

ER KVINNEANDEL VIKTIG FOR KVINNERS MEDVIRKNING OG INNFLYTTELSE I STYRER?



BEATE ELSTAD (dr.oecon NHH) er førstemanuensis på Økonomiutdanningen ved Høgskolen i Oslo.



GRO LADEGÅRD (dr.oecon NHH) er førsteamanuensis ved Universitetet for miljø- og biovitenskap.

SAMMENDRAG

I denne artikkelen studerer vi kvinners deltakelse og innflytelse i norske styrever. Vi undersøker hvorvidt det enkelte kvinnelige styremedlems deltakelse og innflytelse har sammenheng med kvinneandelen i styret. Vi spurte 458 kvinner i norske styrever om deres erfaringer, og fikk svar fra styrever der kvinneandeler varierer fra 11 prosent til 100 prosent. Vi har to hovedfunn. For det første opplever kvinnene i gjennomsnitt at de i stor grad deltar i informasjons-

utvekslingen i styret, at de i liten grad sensurerer egne meninger, og at de har høy grad av innflytelse i styrene. Samtidig finner vi at økt kvinneandel bidrar til at kvinner erfarer høyere grad av informasjonsutveksling, mer deltakelse i uformell omgang utenom møtene samt økt innflytelse. Vi konkluderer med at økt kvinneandel i et styre styrker den enkelte kvinnes opplevelse av medvirkning i og innflytelse på beslutninger i styret.

INNLEDNING

Kvinnens representasjon i styrever har fått stor oppmerksomhet både i forskning og i samfunnsdebatten de siste årene. I Norge har loven om kjønnskvolter i sammensetningen av styrever i større selskaper skapt engasjement, og i utlandet er man svært interessert i våre erfaringer etter at den nye loven ble iverksatt. Interessen gir seg også utslag i forskning på dette temaet både i Norge og internasjonalt (Vinnicombe, Singh, Burke, Bilimoria og Huse, 2008). Hvorfor er kvinneandel og kvinners roller i styrever interessant å studere nærmere? Ett argument er at kvinner i stadig større grad tar høyere utdanning og deltar i ledende posisjoner i arbeidslivet. Man har

derfor ikke råd til å se bort fra halvparten av kompetansebasen i befolkningen. Et annet argument er at kvinner har andre erfaringer enn menn, og at en derfor vil få inn andre perspektiver i beslutningsprosessen med kvinner i styrever. Et tredje argument er at styrever har stor innflytelse i samfunnet – både i private, offentlige og frivillige organisasjoner – og at kvinner ut fra et demokratisynspunkt også bør være representert i styrever i ulike deler av samfunnet. Samtidig er kvinneandelen i styrever på internasjonal basis svært lav, omkring 15 prosent på det høyeste (Adams og Ferreira, 2009). Det har derfor vært vanskelig å undersøke hvorvidt kvinners deltakelse i styrever faktisk har noen betydning.

Uansett hvilket argument man legger til grunn, er det lite hensiktsmessig å rekruttere kvinner inn i styrene dersom de ikke faktisk aktivt medvirker og har innflytelse på beslutningene som fattes i styret. Uten aktiv medvirkning og innflytelse vil styrene ikke dra nytte av kvinners kompetanse og erfaring, og styrene vil heller ikke fylle den demokratiske funksjonen. I denne artikkelen vil vi se nærmere på sammenhengen mellom kvinneandelen i et styre og i hvilken grad den enkelte kvinne medvirker og har innflytelse på beslutninger i styret. Er det slik at den enkelte kvinne er mer integrert i beslutningsprosessen og opplever større grad av innflytelse når kvinneandelen i styret øker?

MINORITETER I GRUPPER: SOSIALE BARRIERER

En kan tenke seg en rekke ulike teoretiske perspektiver for å studere kvinner i styrene. Vi vil ta utgangspunkt i et atferdsperspektiv, der vi ser på et styre som en gruppe eller et team som i fellesskap fatter beslutninger. Ved å se på styrer som en gruppe eller et team som fatter beslutninger i fellesskap, kan man bygge videre på en omfattende forskningstradisjon på grupper generelt samt forskningen på team i organisasjoner. Sentrale elementer i en slik tilnærming er aktører, prosess, relasjoner, interaksjon i og utenfor styrerommet samt beslutningstaking i styrene (Gabrielsson og Huse, 2010). Det er stort behov for bedre forståelse av prosesser og beslutningstaking i styrene (Daily og Dalton, 2003; Forbes og Milliken, 1999), og vår studie er et bidrag til økt kunnskap om kvinners erfaringer i norske styrer. Mer spesifikt skal vi studere hvorvidt andelen kvinner i et styre har sammenheng med kvinnenes medvirkning og innflytelse på beslutninger i styret. Med medvirkning mener vi i hvilken grad kvinnene (1) sensurerer meningene sine, (2) har tilgang til informasjon, og (3) deltar i uformell sosial omgang med de andre styremedlemmene utenom styremøtene. Med innflytelse mener vi i hvilken grad kvinnene selv opplever å ha innflytelse på beslutninger i styret.

Mye forskning har fokusert på hvordan sosiale barrierer reduserer muligheten for at minoriteters synspunkter skal bli inkorporert i gruppers beslutninger (Hambrick, Cho og Chen, 1996; Nemeth, 1986; O'Reilly, Caldwell og Barnett, 1989; Smith, Smith, Sims Jr, O'Bannon, Scully og Olian, 1994; Westphal og Milton, 2000). Siden kvinner fortsatt i stor grad er en minori-

tet i styrer, er det relevant å se på teorier som belyser minoriteter i grupper og team.

TOKEN-TEORI

Effekter av å være minoritet i en gruppe blir diskutert i Rosabeth Moss Kanter (1977) kjente studie av såkalt *tokenism*. Kanter (1977) definerte skjevfordelte grupper som grupper som hadde en fordeling på 85:15. De som var en majoritet på 85 prosent eller mer, ble kalt den dominerende gruppen, og gruppen som var en minoritet på 15 prosent eller mindre, kalte hun *token*. 15 prosent er et svært lite mindretall, og som nevnt er gjennomsnittlig kvinneandel verden over lavere enn dette. Kanter (1977) påpekte tre atferdsmessige konsekvenser av å være token-individ(er). Den første er *synlighet*, som innebærer at man blir observert og lagt merke til fordi man stikker seg ut når man er i et så lite mindretall. Dette medfører at token-individene opplever ekstra prestasjonspress fordi selv den minste feil vil bli lagt merke til. De opplever også at de må jobbe hardere for å få anerkjennelse, men at de samtidig må unngå at den dominerende gruppen ikke opplever sin posisjon truet av dem (Gustafson, 2008). Noen tokens vil prøve å være sosialt usynlige og holde en lav profil. Den andre konsekvensen er *polarisering*, som innebærer at forskjellene mellom den dominerende gruppen og minoritetsgruppen aksentueres. Flertallet føler seg truet og lite komfortable sammen med tokens og vil derfor fokusere på hvor forskjellige tokens er fra den dominerende gruppen, og i verste fall ekskludere tokens fra uformelle nettverk i sin egen gruppe. Den tredje konsekvensen, *assimilasjon*, innebærer at tokens blir plassert i stereotypiske kategorier definert av majoriteten i gruppen. Tokens blir ikke sett slik de faktisk er, men blir tvunget inn i karikerte og begrensede roller (for eksempel stereotypiske forventninger til hva som er passende atferd for en kvinne). Dette kan medføre at tokens opplever barrierer for å få innflytelse over beslutninger i gruppen. Disse tre konsekvensene av å være i et lite mindretall kan få ulike uttrykk i praksis, avhengig av konteksten som studeres.

SOSIAL IDENTITETSTEORI

De sosialpsykologiske konsekvensene av å være en minoritet i en gruppe blir også diskutert i sosial identitetsteori. Ifølge denne teorien utvikler personer sosiale identiteter basert på ulike kjennetegn, og syn-

lige demografiske kjennetegn som kjønn, rase og alder er viktige i denne prosessen (Jackson, Stone og Alvarez, 1992). Gjennom den identitetsdannende prosessen der majoriteten i en gruppe (*inn-gruppen*) skaper en felles identitet, kan den demografiske minoriteten bli kategorisert som en *ut-gruppe*. Denne kategoriseringen er en konsekvens av at majoriteten utvikler samhold og trygghet som forsterker selvtilliten som en inn-gruppe, og at det derfor er naturlig å se på minoriteten som annerledes og utenfor (Ashforth og Mael, 1989; Tajfel og Turner, 1986). Ifølge sosial identitetsteori har medlemmer i majoriteten en tendens til å vurdere samme atferd hos majoriteten og minoriteten forskjellig, og minoritetens atferd blir da vurdert mindre fordelaktig (Singh og Vinnicombe, 2004).

KJØNN OG MINORITET I STYRER

I det følgende kombinerer vi teori om tokens, sosial identitetsteori og forskning på demografiske minoriteter i grupper. På basis av empirisk forskning utvikler vi hypoteser om hvilke atferdsmessige konsekvenser de nevnte mekanismene kan ha for kvinner som er i minoritet i et styre, og hva som kan skje når andelen kvinner øker. Forskere har funnet at en effekt av synlighetsmekanismen i token-teori kan være at tokens vil unngå konflikter (Li, 1994) og er forsiktige med å utkonkurrere medlemmer i majoritetsgruppen (Gustafson, 2008). En mulig atferdsstrategi for tokens er da å være passive og lydige (Li, 1994), blant annet fordi de føler seg mer utsatt for hard kritikk hvis de gjør feil (Gustafson, 2008). Det er altså et press mot konformitet fra flertallet i gruppen. Trykket mot konformitet er et velkjent gruppefenomen som beskrives av Janis (1972) i studier om utviklingen av gruppetenkning. En atferdsmessig konsekvens av konformitetspress er selvsensur, det vil si at medlemmer av minoriteten sensurerer meninger som avviker fra gruppens felles holdninger.

Vi har altså en antakelse om at hvis synlighetsmekanismen eksisterer i et styre hvor kvinner er et lite mindretall, vil dette medføre at kvinnene ønsker å redusere sin synlighet ved å sensurere egne meninger som er kontroversielle, eller som kan føre til konflikt. Jo større andelen kvinner er i styret, desto mindre sannsynlig er det at kvinner vil oppleve token-status og dermed synlighet som et problem. Dermed vil graden av selvsensur bli mindre for hver enkelt kvinne. Vi har altså følgende hypotese:

Hypotese 1: Jo større kvinneandel i et styre, desto mindre sannsynlighet for at den enkelte kvinne vil sensurere egne meninger i styret.

Det har også vært gjort empirisk forskning på polariseringsmekanismen i grupper. En hovedeffekt av polarisering er at tokens blir utestengt fra sosial kommunikasjon og uformelle nettverk fordi de ses på som annerledes av majoriteten. Mindretallet er isolert fra resten av gruppen, og dette har to hovedkonsekvenser. For det første erfarer mindretallet barrierer mot tilgang til informasjon, for det andre opplever de sosial isolasjon. Når det gjelder informasjonstilgang, viser en metastudie av Mesmer-Magnus og DeChurch (2009) at det er mer informasjonsdeling i homogene enn i heterogene grupper. Videre viser tidligere forskning at medlemmene i en gruppe er mindre villige til å dele informasjon med enkeltpersoner de oppfatter å være forskjellige fra dem selv (f.eks. Devine, 1999). Den andre konsekvensen av polarisering er at tokens kan bli ekskludert fra uformelle nettverk der uformelt samvær og sosialisering foregår (Gustafson, 2008). Forskning på demografiske minoriteter har vist at demografiske forskjeller kan redusere samhørigheten i en gruppe (Hambrick mfl., 1996; Nemeth, 1986; O'Reilly mfl., 1989; Smith mfl., 1994; Van der Walt og Ingley, 2003). I et styre kan uformelle diskusjoner og sosialt samvær med de andre styremedlemmene utenfor formelle møter være viktig (Parker, 2007; Stevenson og Radin, 2009). Imidlertid kan kvinner synes det er utfordrende å delta fullt ut i dette uformelle samspillet med andre styremedlemmer dersom de er en liten minoritet, blant annet fordi de kan bli oppfattet som en ut-gruppe (Huse og Solberg, 2006). I tråd med dette antar vi at polariseringsmekanismen har to mulige konsekvenser i styrer med lav kvinneandel. For det første vil kvinnene oppleve at de ikke får tilgang til tilstrekkelig informasjon fra de andre styremedlemmene. For det andre vil de i mindre grad delta i uformelle diskusjoner og sosialt samvær utenfor styrerommet. Når andelen kvinner øker, antar vi at disse effektene minker. Vi har altså følgende to hypoteser:

Hypotese 2: Jo større kvinneandel i et styre, desto større grad av informasjonstilgang vil den enkelte kvinne erfare i styret.

Hypotese 3: Jo større kvinneandel i et styre, i desto større grad vil den enkelte styrekvinne delta i uformell omgang utenfor styremøtene.

Den tredje mekanismen i token-teorien, assimilasjon, innebærer at tokens er tvunget inn i stereotype kategorier definert av den dominerende gruppen (Li, 1994). Stereotype fordommer kan medføre at mindretallets argumenter tillegges mindre vekt i styrevedtak (Miller og Brewer, 1996; Westphal og Milton, 2000). Videre er det vist at inn-gruppen kan gi ut-gruppen dårlige evalueringer og har negative oppfatninger basert på stereotypier (Tsui, Egan og O'Reilly, 1992). En mulig konsekvens av dette er at kvinner kan ha større problemer med å skaffe viktige posisjoner hvor de kan utvikle seg (Gustafson, 2008; Lyness og Thompson, 2000), og dermed blir stilt overfor høyere barrierer for karriereutvikling. I et styre kan stereotypier om kvinner generelt ha den mulige konsekvensen at en undervurderer deres kompetanse og evner som styremedlemmer. Det var en uttalt bekymring blant flere ledere i store selskaper i Norge før kvoteringsregelen ble innført, at mangel på kompetente kvinner til alle styrevervene som skulle fylles, ville svekke styrenes kompetanse (Milne, 2009). Dette indikerer forventninger om at kvinnelige styremedlemmer kan være mindre kompetente og erfarne enn sine mannlige kolleger. Hvis dette er tilfellet, vil det mannlige flertallet ha mindre tiltro til argumentene fra kvinner i beslutningsprosesser og dermed redusere kvinnes innflytelse på beslutninger. Denne token-effekten forventes å avta når andelen kvinner øker. Dette gir følgende hypotese:

Hypotese 4: Jo større kvinneandel i styret, desto større grad av innflytelse vil den enkelte styrekvinne erfare i styret.

METODE

UTVALG

Det ble sendt et web-basert spørreskjema til 1 260 kvinner fra henholdsvis Female Future-programmet i NHO (193 kvinner) samt en tilsvarende database utarbeidet av Innovasjon Norge (1 067 kvinner). Svarprosenten var på 48,5 prosent. Deretter ble de som ikke har styreverv for tiden, ekskludert, slik at det endelige utvalget besto av 458 respondenter der 112 var ledere for styret sitt. Dersom kvinnen satt i flere styrer samtidig, ble de bedt

om å svare ut fra det styret hvor de hadde lengst erfaring.

I utvalget vårt er 6,3 prosent av respondentene i styrer i allmennaksjeselskaper (ASA) (N = 29), 62,2 prosent i aksjeselskaper (N = 285), og 31,0 prosent i andre styretyper både i privat, offentlig og frivillig sektor (N = 144). Kvinneandelen i utvalget vårt varierer fra 11 prosent til 100 prosent med et snitt på 44 prosent, og det er ingen signifikante forskjeller i gjennomsnittlig kvinneandel på tvers av de ulike selskapstypene. Siden styrer uten kvinner er ekskludert fra utvalget vårt, drar dette opp den gjennomsnittlige kvinneandelen i vårt utvalg. Utvalget har derfor en skjevhet i forhold til populasjonen av styrer totalt i Norge. Med hensyn til alder og utdanning er 44 prosent av kvinnene i utvalget i førtiårene og 35 prosent i femtiårene, mens 93 prosent har universitetsutdanning lengre enn ett år, og 65 prosent har mer enn tre års utdanning. De fleste er blitt rekruttert til dette styret gjennom formelle nettverk i jobb, fagforening, bransjeorganisasjon og politikk (51 prosent), mens 20 prosent er rekruttert via uformelt nettverk som familie, studievenner og venner. Kun en liten andel er rekruttert via styredatabasene til NHO (2 prosent) og Innovasjon Norge (7 prosent). I gjennomsnitt har kvinnene fire års erfaring fra nåværende styre. Mange har vært styremedlem i fra to opptil fire år (38 prosent), og en stor andel har vært med i styret i over fire år (41 prosent). En mindre andel har vært med i styret i under to år (21 prosent).

SPØRRESKJEMA

For å måle selvsensur, informasjonsutveksling, uformell omgang utenom styremøtene samt opplevd innflytelse ble det utviklet spørsmål som delvis bygget på eksisterende måleinstrumenter som QPS Nordic (Dallner mfl. 2000) samt egenutviklede spørsmål. Det ble brukt Likert-skala gradert fra 1 til 5, med flere spørsmål for hvert begrep. Vi tok også med en rekke kontrollvariabler i studien, som alder, utdanning, styreefaring, selskapstype, størrelse på styret og om de var styreledere eller styremedlemmer.

RESULTATER

For å utvikle pålitelige mål ble det foretatt faktoranalyse for de målene der det var flere spørsmål for hvert begrep. Faktoranalysen ga et tilfredsstillende mønster der alle spørsmål hadde ladninger høyere enn 0,6 og kryssladninger lavere enn 0,35 (Kuvaas, 2008). Vi

TABELL 1 Cronbachs alfa, gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner

	ALFA	SNITT	S.A	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Størrelse styret		5,58	2,20	-									
2. Alder		3,32	0,82	0,02	-								
3. Styreerfaring (antall år)		4,02	3,80	-0,15**	0,26**	-							
4. Utdanning		2,57	0,63	0,08†	-0,10*	-0,20**	-						
5. Styretype		0,06	0,24	0,10*	0,05	-0,10*	0,13**	-					
6. Selvsensur	0,66	1,27	0,45	0,09†	0,05	0,01	-0,02	-0,08	-				
7. Informasjonstilgang	0,70	4,13	0,68	-0,16**	0,07	0,05	-0,08†	-0,08	-0,30**	-			
8. Uformell omgang u. møter	0,84	2,56	1,26	-0,15**	-0,15**	0,18**	-0,15**	-0,09	-0,01	0,12*	-		
9. Opplevd innflytelse	0,77	4,33	0,57	-0,13**	0,03	0,03	-0,01	-0,06	-0,32**	0,48**	0,15**	-	
10. Kvinneandel		0,43	0,20	-0,18**	-0,06	0,06	-0,06	-0,02	-0,05	0,14*	0,23**	0,16**	-

† p 0,10; * p 0,05; ** p 0,01

Dummy styretype: 1 = ASA; 0 = andre

Selvsensur, informasjonstilgang, uformell omgang utenom møtene, erfart innflytelse: 1 = min., 5 = maks.

Størrelse styret: antall styremedlemmer

Alder: 1= født etter 1980, 2 = født 1970–1979, 3 = født 1960–1969, 4 = født 1950–1959, 5 = født 1940–1949

Styreerfaring: antall år medlem i dette styret

Utdanning: 1 = videregående skole, 2 = lavere universitetsgrad (1–3 år), 3 = høyere universitetsgrad, x > 3 år

utviklet med basis i dette indekser med Cronbachs alfa på mellom 0,66 og 0,84.

Generelt ser vi av tabell 1 at kvinnene oppfatter å ha høy grad av innflytelse over beslutninger i styret de sitter i (snitt = 4,33), og at de i stor grad erfarer å få tilgang til informasjon (snitt = 4,13). Videre rapporterer de lav grad av selvsensur (snitt = 1,27), noe som tyder på at når kvinner i styrene har avvikende synspunkter, uttrykker de dette og deltar aktivt i diskusjoner (Forbes og Milliken, 1999; Ong og Wan, 2008). Alt i alt ser det altså ut til at kvinnene i vårt utvalg i gjennomsnitt i stor grad erfarer at de deltar som fullverdige styremedlemmer, med god tilgang på informasjon, at de i liten grad sensurerer sine egne meninger, og følgelig har innflytelse over beslutninger i styret.

Hvordan er så sammenhengen mellom kvinneandel og utvalgte prosessvariabler? Vi gjorde regresjonsanalyser for å undersøke hvorvidt økt kvinneandel har effekter på selvsensur, informasjonstilgang, sosial omgang og innflytelse. Resultatene av analysene er vist i tabell 2.

Tabell 2 viser at det ikke er noen sammenheng mellom kvinneandel og selvsensur, det vil si at hypotese 1

ikke støttes i vår studie. Det ser altså ikke ut til at synlighetsmekanismen i token-teori gjør seg gjeldende i større grad ved lav kvinneandel enn høy, kvinnene bedriver lite selvsensur uavhengig av hvor stor andel de utgjør i styret. Det finnes andre studier som støtter disse resultatene, man har blant annet funnet at kvinner i styret kan være villige til å ta opp tøffe spørsmål i styret (Konrad, Kramer og Erkut, 2008; McInerney-Lacombe, Bilimoria og Salipante, 2008), og dette var også tilfellet i styret med bare én kvinne.

Vi ser imidlertid at det er en signifikant sammenheng mellom kvinneandel i styret og tilgang til informasjon samt deltakelse i uformell omgang utenfor styremøtene. Dette gir støtte for hypotese 2 og 3. Det betyr at ved lav kvinneandel vil kvinnene i større grad oppleve å bli utestengt fra kommunikasjon og uformelle nettverk enn der kvinneandelen er høyere. Til sammen indikerer dette en mulig polariseringseffekt. Å bygge sosiale nettverk med andre styremedlemmer er viktig for å heve statusen og minimere stereotype fordommer mot token i en gruppe (Westphal og Milton, 2000). Økt kvinneandel kan dermed bidra til å integrere kvinner bedre og redusere polariseringen mellom kvinner og menn i

TABELL 2 Multipl regressjon: effekter av kvinneandel

	SELVSENSUR	INFORMASJONS- TILGANG	UFORMELL OMGANG	OPPLEVD INNFLYTELSE
	β	β	β	β
Kvinneandel	-0,02	0,12*	0,17**	0,14**
Størrelse styre	0,09†	-0,13**	-0,07	-0,10*
Alder	0,04	0,08	-0,19**	0,04
Utdanning	-0,02	-0,05	-0,10*	0,02
Styreerfaring	0,00	-0,02	0,19**	0,00
Styretype (ASA)	-0,09†	-0,06	-0,04	-0,05
Just. R ²	0,00	0,04	0,12	0,03
F	1,35	4,01**	10,88**	2,95*

† p <= 0,10 * p <= 0,05 ** p <= 0,01
 β = standardiserte betaverdier

styrene. Et annet interessant funn er at utdanning er signifikant negativt korrelert med uformell omgang utenom møtene, mens antall års styreverfaring er signifikant positivt korrelert med det samme (se tabell 1). Kvinnene med høy utdanning i vårt utvalg deltar altså i mindre grad i det uformelle samspillet utenom styremøtene sammenlignet med de med lav utdanning. Samtidig prioriterer kvinner med lang styreverfaring uformell omgang høyere enn de med kortere erfaring.

Analysen viser også en sterk og signifikant sammenheng mellom kvinneandel og opplevd innflytelse, altså støttes hypotese 4. Dette kan tyde på at når det blir flere kvinner i styret, reduseres negative stereotyper, og det blir lettere for den enkelte kvinne å få gjennomslag i beslutninger. En annen mulig forklaring er at når det blir flere kvinner, vil disse støtte hverandre og dermed bidra til større innflytelse for hver enkelt kvinne i styret. Det ser altså ut til å være en viss assimileringseffekt i styrene i vårt utvalg.

Et annet viktig resultat gjelder kontrollvariablene i studien. Analysen viser at styretype (ASA versus annet) ikke er signifikant relatert til de viktigste variablene i hypotesene våre. Dette tyder på at funnene gjelder om det er ASA-styrer der kvoteringsloven gjelder, eller andre styretyper. Altså er ikke styrene som kommer inn under kvoteringsloven, annerledes enn de andre i vårt utvalg. På den andre side ser det ut til at størrelsen på styret er viktig. Jo større styre, desto høyere grad av opplevd selvsensur. Og i større styre erfarer kvinnene lavere grad av informasjonstilgang og innflytelse.

OPPSUMMERING OG IMPLIKASJONER

Vår studie indikerer at kvinner i gjennomsnitt erfarer å ha god informasjonstilgang, sensurerer seg selv i liten grad og opplever høy grad av innflytelse. Det ser altså ut til at de i stor grad opplever å være aktive deltakere som bidrar i beslutninger, og at de sier hva de mener, også når de er uenige med andre i styret. Det ser dermed ut til at man i stor grad får tatt i bruk den kompetansen og erfaringene som kvinnene representerer i styret. Samtidig ser vi at jo høyere kvinneandel, desto høyere grad av informasjonstilgang, uformell omgang utenom styremøtet samt opplevd innflytelse hos den enkelte styrekvinne. Dette tyder på at noen av mekanismene som er predikert i token-teori, har noe for seg og gjør seg gjeldende blant våre respondenter. Vår studie indikerer at eventuelle ulemper med å være kvinne i styret reduseres når kvinneandelen øker. Dette tyder på at det å være kvinne i seg selv ikke er et problem, men at det i styre med lav kvinneandel finnes barrierer mot medvirkning.

Et interessant spørsmål er om det samme vil gjelde om vi studerer mannlige styremedlemmer. Er det slik at i styre der menn er i klart mindretall, vil de også oppleve token-problemer? En studie av sykepleierstudenter viste for eksempel at der menn var i tydelig mindretall i en gruppe, var ikke mennene mer sosialt isolert enn sine tallmessig mer dominerende kvinnelige motparter (Fairhurst og Snavelly, 1983). Er det kanskje slik at den generelle sosiale statusen til en gruppe i samfunnet vil påvirke i hvilken grad det å være et mindretall vil gi en ulempe i et styre?

Et annet sentralt spørsmål er hvor viktig kjønn er sammenlignet med andre egenskaper for at en person skal bli stemplet som token. Hvor viktig er kjønn sammenlignet med alder, erfaringsbakgrunn, kompetanse, sosial bakgrunn, religion, minoritetsbakgrunn osv.? Huse, Tacheav Nielsen og Hagen (2009) fant eksempelvis at kvinners bidrag i kreative diskusjoner gjorde seg gjeldende bare når kvinner hadde en annen bakgrunn enn menn. Det er også interessant å se om ulike minoritetsdimensjoner er viktige i ulike sosiale kontekster, og om minoritetsstatus kan variere på tvers av situasjoner og sosial kontekst (Westphal og Milton, 2000).

En begrensning ved denne studien er at vi ikke kan skille de ulike token-mekanismene fra hverandre. Dette betyr at de kan virke sammen og dermed utligne eventuelle effekter. Et eksempel er fenomenet synlighet og innflytelse i styret. På den ene siden kan synlighet føre til at et token-individ trekker seg tilbake fordi personen ikke vil skille seg ut. En mulig grunn til det er at feil blir lagt ekstra godt merke til, eller motsatt at dyktig atferd vil true majoritetens posisjon i styret. På den annen side kan det å være ekstra synlig også medføre at man blir hørt og dermed får stor innflytelse på beslutninger.

Vi kan ikke med bakgrunn i denne studien vite i hvilken grad kvinnene «objektivt sett» har sterk medvirkning og innflytelse i styrene vi har studert. Vi har kun spurt om kvinnenes egne erfaringer, og vi vet ikke om mennene i styrene deler deres oppfatninger. I videre studier er det viktig å inkludere også menns oppfatninger og erfaringer – deres oppfatninger av kvinnelige kolleger i styret og i hvilken grad deres erfaringer som minoritet i styret skiller seg fra kvinners erfaringer som minoritet.

Vi har valgt å fokusere på kvinneandel i denne studien, og ikke antall kvinner i styret. Et viktig spørsmål er i hvilken grad andel versus antall er viktig for en minoritet i et styre. Å være enslig kvinne innebærer en høy sannsynlighet for å være token, mens å være to kvinner har vist seg å redusere disse effektene, selv om token-problemer fortsatt eksisterer, men i andre former (Konrad mfl., 2008). Tre eller flere kvinner har vært ansett som en kritisk masse der det å være kvinne er normalisert, og kjønn blir en mindre barriere for aksept i styret.

Norske bedrifter er i gjennomsnitt betydelig mindre enn for eksempel i USA og andre store europeiske land, og styrene i utvalget vårt er også relativt små, 98 pro-

sent har færre enn åtte medlemmer. Styrets størrelse hadde signifikant sammenheng med en rekke andre variabler i vår undersøkelse. I fremtidige studier vil større variasjon i styrestørrelser kunne bidra til bedre forståelse av effekten av antall versus andelen kvinner på styreprosesser. Hvis tre kvinner er tilstrekkelig til å være en kritisk masse i styret med åtte medlemmer, er det også tilstrekkelig i styret med for eksempel tolv medlemmer?

VURDERINGER AV KVOTERINGSLOVEN

Siden våre data er samlet inn også fra styret hvor kvoteringsloven gjelder, er det interessant å se på resultatene i lys av kvoteringsloven. Loven ble innført etter en lang forberedelsesperiode hvor virksomhetene ble oppfordret til frivillig å øke kvinneandelen i styrene over flere år. Imidlertid skjedde lite, og vi ser den samme trenden internasjonalt. Kvinneandelen i styret verden over øker nesten ikke, og den er svært lav, i gjennomsnitt lavere enn 15 prosent i de fleste land. Vi kan derfor med stor grad av sikkerhet si at hvis vi ønsker at kvinner i større grad skal representeres i virksomhetsstyret, må det sterkere press til.

Et viktig argument for kvoteringsloven var at kvinner utgjør en betydelig kompetanseressurs som i altfor liten grad utnyttes i ledende posisjoner i samfunnslivet. Men vårt utgangspunkt har vært at hvis kompetanseressursen kvinner utgjør, faktisk skal utnyttes, må kvinnene aktivt medvirke og ha innflytelse i styrene. Da kvoteringsloven ble innført, ble det reist tvil om hvorvidt det fantes nok kompetente kvinner til å fylle posisjonene som trengtes.¹ Våre funn tyder på at kvinnene både medvirker og har innflytelse, og det er ingen forskjeller mellom styrene hvor kvoteringsloven gjelder, og andre styret. Dette tolker vi som at kvinnene blir respektert og hørt, og at de er kompetente nok. Samtidig finner vi at i styret med lav kvinneandel opplever kvinnene i større grad at de ikke får tilgang til tilstrekkelig informasjon, og at deltar mindre i uformell sosial omgang med de andre styremedlemmene. Videre opplever hver enkelt kvinne å ha mindre innflytelse som person når kvinnene er få. Men dette skyldes åpenbart ikke at kvinnene selv er for tilbakeholdne eller lite aktive, for selv i styret med bare én kvinne mener våre respondenter

1. Blant annet Tordis Ørjasæter i DN 22.11.2007, som predikerte at kvoterte kvinner vil være «selskapsdamer» i styrene.

at de sier hva de mener, selv om de har avvikende oppfatninger. Vår tolkning av dette er i hovedsak i samsvar med tidligere funn når det gjelder minoriteter i grupper: at svært små minoriteter har en tendens til å marginaliseres. Basert på dette kan det argumenteres for at hvis man ønsker at kvinners kompetanse skal bidra til å prege hva et styre gjør, er det nødvendig å øke andelen kvinner. Det er mulig at en kvoteringslov er det eneste middelet for å få dette til.

Det betyr imidlertid ikke at høyest mulig kvinneandel alltid er en fordel. Dersom menn utgjør et lite mindretall, kan dette medføre at de også utsettes for token-problemer. Siden token-teori predikerer at dette er spesielt utfordrende der minoriteten utgjør 15 prosent eller mindre, er det viktig at man forsøker å sette sammen balanserte styre ut fra en rekke egenskaper, som kjønn, alder, kompetanse og erfaring. På den måten vil man redusere token-problemer og dra nytte av alle medlemmenes ressurser og kompetanse i styrearbeidet.

Et annet spørsmål er hvorvidt økt kvinneandel faktisk kan bidra til mer effektivitet eller bedre resultater i et styre, og det er et spørsmål som ligger implisitt i kompetanseargumentet for å innføre kvoteringsloven. Dette er ikke bare avhengig av hvorvidt kvinnene aktivt medvirker og har innflytelse, men også hva slags kompetanse kvinnene har. Ett spørsmål er hvorvidt kvinnes kompetanse er *annerledes* enn mennenes. Mange forskere har lett etter kjønnsforskjeller og effekter av kvinneandel på virksomhetens bunnlinje, men foreløpig har vi få funn på slike effekter (kanskje fordi

mange studier er gjort i land med lav kvinneandel). Man kan jo spørre om hvis kvinnene som nå rekrutteres på grunn av kvoteringsloven, har akkurat samme kompetanse, kunnskap og holdninger som mennene, har da kvotering noen betydning utover det demokratiske argumentet?

Dette leder oss til en annen side ved kompetanseargumentet, at jo større *utvalg* av kandidater man har, desto større er sannsynligheten for å finne den riktige og beste kompetansen. Ved å tvinge virksomheter til å lete blant en betydelig større populasjon av potensielle kandidater enn tidligere, kan man oppdage utnyttede ressurser og kompetente kandidater som tidligere har vært oversett. Siden våre funn tyder på at kvinnene i styre med en viss kvinneandel i stor grad medvirker og har innflytelse og dermed også antas å ha den nødvendige kompetansen, er det mulig at kvoteringsloven har medført at de kvinnene som har blitt rekruttert som følge av kvoteringsloven, har erstattet mindre kompetente menn. Det er ingen hemmelighet at styremedlemmer i stor grad rekrutteres gjennom uformelle nettverk (Econ, 2003), og det kan hevdes at denne rekrutteringsmåten kan snevre inn mulighetsrommet når det gjelder kompetanse. Ut fra en slik tankegang er det mulig at selv om ikke kvinnene nødvendigvis har en *annen* kompetanse enn mennene, bidrar kvoteringsloven til at ASA-styrene i Norge totalt sett har *hevet* sitt kompetansenivå. Det er en problemstilling som er svært relevant for vurderingen av en kvoteringslov, og vi håper fremtidig forskning vil gi oss mer kunnskap om dette. M

REFERANSER

- Adams, R.B. og Ferreira, D. 2009. «Women in the Boardroom and Their Impact on Governance and Performance.» *Journal of Financial Economics* 94(2):291–309.
- Ashforth, B.E. og Mael, F. 1989. «Social Identity Theory and the Organization.» *The Academy of Management Review* 14(1):20–39.
- Daily, C.M. og Dalton, D.R. 2003. «Women in the Boardroom: A Business Imperative.» *Journal of Business Strategy* 24 (5):8.
- Dallner, M., Elo, A.L., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl, S. og Lindstrom, K. 2000. «Validation of the General Nordic Questionnaire (QPS–Nordic) for Psychological and Social Factors at Work.» Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Devine, D.J. 1999. «Effects of Cognitive Ability, Task Knowledge, Information Sharing, and Conflict on Group Decision-making Effectiveness.» *Small Group Research* 30(5):608–634.
- Econ. 2003. «Women and Men in Boards of Directors.» Oslo: Econ Senter for økonomisk analyse.
- Fairhurst, G.T. og Snavely, B.K. 1983. «Majority and Token Minority-group Relationships – Power Acquisition and Communication.» *Academy of Management Review* 8(2):292–300.
- Forbes, D.P., og Milliken, F.J. 1999. «Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-making Groups.» *Academy of Management Review*, 24:489–505.
- Gabrielsson, J. og Huse, M. 2010. «Context, Behaviour and Evolution: Challenges in Research on Boards and Governance.» M. Huse (red.), *The Value Creating Board. Corporate Governance and Organizational Behavior*: 10–32. Abington, Oxon: Routledge.
- Gustafson, J.L. 2008. «Tokenism in Policing: An Empirical Test of Kanter's Hypothesis.» *Journal of Criminal Justice* 36:1–10.

- Hambrick, D.C., Cho, T.S. og Chen, M.J. 1996. «The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms' Competitive Moves.» *Administrative Science Quarterly* 41(4): 659–684.
- Huse, M. og Solberg, A.G. 2006. «Gender-related Boardroom Dynamics. How Scandinavian Women Make and Can Make Contributions on Corporate Boards.» *Women in Management Review* 21(2):113–130.
- Huse, M., Tacheva Nielsen, S. og Hagen, I.M. 2009. «Women and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks.» *Journal of Business Ethics* 89(4):581–597.
- Jackson, S.E., Stone, V.K. og Alvarez, E.B. 1992. «Socialization Amidst Diversity: The Impact of Demographics on Work Team Oldtimers and Newcomers.» I B.M. Staw og L.L. Cummings (red.), *Research in Organizational Behaviour*: 45–109. Greenwich, CT: JAI Press.
- Janis, I.L. 1972. *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-policy Decisions and Fiascoes*. Atlanta: Houghton Mifflin.
- Kanter, R.M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Konrad, A.M., Kramer, V. og Erkut, S. 2008. «Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards.» *Organizational Dynamics* 37(2):145–164.
- Kuvaas, B. 2008. «An Exploration of How the Employee-organization Relationship Affects the Linkage between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes.» *Journal of Management Studies* 45(1):1–25.
- Li, J. 1994. «Demographic Diversity, Tokenism, and their Effects on Individuals' behaviour in Group Processes.» *Academy of Management Best Paper Proceedings*:229–243.
- Lyness, K.S. og Thompson, D.E. 2000. «Climbing the Corporate Ladder: Do Female and Male Executives Follow the Same Route?» *Journal of Applied Psychology* 85(1):86–101.
- Mesmer-Magnus, J.R. og DeChurch, L.A. 2009. «Information Sharing and Team Performance: A Meta-analysis.» *Journal of Applied Psychology* 94(2):535–546.
- McInerney-Lacombe, N., Bilimoria, D. og Salipante, P.F. 2008. «Championing the Discussion of Tough Issues: How Women Corporate Directors Contribute to Board Deliberation.» I S. Vinnicombe, V. Singh, R.J. Burke, D. Bilimoria og M. Huse (red.), *Women on Corporate Boards of Directors*:123–139. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Miller, N. og Brewer, M.B. 1996. *Intergroup relations*. Buckingham: Open University Press.
- Milne, R. 2009. «Skirting on the Boards.» *Financial Times*, 14. juni.
- Nemeth, C.J. 1986. «Differential Contributions of Majority and Minority Influence.» *Psychological Review* 93:23–32.
- Ong, C.H. og Wan, D. 2008. «Three Conceptual Models of Board Role Performance.» *Corporate Governance: An International Review* 8(3):317–329.
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F. og Barnett, W.P. 1989. «Work Group Demography, Social Integration, and Turnover.» *Administrative Science Quarterly* 34:21–37.
- Parker, L.D. 2007. «Boardroom Strategizing in Professional Associations: Processual and Institutional Perspectives.» *Journal of Management Studies* 44(8):1454–1480.
- Singh, V. og Vinnicombe, S. 2004. «Why so Few Women Directors in top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations.» *Corporate Governance: An International Review* 12(4):479–488.
- Smith, K.G., Smith, K.A., Sims Jr., H.P., O'Bannon, D.P., Scully, J.A. og Olian, J.D. 1994. «Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication.» *Administrative Science Quarterly* 39:412–438.
- Stevenson, W.B. og Radin, R.F. 2009. «Social Capital and Social Influence on the Board of Directors.» *Journal of Management Studies* 46:16–44.
- Tajfel, H. og Turner, J.C. 1986. «The Social Identity Theory of Intergroup Behavior.» S. Worchel og W.G. Austin (red.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Tsui, A.S., Egan, T.D. og O'Reilly, C.A. 1992. «Being Different – Relational Demography and Organizational Attachment.» *Administrative Science Quarterly* 37(4):549–579.
- Van der Walt, N. og Ingle, C. 2003. «Board Dynamics and the Influence of Professional Background, Gender, and Ethnic Diversity of Directors.» *Corporate Governance: An International Review* 11(3):218–234.
- Vinnicombe, S., Singh, V., Burke, R.J., Bilimoria, D. og Huse, M. (red.). 2008. *Women on Corporate Boards of Directors*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Westphal, J.D. og Milton, L.P. 2000. «How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards.» *Administrative Science Quarterly* 45:366–398.



Med Esso MasterCard får medlemmer:

- ▶▶ 37 øre i rabatt pr liter bensin og diesel på pumpepris
- ▶▶ 20% rabatt på bilvask
- ▶▶ Ingen årsavgift eller gebyr på kjøp
- ▶▶ Valgfri PIN-kode



Send en SMS med **SIVILØKONOMENE** og din **E-POSTADRESSE** til **2290** (eks: **SIVILØKONOMENE min@epost.no**), så sender vi deg et søknadsskjema.



Sjekk ut med info under medlemskap på www.sivilokonomene.no

Eff. rente 10,000-25,8%/20,000-24,3%/30,000-23,8%.