

## **Kvinner i ASA- styrer**



Bacheloroppgave BCR3100  
Vår 2014

Kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er vår avsluttende del av et treårige studie ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. Oppgaven er skrevet av tre studenter ved studiet kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling, hvor vi alle tok studiespesialisering personlig lederskap, der vi fant vår felles interesse. Prosessen med å skrive denne bacheloroppgaven har vært givende, spennende og lærerik.

Nå som oppgaven endelig er ferdig, ønsker vi å takke alle som har hjulpet oss underveis. Først vil vi takke alle informantene våres som ga av sin tid, stilte raskt opp og som har gitt oss mange betraktninger og nyttig informasjon vi ikke kunne vært foruten. Vi vil takke vår veileder Kristin Undheim som har hjulpet oss med gode råd, tips, konstruktive tilbakemeldinger, tilgjengelighet og støtte. Vi vil også takke Lars Olsen som ga oss veiledende råd den siste tiden.

Til slutt vil vi takke familie, venner og medstudenter som har bidratt gjennom prosessen. Ikke minst må vi takke hverandre for et godt samarbeid det siste halvåret på Markedshøyskolen.

Oslo, mai 2014

982271, 982969, 982294

## **Sammendrag**

Med denne oppgaven ønsker vi å se nærmere på hvordan kvinner har det i ASA-styrer og om de føler seg anerkjent på lik linje med menn. Dette temaet har vi valgt fordi vi ble inspirert av artikler i media der enkelte kvinner har sagt sin mening, og delt sine erfaringer fra styrerommet etter kvoteringsloven.

Vi vil starte med å gjøre rede for hvordan vi kom frem til temaet. Deretter vil vi forklare bakgrunnen for oppgaven, før vi presenterer problemstillingen. Teorien vi har brukt går ut på kvotering, lønnsomhet etter kvoteringsloven, sosialkonstruksjonisme, kvinner i styrer i Norge, sosialt kjønn innenfor maskulinitet og feminitet. Etter dette vil vi utdype teorien bak ordet anerkjennelse.

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode for å belyse vår problemstilling med et fenomenologisk design og dybdeintervjuer. Vi utførte syv dybdeintervjuer der seks av informantene var fra forskjellige ASA-styrer og en var fra et AS styre. Det var seks kvinner og en mann som ble intervjuet.

Resultatene i denne oppgaven handler om kvinner føler seg anerkjent i ASA- styrer. Artiklene i media viste negative holdninger til kvotering, noe som ikke stemmer overens med våre funn fra intervjuene.

## Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Avgrensninger.....	7
1.4 Oppgavens oppbygging.....	8
2.0 Kvotering.....	9
2.1 Lønnsomhet etter kvoteringsloven.....	10
2.2 Kvinner i styret i Norge.....	11
2.3 Allmennaksjeselskap.....	12
2.4 Styret.....	13
3.0 Teoretisk forankring.....	14
3.1 Sosialt kjønn.....	14
3.2 Sosialkonstruksjonisme.....	15
4.0 Anerkjennelse.....	18
4.1 Vår definisjon av anerkjennelse.....	18
4.2 Dialektisk relasjonsteori.....	18
4.3 Anerkjennelse på arbeidsplassen.....	19
5.0 Metode.....	20
5.1 Metodevalg.....	20
5.2 Design.....	21
5.3 Validitet.....	21
5.4 Reliabilitet.....	22
5.5 Datainnsamling.....	22
5.6 Intervjuguide.....	23
5.7 Intervjuene.....	24
5.8 Materiale.....	25

5.9 Oppsummering av metode.....	26
6.0 Resultater.....	27
6.1 Kvotering.....	27
6.1.1 Holdninger til kvotering.....	27
6.1.2 Bytte av selskapsform.....	29
6.1.3 Kompetansekrav til styret.....	29
6.2 Kvinner i næringslivet.....	30
6.2.1 "Golden skirts".....	31
6.2.2 Familielivets påvirkning for kvinner.....	32
6.3 Kjønnforskjeller i styret.....	33
6.3.1 Forventninger til kvinner og menn i styret.....	33
6.3.2 Atferd.....	33
6.3.3 Stereotypiske forskjeller.....	34
6.4 Anerkjennelse.....	35
6.4.1 Anerkjennelse for informantene.....	35
6.4.2 Ros.....	36
6.4.3 Hva skal til for å få anerkjennelse?.....	37
6.4.4 Blir menn lettere anerkjent enn kvinner?.....	37
7.0 Konklusjon.....	39
7.1 Kritikk til oppgaven.....	41
7.2 Videre forskning.....	42
8.0 Kildehenvisning.....	43
Vedlegg 1	
Vedlegg 2	
Vedlegg 3	
Vedlegg 4	
Vedlegg 5	
Vedlegg 6	
Vedlegg 7	

## 1.0 Innledning

I det siste har det vært flere artikler, kronikker og meningsdebatter rundt kvinners plass i næringslivet og i ledelsen som provoserte oss. Forskere og forfattere skriver om kvinner som føler seg kvotert og kvinner som ikke føler seg rettferdig behandlet med hensyn til likestilling, til tross for at kvoteringsloven ble satt til verks i 2006. Denne loven skulle sikre at alle ASA- styrer skulle bestå av minst 40 prosent deltagelse fra hvert kjønn.

Det er flere kvinner som har gått ut i media og sagt at de føler seg kvotert, og at de kun har fått stillingen for å fylle prosentandelen av hvert kjønn i et ASA- styre. Det gjelder derimot ikke alle, noen kvinner mener at de stortrives og endelig føler seg sett og hørt. Er virkelig styrerommene så gammeldagse at kvinner ikke blir behandlet på lik linje med menn, eller er dette noe media har blåst opp? Det er uansett kritikkverdig at vi lever i et samfunn der vi må innrette en lov for å få kvinner inn i styrer!

Det er på tide at kvinner kommer frem og stepper opp i ledelsen uten at kvoteringsloven trekkes frem. Når kvinner uttaler at de føler seg lite anerkjent i forhold til menn og ikke blir ansatt uten kvotering, er dette noe vi brenner for å utforske!

I denne bacheloroppgaven ønsker vi å belyse hvordan kvinner opplever det å sitte i et ASA- styre. Oppgaven vår vil bære preg av media sitt syn på dette, det var dette som fikk oss interessert i temaet. En viktig grunn for denne interessen er at vi selv er kvinner som ønsker å komme ut i næringslivet, hvor behandling og syn på kvinner vil stå oss nært og sentralt.

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi er tre kvinner som har gått i samme klasse på Markedshøyskolen Campus Kristiania. Ved det fjerde semesteret vårt hadde vi spesialisering innenfor Ledelse og personlig lederskap, og det var her vi fant vår felles interesse. Den siste tiden har vi fulgt med på oppmerksomheten i media rundt temaet kvinner i styrerom. Vi ser at dagens samfunn er interessert i hvorfor kvinner blir ansatt, og hvordan de håndterer rekrutteringen. Det er mange forskjellige syn på kvotering, og flere er opptatt av hvordan dette påvirker næringslivet. Vi ønsker derfor å undersøke de ulike påstandene vi har om dette temaet. Det vil vi gjøre gjennom media, egne intervjuer og tidligere forskning.

En av de første artiklene vi fant som provoserte oss mest var om Solveig Horne som er Barne,- likestillings- og inkluderingsminister. Artikkelen omhandler en politiker som fortalte at hun slet i mange år med spørsmålet om hun var ansatt fordi hun var dyktig og de trengte hennes kompetanse, eller fordi de trengte en kvinne. Hun uttalte seg i VG; "Jeg ble kvotert inn i politikken. Jeg unner ingen den følelsen" (Amundsen 2014). Denne artikkelen gjorde oss interessert i hvordan og hvorfor kvoteringsloven ble satt. Dette førte oss til Næringsministeren Ansgar Gabrielsen, som i 2002 gikk ut i en av Norges største aviser E24 og krevde at 40 prosent kvinner skulle inn i styrene til allmennaksjeselskaper. Han gikk imot sitt eget parti og det skapte store og kraftige reaksjoner fra mange. Selv om Gabrielsen var kjent med at de fleste i den daværende regjeringen støttet hans nye lovforslag, ble det ikke tatt godt imot av Kjell Magne Bondevik, som var statsminister på den tiden (Nygaard 2008).

Saken har hatt stor oppmerksomhet langt utenfor Norges grenser. Lovforslaget ble vedtatt i Stortinget desember 2003, og satt til gjennomføring i 2006. Norge var en av de første som tok tak i den internasjonale kjønnskvolteringen innenfor næringslivsstyrene, og denne ordningen spredte seg fort videre til flere land (Teigen 2011).

Loven om kjønnskvoltering har gitt Norge en solid plass høyt oppe i internasjonal sammenheng når det gjelder likestilling i arbeidslivet (Nygaard 2008). Dette er også en av grunnene til at vi har valgt å belyse akkurat dette temaet. En annen grunn er for å få

en bedre forståelse av hvordan kvinner i ulike styrer opplever kvoteringsloven etter at den ble vedtatt.

## 1.2 Problemstilling

Vi ønsker å se på kvinners opplevelse av å sitte i et ASA- styre med fokus på anerkjennelse. Videre ønsker vi å finne ut hvordan kvinner blir valgt til styrene. Hvilken betydning har det at kvinner sitter der. Til slutt hvordan kvinner selv opplever å være der og om de føler seg respektert, sett og hørt. På bakgrunn av dette har vi valgt følgende problemstilling:

*“Må kvinner bevise mer for å oppnå anerkjennelse på lik linje med menn i ASA- styrer?”*

For å kvalitetssikre problemstillingen vår, må vi tenke på om den er konkret nok, om det er mulig å belyse temaet innenfor eksisterende teori og gjennom kjent forskning. Vi ønsker også at den skal være spennende. Videre er det viktig for oss at oppgaven kan føre til videre forskning rundt dette temaet.

Denne problemstillingen har anerkjennelse som tema, videre har den enheter som er kvinner. Problemstillingen er konkret ettersom den spør om kvinner i et ASA- styre. Variablene i denne problemstillingen går ut på det vi konkret ønsker å finne ut, nemlig om kvinner må bevise mer enn menn for å få anerkjennelse. Konteksten er ASA- styrer, og vi har i tillegg valgt å begrense det til norske ASA- selskaper (Askheim og Grenness 2008).

## 1.3 Avgrensninger

Avgrensningene i oppgaven er satt i et forsøk på å finne frem de viktigste og mest relevante opplysningene i forhold til resultatet.

Problemstillingen er avgrensende i seg selv med tanke på at den stiller et direkte spørsmål. Spørsmålet er konkret og krever et forklarende forskningsbasert svar.



Problemstillingen vår tar for seg kvinner i ASA- styrer, og hvordan de eventuelt opplever anerkjennelse. Det var og naturlig for oss å velge disse styrene ettersom det er en kvoteringslov som sikrer at det finnes kvinnelige medlemmer der.

Vi har avgrenset informanter til syv personer med fokus på dybdeintervju. Her ønsker vi å kunne bruke mest mulig tid på hver enkelt person, for å få frem alle viktige momenter.

Videre har vi valgt å ta med noen av de artiklene som har skilt seg ut i media med sterke meninger om kvinner høyt oppe i næringslivet. Vi har valgt å avgrense det til teorier om ulikheter og likheter på kvinner og menn fra et sosialt og biologisk ståsted.

## **1.4 Oppgavens oppbygging**

I kapittel to til fire vil vi ta for oss ulike teoretiske utgangspunkt. I kapittel to vil det settes fokus på kvotering, styre og selskapsformer med hensyn til kvinner. I kapittel tre får man innblikk i sosialkonstruksjonisme hvor vi ser på sosialt kjønn med maskulinitet og femininitet. I kapittel fire skriver vi om anerkjennelse, både vår teori for anerkjennelse og anerkjennelse innenfor dialektisk relasjonsteori. Alle tre kapitlene er knyttet opp mot artikler i media.

I kapittel fem skriver vi om vår metoderefleksjon og hvordan den igjennom oppgaven redegjør for analysen og resultatet vi har kommet frem til. Med korte og detaljerte trekk beskriver vi prosessen steg for steg.

I kapittel seks analyserer og drøfter vi resultater i forhold til problemstillingen og teoretiske utgangspunkt.

Vi avslutter oppgaven i kapittel syv med vår konklusjon og resultatene vi har funnet, i tillegg til kritikk og videre forskning.

## 2.0 Kvotering

Allerede i 1986 satt Gro Harlem Brundtland internasjonal rekord ved å ansette 40 prosent kvinner inn i regjeringen. Etter dette har det vært et stadig økende press på å få flere kvinner inn i regjering og næringsliv (Hoel 2008).

Frem til kvoteringsloven var det en lang politisk prosess, hvor de fleste største partiene var for kvotering. Tilhengerne som var for kvotering var opptatt av likestilling, og at denne loven ville føre til et høyere krav til kompetanse innenfor styrene. De som var imot kvotering var opptatt av at lønnsomheten til bedriften skulle stå intakt. Dette i tilfelle det ikke fantes nok kvalifiserte kvinner (Teigen 2010).

Næringsminister Ansgar Gabrielsen var sterkt for innføring av kvoteringsloven allerede i 2002. Han uttalte at han var møkk lei Gutteklubben Grei, og at det nå var på tide at det ble slutt på mannsdominansen i næringslivet. Gabrielsen påpekte at likestilling ikke var utgangspunktet til hvorfor han ønsket kvotering inn i styrene, men snarere som en konsekvens av at loven tredde i kraft. Grunnen til at han ønsket en høyere andel av begge kjønn inn i styrene var først og fremst for å kunne bruke de ressursene som fantes og få til et mangfold i næringslivet (Langli 2011).

Stortingsflertallet satt en forutsetning der en ønsket kjønnsbalanse skulle skje innen 1. juli 2005. Hvis dette skjedde frivillig ville det ikke bli pålagt en kjønnskvoltering for allmennaksjeselskapene. ASA står for allmennaksjeselskap, som er børsnoterte bedrifter. Denne balansen ble ikke tilfredsstilt og som en konsekvens besluttet regjeringen at loven skulle tre i kraft 1. januar 2006 (Bjørkhaug og Sørensen 2012).

I et møte i 2002, dagen før kvinnedagen 8. mars, bekreftet ministeren for Nærings- og Fiskeridepartementet og ministeren for Barne- og Likestillingsdepartementet at Norge var klar for å sette i gang en kvoteringslov. Dette ble deretter fastslått i juni 2003 (Huse 2008). Med virkning fra 1. januar 2006 ble det inntatt krav om representasjon fra begge kjønn i ASA og styrer i offentlig sektor på minimum 40 prosent. Om ikke selskapet kunne

oppfylle kravet innen 1. januar 2008 ville de bli tvangsoppløst som en konsekvens av å ha brutt loven. Kravet er regulert i paragraf 6 til 11 a. (Teigen 2010)

I slutten av 2007 var det hele 14 ASA som valgte å endre selskapsform til AS, 11 av disse hadde styrever med kun menn. I denne sammenhengen kan det tyde på at disse selskapene ville ha brutt loven, men de valgte heller å bytte selskapsform til AS i 2007 (Berg 2012).

## **2.1 Lønnsomhet etter kvoteringsloven**

Ifølge en artikkel i Ukeavisen Ledelse der Siv Staubo ved BI blir intervjuet, kommer det frem at kvoteringsloven har ført til større kostnader for allmennaksjeselskap (ASA), og det er flere av disse som har byttet selskapsform til aksjeselskap (AS) (Myklemyr 2014). Det største tapet man får etter å bytte selskapsform fra ASA til AS er først og fremst den prestisjen og det handlingsrommet man har i et ASA. Etter kvoteringsloven har det vært økte kostnader for selskapene i forhold til opplæring av nye ansatte og omstrukturering av selve styret for å få flere kvinner med. I doktoravhandlingen til Staubo står det at det var hele 640 ASA- selskaper før kvoteringsloven kom. I 2010 har dette tallet falt til 357 ASA- selskaper. Det er tydelig at kvoteringsloven har hatt en effekt på norsk næringsliv. Her er det viktig å ha med at Staubo har sett på kostnadene og ikke tatt hensyn til om inntektene har økt for selskapene (Myklemyr 2014).

I den samme artikkelen refereres det til Knut Nygaard som har skrevet en doktoravhandling ved Norges Handelshøyskole. Han påpeker at kvoteringsloven har økt prisene på aksjene hos ASA- selskapene, med en positiv virkning for disse. De forskningsrapportene som er gjort om lønnsomhet og kostnader er ulike. Dette gjør at det er vanskelig å si hva som stemmer eller hva som har størst betydning. Artikkelen refererer videre til Morten Huse som er professor ved BI. Han mener at det er for tidlig å si noe om de endelige resultatene etter at kvoteringsloven kom. Huse er styreforsker og har uttalt at det ikke er sikkert at kvotering fører til et positivt mangfold som man ønsker i et styre. Han mener at kvoteringen ikke gir en garanti for økt prestasjon og inntekt i et selskap (Myklemyr 2014).

## 2.2 Kvinner i styrer i Norge

På slutten av 80- og tidlig 90- tallet økte antallet av kvinner i de mannsdominerte yrkene. Kvinnene begynte da å utfordre mannsdominansen i lederstillinger. Dette viser oss at samfunnet var i endring, og det i relativt raskt tempo om man sammenligner på et internasjonalt nivå (Regjeringen 2008).

Ettersom kvoteringsloven oppstod med en relativt kort tidsmargin stod flere selskaper i fare for å ikke finne nok representanter med den erfaringen og kunnskapen som var ønskelig. Et fenomen kalt "Gullskjørtene" oppstod. Dette vil si kvinner som hadde styreverv fra før, og som ble kontaktet for å sitte i flere styrer. På denne måten fant selskapene kvinner som allerede hadde kunnskapen og kompetansen til å kunne bli vervet inn i et styre. Debatten sier derfor noe om at kvoteringsloven har ført til at man har "mistet" menn med kompetanse, og fått inn kvinner uten at det har vært den variasjonen som det i utgangspunktet ble håpet på (Seierstad og Opsahl 2011).

I 2013 viser det seg at i landets 50 største børsnoterte selskaper er det kun en kvinnelig toppleder. Selv om det er en høyere andel kvinner nå enn før i styrene og i ledelsen generelt, er det fortsatt menn som dominerer de største private selskapene (Andersson 2013). Kvotering har økt andelen kvinner i børsnoterte styrer, men det finnes få eller ingen kvinner i toppledelsen eller som administrerende direktører (SSB 2013) (se vedlegg 1).

Advokat Eirik Vinje uttaler seg i en kronikk i Aftenposten, at Norge som nasjon har i lang tid vært en stor pådriver for å få flere kvinner inn i næringslivet og inn i ulike roller med sterk innflytelse. Det er likevel et stort sprang før det er en lik fordeling, av ulike årsaker. Mange går ut fra at siden det ikke er så mange kvinnelige ledere, styrerepresentanter og direktører, er det ikke likestilling. Det som kan være viktig å vurdere her, er spørsmålet om det finnes interesse for disse stillingene. Kan det være at kvinner har andre ønsker, behov og interesser innenfor næringslivet (Vinje 2014).

Eirik Vinje uttaler seg også om at kvotering har et utgangspunkt i å få frem dynamikk i arbeidslivet og fremme de kvinnelige verdiene. Dette skjer ikke, fordi jo nærmere kvinner kommer toppstillinger, desto mer likheter får kvinner til menn. Han sier at behov for kvotering inn i selskapsstyret ikke har noen spesiell relevans, siden representasjonene som sitter der, sitter på vegne av selskapets eiere. Han mener at hvis det er sant at kvinner er godt egnet til å fatte forretningsmessige beslutninger, hvorfor har ikke kvinner tatt over makten i næringslivet? Det er kunnskap og kompetanse som er viktig, nettopp fordi de store ulikhetene mellom kvinner og menn er en myte. Vinje poengterer med at de kvinnelige siviløkonomene heldigvis tenker som menn og dermed fatter bedre beslutninger i jobben (Vinje 2014).

### **2.3 Allmennaksjeselskap**

Et aksjeselskap (AS) er, i motsetning til allmennaksjeselskap (ASA), et selskap hvor ingen av eierne har personlig ansvar for selskapets forpliktelser. Selskapet er en selvstendig juridisk enhet, mens et ASA-selskap er beregnet på selskaper som har mange aksjonærer som står ansvarlig (Heidenreich 2013).

Et allmennaksjeselskap er et foretak i henhold til Lov om allmennaksjeselskaper 13. juni 1997. Et allmennaksjeselskap skal etter lovgivningen være notert på børs hvor aksjene er til salgs for allmennheten. Foretaket må benevne seg som "Allmennaksjeselskap" i vedtektene og i Foretaksregisteret. ASA er organisasjonsformen og forkortelsen til allmennaksjeselskap er asal. Det må minst være tre styremedlemmer i et ASA-styre og minst 40 prosent av hvert kjønn. Styret velges av en generalforsamling og noen av medlemmene blir valgt av de ansatte i bedriften. Disse fungerer som ansattes representant (Heidenreich 2013).

For å kunne starte et allmennaksjeselskap, må en ha en startkapital på en million. Med unntak av denne summen, er reglene for et allmennaksjeselskap stort sett likt et aksjeselskap. Et allmennaksjeselskap er først og fremst på børs fordi de i utgangspunktet har en forretningside som de ønsker å videreutvikle. De er avhengig av å være på børs på grunn av den økonomiske støtten de får gjennom aksjeeierne. De må

videre vise til en fremtidsplan og forretningsplan som viser at de kan bli større og tjene mer penger, dette for at aksjeeierne skal se at det er lønnsomt å investere i dem. Andre kjennetegn er at siden ASA er et stort firma og i utgangspunktet med god kapital, tåler de å gå i tap de første årene (Bråthen 1998).

## **2.4 Styret**

Styrets medlemmer skal være der på vegne av eierne og de ansatte i bedriften. Styrets viktigste oppgave er å organisere virksomheten forsvarlig og å ha tilsyn med den daglige ledelsen. Styret har som ansvar å velge en daglig leder, og videre oppfølging av vedkommende gjennom instruksjoner og veiledninger. Styret skal i utgangspunktet ikke legge seg opp i den daglige driften. Styret skal i tillegg kunne kontrollere og følge med på den økonomiske fremdriften, samt sørge for at det finnes gode rutiner for drift (Huse 2011).

Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse, NUES ble utviklet i Norge allerede i 2002. NUES går ut med anbefalinger til selskapsloven og aksjeloven. Den peker ut viktige momenter som gjør styret til en helhetlig enhet, istedenfor enkelte medlemmer som handler på vegne av noen få eiere. Medlemmene i styret skal finne forbedringspotensialer og tidligst mulig oppdage risikoer for bedriften. Styret skal videre behandle aksjonærer likt og ivareta alle sine ønsker i bedriften (Heidenreich 2013).

### **3.0 Teoretisk forankring**

I dette kapitlet tar vi for oss teorier om kjønn og kjønnsroller. De fleste forskningsrapporter og undersøkelser starter med et utgangspunkt i tidligere teorier. Dette er grunnlaget for at vi har valgt teorier om kjønn.

#### **3.1 Sosialt kjønn**

Det finnes tidligere statistikker som er gjort rundt ulikheter mellom kvinner og menn. Noen av disse viser at kvinner generelt sett har lavere lønn enn menn, til og med i samme posisjoner, og at det finnes flest menn i toppledelsen. Ved å sette det på spissen med å si at kvinner tar mer ansvar uten å forvente høyere lønn, og at de har lavere forventninger om forfremmelse kan vi tydelig se at det finnes en forskjell (Traavik og Richardsen 2011).

Ulikhetene mellom kvinner og menn i deres privatliv kan være en måte å forstå hvordan de også er ulike i administrative posisjoner. Disse kjønnsrollene kan gjenspeiles gjennom hvilke valg vi tar og hvordan vi takler ulike situasjoner. Det å antyde noe om den sosiale virkelighet er likevel en kompleks og vanskelig måte å forske på. Statistikk over antall kvinner og menn som er i utdanning, og i ulike stillinger kan gi nyttig informasjon. Samtidig må en være klar over at en ikke konkret kan si hvorfor enkeltindivider tar de valgene de gjør. Om vi ser på ulikhetene mellom kvinner og menn i et rekrutteringsperspektiv, kan den dynamiske forskjellen forsvinne dersom det kun er menn som blir rekruttert til høyere stillinger (Alvesson og Due Billing 2009). Kvinner prioriterer ofte å jobbe mindre når de får barn, og mens barna er små. Ut fra denne antakelsen kan man si at det er derfor mange kvinner ikke når opp til toppledelsen (Traavik og Richardsen 2011).

Det finnes en studie som viser til stereotypiske holdninger man har til kjønn. Holdningene går ut på at kvinner er emosjonelle og opptatt av å kommunisere godt, og tar hensyn til andres følelser. Menn er strategiske, sterke og uavhengige individer. Studien er basert på holdningene til kvinner og menn i administrative stillinger. Her

belyser de at når kvinner får barn så stagnerer karrierestigen. Hos menn blir det på en annen side sett på som positivt å ha et familieliv. I denne studien ser de på to aspekter. Den ene går på lederne sine tanker rundt forfremmelse av ansatte, den andre går ut på hvor mange, og hvem av de ansatte som har opplevd å bli forfremmet (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009). Funnene i denne studien tyder på at problemene ikke var familielivet i seg selv, men sammenhengen og konflikten mellom jobb og familie. De mente her at det manglet tid og ressurser til å kunne ta vare på begge deler. Det viste seg at flere ledere så positivt på familieliv, med tanke på at foreldrene ble mer strukturerte og bedre til å planlegge etter å ha fått barn. Spesielt menn som er gift og har barn viste en god stabilitet, balanseevne og forsørgelsesevne fra en leders perspektiv. Lederne mente at kvinner lettere ville føle på en konflikt i forhold til familien om de ble forfremmet, og dermed fikk mer ansvar og oppgaver. Studien påpeker at det finnes viktige variabler som må tas hensyn til. De ulike variablene er antall barn, om barnet eller barna er under en viss alder, eller om man tar vare på eldre eller utviklingshemmede personer (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009).

### **3.2 Sosialkonstruksjonisme**

“Situasjoner som oppfattes som virkelige, blir virkelige i sine konsekvenser” (Store Norske Leksikon). Sosialkonstruksjonisme forteller oss at det som forventes av oss som sosiale mennesker og det vi oppfatter rundt oss, er det som er virkeligheten. Vi kan trekke denne teorien opp mot hvilken oppførsel som forventes av kvinner og menn i en sosial setting. Feminine og maskuline trekk kommer dermed fordi det forventes av andre, og en tar de valgene man gjør fordi det er naturlig (Store Norske Leksikon).

Kvinnelige verdier kan på ulike måter være viktige å ha med seg i beslutningsprosesser. Kvinners synspunkter kan få med seg viktige risikofaktorer og løsninger som en bedrift kan dra nytte av. Hele poenget med kvoteringsloven var akkurat det å få til en dynamikk i gruppen mellom kvinner og menn. Og om det da ikke finnes en kjønnsforskjell vil det heller ikke være en balanse som man ønsker (Alvesson og Billing 2009).



I Aftenposten skriver advokat Eirik Vinje (2014) en kronikk om at kvinner er på lag med kvinner uavhengig av om de kjenner hverandre eller ikke. Han sier at denne kjønnskrigen ødelegger samfunnet og samlivet vårt. Det er tydelige forskjeller mellom menn og kvinner, og forventningene til hvert kjønn er med på å hemme kvinners innflytelse i arbeid. Altså ved at kvinner blir stemplet som "det svakere kjønn", vil de også føle at de er det.

Vinje nevner at menn ofte synes det er lettere å spørre andre menn om å gjøre en jobb de føler kan være krevende, fordi de mener at kvinner skal bli spart for tunge og krevende oppgaver. Han påstår at menn er gentlemenn, og fortsatt er gammeldagse i tankesettet ovenfor kvinner. Kvinner er langt dårligere fysisk enn menn, og er ikke forberedt til en såkalt kamp og konkurranse i næringslivet mener han.

Til slutt forteller Vinje at menn ikke allierer seg med andre menn som kvinner ofte skal ha det til. Han mener det ikke finnes noen "Gutteklubb Grei" som samler seg og gjør det vanskelig for kvinner å komme seg opp og frem. Derimot er det heller kvinner som danner nettverksgrupper og som allierer seg gjennom ulike kanaler med andre kvinner. "Kvinner med tradisjonell feminin væremåte – omsorgsfull, underdanig og så videre – blir rett og slett ikke konsernsjef eller general. Kvinnelige ledere ligner på mannlige ledere" (Vinje 2014).

Vinje (2014) sier at menn når den ekstreme graden av intellekt, galskap og makt. Derfor er det menn som når de aller høyeste stillingene og ikke kvinner. Han nevner og at kvinner og menn har et nokså likt snitt i IQ, bortsett fra de ekstreme tilfellene som menn ofte når høyere enn kvinner. Han viser til at dette kan ligge til grunn i personlighetsforskjeller, og ikke ha noe med kjønnsdiskriminering å gjøre. Menn er systematikere og kvinner er gode til å lese andre menneskers følelser, noe som viser seg gjennom ambisjonene og ferdighetene til kvinner og menn (Vinje 2014).

Hilde Midthjell (2014) uttalte seg nylig i media angående forskjellsbehandling av kvinner i styrevernet. Midthjell er eier og styreleder av Dale Of Norway, i tillegg sitter hun i en rekke andre styrever. Hun forteller at menn slipper lettere unna enn kvinner når

de sier “dumme” ting i et styreverom. Videre påpeker hun at om hun sier noe rett ut og er bestemt blir hun oppfattet som sint, mens om en mann oppfører seg på samme måte så er det ingen som reagerer. Hun mener at likestilling ikke har kommet så langt i styverommene og at kvinner generelt må bevise mer hva de er gode for. Videre forteller hun at likestilling er noe hun ikke har vært spesielt opptatt av tidligere, og at hun heller ikke opplevd noen urettferdighet opp gjennom tidene før hun møtte det i styverommene (Fleime-Dahl og Walman 2014).

Snorre Valen (2014) skriver i Aftenposten at kvinner og menn er forskjellige, og derfor bør behandles ulikt. Han forteller om hvordan man fra barndommen av blir lært hvordan man skal oppføre seg som mann og kvinne. Tv, film, rollemodeller, skole, jobb og mennesker rundt oss er med og påvirker oss hele veien. De forteller noe om hva som forventes, hva som er greit og ikke greit. På grunn av dette mener han også at kvinner i høy grad burde få lov til å være feminister, ha sine debattforum eller grupper for å fremme likestilling. Videre skriver Valen at som mann blir man integrert med enorme fordeler i forhold til kvinner i næringslivet. Menn blir ikke kommentert på utseende etter å ha vært i offentlige rom, de blir heller ikke kalt sure eller grinete når de er skikkelig engasjert i en sak. Valen påpeker at det er viktig å huske på at slike holdninger går begge veier. Visse rettigheter og fordeler har kvinner som ikke menn har igjen. Det er viktig at vi er klar over at begge kjønn er med på å påvirke til kjønnsforskjeller med maktforskjeller (Valen 2014).

## **4.0 Anerkjennelse**

“Anerkjennelse er ikke noe vi først og fremst sier eller gjør, men representerer en holdning der respekten for det andre mennesket og hans eller hennes opplevelser er grunnleggende” (Aamodt 2003, 159).

### **4.1 Vår definisjon av anerkjennelse**

Det første man tenker på når man hører ordet anerkjennelse er gjerne komplimenter, men gjennom vårt søk etter en definisjon på anerkjennelse har vi kommet frem til at anerkjennelse er en samlet betegnelse for flere begreper. Det vi mener går under anerkjennelse er blant annet respekt, å bli akseptert, å bli verdsatt, å bli sett og hørt. Anerkjennelse kan også være ros og komplimenter, men det er ikke nødvendigvis alltid det. Dersom mottakeren ikke aksepterer givers grunnlag for bedømming, vil det som blir formidlet virke overfladisk og uten grunnlag. Mottaker kan da tvile på givers intensjoner og dermed vil ordene ha motsatt effekt. Altså er ros og komplimenter ikke anerkjennelse før handlingen skaper en positiv opplevelse for både mottaker og giver (Evjen 2013).

Det er viktig å tenke på at opplevelsen av anerkjennelse kan variere. Noe som virker anerkjennende for en, behøver ikke nødvendigvis være anerkjennende for andre. For noen er ord nok, mens andre trenger anerkjennende handlinger. Det er derfor vanskelig å sette en konkret definisjon på hva anerkjennelse er, utover at det skaper en god følelse hos mottaker og giver.

### **4.2 Dialektisk relasjonsteori**

Innenfor dialektisk relasjonsteori er anerkjennelse et viktig begrep som baserer seg på likeverd og viktigheten med å forstå andres perspektiver, selv om de ikke alltid er de samme som ens egne (Jensen og Ulleberg 2011). Denne teorien bygger blant annet på Hegel sine tanker og teorier om anerkjennelse og Meads speilingsteori. Hegel mener blant annet at for å kunne oppnå selvbevissthet må man møte seg selv gjennom

reaksjonen til et annet menneske som ser oss som likeverdige (Honneth 2008). Mead sin speilingsteori går ut på at man ser seg selv slik man tror andre ser en (Meads 2004).

Ifølge Berit Bae går anerkjennelse ut på at man må la den andre være "ekspert på sin egen opplevelse" (Bae 1988, 214). Dette innebærer at man lar den andre snakke ferdig uten å komme med antakelser om hvordan endingen blir, og at man respekterer hvordan den andre opplever og forteller sin historie.

### **4.3 Anerkjennelse på arbeidsplassen**

I en artikkel fra Ledernytt leser vi at det som skal til for å skape anerkjennelse blant de ansatte, så er det lurt at lederen gir de ansatte muligheten til å bli kjent med hverandre. Det er nødvendig med en bekreftelse mellom de ansatte og lederen, for hvem de er som personer og arbeidet de gjør, for å skape en følelse av anerkjennelse. Det virker motiverende for de ansatte å ha et godt miljø på arbeidsplassen (Ledernytt 2012).

En annen måte å skape anerkjennelse på arbeidsplassen kan være gjennom selvavgrensning under dialog. Dette betyr at man skiller mellom sine egne opplevelser og følelser, og andres opplevelser og følelser. Det å kunne gå inn i en diskusjon med respekt, prøve å forstå andres meninger og synspunkter, hvor man legger sine egne tolkninger til side slik at man forstår hverandre på en nøytral måte. Denne type avgrensning er med på å skape bekreftelse, tillit og anerkjennelse (Jensen & Ulleberg 2011).

## 5.0 Metode

I dette kapittelet tar vi for oss materiell vi har samlet inn for å komme frem til vår analyse, hvilken metode vi har brukt og om prosessen som ligger til grunn for resultatet av oppgaven. I vårt arbeid er det viktig for oss å vise i detalj hvordan vår prosess er bygget opp og hvilke veier vi har valgt å gå for å komme frem til et resultat (Thagaard 2013).

### 5.1 Metodevalg

Metode er viktig for å fremskaffe kunnskap, oversikt, design, kontroll og vitenskapelig forståelse. Kvalitativ metode er en "måte å nærme seg virkeligheten på, som ender opp med å produsere beskrivende data om menneskers egne eller nedskrevne ord og meninger" (Askheim og Grenness 2008, 12).

Helt fra begynnelsen av oppgaven har vi hatt et klart mål og interesse for vår undersøkelse. For å komme frem til de resultatene vi ønsket, valgte vi å bruke kvalitativ metode fordi vi arbeider ut fra en problemstilling. Denne metoden går i dybden og vektlegger analysen. "Kvalitative metoder søker å gå i dybden, og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall" (Thagaard 2013, 17). Kvalitative metoder går ut på å undersøke få enheter og mange variabler. Det som kan benyttes her av datainnsamling er blant annet dybdeintervju og observasjoner. Formålet med denne typen undersøkelser er å kunne gå i dybden hvor man finner meningen og forståelsen bak et fenomen (Askheim og Grennes 2008). For å komme frem til våre resultater ut fra problemstillingen falt det naturlig å velge informanter som sitter i ulike styrever. "Kvalitativ forskningsintervju er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv" (Kvale og Brinkmann 2009, 43). Vi intervjuet personer som var berørt av kvoteringslovbestemmelsen i sitt arbeid.

## 5.2 Design

“Forskningsdesign er å lage en overordnet plan over hvordan man skal gå frem for å løse et prosjekt” (Jacobsen 2005, 89). Vi har valgt et intensivt forskningsdesign hvor vi har intervjuet informanter for å komme i dybden. Dette i et forsøk på å få frem nyanser og detaljer av arbeidet, og for å kunne forstå og forklare problemstillingen (Jacobsen 2005).

Ut fra dette kan man også si at vi har et fenomenologisk design der vi er opptatt av å forstå fenomener på grunnlag av forskningens perspektiv, og for å kunne beskrive virkeligheten slik informantene oppfatter den. Her må vi som forskere være “bevisst på våre holdninger og forventinger så vi ikke “overser” funn som for eksempel skulle stride mot hva vi forventer å finne” (Askheim og Grenness 2008, 70). Når vi analyserer intervjuene kan vi derfor finne likheter vi ikke hadde forutsett.

## 5.3 Validitet

Problemstillingen vår har en validitet, en intern gyldighet. Dette vil si at designet vi har valgt er egnet til å belyse de funnene og resultatene vi har kommet frem til, og om de er riktige i forhold til problemstillingen vi undersøker. I tillegg er det viktig at vi belyser den virkeligheten vi er ute etter fra vårt utvalg innen teori og informanter (Jacobsen 2005).

Validering innebærer at man tester resultatet på andre mennesker og ser om det er enighet (Jacobsen 2005). Valideringen bygger på at flere av våre intervjuobjekter har svart tilnærmet det samme. Vi kan dermed se at våre teorier og konklusjoner innenfor denne rammen gir mening. På bakgrunn av de svar vi har samlet inn og resultatet vi har endt opp med, basert på informantenes egne erfaringer og utsagn, kan resultatet tolkes som riktig.

## 5.4 Reliabilitet

”Reliabilitet går ut på om undersøkelsesopplegget vi har valgt vil påvirke de resultatene vi vil komme frem til. Den eksterne gyldigheten går ut på om funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til og å gjelde for andre fenomener” (Jacobsen 2005, 222).

Reliabilitet handler om at det er selve undersøkelsen som har skapt resultatene, og sier noe om hvor pålitelig arbeidet har vært (Jacobsen 2005). I vår forskning er det en svakhet at vi har få informanter og at vi på forhånd hadde valgt ut teorier, noe som gjør at oppgaven vår ikke er reliabel og kan ikke etterprøves, men er åpen for videre forskning.

## 5.5 Datainnsamling

Jakten etter informanter startet når vi var på et seminar med Morten Huse på BI Nydalen. Her var det samlet kvinner fra forskjellige land for å diskutere boka Huse har gitt ut som heter ”Getting Women on to Corporate Boards: A snowball starting in Norway”. Det var her snøballen vår startet, med å komme i kontakt med mulige informanter. Etter møtet fikk vi muligheten til å snakke litt med kvinnene og fikk visittkort om vi ønsket å kontakte dem i forbindelse med vår oppgave.

Vi søkte på internett etter disse kvinnene, og i tillegg søkte vi opp styremedlemmer i norske ASA- selskaper. Vi gikk deretter inn på norske ASA- selskaper, for å se hvor mange kvinner som satt i styrerommene. Vi valgte å kontakte de som virket interessante i forhold til vår problemstilling, og de vi hadde vært i kontakt med under seminaret via telefon og epost. Vi valgte strategisk selskaper fra vår region for å enklere kunne gjennomføre intervjuene.

Utvalget vårt ble personer fra noen av de største ASA- selskapene i vår region, da vi ville snakke med kvinner med mye innflytelse fra næringslivet. Som Thagaard sier, en må

velge ”informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver” (Thagaard 2013, 60).

Vi fokuserer som sagt på kvinnene i styrene, men vi valgte også en mann for å få mer dybde i oppgaven vår. Vi har intervjuet syv informanter og det alle har til felles, er at de er veldig aktive både innenfor og utenfor dagens næringsliv og ovenfor media. Flere av informantene har eller har hatt flere styreverv. Aldersgruppen ligger på rundt 30-50 år og informantgruppen vår består av seks kvinner og en mann.

Vi begrenset antall intervjuer for at det skulle bli lettere for oss å komme i dybden av arbeidet, og for å få en god nok analyse. Har man for mange informanter vil dette bli vanskeligere i forhold til tiden vi hadde. Å ha syv informanter i vårt kvalitative arbeid passet inn i forhold til analysen. Materialet vi har er ikke mett ettersom det er så få informanter, men med hensyn til våre egne avgrensninger og i samråd med veilederen, kom vi frem til at vi hadde et godt representativt utvalg til å utforske vår problemstilling.

Norsk samfunnsforskning (NSD) har tydelige retningslinjer for hvordan man skal samle inn data. Det gjelder også for hvordan våre intervjuobjekter skal holdes anonyme (NSD 2010). Vi sendte derfor ut en e post med samtykkeerklæring og en beskrivelse av prosjektet noen dager før intervjuet fant sted. Samtykkeerklæringen inneholdt hva intervjuene skulle brukes til, om de ønsket en kopi av prosjektet og at det var anonymt og konfidensielt. Dette undertegnet informantene i forkant av intervjuene (se vedlegg 3).

## **5.6 Intervjuguide**

Intervjuguiden ble satt sammen i en matrise. Denne matrisen delte opp temaene i intervjuet vårt så det ble mer oversiktlig hva det var vi ønsket å finne ut av.

Vi valgte å starte intervjuet med generelle spørsmål som handlet om bakgrunn, jobben de var i nå, utdanning og veien til et ASA- styre. Deretter stilte vi noen spørsmål rundt det temaet vi var ute etter. Disse spørsmålene var for å se hvilke refleksjoner



informanten gjorde seg rundt vårt tema, og for å avdekke begrepene vi kom til å bruke i oppgaven. Vi fikk informantene til å forklare hva begrepene betydde for dem slik at vi hadde et stødigere grunnlag for spørsmålene som ville komme underveis i intervjuet. Ved at informantene ga oss deres oppfatning om hva begrepene hadde av betydning kunne vi lettere analysere hva de faktisk mente senere. I matrisen hadde vi eget felt med spørsmål og deretter oppfølgingsspørsmål om vi skulle trenge det. Matrisen inneholdt også selve forskningsspørsmål, altså hvilken forskning vi ønsket å avdekke under intervjuet.

Neste tema handlet om hva informanten mente og tenkte om anerkjennelse og kvinner i styresammenheng. Vi brukte oppfølgingsspørsmål som hvorfor, hvordan, og i hvilken sammenheng. Vi valgte å ikke følge intervjuguiden vår slavisk men prøvde å få til en samtale med informanten. Det var ulike og individuelle svar som krevde at vi holdt en naturlig flyt under intervjuet og heller passet på å stille relevante spørsmål.

Den avsluttende delen i intervjuguiden vår gikk ut på styret og dens ulike mekanismer. Vi valgte å avslutte på denne måten fordi vi tenkte at anerkjennelse kunne være et følsomt tema for noen. På denne måten rundet vi av med en lett og enkel tone.

Ettersom vi intervjuet kvinner og en mann i forskjellige yrker måtte vi lage fire ulike intervjuguider (se vedlegg 4-7). Spørsmålene som gjaldt styrets sammensetning og opplevelsen innenfor styrerommet måtte gjøres om avhengig av hvilken rolle personen hadde i en styresammenheng. Mange av spørsmålene belyste på denne måten samme tema, men med ulike utgangspunkt og innfallsvinkler.

## **5.7 Intervjuene**

Alle intervjuene ble i hovedsak gjennomført på arbeidsplassen til informantene hvor de hadde ordnet møterom på forhånd, med unntak av et intervju som ble gjennomført på skolen.

Intervjulengden hadde stort sett samme lengde gjennom alle syv intervjuene. Det lå på rundt 60 minutter per informant. Det ble gjort opptak under intervjuene for lettere å kunne transkribere de senere. Alle informantene var tilgjengelig via epost og telefon om det skulle oppstå noen spørsmål under skriveprosessen. Vi hadde på forhånd av intervjuene forberedt oss ved å lese om informantens prosjekter og eventuelle mediasyn, for at vi lettere skulle forstå hva som var interessant å gå nærmere inn på.

Da vi møtte informantene startet vi med å fortelle litt om oss selv, hva vi studerte og hvordan vi kom frem til problemstillingen vår. Vi snakket også litt om hvordan vi fant informanten og hvor spennende det var for oss å få æren av å intervju vedkommende. Videre fortalte vi om formålet med intervjuet og hvordan intervjuet ville foregå. Dette gjorde vi for å lage en avslappende og trygg atmosfære.

Vi la intervjuguiden opp slik at vi startet med nøytrale spørsmål først for at informanten lettere skulle føle seg trygg. Dette gjorde vi før vi gikk over til dypere temaer. Avslutningsvis rundet vi av med uformell prat og drøftet hvordan de selv mente intervjuet hadde gått (Thagaard 2013).

Temaet kjønn og kjønnets betydning i ulike kontekster var et overordnet tema som stadig gikk igjen under intervjuene. Vi valgte bevisst å la visse spørsmål være åpne slik at informanten kunne snakke fritt rundt temaet.

Vi fikk tatt opp alle temaene og teoriene vi var interessert i under intervjuene. Vi styrte samtalen ut fra en semi-standardisert intervjuguide som er mer eller mindre en strukturert intervjuform (Jacobsen, 2005).

## **5.8 Materiale**

Når intervjuene var ferdige og opptaket var avslått, fordelte vi transkriberingen mellom gruppen. Transkriberingen farget vi ut fra ulike temaer. Deretter sammenlignet vi de forskjellige svarene vi fikk fra intervjuene våres, og satt de opp mot hverandre. Til slutt drøftet vi funnene opp mot teorien vi har benyttet oss av.

## **5.9 Oppsummering av metode**

Da oppgaven vår er innenfor kvalitativ metode, mener vi det var viktig å redegjøre detaljert for prosessen vi har vært igjennom. Vi ønsket å kartlegge områder der vi hadde begrenset kunnskap, og vi kunne uten videre styre rett inn til kjernen av problemet og finne løsningen (Askheim og Grenness 2008). Dette har vi gjort ved å gjøre rede for forskningsprosessen, hvilke vurderinger og refleksjoner som er blitt gjort underveis for å bedømme gyldigheten av analysen og for å argumentere oppgavens troverdighet.

## 6.0 Resultater

Her vil vi presentere de funnene vi har fått gjennom intervjuene. Funnene våre blir drøftet opp mot teori og mediasyn som tidligere er nevnt i oppgaven. Vi observerer gjennom media at kvotering og likestilling henger nært sammen. I mange tilfeller brukes begge begrepene i samme artikkel hvor det henviser til at kvinner ikke føler seg likestilt selv etter kvoteringsloven.

### 6.1 Kvotering

Gjennom intervjuene så vi fellestrekk der informantene poengterte at personer som sitter i et styre, sitter i styret for individuelle egenskaper og ikke på grunn av kjønn. De hevdet at det var kompetanse, kunnskap, erfaring og tyngde som gjorde personen til en interessant styrekandidat.

#### 6.1.1 Holdninger til kvotering

Vi oppdaget under intervjuene at hver og en av informantene hadde delte holdninger til kvoteringsloven. De var for kvotering da det hadde fått en positiv effekt med å få flere kvinner i styrer, men samtidig mente de at denne loven for lengst var overmoden og skapte en usikkerhet hos kvinner. Denne usikkerheten kan komme av at kvinnene ikke vet om de får stillingen sin fordi de har den rette kompetansen, eller fordi de ble kvotert inn da styret trengte en kvinne. Det kan være at informantene mener at det er gunstig å ha kvinner i styrene, og at man kanskje ikke trenger loven lenger, da kvinner har blitt en naturlig del av næringslivet. En av informantene sammenlignet loven som like overmoden som røykeloven var da den kom. Med dette mente hun at de fleste var imot loven da det ble snakket om den, men da loven kom tok man den som en selvfølge.

En av informantene hadde fått tilbud om å være med i et styre fordi de trengte å fylle prosentandelen av kvinner. Dette takket hun nei til. Hun ville ikke gå inn i et styre hvor hun følte at hun kun var med fordi hun var kvinne. I utgangspunktet var hun derfor ikke

positiv til kvoteringsloven, samtidig som hun så en positiv effekt av den ved at kvinner lettere kommer inn i næringslivet.

Dette kan vi se i sammenheng med den politiske agendaen ved kvoteringsloven. Det var både ønskelig med en bedre dynamikk og balanse i styrerommet og at kvinner skulle komme mer på banen for å kunne bidra i næringslivet (Teigen 2010). Flere av informantene mente at når det er balanserte team med menn og kvinner, blir det både en bedre dynamikk, man samarbeider bedre og man skaper bedre resultater. Dette er ikke bare med tanke på kjønn, men også med tanke på alder og bakgrunn. Individuelle ulikheter mellom styremedlemmene kan skape nye innfallsvinkler og bedre forståelse av situasjoner som oppstår i en styresammenheng, forteller en av informantene oss. Dette er noe som Ansgar Gabrielsen mente næringslivet hadde behov for, og dette var utgangspunktet for kvoteringsloven (Langli 2011).

En annen informant hevdet at det alltid vil finnes en risiko for at kvinner føler seg kvotert inn, så lenge det finnes en kvoteringslov. Samtidig mente han at menn ville følt det på samme måten, dersom det var de som var i mindretall og ble kvotert inn i et styre. Dette må det enkelte individ selv jobbe med og bestemme seg om det skal påvirke en i større eller mindre grad. Skal en bry seg om at det finnes en kvoteringslov, eller skal man godta loven og være trygg på at man uansett bidrar på sin individuelle måte? Kvinnelige ledere og styrerepresentanter kan møte mistanke fra andre om de har blitt kvotert inn i jobben eller ikke. Dette kan påvirke selvtilliten til kvinnelige ledere som person, anerkjennelse fra andre kolleger og i arbeidet som blir utført (Vinje 2014).

Det ser ut som at kvoteringsloven har gitt næringslivet de fordelene som i utgangspunktet var tiltenkt. Vi har sett at informantene har like holdninger til kvoteringen. De mener at kvinner skal få ha tilgang på samme roller i næringslivet som menn, og at dette burde ligge til grunn i alle sammenhenger, med eller uten en kvoteringslov.

### 6.1.2 Bytte av selskapsform

Som vist tidligere i oppgaven var det flere ASA- selskaper som gikk over til selskapsformen AS når kvoteringsloven ble innført (Teigen 2010). Dette mente en av informantene våre ikke nødvendigvis var fordi de ble tvunget til å ansette kvinner, men fordi de ikke hadde behov for å stå notert som ASA lenger. Flere hadde registrert seg som et ASA- selskap uten å egentlig være avhengig av å være børsnotert. En artikkel i Aftenposten i 2010 viser til at flertallet som byttet selskapsform ikke gjorde det på grunn av kvoteringsloven. Det var et fåtall som nevnte kvoteringen som en av grunnene til at de valgte å bytte fra ASA til AS (Heidenreich og Engelstad 2010).

Jeg føler at vi er litt forbi der i Norge i dag, men det er mulig det er annerledes i AS- styret, hvor de ikke trenger å forholde seg til regelen. Der var jo mange selskaper som ble gjort om fra ASA til AS for å blant annet slippe kvoteringsloven, så det finnes sikkert veldig mange mindre selskaper der dette fremdeles er en problematikk, vil jeg tro. *Sitat fra kvinnelig informant.*

På en annen side er det tydelig at flere sitter med tanken om at det var på grunn av kvoteringsloven mange selskaper byttet form. Disse holdningene er fortsatt tilstede etter hva vi fikk informasjon om fra intervjuene.

### 6.1.3 Kompetansekrav til styre

Et viktig poeng som kom frem under intervjuene, var at kompetansekravet i styrene har blitt mye høyere. Som et resultat av kvoteringsloven, har styrene blitt tvunget til å se på hvilken kompetanse de har behov for og hvilken kompetanse de hadde fra før av. For mange selskaper ble det tydeligere hvilke kompetansehull de trengte å fylle i styrerommene, noe som medførte at flere styrever begynte å lete utenfor Oslo etter nye styremedlemmer. Headhuntere ble leid inn for å kunne få tak i de beste kandidatene. En av informantene påpeker at det ikke nødvendigvis bare er kvoteringsloven som har ført til etterspørselen etter bedre og ulik kompetanse, men at kravet i næringslivet også har blitt tøffere. "Du kan ikke gå på styreskolen for så å bli styremedlem, du må gå gjennom næringslivets korridorer og ta på deg de skoene" *Sitat fra mannlig informant.*

En må, som styremedlem, ha et helhetlig bilde av hva som skjer i omverdenen og i markedet som kan være med på å påvirke bedriften, mener en av informantene våres. Erfaring er videre viktig, påpeker en annen av informantene. Hun mener at en må ha erfaring fra tidligere styreverv, lederstillinger eller administrative oppgaver.

I noen tilfeller ser styret etter personer med erfaring innenfor et land de ønsker å operere i, mener en informant. Om bedriften skal samarbeide internasjonalt, er det viktig for dem å ha med noen i styret som har tidligere erfaring med denne type samarbeid. Styreforsker Morten Huse nevner i en artikkel at det så langt ikke er påvist noen garanti for at kvoteringen har ført til en høyere prestasjon og lønnsomhet i selskapene (Myklemyr 2014).

Styremedlemmenes viktige egenskaper vil være ulik fra bedrift til bedrift, og hva som finnes av kompetanse og ferdigheter i et styre fra før av. Det er avgjørende for et styre å kunne ha et mangfold innen kompetanse og synspunkter for å kunne se et problem fra flere vinkler. Kompetansen vil og variere ut i fra hva bedriften gjør og hva de prøver å oppnå, mener flere av informantene. Her ser vi at ved rekruttering av nye styremedlemmer så blir det fokusert mye på hvilke erfaringer kandidatene har, og ikke hvilket kjønn de tilhører.

## **6.2 Kvinner i næringslivet**

Vi spurte informantene våre hvordan de så på antall kvinner i administrative og topplederstillinger. Vi ønsket å finne ut hvilke holdninger som fantes til kvinnelige ledere. Vi mener at disse holdningene er av stor betydning om kvoteringsloven skal kunne ha innflytelse på næringslivet utenom ASA- styrene.

Flere av informantene opplevde et mindretall av kvinner i toppledelsen og med administrative ansvarsområder. Kvinner i ledelsen har ofte roller som innebærer HR eller juridisk ansvar, det er et fåtall som faktisk har ansvar rundt selve driften, mente de. En av informantene forteller oss at det er i toppledelsen det skjer, og det er der de

viktige avgjørelsene blir tatt. Hun hevdet at kvinner blir hindret i å komme opp i ledelsen på grunn av lite rotasjon og utskiftning i stillingene. Menn sitter for lenge i samme stilling og det gjør at nye kandidater ikke slipper til, mener en annen informant. Hun sier videre at det er viktig å huske på om kvinnene faktisk ønsker seg disse stillingene, eller om de har helt andre mål.

En av informantene gjør oss oppmerksom på et viktig poeng i rekruttering av kvinner i toppledelsen. Kvinner har ikke den samme lange erfaringen som menn har. De fleste har ikke hatt like mange lederroller, noe som gjør at de ikke har samme utgangspunkt. To av informantene mener at for å endre på dette, må en starte en ny kvoteringslov for å få kvinner opp i toppledelsen. Et annet viktig poeng går ut på rekruttering av kvinner inn i styrever. Kvinnene som blir rekruttert inn i styrene har vist seg å bli skiftet ut oftere enn menn, sier en av informantene. Hun er usikker på grunnen til dette, men tror det kan ha noe med erfaringen til kvinner som ofte er kortere enn menn. Styrene har derfor ikke fått den ekspertisen de trenger, noe som gjør at de må finne erstattere.

Det er tydelig at det er flest menn i lederrollene. Holdninger i samfunnet om kvinner og menn er med på å påvirke at det kun er et fåtall kvinner som blir tilbudt lederroller. Ved at det er få kvinner som får tilbudet, kan det igjen føre til at det er få kvinner som føler at de er kvalifisert til stillingen. Holdninger til kvinner i næringslivet vil være av stor betydning for kvinners selvfølelse, som igjen har en betydning for hvilke satsninger de ønsker å gjøre videre.

### **6.2.1 “Golden skirts”**

Noen kvinner har styreverv som eneste yrke, disse kvinnene har fått navnet “Gullskjørtene”. Gullskjørtene vil si kvinner med stort nettverk, makt og innflytelse i næringslivet. Hvis det er et fåtall kvinner som sitter i flere styrever blir det ikke mangfold og dynamikk, som var utgangspunktet til kvoteringsloven. Den individuelle ulikheten vil da forsvinne (Seierstad og Opsahl 2011).



En av informantene vi intervjuet mente at Gullskjørtene var et urettferdig kallenavn. For det første er det få kvinner som har flere styreverv samtidig. For det andre har menn flere roller i næringslivet uten at dette blir nevnt på samme måte. Selv om menn ikke har flere ASA- styreverv, har de likevel roller i næringslivet som gjør dem synlige flere steder. På bakgrunn av dette mener informanten at de såkalte gullskjørtene ikke er like negativt som det fremstilles. Tvert imot viser det seg at kvinner begynner å få større innflytelse i næringslivet og tilegner seg bredere erfaring og kompetanse på tvers av bedrifter. Det er tydelig at kvinner gjør seg synlige på de plattformene der de er representert, slik som ASA- styrer. Ut fra dette kan vi trekke antakelser om at noen kvinner ønsker å være i næringslivet, hvor de er villige til å ta plass på lik linje med menn.

### **6.2.2 Familielivets påvirkning for kvinner**

Fra tidligere teori leser vi at mange kvinners ønske om å få barn og stifte familie gjør at de ikke prioriterer å bli toppledere (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009). Vår siste informant sier noe interessant om dette. Han sier at alle kvinnelige toppledere han har møtt, har familie og barn. Han hevder at disse kvinnene er avbalanserte, strukturerte, rolige og oppleves ikke som personer under høyt tidspress. Han mener at det som hadde vært interessant å få til, er å få kvinner opp i toppledelsen. Han ville ta kvoteringen et hakk videre for å få til et kjønnsbalansert mangfold og en god dynamikk i næringslivet.

Tidligere forskning har vist oss at kvinners karriere stagnerer når de får barn, men at de som regel kommer tilbake når barna blir eldre (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009).

Dette oppholdet kan være en av grunnene til at det er få kvinner i toppledelsen.

Jevnaldrende menn vil her ha et konkurransefortrinn ettersom de ikke har hatt samme opphold. Studien viser videre at disse mennene heller har et positivt utgangspunkt, hvor familieliv blir sett på som en stabilitet i menns liv fra en leders synspunkt (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009). Her ser vi nok en holdning fra næringslivet der familielivet til menn og kvinner er forskjellig. Disse holdningene går ut på at kvinner ikke kan ha en familie og gjøre karriere samtidig. Kvinnene vi intervjuet hadde alle sammen familie og

satt i et styre samtidig, ut fra dette trekker vi en slutning om at holdningene ikke holder mål.

### **6.3 Kjønnforskjeller i styret**

Informantene våre var konsekvente på at i et styre er det ikke plass til kjønnforskjeller. I et styre er alle individene forskjellige på grunnlag av kompetanse, ferdigheter, egenskaper og erfaringer.

#### **6.3.1 Forventninger til kvinner og menn i styrer**

Informantene mente at det ikke stilles ulike forventninger til menn og kvinner i en styresammenheng. De var opptatt av de individuelle forventningene som stilles til ulike personer ut i fra hva de kan og hvem de er. De informantene som har vært i ulike styrer, forteller om ulike roller de har vært med på å fylle. De har gått inn i en rolle som de ser mangler i styret fra før av. Om man er rådgivende, kontrollerende eller detaljorientert har mye å si for den dynamikken som trengs i en gruppe med mennesker som skal finne gode løsninger.

#### **6.3.2 Atferd**

Vi spurte våre informanter om kvinner trengte å bli tøffere i en styresammenheng. Informantene mente at kvinnene ikke trengte det, men at man blir påvirket av miljøet som er i et styre. Noen påpekte at kvinner ofte får høre at de tar for mye eller for lite plass i et styre. Dette mener flere av informantene at menn slipper å høre. I tillegg sier de at det må være vanskelig for en kvinne å ta akkurat passe mengde med plass i en styresammenheng, hvor man skal løse saker sammen. Enten har du kunnskapen og kompetansen rundt et tema, eller så har du ikke det. Om man ikke har kunnskapen vil man heller ikke uttale seg om temaet.

To av informantene mente at mange kvinner i styrer og ledelsen har en dypere stemme. Disse prater høyt og tydelig, og er ikke redd for å uttale seg om sine meninger. Fra en

kronikk i Aftenposten forteller Eirik Vinje (2014) oss at jo nærmere kvinner kommer toppledelse og mannsdominerte stillinger, jo mer fellestrekk har de til menn. Han mener at kvotering for å få frem ulikheter dermed ikke har noen hensikt. Dette viser oss at det finnes noen krav i et styrerom på hvordan en skal oppføre seg. Flere mener at disse kravene ligger nærmest typiske kjennetegn hos menn.

### 6.3.3 Stereotypiske forskjeller

En av informantene mente at flere kvinner er redd for å sette andre kvinner i dårlig lys, dersom hun selv mislykkes i styresammenheng. Hun mente at siden kvinner nå har fått en mulighet til å komme frem i næringslivet, blir det et samlet press på alle kvinner om å lykkes.

Tre av informantene hevder at kvinner, i motsetning til menn, ofte vurderer risiko og riktig kommunikasjon. Det blir tatt hensyn til den andre partens synspunkter og følelser fra en kvinnes ståsted. Kvinner er videre redde for at de ikke strekker til. De snakker ofte om det som er gjennomtenkt til forskjell fra menn som er mer frempå. Menn har høyere selvtillit, og mener at de kan mye. Menn er ikke redde for å snakke når de føler for det, selv om det de sier er blitt sagt før, mener tre av informantene. Dette ser vi igjen fra teorien hvor det er de sosiale forventningene til menn og kvinner som påvirker oss (Hoobler, Wayne og Lemmon 2009). Ut fra dette ser vi at det kan ha noe å si hvilken setting man befinner seg i, for hvordan man oppfører seg som mann eller kvinne. En av informantene poengterer til slutt at en skal kunne beholde de egenskapene man har, samtidig som man er med på premissene som gjelder. "Man skal ikke bli mann, men man skal på en måte bli en av gutta". *Sitat fra kvinnelig informant.*

Snorre Valen (2014) skrev en kronikk i Aftenposten, hvor han viser til at det finnes forskjeller på kvinner og menn som bør ivaretas av samfunnet for å få frem den dynamikken og forskjellen man ønsker. Noe av det som kvinner kan oppleve som urettferdig og forskjellig i forhold til menn, kan gå begge veier. Det finnes fordeler og ulemper ved begge kjønn, fordi det finnes grunnleggende naturlige forskjeller.

## 6.4 Anerkjennelse

Vi har spurt våre informanter om hva anerkjennelse er for dem, og har gjennom flere spørsmål forsøkt å få de til å utdype dette. Vi har også forsøkt å finne ut om kvinnene føler seg anerkjent, og om vår mannlige informant tror kvinner blir anerkjent i en styresammenheng.

### 6.4.1 Anerkjennelse for informantene

De vi har snakket med har alle sagt at anerkjennelse for dem, i styresammenheng, er at det de bidrar med er av verdi for andre, og at de blir tatt på alvor. Det er altså ikke komplimenter eller ros som skaper en følelse av anerkjennelse. Det som skaper en følelse av anerkjennelse for informantene, er å få tildelt nye oppgaver og ansvarsområder i styrene de sitter i. Når anerkjennelsen kommer av det du konkret bidrar med, kan resultatet være en bedre selvfølelse for den som bidrar. Dette kan skape tillit mellom styreleder og vedkommende. En av informantene forteller oss at det ikke er tid eller plass til muntlig ros eller en klapp på skulderen. I et styrerom er man fokusert på å løse mange oppgaver på kort tid og miljøet er profesjonelt.

Mange av de vi snakket med, påpekte at det var det som skjedde i etterkant av en handling som var med på å skape følelsen av anerkjennelse hos dem. "Hva du blir spurt om i neste runde, altså nye spørsmål og hyggelige forespørsler," "å få nye, mer krevende oppgaver" og "at det jeg hadde å komme med var av betydning for resultatet" er noen av svarene vi har fått fra de kvinnelige informantene. De påpekte også at disse handlingene var med på å motivere dem til å gjøre en videre innsats. Om disse handlingene skjer er det tydelig at lederen legger merke til prestasjonen, hvor han eller hun gir mer ansvar og oppgaver. Dette kan styrke anerkjennelsen hos den enkelte.

Da vi spurte om de følte seg anerkjent, mente de aller fleste at de gjorde det. En av informantene hadde blitt headhuntet til styret hun satt i, og følte at det var en form for anerkjennelse, hvor hun ble motivert. To av informantene trakk frem lønn og bonuser som en type anerkjennelse. En av informantene hadde fått vite at hun ville bli den første

som fikk en lønnsforhøyning. En annen mente at dersom man fikk en bonus på slutten av året, var det en form for anerkjennelse, eller bekreftelse på at en hadde gjort en god jobb. Det var ikke beløpet som var det viktigste, men den gode følelsen det skapte hos henne.

Ut fra dette kan vi se at kvinner i styreverv er opptatt av å få nye ansvarsområder og oppgaver for å få den bekreftelsen de trenger ved å ha gjort en god jobb. De er ikke så opptatt av å få muntlige tilbakemeldinger eller en klapp på skulderen, og det er det heller ikke tid til under et styremøte, mener en av informantene. De har ofte begrenset med tid de gangene de møtes og mye de skal gå gjennom, så sosialisering er nok ikke noe som blir prioritert. For dem må anerkjennelsen være tilstede på andre måter.

#### **6.4.2 Ros**

Våre informanter hadde et veldig variert forhold til ros. En informant mente selv at hun var flink til å ta imot ros, for to av de andre informantene kom det derimot an på hvem som ga dem det. En av de mente at ros fra de som står en nær, er mer ektefølt og at det da var lettere å ta imot. En annen mente at det ofte var lett å bortforklare ros, å heller gi den videre til noen andre.

Mennesker generelt er dårlige på å ta imot ros fordi man ofte ser etter baktanker hos giver. Disse tankene går overens med vår teori om anerkjennelse. Hvordan man tar rosen til seg avhenger av hvem giveren er, og om man selv tenker at giveren har "rett" til å bedømme en. Her kan også måten det blir gitt på, ha noe å si. Det sies at "ros har størst verdi dersom den gis i plenum - dersom det passer mottakers personlighet og ønsker" (Holtan 2012). Dette kan være fordi giveren bekrefter ovenfor flere personer hvorfor akkurat mottakeren får den rosen den får. Våre andre informanter mente de ikke var de flinkeste til å ta imot ros, men de mente det var hyggelig og takket giveren. Dette kan tolkes som at mange føler seg ukomfortable når de får ros, men at de er klar over det selv, og tar den til seg så godt de kan. Når de sier at de ikke er flinke på å ta imot ros kan det ha noe med giver og grunnlaget rosen gis på.

En ser at det har mye å si hvem det er som gir ros. Informantene nevner at de er mest komfortable om det er noen de kjenner som gir de ros. Ut fra vår tolkning kan det i styresammenheng bli unaturlig og lite komfortabelt om det er mye fokus på ros i styremøtene. De som sitter i styret har ikke møter så ofte, og kjenner hverandre derfor ikke godt nok til at rosende ord vil føles naturlig. Dette ser vi på som en grunn til at miljøet i styresammenheng er oppgave- og løsningsfokusert, der det er lite fokus på å gi hverandre tilbakemeldinger på arbeidet som er utført.

### **6.4.3 Hva skal til for å få anerkjennelse?**

Alle informantene våre mener at for å oppnå anerkjennelse må man kunne bidra med noe konstruktivt, vise til resultater og gjøre seg fortjent til det. En av kandidatene mener at ærlighet er viktig. Å kunne innrømme sine feil og mangler, samtidig som man er klar over hvilke styrker man har, skaper en medmenneskelighet og grad av tillit. To av informantene forteller at det er viktig å ha gode kommunikasjonsevner, slik at det man ønsker å formidle blir forstått.

Ut fra hva som er fortalt under intervjuene, kan vi se at det fokuseres mye på hva man konkret sier og gjør. Det er dette som legger grunnlaget for om man blir anerkjent eller ikke. God kommunikasjon er nøkkelen til å kunne formidle det man har av kunnskap og innsikt i et tema, slik at selskapet kan dra nytte av dette.

### **6.4.4 Blir menn lettere anerkjent enn kvinner?**

Da vi spurte om menn hadde lettere for å bli anerkjent enn kvinner, ble vi møtt med motstridende svar. Det var en som trodde at kvinner måtte være flinkere enn menn. At menn slapp billigere unna ved å få jobb med en CV som tilsa mindre erfaring enn hva som ble etterspurt. Som nevnt tidligere i teoridelen uttaler Hilde Midthjell seg om dette. Hun mener at menn slipper billigere unna, at de kan være direkte uten å bli stemplet som sint og at de ikke får negative reaksjoner like fort som kvinner (Fleime-Dahl og Walman 2014). En annen informant mente at menn muligens ikke brydde seg om det, og at anerkjennelse var viktigere for kvinner. Hun mente at menn var flinkere til å

anerkjenne seg selv, og at så lenge de mente at de gjorde en god jobb så var det bra nok for dem. Vi møtte på den rake motsetningen i en annen informant. Han mente at menn hadde et større behov for anerkjennelse enn kvinner, dette fordi menn trenger en bekreftelse på at de er så flinke som det de selv føler. Videre mente han at kvinner venter på anerkjennelse, mens menn maser for å få anerkjennelse. De maser ved å være mer frempå, tar større risikoer og ytrer sine meninger oftere. Han mente at dette er tegn på at menn er usikre de også. Vår første informant trekker frem et sitat av Aslak Sira Myhre "Menn må slutte å forvente applaus hver gang de tar ut av oppvaskmaskinen". Ut fra dette antar vi at informanten som mente at menn hadde et større behov for anerkjennelse, hadde et poeng i det han sa.

## 7.0 Konklusjon

Med denne oppgaven ønsket vi å finne ut om kvinner blir anerkjent på lik linje med menn i ASA- styrer. Vi valgte å knytte informasjonen fra intervjuene opp mot ulike artikler, teorier om kjønn og anerkjennelse, og forskningsrapporter som er gjort rundt kvoteringsprosessen og ulike konsekvenser av denne.

Intervjuene våre ga oss funn som ikke stemte med media sitt syn på hvordan kvinner har det i ASA- styrer. Vår oppfatning av media sitt syn på kvoteringsloven er at den er negativ. Media fremstiller kvinner i styrer som offere. På en annen side var informantene positive til utviklingen som hadde skjedd på grunn av kvoteringsloven. Vi så holdninger om at kvinner og menn har ulike personlighetstrekk. Vi mener disse holdningene kan være med på å påvirke styreopplevelsen for kvinner og menn.

Ut fra intervjuene trekker vi en konklusjon om at kvinner i ASA- styrene ikke kan være nærtakende. Funnene fra intervjuene viste at negative holdninger under møtene ikke trengte å være rettet mot kjønn, men hva personen bidrar med, og om det er godt nok for hva styret forventer. Hvordan kvinner tolker negative holdninger eller kritikk varierer, og noen vil anta at det kun er fordi de er kvinner ut fra stereotypiske holdninger. Menn møter på de samme negative holdningene som kvinner, men da kommer det ofte tydeligere frem at det er fordi de har bidratt for lite eller gjort en dårlig jobb, og ikke fordi de er menn. Det vises gjennom hele arbeidet vårt at ASA- styrer er opptatt av personer med riktig kompetanse og ikke nødvendigvis kjønn. Ut fra dette konkluderer vi at det er tydelig at kvinner ikke behøver å bevise mer enn menn i et styre.

Ut fra intervjuene ser vi at et familieliv ikke er til noen hindring for hverken kvinner eller menn i styrer og lederstillinger. Det som blir en hindring for kvinner, har vi sett er deres egne yrkesvalg i forhold til hva de ønsker av utfordringer etter at de har fått barn. Dette mener vi baserer seg på holdningene som finnes til kvinner i næringslivet og samfunnets forventninger til hvordan kvinner skal være.



Media presenterte holdninger til kvoteringsloven og kvinner i næringslivet på en måte som provoserte oss. Der ble det vist til at kvinner fikk jobben kun fordi de var kvinner, og ikke på grunn av kompetansen. Vi konkluderer med at dette er en myte, ut fra hva informantene har fortalt oss. De var konsekvente på at de hadde et styreverv på bakgrunn av hva de kunne bidra med, og ikke fordi de var kvinner. Vi fikk minimale funn om informantene hadde opplevd kvoteringen som negativ i forhold til rekruttering av andre styremedlemmer kun på grunn av kjønn. Våre funn viser at kvinner blir anerkjent på lik linje med menn i styrer. Vi mener at så lenge media og samfunnet har en negativ holdning til kvotering av kvinner vil det alltid finnes en risiko for at det påvirker til at et lite utvalg ikke vil føle seg anerkjent.

De vi intervjuet følte seg anerkjent i styret på grunn av hva de kunne bidra med. Informantene sa at anerkjennelse for dem handlet om tillit de fikk fra andre styremedlemmer, nye arbeidsoppgaver og rekruttering til nye styrer og stillinger. Komplimenter og ros hadde lite å si for at våre informanter følte seg anerkjent, de var mest opptatt av nye, konkrete arbeidsoppgaver. De forholdt seg profesjonelle og ønsket ikke å bli dullet med i styrerommet. Lønnsforhøyning og bonuser gjorde at informantene følte seg anerkjent, men det var ikke størrelsen på beløpet som hadde noe å si.

Det er ikke så mange kvinner som har uttalt seg i media, i forhold til hvor mange kvinner som faktisk sitter i styrer. Media er heller ikke kjent for å skrive om "gladsakene", de trekker frem de negative sakene for å bevisst provosere, slik at de får flere lesere. Vårt arbeid viser oss at samfunnet ikke er så gammeldags i dag, det er ikke negativt å være kvotert inn i en stilling, for det er ikke slik at for hver kvinne som blir ansatt har en mann vært tvungen til å vike unna. Kvinner i dag har et like godt utgangspunkt som menn og fortjener derfor de samme mulighetene.

## 7.1 Kritikk av oppgaven

Når vi har gjort vår endelige utforming og resultatet av oppgaven er klart, ser vi at det er flere ting vi kunne gjort annerledes for å få en mer konkret og utdypende oppgave.

Temaet i oppgaven er stort og ordet annerkjennelse er vanskelig å forholde seg til. Det er individuelt hva informantene mener om hva annerkjennelse er og hvordan de føler seg anerkjent. Det ble derfor vanskelig for oss å analysere informantenes syn opp mot teorien vi hadde funnet på forhånd. Vi må derfor være kritiske til litteraturen som er lagt til grunn, og om den er tilstrekkelig for å svare på problemstillingen vår. Mye av teorien vi har er fra media, hvor vi har sett på avisartikler. Her kunne vi fått mer konkret teori og litteratur om vi hadde brukt flere forskningsartikler og bøker.

Vi ser i etterkant at vi kunne benyttet oss av kvantitativ metode, for vi har for få informanter til å kunne uttrykke oss om et så stort tema. Med kvantitativ metode kunne vi nådd flere informanter, det ville gitt oss et bredere perspektiv, og vi antar at informantene ville gitt oss mer informasjon. Flertallet av informantene våres har vært kvinner. Ved å intervjuer flere menn kunne dette gitt oss en styrke i oppgaven. Dette så vi etter å ha intervjuet en mann der hans synspunkter og vinklinger var annerledes enn de kvinnene vi hadde intervjuet tidligere.

Vi fikk ikke kontakt med de som inspirerte oss med å si sine meninger og erfaringer i media. Dette kunne styrket oppgaven vår ved at vi kunne få en dypere forståelse av teorien vi fant. Det er som regel de som går ut i media som tør å si sine meninger. Spesielt var det disse som inspirerte oss, ettersom de tidligere hadde erfart både negative og positive tilfeller. Dette kunne gitt oss flere sterke meninger og mer "saftig" informasjon.

En annen ting vi ser på som en svakhet i oppgaven er at intervjuguiden vår kunne være for veiledende. Dette setter informantene i en posisjon som gjør at de føler at de må svare riktig på spørsmålene. De blir med andre ord påvirket i vår retning. Vi kunne spurt informantene mer om det som har stått i media, deres syn på innholdet i artiklene vi ble inspirert av, og hva de mente om fenomenet "Golden skirts". Vi kunne også ha snakket

med informanter fra AS- styrer. Dette for å få mer dybde, og for å kunne se de eventuelle forskjellene på kjønnsproblematikken i forhold til ASA- styrer, og hvorfor det ikke er flere kvinner i AS- styrer.

## 7.2 Videre forskning

Vi har underveis i oppgaven sett flere områder som kunne vært interessante å forske videre på. Vi har undersøkt om kvinner føler seg anerkjent i næringslivet, videre kunne man sett mer på hva som skal til for å få kvinner opp og frem i toppledelsen i næringslivet. En annen interessant forskning kan være om grunnen til at kvinner ikke blir toppledere, er fordi de satser på familie og barn.

En annen forskning vi ser som kan være interessant, er om kompetansen har økt blant menn etter at kvinner kom inn gjennom kvotering. Kompetanse hadde nesten alt å si om en skulle sitte i et styre, og informantene merket en økning etter kvoteringsloven. Siden vi kun fokuserte på kvinner i ASA- styrer, kunne det også vært spennende å sammenligne med kvinner i AS- styrer. Vi ser en annen interessant vinkling, hvor man kan se på hvordan kvinner i andre ledelsesstillinger har det, og om de blir anerkjent.

Videre syntes vi det kunne vært interessant å forske på mindreverdighetskomplekset ved kvoteringen uavhengig om det er en mann eller kvinne som blir kvotert. Utforske selvpoppfatninger og følelser rundt utilstrekkelighet som kan oppleves.

Til slutt kunne det vært interessant og se hvilke resultater en hadde fått om en hadde forsket mer rundt menn sitt syn på kvotering, likestilling og anerkjennelse med en kvantitativ metode.

## 8.0 Kildehenvisning

Aamodt, Laila Granli. 2003. "Sosialt Arbeid og Anerkjennelse". Nordisk Sosialt Arbeid nr 3. s. 154-161. Lesedato: 15. Februar 2014:

[http://www.idunn.no/file/ci/3059749/nsa\\_2003\\_03\\_pdf.pdf#page=26](http://www.idunn.no/file/ci/3059749/nsa_2003_03_pdf.pdf#page=26)

Alvesson, Mats og Yvonne Due Billing. 2009. *Understanding Gender and Organizations*. 2. Utg. SAGE Publications Ltd, London.

Amundsen, Huse Ingeborg. 2014. "Jeg ble kvotert inn i politikken. Jeg unner ingen den følelsen" Lesedato: 15. april 2014: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/frp/jeg-ble-kvotert-inn-i-politikken-jeg-unner-ingen-den-foelelsen/a/10128598/>

Andersson, Bård. 2013. "Kvinnene styrer organisasjonene." Ukeavisen Ledelse. 19. april 2013. Lesedato 14. mars 2014: <http://www.ukeavisenledelse.no/kvinnene-%C2%ADstyrer-organisasjonene>

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Bae, Berit. 1988. "Voksnes definisjonsmakt og barns selvopplevelse." I Norsk Pedagogisk Tidsskrift 4/1988: 212-227

Berg, Charlotte Cesilie. 2012. "Kvinner til begjær eller besvær. Kvinnelige styremedlemmer i et nettverksperspektiv." Masteroppgave. Høgskolen i Oslo og Akershus.

Bråthen, Tore. 1998. "AS og ASA – "små" og "store" selskaper?" *Magma* 3/1998. Lesedato: 14. Mars 2014:

<http://www.magma.no/as-og-asa-smaa-og-store-selskaper>

Evjen, Mona. 2013. "Anerkjennelse gir arbeidsglede." Hegnar Kvinner. 29. november.

Lesedato: 17. mars 2014: <http://www.hegnar.no/kvinner/article749517.ece>

Fleime-Dahl, Anita og Robert Walmann. 2014. "Ulldronningen Hilde Midthjell: - Ta kvinnekampen på styrerommet." 3in. 6. Mars. Lesedato: 10. mars 2014.

<http://www.3in.no/ulldronningen-hilde-midthjell-ta-kvinnekampen-pa-styrerommet/>

Heidenreich, Vibeke og Fredrik Engelstad. 2010. "ASA - ingen flukt fra kvinner." Institutt for samfunnsforskning. Aftenposten 19. oktober 2010. Lesedato: 20. mai 2014:

<http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/article3863208.ece#.U4TV0C-Je2w>

Heidenreich, Vibeke. 2013. "Kjønnskvotering i selskapsstyrer og rekrutteringseffekter".

Doktoravhandling. Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Oslo.

Hoel, Marit. 2008 "The quota story: five years of change in Norway." I Vinnicombe,

Susan., Val Singh, Ronald J. Burke, Diana Bilimora og Morten Huse (red.) *Women on corporate boards of directors: International research and Practice*. Kap. 7.

Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.

Holtan, Grete. 2012. "Hvor viktig er anerkjennelse, tilbakemelding og ros for

motivasjonen?" Ledernytt. 11. november 2012. Lesedato: 17. mars 2014:

<http://ledernytt.custompublish.com/hvor-viktig-er-ankjennelse-tilbakemelding-og-ros-for-motivasjonen.5125880-112537.html>

Honneth, Axel. 2008. *Kamp om anerkjennelse*. Oslo: Pax Forlag

Hoobler, Jenny M., Sandy J. Wayne, Grace Lemmon. 2009. "Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects." Chicago:

University of Illinois.

Huse, Morten. 2011. *Styret: Tante, barbar eller klan?* 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar, 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlag.

Jensen, Per og Inger Ulleberg. 2011. *Mellom Ordene*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Kvale, Steinar og Sven Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Kvande, Elin. 1982. "Anpassning och protest." *Kvinnovetenskaplig tidsskrift*, nr. 3. Norges Tekniske Højskole. Trondheim. Lesedato 14. april 2014:  
<http://130.241.16.45/ojs/index.php/tgv/article/viewFile/1343/1158>

Langli, John Christian. 2011. "Kjønnskvoterte styrer. Om virkninger av kravet til likestilling i styrene til allmennaksjeselskapene." *Praktisk Økonomi & Finans* nr. 4/2011 (s. 67-92). Lesedato: 23. mars 2014:  
[http://www.idunn.no/file/pdf/51553196/Kjoennskvoterte\\_styrer -  
\\_Om\\_virkninger\\_av\\_kravet\\_til\\_likesti.pdf](http://www.idunn.no/file/pdf/51553196/Kjoennskvoterte_styrer_-_Om_virkninger_av_kravet_til_likesti.pdf)

Mead, George Herbert. 2004. *Sindet, Selvet og Samfundet*. København: Hans Reizel

Myklemyr, Anita. 2014. "Kjønnskvoterings pris." *Ukeavisen Ledelse*. 7. februar. Lesedato: 21. mars 2014:  
<http://www.ukeavisenledelse.no/2014/kjoennskvoterings-pris>

NSD (2010). "Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste". Lesedato 28. april 2014:  
<http://www.nsd.uib.no/>

Nygaard, Fritjof 2008, "Fikk kjeft for kvinnestyre-utspill " e24. Lesedato 22. februar 2014: <http://e24.no/makro-og-politikk/fikk-kjeft-for-styrekvinne-utspill/224643>

Regjeringen. 2008. Kjønn og lønn. Lesedato: 23. Februar 2014:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/nouer/2008/nou-2008-6/4.html?id=501098>

Seierstad, Cathrine og Tore Opsahl. 2011. "For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of female directors in Norway." *Skandinavian Journal of Management*. Lesedato: 14. april. 2014:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522110001272>

Statistisk sentralbyrå (SSB). Styre og leiing i aksjeselskap 1. januar 2013. Lesedato 21. mars 2014: <http://www.ssb.no/styre>

Store Norske Leksikon (SNL). Sosialkonstruksjonisme. Lesedato: 23. mars 2014 [http://snl.no/sosial\\_konstruksjonisme](http://snl.no/sosial_konstruksjonisme)

Traavik, Laura E. M., Astrid M. Richardsen. 2011. "Women in Management in Norway" I Burke, Ronald J., Marilyn Davidson. *Women in Management Worldwide : Progress and Prospects*. (Kap. 8). 2. Utg. Burlington: Gower Publishing Ltd.

Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Teigen, Mari. 2011. "Kvoteringstradisjon og styringsekspanjon." *Tidsskrift for Kjønnforskning* 02.2011 (s. 84-101). Lesedato: 15. mars 2014:

[http://www.idunn.no/file/pdf/49075223/tfk\\_2011\\_02\\_pdf.pdf#page=4](http://www.idunn.no/file/pdf/49075223/tfk_2011_02_pdf.pdf#page=4)

Teigen, Mari. 2010. "Kjønnskvotering i næringslivets styrer." I Niskanen, Kirsti og Anita Nyberg (red.) *Køn och makt i Norden. Del II Sammanfattande diskussion och analys*. kap. 4. Köpenhamn: Nordiska ministerrådet. Lesedato: 21. mars 2014:

[http://www.nikk.no/wp-content/uploads/NIKKpub2009\\_K%C3%B8n-og-magt\\_Del-2.pdf#page=93](http://www.nikk.no/wp-content/uploads/NIKKpub2009_K%C3%B8n-og-magt_Del-2.pdf#page=93)

Valen, Snorre 2014. "Til de lukkede foras forsvar." Aftenposten. Lesedato: 15. mai 2014.

[http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Til-de-lukkede-foras-forsvar-7557959.html#.U2\\_DL8eJe2x](http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Til-de-lukkede-foras-forsvar-7557959.html#.U2_DL8eJe2x)

Vinje, Eirik. 2014. "I seng med fienden." Aftenposten. 10. mars. Lesedato: 11. mars 2014:

<http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/I-seng-med-fienden-7492605.html#.U24dWseJe2y>



## Vedlegg 1

<b>Styrerepresentantar og daglege leiarar i aksjeselskap</b>			
	2013		2012 - 2013
	Antall	Andel	Prosent
<b>Styrerepresentantar i AS</b>			
I alt	486 088	100,0	5,2
Menn	400 250	82,3	4,9
Kvinner	85 838	17,7	6,7
<b>Styrerepresentantar i ASA</b>			
I alt	1 538	100,0	-10,4
Menn	915	59,5	-9,9
Kvinner	623	40,5	-11,3
<b>Daglege leiarar i AS</b>			
I alt	189 883	100,0	7,5
Menn	161 227	84,9	6,9
Kvinner	28 656	15,1	11,1
<b>Daglege leiarar i ASA</b>			
I alt	274	100,0	-11,0
Menn	258	94,2	-9,2
Kvinner	16	5,8	-33,3

(SSB 2013)

## **Vedlegg 2**

**Mail vi sendte i forkant av intervjuet per mail til informantene, med en oversikt over temaet:**

### **Om oss**

Vi går på Markedshøyskolen og skriver nå Bachelor om kvinner i ASA styret. Vi har valgt å skrive om anerkjennelse blant kvinner som sitter i et ASA styre.

Vi kommer til å stille deg litt generelle spørsmål først som hva du gjør nå og hvordan du kom dit du er i dag. Deretter vil stille deg litt dybdespørsmål rundt temaet vårt.

I oppgaven vår vil du være anonym og ingen av våre tolkninger eller meninger vil kunne ha noen konsekvens for deg eller dine kollegaer. Vi håper å kunne belyse noe nytt innenfor kvinner og anerkjennelse i et styre.

Mvh hilsen

## Vedlegg 3

### Samtykkeerklæring

Forespørsel om å delta i intervju om tema kvinner og anerkjennelse i ASA styrer. Jeg har mottatt informasjon om prosjektet og ønsker å stille som informant. Jeg har blitt informert om at jeg stiller helt anonymt i dette intervjuet, og at ingen utsagn kan kobles direkte tilbake til meg.

Navn .....

Telefon .....

Epost .....

Ønsker å motta eksemplar av oppgave som takk .....

Dato og sted .....

Signatur .....

## **Vedlegg 4**

### **Intervjuguide 1**

#### **Kort om deg**

Enkle spørsmål med enkle svar først, eks. familie, jobb, karrierestige etc. Det er viktig å ikke stille spørsmål som kan skremme/provosere informanten. Det er i denne fasen man etablerer en relasjon og et tillitsforhold.

- Vil du starte med å si litt om deg selv?
  - Har du familie?
  - Hvor kommer du fra?
  - Hva er fine interesser?
  
- Hvilken utdanning har du?
  - Har du flere utdannelser?
  
- Hvordan ble du styremedlem?
  - Hva går stillingen din ut på?
  
- Kan du nevne tre egenskaper ved deg som du tror har vært sentrale for at du fikk ditt styreverv?
  - Hvilke egenskaper tror du er nødvendig for en slik stilling?

#### **Anerkjennelse**

- Hva betyr ordet anerkjennelse for deg?
  
- Hvilke anerkjennende handlinger påvirker deg mest?
  - Er det ord?
  - Er det lønn?
  - Er det en klapp på skulderen?
  - Er det forfremmelse?
  - Er det invitasjoner, private arrangement osv.?

- Får kvinner mindre anerkjennelse enn menn i et styre?
- Tror du menn har lettere for å få anerkjennelse enn kvinner?
- Føler du at du blir anerkjent – og i hvilken sammenheng?
- Får du annerledes anerkjennelse i jobb og på det private?
  - Hva er de største forskjellene?
- Er du god på å ta imot ros?
  - Hvordan reagerer du?
- Hva betyr ordet respekt for deg i jobbsammenheng?
  - Føler du at du blir respektert?
- Hva betyr ordet aspekt for deg?
  - Føler du at du blir akseptert?

### **Kjønnsforskjeller**

- Tror du at forventningene til deg som kvinne er annerledes enn forventningene til menn?
  - Konkret eksempel?
- Har du andre forventninger til kvinner enn menn i jobbsammenheng?
  - Er det noe du spør kvinner spesielt om enn menn?
- Ser du deg selv som en feminin eller maskulin person?
- Ettersom det er flere menn enn kvinner i et styre, tror du at kvinnen må tilpasse seg etter menn på en måte? ”Tøffe seg opp”?

## Direkte temaspørsmål

- Hvordan ser du din egen rolle i styret?
- Dersom du har en ide, blir den hørt på og vurdert i styremøter?
  - Hvordan?
- Føler du at du blir hørt?
  - Hvordan?
- Føler du at du blir sett?
  - Hvordan?
- Kan du snakke fritt og åpent i styret?
  - Hvordan?
- Blir det du sier/dine forslag tatt på alvor?
  - Hvordan?
- Har du en god tone med de andre i styret?
  - Hvordan?
- Har du øyekontakt med alle i rommet når du snakker?
- Føler du at folk setter pris på det du bringer med deg inn i styret (kompetanse, bidrag osv.) ?
- Er det mange som kommer og spør deg om råd?
  - Er det mange i samme styret som spør deg?
- Har du opplevd å bli anbefalt tidligere?
  - Har noen av dine ideer blitt anbefalt av andre?

- Anbefaler du andre?
- Hvilke kvalifikasjoner mener du er viktig for å få anerkjennelse?
  - Ferdigheter, kompetanse, sosialt, faglig kunnskap osv.?
- Mener du det er forskjell mellom kvinnelige og mannlige styremedlemmer?
  - Er det en forskjell mellom dem?
- Blir du motivert av å motta anerkjennelse?

### **Avslutning**

- Hvor mange sitter i styret?
- Hvor mange av de er menn?
  - Har det endret seg den tiden du har vært styremedlem?
- Hvor ofte har dere styre møter?

Når vi var ferdige med intervjuet rundet vi av på en ryddig måte. Her ble det tid for å komme med avsluttende kommentarer, oppklare eventuelle uklarheter, sjekke om informanten sitter med noen spørsmål eller kommentarer til andre ting intervjuet burde ta opp osv. Her fikk informanten komme med sine innspill

Takk for at du kunne stille opp!

## **Vedlegg 5**

### **Intervjuguide 2**

#### **Kort om deg**

Enkle spørsmål med enkle svar først, eks. familie, jobb, karrierestige etc. Det er viktig å ikke stille spørsmål som kan skremme/provosere informanten. Det er i denne fasen man etablerer en relasjon og et tillitsforhold.

- Vil du starte med å si litt om deg selv?
  - Har du familie?
  - Hvor kommer du fra?
  - Hva er fine interesser?
  
- Hvilken utdanning har du?
  - Har du flere utdannelser?
  
- Vil du si litt om doktoravhandlingen du har skrevet?

#### **Anerkjennelse**

- Hva betyr ordet anerkjennelse for deg?
  
- Hvordan påvirker det deg mest med tilbakemeldinger?
  - Er det ord?
  - Er det lønn?
  - Er det en klapp på skulderen?
  - Er det forfremmelse?
  - Er det invitasjoner, private arrangement osv.?
  
- Tror du menn har lettere for å få anerkjennelse enn kvinner?
  
- Føler du at du blir anerkjent – og i hvilken sammenheng?



- Får du annerledes anerkjennelse i jobb og på det private?
  - Hva er de største forskjellene?
- Er du god på å ta imot ros?
  - Hvordan reagerer du?

### **Direkte temaspørsmål**

- Føler du at du blir hørt?
  - Hvordan?
- Føler du at du blir sett?
  - Hvordan
- Blir det du sier(dine forslag tatt på alvor?)
  - Hvordan?

### **Kjønnskvoltering til styret**

- Hva er holdningene til kvotering inn i styret?
- Hvorfor tror du kvinner er positive til kvoteringsloven?
- Tror du de som er kvotert har mindre innflytelse enn andre styremedlemmer?
  - Hvorfor?
  - Hvordan?
- Har styrearbeidet endret seg etter at flere kvinner kom inn i styrene?
- Er kvinner som er blitt kvotert inn i styret, kvotert inn rettferdig eller bare fordi de er kvinner?

- Norske studier har vist at styrene har blitt mer effektive etter at kvinner kom inn, tror du dette stemmer?
  - I hvilken grad stemmer dette?

### **Avslutning**

- Hva var det som gjorde at du valgte den karriereveien du har nå?
- Hva motiverer deg i hverdagen?
  - Hvordan motiverer du andre?
- Er det aldersforskjell mellom kvinner og menn i et styre?
  - Hvordan?
- Hvilke kvalifikasjoner og funksjoner må et styre bestå av?
  - Hva er viktige egenskaper for en god styrerepresentant?
  - Hvordan blir valgene tatt?

Når vi var ferdige med intervjuet rundet vi av på en ryddig måte. Her ble det tid for å komme med avsluttende kommentarer, oppklare eventuelle uklarheter, sjekke om informanten sitter med noen spørsmål eller kommentarer til andre ting intervjuet burde ta opp osv. Her fikk informanten komme med sine innspill

Takk for at du kunne stille opp!

## Vedlegg 6

### Intervjuguide 3

#### Kort om deg

Enkle spørsmål med enkle svar først, eks. familie, jobb, karrierestige etc. Det er viktig å ikke stille spørsmål som kan skremme/provosere informanten. Det er i denne fasen man etablerer en relasjon og et tillitsforhold.

- Vil du starte med å si litt om deg selv?
  - Har du familie?
  - Hvor kommer du fra?
  - Hva er dine interesser?
  
- Hvilken utdanning har du?
  - Har du flere utdannelser?
  - Hva går stillingen din ut på?
  
- Kan du nevne tre egenskaper ved deg som du tror har vært sentrale for at du fikk ditt styreverv?
  - Hvilke egenskaper tror du er nødvendig for en slik stilling?
  
- Hvordan rekrutterer dere/du?

#### Anerkjennelse

- Hva betyr ordet anerkjennelse for deg?
  
- Hvilke anerkjennende handlinger påvirker deg mest?
  - Er det ord?
  - Er det lønn?
  - Er det en klapp på skulderen?
  - Er det forfremmelse?
  - Er det invitasjoner, private arrangement osv.?

- Får kvinner mindre anerkjennelse enn menn i et styre?
- Tror du menn har lettere for å få anerkjennelse enn kvinner?
- Føler du at du blir anerkjent – og i hvilken sammenheng?
- Får du annerledes anerkjennelse i jobb og på det private?
  - Hva er de største forskjellene?
- Er du god på å ta imot ros?
  - Hvordan reagerer du?
- Hva betyr ordet respekt for deg i jobbsammenheng?
  - Føler du at du blir respektert?
- Hva betyr ordet aspekt for deg?
  - Føler du at du blir akseptert?

### **Kjønnsforskjeller**

- Tror du at forventningene til deg som kvinne er annerledes enn forventningene til menn?
  - Konkret eksempel?
- Har du andre forventninger til kvinner enn menn i jobbsammenheng?
  - Er det noe du spør kvinner spesielt om enn menn?
- Ettersom det er flere menn enn kvinner i et styre, tror du at kvinnen må tilpasse seg etter menn på en måte? ”Tøffe seg opp”?

### **Direkte temaspørsmål**

- Tror du at kvinner blir hørt?

- Hvordan?
- Tror du at de kan snakke fritt og åpent i et styremøte?
  - Hvordan
- Tror du kvinner føler seg anerkjent når de blir rekruttert inn i et styre?
- Hvilke kvalifikasjoner mener du er viktig for å få anerkjennelse?
  - Ferdigheter, kompetanse, sosialt, faglig kunnskap osv.?
- Mener du det er forskjell mellom kvinnelige og mannlige styremedlemmer?
  - Er det en forskjell mellom dem?
- Møter dere motstand når dere rekrutterer kvinner inn i et styre?
  - Er de positive eller negative til å få kvinner inn i styre?
- Får dere konkrete forespørsel etter en mannlig eller kvinnelig styrerepresentant?
- Er det vanskeligere å finne kvinner enn menn?

Når vi var ferdige med intervjuet rundet vi av på en ryddig måte. Her ble det tid for å komme med avsluttende kommentarer, oppklare eventuelle uklarheter, sjekke om informanten sitter med noen spørsmål eller kommentarer til andre ting intervjuet burde ta opp osv. Her fikk informanten komme med sine innspill

Takk for at du kunne stille opp!

## **Vedlegg 7**

### **Intervjuguide 4**

Vi har snakket med en del kvinner i ASA-styrer, og fant ut at vi burde snakke med en mann.

#### **Litt om deg selv:**

- Kan du starte med å fortelle litt om deg selv? Alder og utdanning o.l.
- Hvor mange styrer sitter du i? Kun AS eller ASA også?
- Hvordan er kvinneandelen i de styrene du er med i?

#### **Styre og kvotering:**

- Hva tror du er grunnen til at det er færre kvinner enn menn i styrer?
- Hva tenker du om kvoteringsloven, var det et steg i riktig retning for å få flere kvinner inn i styrer?
- Er du med på å rekruttere personer inn i styrer? Rekrutterer du kvinner noen ganger?
- Hvilke kvalifikasjoner og egenskaper tror du er viktig for å få et styreverv?  
Tror du det er noen forskjell på kvinner og menn?

#### **Anerkjennelse:**

- Hva betyr ordet anerkjennelse for deg?
- Hvilke anerkjennende handlinger påvirker deg mest?
- Tror du det er viktigere for kvinner å motta anerkjennelse enn for menn?
- Vil du si det er et behov for anerkjennelse i styrer?
- Hvilke kvalifikasjoner mener du er viktig for å bli anerkjent?

Når vi var ferdige med intervjuet rundet vi av på en ryddig måte. Her ble det tid for å komme med avsluttende kommentarer, oppklare eventuelle uklarheter, sjekke om informanten sitter med noen spørsmål eller kommentarer til andre ting intervjuet burde ta opp osv. Her fikk informanten komme med sine innspill.