanse og erfaring, relevant for sine styreverv. Dette er faktorer informantene fremmer som viktige for å utføre et godt styrearbeid. Disse kvinnene vet verdien av egen kompetanse og erfaring, og man kan tolke av analysen at de også vet å verdsette den. Informantene viser til en høy grad av selvtillit og ambisjoner. Gjennom sitater som «Jeg vet jeg leverer veldig mye bedre enn veldig mange menn.», og «Jeg innbiller meg at jeg har fått de jobbene jeg har fordi jeg er best.», kan man få en fornemmelse av at disse kvinnene føler et behov for å demonstrere at de er bedre enn andre. Sandra Bems (1984; Solberg, 2017) oversikt over generelle holdninger og verdier knyttet til maskulinitet og femininitet viser til at egenskaper knyttet til maskulinitet er: forsvare egne meninger, uavhengig, selvhevdende, sterk personlighet, viljesterk, har lederegenskaper, villig til å ta sjanser, dominerende, og villig til å ta standpunkt. Egenskaper som knyttes til femininitet er: hengiven, imøtekommende, følsom for andres behov, forståelsesfull, viser medfølelse, trøster gjerne andre, varme, øm, glad i barn, og vennlig. Egenskapen selvhevdende er her interessant. Er det mulig at informantene føler på behovet for å fremme seg selv på denne måten fordi de er en del av et maskulint miljø? Ligger nøkkelen bak suksessen ved å nå toppen av næringslivet i å vise til maskuline egenskaper? Er det tilfeldig at samtlige av informantene i denne undersøkelsen fremmer seg selv med denne graden av selvtillit, eller er styrerommene i norske børsnoterte selskaper preget av et miljø mer sammenfallende med maskuline egenskaper? Denne formen for selvoppfattelse kan også forklare hvorfor informantene ikke lar seg påvirke av om de mulig er kvotert inn eller ei. Dette kan være et resultat av den høye selvtilliten i styresammenheng, som analysen illustrerer at informantene besitter, det kan også være et resultat av at informantene alle sammen er kvinner som har jobbet i et mannsdominert arbeidsmiljø over flere år.

I denne sammenhengen kan vi presisere at maskuliniteten som preger disse omgivelsene kan tillegges den kulturelle konteksten og kriterier for kommunikasjon, mer enn at styreposisjoner og øverste ledere har vært dominert av menn (Solberg, 2017). De kvinnelige styremedlemmene i denne studien har i stor grad erfaring som toppledere. Kan denne styrerelaterte selvtilliten også vise tendenser til at informantene er jernkvinner? Synonymer som typisk forbindes med denne typen kvinner er: handlekraftig, og ubøyelige (Den norske akademiske ordbok, u.å.). Er det mulig at denne selvtilliten ikke er noe informantene har opparbeidet seg gjennom sine karrierer,

men snarere blitt forsterket gjennom karrierene? Kan denne selvtilliten, holdningene og egenskapene være drivere som har bidratt til at disse kvinnene har oppnådd sine posisjoner i det norske næringslivet? Eller er det motivasjon som er den største drivkraften? Er det dette som kan være årsaken til at kvinnene ikke lar seg påvirke av praktiseringen av kvoteringsloven?

Denne selvtilliten kan man også knytte opp mot at man av undersøkelsen kan få en forståelse av at informantene anser sin posisjon i norske styreverv som relativt unik. Det kan virke som at informantene anser sin holdning til at leveranse inn i styreverv er viktigere enn omgivelsene rundt, som relativt sjelden. Dette er forståelig ettersom at kvinner faktisk er en minoritet i norske styreverv. På en annen side kan dette også muligens ha en sammenheng med hvordan kvinner ble rekruttert inn i styreverv etter innføringen av lovkravet. Ifølge Teigen (2015) økte etterspørselen etter kvinner med erfaring og synlighet som styverepresentanter etter innføringen av lovkravet. Dette førte så til at et fåtall kvinner tok på seg flere styreverv. På tross av at andelen kvinnelige styremedlemmer i børsnoterte selskaper har hatt en kraftig vekst, er det ikke et større antall kvinner som har tatt et steg inn i styreverv (Teigen, 2015). At kun et fåtall kvinner på denne tiden tok plass i norske styreverv i børsnoterte selskaper kan ha bidratt til en økt følelse av å være en minoritet. Andelen kvinner i styrene til børsnoterte selskaper stagnerte på minstekravet om 40% kvinnerepresentasjon, og den har nå 15 år senere, enda ikke økt ytterligere. Med utgangspunkt i forskningen som viser at det er mer en nok kompetente kvinner å rekruttere fra (Heidenreich & Storvik, 2010), kan man stille spørsmålsteget ved dette. Hvorfor er det da ikke et større antall kvinner i norske styreverv? Kan det tenkes at de kvinnene som per i dag utgjør andelen på 40% kvinnerepresentasjon i styrene til børsnoterte selskaper, rett og slett setter en standard når det kommer til erfaring og kompetanse? Begrenser dette andre kvinners muligheter ved at de kvinnene som er på vei inn i styreverv enda ikke har opparbeidet seg tilsvarende erfaring og kompetanse?

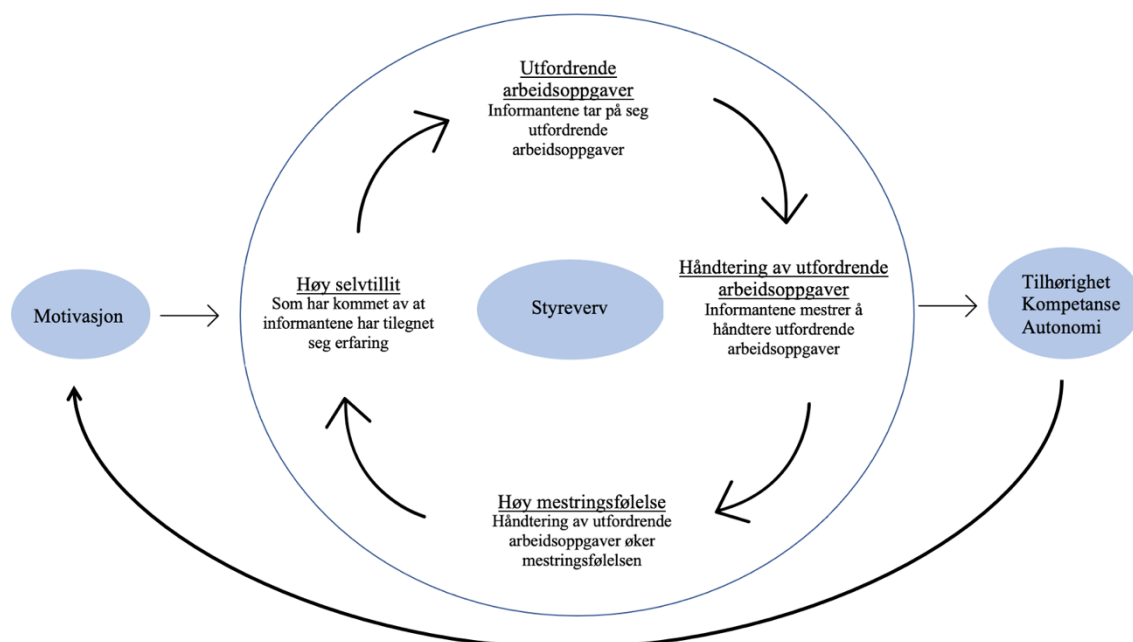
Gjennom intervjuene kommer det frem at noen av informantene anser styreverv som den beste arenaen for å bidra med sin kompetanse, dette kan være en forklaring på hvorfor de velger styreverv fremfor andre arenaer. En forklaring kan være at noen av informantene også har tidkrevende operative jobber ved siden av sine styreverv. Et styreverv kan derfor fungere som et fint supplement ved siden av det operative arbeidet. Dette kan også kobles opp mot informantenes ønske om å utvikle seg og lære, i tillegg til å kunne bidra med sine erfaringer og sin kompetanse. Både inn i styreverv, men også fra styreverv og inn i sine operative jobber. På en annen side kan det også handle om den graden av innflytelse informantene viser til at de

opplever når de har en følelse av relasjon til styrene. Informantene opplever som et resultat av relasjon en høy grad av innflytelse. Kan også dette ha en sammenheng med informantenes selvbilde? Kan sammenfallet av at informantene opplever seg som «attraktive» i det norske næringslivet, og preges av en høy grad av styrerelatert selvtillit, skape en følelse av at de er både viktige og ønsket? Er dette en årsak til at informantene velger å ta på seg styreverv? Sett i lyset av at samtlige informanter har en opplevelse av at de gjennom sine styreverv får muligheten til å bidra med sin kompetanse og erfaring er det ikke utenkelig at disse kvinnene bidrar med en innflytelse preget av selvtillit, og med dette også her ser bort ifra praktiseringen av kvoteringsloven.

6. Avslutning

6.1 Informantenes velvære i styreverv

Undersøkelsens hovedfunn er presentert i en helhetlig modell illustrert nedenfor. Modellen i baserer seg på tre hovedpunkter: motivasjon, styreverv og velvære. Motivasjon viser til hvorfor informantene tar på seg styreverv, og er modellens utgangspunkt. Videre går modellen inn på hva arbeidsoppgavene informantene blir eksponert for i sine styreverv fører med seg. Dette er en sirkulær drivkraft forklart gjennom fire steg: høy selvtillit, utfordrende arbeidsoppgaver, håndteringen av utfordrende arbeidsoppgaver, og høy mestringsfølelse. Videre viser modellen hvordan dette skaper velvære for informantene i sine styreverv, som igjen øker motivasjonen.



Figur 3. Informantenes velvære i styrearbeidet

Arbeidsmotivasjon defineres som energi med opphav både i og utenfor et individ (Kopperud & Martinsen, 2016, s.141). Energien initierer arbeidsrelaterte handlinger og påvirker dets form, retning, varighet og intensitet (Pinder, 1998; Kopperud & Martinsen, 2016, s.141). Informantene i denne undersøkelsen viser til ulike typer motivasjon, enten det er indre motivasjon hvor motivasjonen ligger i selve arbeidsutførelsen, altså arbeidsoppgavene knyttet til styreverv. Eller det er gjennom ytre motivasjon, som for eksempel lønnen informantene får for sitt arbeid som styremedlemmer. Det kan også være kredibiliteten informantene oppnår gjennom styreverv i

selskapene som denne undersøkelsen tar utgangspunkt i. Ved å kartlegge på hvilken måte informantene er motivert, viste undersøkelsen at utvalget består av både mestringsorienterte og prestasjonsorienterte personer. Mestringsorienterte og prestasjonsorienterte personer drives av et ønske om å lære, utvikle seg, demonstrere sin dyktighet, eller prestere bedre sammenliknet med tidligere prestasjoner (Nerstad & Richardsen, 2016). Styreverv er en god arena for å få dekket disse behovene, og med dette tar informantene på seg styreverv.

Informantene har opparbeidet seg en høy selvtillit i forbindelse med tidligere styrearbeid, og gjennom sine karrierer. Det er med dette som utgangspunkt modellen baserer seg på at informantene går inn i sine styreverv med en høy grad av styrerelatert selvtillit. Dette argumentet styrkes også når man sammenlikner med den tiden informantene hadde en opplevelse av å være kvotert inn. Informantene som tidligere har hatt en opplevelse av å være kvotert inn opplevde det enten i forbindelse med internasjonale styreverv, eller i forbindelse med sitt første, og andre styreverv. Man kan i dette tilfellet trekke linjer til Cooleys teori om speilbildet (Schiefløe, 2011). At informantene opplevde å bli kvotert inn i sine første styreverv kan trekkes opp mot at de fikk denne opplevelsen fordi de på det tidspunktet, ikke hadde erfaring fra styreverv. Med dette hadde de heller ikke opparbeidet seg selvtilliten knyttet til styrearbeid, som denne studien argumenterer for at styreverv bygger opp. Derfor hadde ikke informantene evnen til å overse omgivelsene: Om de var kvotert inn eller ei. At informantene nå ikke opplever dette viser at de går inn i sine styreverv med høy selvtillit i forhold til styrearbeid, og med dette ser bort ifra om de er kvotert inn.

Gjennom styrevervene blir informantene eksponert for utfordrende arbeidsoppgaver. Mestringsorienterte personer foretrekker utfordrende oppgaver, hvor det er sjanse for suksess (Nerstad & Richardsen, 2016). Man kan med dette anta at disse utfordrende oppgavene er en driver for informantene som viser seg å være mestringsorienterte. Det kan tenkes at dette også er en faktor som påvirker hvordan informantene løser arbeidsoppgaver knyttet til styreverv. Informantene foretrekker denne typen av oppgaver, og basert på deres høye selvtillit tenker de at det foreligger en sjanse for suksess. Informantene løser da arbeidsoppgavene basert på erfaringer og kompetanse, preget av selvtillit og med en tanke om at de skal løse arbeidsoppgavene på en vellykket måte. Det kan tenkes at informantenes indre driv, og selvtillit skaper en slags selvoppfyllende profeti.

Kombinasjonen av motivasjon, erfaring, kompetanse og selvtillit gjør informantene godt rustet til å håndtere disse utfordrende oppgavene. Informantene håndterer arbeidsoppgavene basert på kompetanse, og erfaring. De drives av muligheten for utvikling, og forventet mestringsevne. Informantenes høye styrerelaterte selvtillit skaper et bilde av at de evner å løse arbeidsoppgavene, noe som videre rustet de til å utføre oppgavene på en vellykket måte. Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til at høy selvaktelse fører til at individet setter seg høyere mål, og mestrer vanskelige oppgaver. Informantene fremmer håndteringen av arbeidsoppgavene relatert til styrearbeid som tidkrevende, og man kan med dette, i kombinasjonen av motivasjon, tolke at informantene legger mye arbeid i håndteringen av arbeidsoppgavene. Informantenes motivasjon drives av et ønske om å utvikle seg og å bidra, dette kan være årsaken til at informantene legger så mye tid og innsats i arbeidsoppgavene knyttet til styrevervene. Med utgangspunkt i at informantene opplever at de lærer, og tilegner seg viktig kompetanse og erfaring gjennom arbeidsoppgaver knyttet til styreverv, kan man anta at informantene håndterer arbeidsoppgavene på en vellykket måte. Noe som igjen bidrar til å øke informantenes mestringsfølelse.

Den økte mestringsfølelsen informantene tilegner seg gjennom å håndtere de utfordrende arbeidsoppgavene på en vellykket måte, fører til en ytterligere økning av selvtillit. Dette skaper en sirkulær bevegelse mellom de fire stegene informantene går igjennom i forbindelse med arbeidsoppgaver knyttet til styrevervene. Denne sirkulære bevegelsen som øker informantenes selvtillit i forbindelse med styreverv bidrar også til å styrke informantenes opplevelse av tilhørighet, kompetanse og autonomi. Faktorer som i følge Deci og Ryan (2000) er avgjørende faktorer for velvære i en organisasjon. Selvbestemmelsesteorien viser til at tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet, kompetanse og autonomi har stor betydning for menneskets psykologiske vekst, integritet, vitalitet, arbeidstilfredshet og velvære i organisasjoner (Nerstad & Richardsen, 2016, s.244).

Som det argumenteres for i analysen har informantene alle en opplevelse av tilhørighet til sine styreverv på ulike måter. Enten det er gjennom relasjon til andre styremedlemmer, eller gjennom organisasjonene styrene representerer. Man kan også knytte informantenes opplevelse av egen kompetanse til følelsen av tilhørighet. At informantene opplever at de gjennom deres kompetanse og erfaringer har noe å bidra med inn i styrearbeidet kan også anses som en relasjon i lyset av Deci og Ryans (2000) selvbestemmelsesteori. Denne tilhørigheten påvirker igjen hvordan informantene tolker sin innflytelse i prosesser i styrearbeidet.

Informantene får også dekket behovet for kompetanseopplevelse. Gjennom undersøkelsen kommer det frem at kompetanse og erfaring anses som viktige faktorer for å utføre et godt styrearbeid. At informantene opplever at de har noe å bidra med når det kommer til kompetanse og erfaring inn i styrene, kan vise til at informantenes behov for kompetanse dekkes. Et funn som kommer frem av analysen er at informantene ikke opplever problemer med å ha innflytelse på prosesser, beslutninger og å “bryte inn” i de tilfellene de opplever å ha tilstrekkelig kompetanse. Informantene som er prestasjonsorienterte kan anses som prestasjonsorienterte personer med høy grad av selvopplevd kompetanse, ettersom at de tydelig gir uttrykk for at de opplever å ha mye erfaring og kompetanse, og ikke opplever hemninger når det kommer til å demonstrere denne kunnskapen. I denne studien kan man se dette i forhold til at noen av informantene opplever å ha god innflytelse i styret i prosesser og beslutninger.

Behovet for autonomi dekkes av at informantene har tatt på seg styreverv basert på motivasjon. Informantene velger selv å ta på seg styreverv, noe man kan anse som et eget aktivt valg. De utsettes ikke for et press til å ta på seg styreverv. Dette kan man koble opp mot Hernes (1975) teori om makt, som viser til at man ikke kan ha makt over en person som er uavhengig av din makt. Informantene har alle lange operative karrierer som har ført til at de selv opplever seg som “attraktive” på styre-og arbeidsmarkedet. I forbindelse med dette kan man anta at informantene ikke opplever at de er avhengige av sine styreverv, og at å sitte i styret et valg informantene selv har tatt.

Med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien kan man med dette argumentere for at gjennom tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet, kompetanse og autonomi opplever informantene velvære i sine styreverv, noe som igjen øker informantenes motivasjon.

Man kan se for seg at sammensetningen av funnene i lys av modellen fungerer i en oppadgående spiralbevegelse. Jo flere ganger informantene går igjennom denne prosessen, dess mer øker motivasjon, selvtillit og følelsen av velvære. Med andre ord: Jo mer erfaring informantene tilegner seg, jo mer kompetanse, og dermed bedre mestringsfølelse. Dette vil igjen øke informantenes motivasjon og gode selvoppfattelse. Informantenes kompetanse, selvbylde og motivasjon øker parallelt med gjennomføringen av styrearbeid. Dette kan vise at kvoteringsloven ikke er en trussel for informantene, men heller en mulighet.

6.2 Konklusjon

Formålet med denne studien er å gjøre rede for hvordan mitt utvalg av informanter opplever og påvirkes av praktiseringen av kvoteringsloven og dens ringvirkninger gjennom problemstillingen:

Hvordan opplever kvinnelige styremedlemmer i børsnoterte selskaper praktiseringen av kvoteringsloven?

Det kan av undersøkelsen se ut til at informantene ikke har en opplevelse av kvoteringslovens eksistens i den grad at de lar seg påvirke av den, med andre ord; de er høyst klar over at den eksisterer, men for informantene har den ingen betydning. En av årsakene til dette er at kvoteringsloven er såpass godt integrert i styrene i dag. En annen årsak er resultatet av høy styrerelatert selvtillit. I tillegg til den mengden erfaring og kompetanse informantene besitter, påvirkes de i veldig liten grad av praktiseringen av kvoteringsloven. De har evnen til å se bort ifra spørsmålet om de potensielt er kvotert inn eller ei, og kvoteringsloven blir derfor ikke en del av deres omgivelser. Styrekvotering av kvinner er med andre ord ikke et problem for kvinnene i dette utvalget.

6.3 Implikasjoner

Som nevnt er det høyst interessant nå 15 år senere å undersøke hvordan lovreguleringen oppleves av dem som direkte berøres av den, for og på best mulig måte kunne bidra til å forstå hvilke tiltak som fungerer for å jevne ut den skjeve kjønnsbalansen i styrerommet, og hvilke som ikke fungerer (Solberg, 2017). Ved å tilegne seg denne kunnskapen om kvoteringsloven er det mulig at også forståelsen øker. Ved å skape en forståelse er det også mulig å gjøre endringer, om man skulle se et behov for det. På denne måten er ikke bare denne studien relevant for styrene slik de er sammensatt i dag, men også for fremtidige styremedlemmer. Denne studien bidrar til å gi et avgrenset innblikk i hvordan praktiseringen av kvoteringsloven oppleves, men dette er bare en del av det. Det finnes fortsatt flere områder man kan rette seg mot i forbindelse med forskning rundt opplevelsen av kvoteringsloven. Det ville vært interessant også å inkludere mannlige styremedlemmer for å undersøke om det eksisterer noen forskjeller ved hvordan menn og kvinner opplever praktiseringen av kvoteringsloven. Det hadde vært interessant å gjøre en undersøkelse som også skiller mellom kvinnelige styremedlemmer og kvinnelige styreledere. Ikke minst hadde det vært interessant å gjennomføre en studie som bruker variabelen alder, for å få

muligheten til å sammenlikne hvordan alder og potensiell erfaring spiller en rolle for opplevelsen.

En annen vinkling som her kan være relevant å undersøke videre er hvorfor andelen kvinner i børsnoterte selskaper har stagnert på 40%. Det er veldig interessant å undersøke hvorfor andelen kvinner i styrene til børsnoterte selskaper ikke har økt ytterligere etter 15 år. Spesielt med utgangspunkt i forskningen som viser til at det er mer enn nok kompetente kvinner å rekruttere fra (Heidenreich & Storvik, 2010). Hvorfor har vi ikke da flere kvinner i norske styrer? Det kan også være interessant med utgangspunkt i at andelen kvinner i børsnoterte selskaper i Norge stagnerte på minstekravet, å sammenlikne med andre land med liknende lovgivning. Finner man de samme tilfellene her?

Dette er et viktig område å undersøke for å videre motivere kvinner, og andre til å våge å ta steget inn i styrerommet. Ved å sette søkelys på mangfold fremfor kvotering av kvinner inviterer man inn flere aspekter ved samfunnet inn i styrene. Selv om vi i dag har en kvinneandel på 40% i styrene til børsnoterte selskaper har vi fortsatt en lang vei å gå. Samfunnet består av så mye mer enn bare menn og kvinner, og det må legges til rette for å se muligheter fremfor begrensninger. Vi må bygge opp under og støtte, ikke bare kvinner, men alle former for mangfold inn i styrearbeid. Det er i den forbindelse også viktig og virkelig gå i dybden på spørsmål rundt mangfold. Selv om det norske næringslivet allerede har kommet en lang vei når det kommer til likestilling mellom kjønn, er det fortsatt mange minoriteter som enda er sterkt underrepresentert i det norske næringslivet. Vi har tråkket opp en god sti for kvinner inn i næringslivet, og nå er et på tide at også andre minoriteter får muligheten til å følge etter.

7. Litteraturliste

- Ahern. K. R. & Dittmar. A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127 (1), 137-197. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr049>
- Aksje Norge (u.å.). Bærekraft. Hentet fra: <https://aksjenorge.no/esg/>
- Ames. C. (1992). Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation. *American Psychological Association*. 84(3), 261-271. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261>
- Ot.prp.nr.97 (2002-2003). *Om lov om endringer i lov 13.juni 1997 nr.44 om aksjeselskaper, lov 13.juni 1997 nr.45 om allmenaksjeselskaper og i enkelte andre lover (likestilling i styrer i statsaksjeselskaper, statsforetak, allmennaksjeselskaper mv.)*. Barne- og familiedepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-97-2002-2003-/id127203/>
- Bartsch. B. & Skårerhøgda. M. (2010). Menn fortsatt i førersetet. *Samfunnsspeilet*, 4. <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/menn-fortsatt-i-forersetet>
- Bøhren. Ø. & Staubo. S. (2013). Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of Corporate Finance*. 28, 152-168. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.005>
- CORE Topplederbarometer 200. (2020). CORE - Senter for likestillingsforskning.
- Deci. E. L., Olafsen. A. H. & Ryan. R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Eckbo. E. B., Nygaard. K. & Thorburn. K. S. (2022). Does Mandatory Board Gender- Balancing Reduce Firm Value? *ECGI Working Paper Series in Law*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4039292>

- Elstad, B. & Ladegard, G. (2010). Women on corporate boards: Key influencers or tokens? *J Manag Gov* 16, 595–615. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9165-y>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 67, 422–436. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Global Gender Gap Report 2020. (2020). World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality/>
- Gram, K. H. (2021). Stadig flere kvinner blant ledere. *SSB*.
<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/stadig-flere-kvinner-blant-ledere>
- Heidenreich, V. (2010). Rekruttering til ASA-styrer etter innføringen av kvoteringsregelen. *Magma*, 7. <https://old.magma.no/rekruttering-til-asa-styrer-etter-innfoering-av-kvoteringsregelen>
- Heidenreich, V. & Storvik, A. (2010). Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid blant ASA-selskapenes styrerepresentanter. *Institutt for samfunnsforskning*.
<http://hdl.handle.net/11250/177495>
- Hernes, G. (1975). *Makt og avmakt*. Universitetsforlaget.
- Hoang, J. & Fjærli, E. (2020, 6. mars). Fleire kvinner i styre og leiing. *Statistisk sentralbyrå*.
<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/fleire-kvinner-i-styre-og-leiing>
- Huse, M. & Solberg, A. G. (2006). Gender-related boardroom dynamics—How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Emerald*. 21(2) 113-130.
<https://doi.org/10.1108/09649420610650693>
- Barne-og likestillingsdepartementet & Nærings-og fiskeridepartementet. (2018). *Hvordan få kjønnsbalanse i toppen av næringslivet*. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/8bbde8cce7b8492bacc82dca2fec69f8/hvordan-fa-kjonnslanse-pa-toppen---endelig-versjon.pdf>

Johannesen, J. A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Levy, I., Kaplan, A. & Early, P. E. (2004). Adolescents' Achievement Goals, Social Status, and Attitudes Towards Cooperation with Peers. *Social Psychology of Education* 7, 127–159.
<https://doi.org/10.1023/B:SPOE.0000018547.08294.b6>

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utgave). Fagbokforlaget.

SSB. (2020) *Kjønnsforskjeller i utdanning og arbeid*. Statistisk Sentralbyrå. Hentet fra:
<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/likestilling>

Kopperud, K. H. & Martinsen, Ø. L. (2016); Motiverende ledelse i I Buch, R., Dysvik, A., og Kuvaas B, *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 138–159). Cappelen Damm AS.

Kvale, S. & Brinkman, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Maeher, M. L. & Zusho, A. (2009). Achievement Goal Theory: The past, present and future. I *Handbook of motivation at School*. Routledge.

NAOB. (u.å.) Jernkvinnen. Hentet fra: <https://naob.no/ordbok/jernkvinne>

Nerstad, C. G. L. & Richardsen, A. M. (2016); Motivasjon og velvære i arbeidslivet. I Buch, R., Dysvik, A., og Kuvaas B. *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 233–260). Cappelen Damm AS.

NOU 2008: 6. (2008) *Kjønn og lønn—Fakta, analyser og virkemidler for likelønn*. Norges offentlige utredninger.

Norsk anbefaling—Eierstyring og selskapsledelse. (2021). NUES. Hentet fra: <https://nues.no/wp-content/uploads/2021/10/2021-10-14-The-Norwegian-Code-of-Practice-for-Corporate-Governance.pdf>

Paglis, L. L. & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and managers motivation for leading changes. *Journal of Organizational Behavior*, 84, 191–215. <https://doi.org/10.1002/job.137>

Payne, S. C. & Youngsourt, S. S. (2007). A Meta-Analytic Examination of the Goal Orientation Nomological Net. *American Psychological Association*, 92(1), 128-150. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.128>

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Academic Press*, 25(1), 54-67 <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Schiefloe, P. M. (2011). *Mennesker og samfunn—Innføring i sosiologisk forståelse* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Solberg, A. G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse*. Cappelen Damm akademisk.

Teigen, M. (2003). *Kvotering til styrevern—Mellom offentlig regulering og privat handlefrihet*. Universitetsforlaget.

Teigen, M. (2015). *Virkninger av kjønnkvotering i norsk næringsliv* (1. utg.). Gyldendal Akademisk.

Terjesen, S., Sealy, R. & Sing, V. (2009). Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda. *ResearchGate*. 17(3), 320–337. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.

Ulleberg, I. (2014). *Kommunikasjon og veiledning* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Wadel, C. (1999). *Kommunikasjon—Et mangfoldig samspill*. SEEK a/s.

Antall ord: 23131

Vedlegg 1. Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering

Referansenummer

214168

Prosjekttittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Grethe Solberg, Anne-Grethe.Solberg@oslomet.no, tlf: +4792081029

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marthe-Celine Nyjordet, marthe.celine@hotmail.com, tlf: 41487540

Prosjektperiode

15.01.2022 - 15.06.2022

Vurdering (1)

05.02.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

Meldeskjema for behandling av personopplysninger 25.03.2022, 13:03

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:
<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2. Intervjuguide

Intervjuguide

Del 1: Sosiobiografi

- Hvilken utdanning har du?
- Hva er din arbeidsbakgrunn?
- Hvor mange års erfaring har du fra å sitte i styreverv?
- Satt du i styreverv før kvoteringsloven ble innført?
- Hvor mange er dere i styret totalt?
- Hvor mange kvinner sitter det i styret i dag?
- I hovedsak, kan du fortelle om de andre styremedlemmenes fagbakgrunn?

Del 2: Motivasjon:

- Hva gjør du/jobber du med ut over det å ha styreverv i [selskap]?
- Hva var din motivasjon for å ta på deg det styrevervet du har i [selskap]?
- Hva er det du liker best ved å være styremedlem i [selskap]?
- Opplever du baksider ved å være styremedlem?
 - o *Hvordan påvirkes din motivasjon av hvordan du opplever at det er å sitte i styret i [selskap]?*
- Påvirkes motivasjonen din til å sitte i styrer av kvoteringsloven?
- Hva har kvoteringsloven betydd for deg når du har takket ja til å sitte i styrer?
- *Hva er din motivasjon generelt sett for å ta på deg styreverv?*

Kommunikasjon:

- Hvordan opplever du at kvoteringsloven påvirker ditt styrearbeid?
 - o Hvordan tenker du at dette påvirker det styreforberedelsene dine?
 - o Hvordan tenker du at dette påvirker hvordan du oppfører deg/atferden/deltakelse din på selve styremøtet?
- Hvordan er det å sitte på digitale møter i forhold til å sitte i fysiske møter?
- Hvordan vil du beskrive kommunikasjonsstrukturen i styret?
 - o Er det noen av styremedlemmer som snakker mer sammen enn andre? Før/under/etter styremøtet.
- Hvordan opplever du din innflytelse på prosesser i styrearbeidet?

- I hvilken grad tenker du at du preger de beslutningene som blir tatt i styret?
- I hvilken grad er du den som forandrer retningene i diskusjonene i styret?
- I hvilken grad er du den som stopper når folk begynner å snakke om uvesentlige ting?
- Opplever du at kvoteringsloven på noen måte påvirker styrearbeidet?

Selvoppfatning:

- I hvilken grad opplever du at kvoteringsloven som kom i 2007 har påvirket din selvoppfatning når det gjelder styrearbeid?
- Tenker du at andre styremedlemmer ser på deg som kvinne i lys av kvoteringsloven?
- Føler du at du blir behandlet fordi du er en kvinne?

Kvoteringsloven generelt:

- På generelt grunnlag, anser du kvoteringsloven som noe positivt eller negativt?
- Dersom loven ble opphevet i dag, hvordan tror du det ville ha gått med kvinneandelen?
- Hva tror du er årsaken til at andelen kvinnelige representanter ikke er høyere enn kravet?
- Tror du kvoteringsloven har påvirket ditt karriereløp?

Rekruttering:

- Hvordan har du blitt du rekruttert til styrevervet du sitter i nå?
- Tenker du at du ble kvotert inn?

Del 3:

- Er det noe jeg ikke har spurt deg om som du savner eller ønsker å tilføye?

Vedlegg 3. Informasjonsskriv

Informasjon om masteroppgave 2022

Mitt navn er Marthe-Celine Nyjordet, jeg er 25 år gammel og i ferd med å avslutte mitt masterstudium i Organisasjon, Ledelse og Arbeid (OLA) på Universitetet i Oslo. I forbindelse med dette skal jeg gjennomføre en undersøkelse, under veiledning fra forsker Anne Grethe Solberg, basert på temaene *kvinner, ledelse og kjønnskvolter*.

Den skjefe kjønnsbalansen i toppen av næringslivet har lenge vært et mye omdiskutert tema, men ofte med et søkelys på om kvinner utsettes for barrierer menn ikke utsettes for. I senere tid har det oppstått en tanke om lovverket rundt kjønnskvolteringen også kan fungere som et virkemiddel til å få flere kvinner inn i toppen av det norske næringslivet. Gjennom problemstillingen «Hvordan opplever kvinnelige styremedlemmer i børsnoterte selskaper kvoteringsloven?», ønsker jeg å kartlegge sosiologiske ringvirkninger ved kvoteringsloven, samt skape et bidrag til den allerede eksisterende forskningen rundt dette temaet.

Det vil bli arrangert ett digitalt intervju på ca. 45 minutter i tidsrommet 15. februar – 15. mars, ut ifra når det evt. skulle passe for deg. Intervjuet legges opp etter fire hovedområder: **selvoppfatning, motivasjon, kommunikasjon, og generelle meninger om kvoteringsloven**. Det vil bli gjort lydopptak og transkribering av intervjuet som lagres på en stengt plattform godkjent av UiO, hvor kun jeg har tilgang. Alle data vil behandles med metodiske verktøy, og du som informant vil være uidentifiserbar i undersøkelsen. Vedlagt ligger det en samtykkeerklæring med mer detaljert informasjon rundt hva det vil si for deg å delta. Denne samtykkeerklæringen må signeres før evt. deltakelse, det er frivillig å delta og du som informant kan når som helst trekke tilbake ditt samtykke.

Håper du ønsker å bidra med din deltakelse til dette prosjektet!

Ved spørsmål kan jeg kontaktes enten på telefon – 41 48 75 40, eller på mail – marthe.celine@hotmail.com

Mvh. Marthe-Celine Nyjordet

Vedlegg 4. Samtykkeskjema for informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet:

«Hvordan opplever kvinnelige styremedlemmer i børsnoterte selskaper kvoteringsloven?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge sosiologiske ringvirkninger ved kvoteringsloven. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet ved denne masteroppgaven er å undersøke opplevelsen av kjønnskoteringsloven til kvinner i børsnoterte selskaper. Gjennom fire grunnpilarer: selvoppfatning, motivasjon, kommunikasjon, og generelle meninger om kvoteringsloven, skal prosjektet besvare problemstillingen «Hvordan opplever kvinnelige styremedlemmer i børsnoterte selskaper kvoteringsloven?».

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo, institutt for sosiologi og samfunnsgeografi er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget vil bestå av seks kvinner (25-65år), med verv i styret til de største børsnoterte selskapene i Norge.

Hva innebærer det for deg å delta?

Om du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til ett 45 minutt langt semistrukturert dybdeintervju. Intervjuene vil gjennomføres digitalt, og hver informant intervjues alene. Det vil bli tatt opptak av intervjuet, og intervjuene vil bli transkribert. Både opptak og transkriberinger vil lagres på plattform godkjent av UiO.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Opplysningene du deler vil kun bli brukt til formålene det blir oppgitt om i dette skrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Prosjektet skal gjennomføres sammen med veileder Anne Grethe Solberg (Forsker II, Oslo Met), under behandlingen av opplysningene er det Marthe-Celine Nyjordet som har tilgang på ubehandlede data, veileder vil få tilgang på behandlede data gjennom sistnevnte. For å sikre dette vil personopplysninger erstattes med koder, og navnelister vil lagres adskilt fra øvrige data. Du som deltaker vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2022. Ved prosjektslutt vil alle personopplysninger, opptak og transkriberinger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Opplysninger om deg behandles basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo, institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Marthe-Celine Nyjordet (student), tlf: 41487540 – marthe.celine@hotmail.com eller:
- Anne Grethe Solberg (veileder), agrsol@oslomet.no
- Roger Markgraf-Bye (personvernombud UiO), personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Marthe-Celine Nyjordet

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan opplever kvinnelige styremedlemmer i børsnoterte selskaper kvoteringsloven?*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i ett intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)