



# Høgskulen på Vestlandet

## ØMF190: Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190-MA1-2024-VÅR-FLOWassign

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	29-04-2024 12:00 CEST	<b>Termin:</b>	2024 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	13-05-2024 14:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Bacheloroppgave		
<b>Flowkode:</b>	203 ØMF190 1 MA1 2024 VÅR		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

<b>Naun:</b>	Anne Ekeberg
<b>Kandidatnr.:</b>	275
<b>HVL-id:</b>	600765@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

<b>Antall ord *:</b>	15552
----------------------	-------

**Egenerklæring \*:** Ja  
**Jeg bekrefter at jeg har** Ja  
**registrert**  
**oppgavetittelen på**  
**norsk og engelsk i**  
**StudentWeb og vet at**  
**denne vil stå på**  
**vitnemålet mitt \*:**

### Gruppe

<b>Gruppenaun:</b>	Kvinner i styret
<b>Gruppenummer:</b>	18
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	Julie Berg Bakkebø, Hedda Gjerde

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min \*

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \*

Nei



BACHELOROPPGAVE

“Kvinner i styret”

“Women on the board”

Anne Ekeberg, Hedda Gjerde og Julie Bakkebø

ØMF190 Bacheloroppgave i økonomi og administrasjon

Fakultet: FTMS, Handelshøgskulen HVL

Veileder: Tina Åsgård

Innleveringsdato: 13.05.2024

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1

## Bacheloroppgave – Referanseside

<i>Norsk tittel:</i> Kvinner i styret	<i>Dato:</i> 13.05.2023
<i>Engelsk tittel:</i> Women on the board	
<i>Forfatter(e):</i> Anne Ekeberg, Hedda Gjerde og Julie Bakkebø	<i>Antall sider u/vedlegg:</i> 37
	<i>Antall sider m/vedlegg:</i> 53
<i>Fordypning:</i> Økadm: Administrasjon og ledelse	
<i>Veileder:</i> Tina Åsgård	
<i>Evt. Merknader (evt. konfidensiell):</i>	

*Sammendrag:*

I 2024 ble kvoteringsloven, som krever at alle allmennaksjeselskaper opprettholder minst 40% av hvert kjønn i styret, utvidet til å også inkludere aksjeselskaper. Denne studiens formål er å undersøke holdningene kvinner har til loven. Samtidig tar den sikte på å identifisere kvinners motivasjon til å påta seg slike styreverv, samt å utforske deres erfaringer fra styrerommet.

Studien baserer seg på kvalitative dybdeintervju med ni kvinnelige informanter som enten innehar, eller ønsker styreverv. Det ble samlet inn informasjon om tanker og holdninger rundt kjønnskvotering, samt kvinnenenes generelle motivasjon til å delta i styrerommet. Videre hentet vi informasjon om kvinnelige styremedlemmers opplevelser i styrerommet, med fokus på både likheter og ulikheter i forhold til mannlige kollegaer.

Analysen støttes av tidligere forskning og relevante teorier som blir sammenlignet med de dataene vi samlet inn gjennom intervjuene. Avslutningsvis har oppgaven analysert og drøftet funnene for å besvare de ulike delproblemstillingene.

Hovedfunnene i studien viser at kvinnene generelt støtter kvoteringsloven, til tross for at de i utgangspunktet er kritiske til kvotering. De ser den som avgjørende for å utnytte samfunnets samlede kompetanse og for å fremme likestilling og mangfold i styrerommene. Videre fant vi ut at kvinnene i hovedsak blir motivert av indre faktorer, som personlig vekst og læring. Når det gjelder deres opplevelser i styrerommene, føler de seg generelt likestilte med mennene. Funnene indikerer at skjevheten i kjønnsfordelingen først og fremst oppstår under rekrutteringsprosessen, ofte grunnet likhetseffekten.

*Stikkord:*

Kjønnskvotering	Styreverv	Kjønnsbalanse
-----------------	-----------	---------------

*Abstract:*

In 2024, the quota law, which mandates that all “public limited companies” maintain a minimum of 40% gender balance on their boards, was extended to include “private limited companies” as well. The purpose of this study is to investigate women's attitudes toward this law.

Simultaneously, it aims to identify the motivations behind women to take such board positions, and to explore their experiences in the boardroom.

The study is based on qualitative in-depth interviews with nine female informants who either currently hold or aspire to hold board positions. Information was gathered regarding their thoughts and attitudes toward gender quotas, as well as their general motivation to participate in the boardroom. Additionally, insights into the experiences of female board members were collected, focusing on both similarities and differences compared to their male colleagues.

The analysis is supported by prior research and relevant theories, which are compared with the data collected through the interviews. Finally, the study analyzed and discussed the interview findings to answer each part of the research-questions.

The main findings of the study indicate that women generally support the quota law, despite initial skepticism towards quotas. They view it as necessary to utilize society's full potential of expertise, and to promote gender equality and diversity in the boardrooms. Furthermore, the study found that women are primarily motivated by internal factors such as personal growth and learning. Regarding their experiences in the boardrooms, they generally feel equal to men. The gender imbalance primarily occurs during the recruitment process, often due to the similarity effect.

*Keywords:*

Gender quota	Board position	Gender balance
--------------	----------------	----------------

## Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med vårt siste studieår på bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon, campus Bergen. Oppgaven er skrevet av Anne Ekeberg, Hedda Gjerde og Julie Bakkebø, som alle har fordypet seg innenfor administrasjon og ledelse.

Arbeidet gjennom dette semesteret har vært en svært lærerik, men også omfattende prosess. Ved valg av tema ønsket vi å skrive om noe vi selv syntes var interessant, men ikke kunne så mye om fra før av. Vi fant det interessant å utforske temaet "kvinner i styrer" nærmere, spesielt med tanke på de nylige kravene til kjønns sammensetning i aksjeselskap som ble innført dette året.

Vi ønsker å takke vår veileder Tina Åsgard for hennes støtte, veiledning og verdifulle tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Videre ønsker vi å uttrykke vår takknemlighet til alle kvinnene som har deltatt i intervjuene og bidratt med sin verdifulle kunnskap og erfaringer. Uten deres bidrag ville ikke denne oppgaven vært mulig å gjennomføre. Vi ønsker også å takke Høyskolen på Vestlandet for de givende, flotte og innholdsrike årene. Til slutt vil vi gjerne takke hverandre for vårt engasjement og vårt harde arbeid som har resultert i denne oppgaven.

Vi håper denne oppgaven vil gi leseren verdifull innsikt, og ønsker deg god lesing. Håper at du finner oppgaven og våre funn interessante.

*Bergen*

*13. Mai 2024*

Anne Ekeberg, Hedda Gjerde & Julie Bakkebø

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 <i>Bakgrunn for studien og problemstillingen</i> .....	8
<b>2. Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>9</b>
2.1 <i>Hva er kjønnskvoltering?</i> .....	9
2.1.1 Implementering av kjønnskvoltering i allmennaksjeselskap .....	9
2.1.2 Diskusjon rundt ny lov i aksjeselskap .....	10
2.2 <i>Argumenter for kjønnsbalanse og -mangfold</i> .....	12
2.3 <i>Teori om motivasjon</i> .....	14
2.3.1 <i>Hva er motivasjon?</i> .....	14
2.3.2 <i>Indre motivasjon</i> .....	15
2.3.3 <i>Ytre motivasjon</i> .....	15
2.3.4 <i>Prososial motivasjon</i> .....	15
2.4 <i>Mulige barrierer for kvinner i styreverv</i> .....	16
2.4.1 <i>Likhetseffekten</i> .....	16
2.4.2 <i>Ansvar på hjemmebane</i> .....	17
2.5 <i>Kvinnens bidrag til styrerommet</i> .....	18
<b>3. Metode</b> .....	<b>20</b>
3.1 <i>Valg av metode</i> .....	20
3.1.1 <i>Undersøkellesdesign</i> .....	20
3.1.2 <i>Utvalg</i> .....	21
3.2 <i>Prosess</i> .....	22
3.3 <i>Kvalitet</i> .....	23
3.3.1 <i>Reliabilitet</i> .....	23
3.3.2 <i>Validitet</i> .....	24
3.4 <i>Etiske overveielser</i> .....	25
<b>4. Analyse</b> .....	<b>27</b>
4.1 <i>Holdninger til kvoteringsloven</i> .....	27
4.1.2 <i>Informantenes argumenter</i> .....	29
4.2 <i>Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene til kvinner for å påta seg styreverv?</i> .....	32
4.2.1 <i>Indre motivasjon</i> .....	32
4.2.2 <i>Ytre motivasjon</i> .....	34
4.2.3 <i>Prososial motivasjon</i> .....	35
4.2.4 <i>Lovens innvirkning på motivasjon</i> .....	35
4.3 <i>Hvordan oppleves det å være kvinne i styret?</i> .....	36
4.3.1 <i>Likhetseffekten i rekrutteringsprosessen</i> .....	37
4.3.2 <i>Ansvar på hjemmebane</i> .....	38
4.3.3 <i>Styrerommet</i> .....	40
4.4 <i>Oppsummering</i> .....	42
<b>5. Konklusjon</b> .....	<b>43</b>
<b>6. Videre forskning</b> .....	<b>44</b>



<b>Litteraturliste</b> .....	<b>45</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>49</b>
<i>Vedlegg 1 Intervjuguide: innehar styreverv</i> .....	<i>49</i>
<i>Vedlegg 2 Intervjuguide: til disposisjon for styreverv</i> .....	<i>50</i>
<i>Vedlegg 4 – Godkjent SIKT søknad</i> .....	<i>53</i>
<b>Figurliste</b>	
Figur 1- Lederes holdninger til kjønnsbalanse og kjønns mangfold (Solberg, 2017, s. 28).....	13

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn for studien og problemstillingen

I det moderne samfunnet har likestilling og mangfold blitt sentrale temaer, også innenfor styrerommet. Selv om likestilling har kommet langt de siste tiårene, er det fortsatt en klar overvekt av menn blant styrerepresentanter i norske foretak (Rybalka & Ziade, 2024). I en innsats for å legge til rette for kompetente kvinner og for å fremme likestilling i styrerommene har regjeringen tatt i bruk kjønnskvolterering som et virkemiddel (PROP.131 LS. (2022-2023):6). Fra 2008 gjaldt kravet om kjønns sammensetning kun for allmennaksjeselskap. Imidlertid ble kravet utvidet fra og med 2024 til å også omfatte aksjeselskaper. Loven fastsetter at selskaper som faller inn under dens bestemmelser, skal sikre en kjønnsbalanse på minst 40% av hvert kjønn i styrene (Nærings- og fiskeridepartementet, 2023). Implementeringen av kvoteringsloven har skapt betydelig debatt, da den kan oppfattes som en form for forskjellsbehandling til fordel for kvinner. Dersom kvinner mottar fordeler for å engasjere seg i arbeidslivet, reiser dette spørsmål om rettferdighet, og om hvordan en slik fordel kan påvirke oppfatningen av kvinner som likeverdige deltakere i styrerommet (Gramnæs, 2023).

Den nye lovgivningen, som er svært dagsaktuell, vekket vår interesse for å undersøke de den faktisk berører, nemlig kvinnene. Særlig med fokus på kvinnelige styremedlemmer og kvinner som stiller seg til disposisjon for styreverv. Ettersom loven kan påvirke både deres nåværende styreverv, og muligheten til å ta på seg andre verv. Gjennom interessen for kvoteringsloven ble vi også nysgjerrige på å forstå hva som motiverer og driver kvinner til å være en del av disse styrene. Vi ønsket også å utforske hvordan de opplever sin rolle i styrene ettersom kvinner er underrepresentert jevnt over i slike stillinger.

Dette kan være en informativ studie for kvinner selv, da det kan gi verdifull informasjon og innsikt for de som vurderer å påta seg styreverv og hjelpe dem med å ta beslutninger om sin egen karrierevei. Gjennom vår interesse og nysgjerrighet har vi formulert tre delproblemstillinger. Studien har som formål å utforske ulike sider ved å være kvinne i styrer, gjennom å særlig se på:

- ***“Hvilke holdninger har kvinner til kvoteringsloven?”***
- ***“Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene til kvinner for å påta seg styreverv?”***
- ***“Hvordan oppleves det å være kvinne i styre?”***

## 2. Teoretisk rammeverk

### 2.1 Hva er kjønnkvotering?

Kvotering viser til det å innføre en kvote, eksempelvis basert på kjønn, hvor man fastsetter at det ene kjønnnet skal utgjøre en viss andel ansatte, opptatte elever eller lignende (Gundersen, 2021). Kjønnkvotering i styrer innebærer implementering av regler som spesifikt regulerer fordelingen mellom kvinner og menn for å sikre en mer balansert representasjon (Ik Dahl, 2022). Det er vanlig å skille mellom moderat og radikal kjønnkvotering. Moderat kvotering innebærer at når to kandidater er tilnærmet likt kvalifiserte, vil den som tilhører den underrepresenterte gruppen, bli prioritert (Egerdal, 2023, s. 89). Radikal kvotering innebærer at en kandidat som tilhører den underrepresenterte gruppen blir gitt en fordel i ansettelsesprosessen, forutsatt at de oppfyller de nødvendige kvalifikasjonene. Det betyr at ved radikal kvotering vil en kandidat kunne gå foran en annen som er bedre eller "mer enn kvalifisert" for stillingen. Radikal kvotering praktiseres sjeldent i norsk arbeidsliv (Egerdal, 2023, s. 89). Moderat kvotering, derimot, har blitt forsøkt implementert både i privat og offentlig sektor som et virkemiddel for å fremme mangfold og å forebygge diskriminering (Egerdal, 2023, s. 90). For å få en dypere innsikt i hvordan kvotering har fungert i praksis, vil vi se på implementering av kjønnkvotering i allmennaksjeselskap og dens virkninger.

#### 2.1.1 Implementering av kjønnkvotering i allmennaksjeselskap

Det er etablert juridiske bestemmelser som fastsetter krav om kjønnsfordeling i ulike typer styrer, både i offentlig og privat sektor. Bestemmelsene gjelder blant annet for styremedlemmer i private allmennaksjeselskap, store samvirkeforetak, statsforetak, helseforetak, interkommunale selskaper, og aksjeselskaper der kommuner eller fylkeskommuner eier over to tredjedeler av aksjene (Ik Dahl, 2022). I 2003 ble Norge det første landet i verden som vedtok endringer i lovgivningen for å regulere sammensetningen av styrer, spesielt for statseide selskaper (Kandal, 2020). Ved utgangen av 2002 utgjorde kvinner kun 10% av styremedlemmene i allmennaksjeselskap (Dale-Olsen et al., 2013). I løpet av de to neste årene ble det vedtatt lover i Stortinget som påla at hvert av kjønnene skulle utgjøre minst 40% av styremedlemmene i alle allmennaksjeselskap innen 1 januar 2008. Brudd på kvoteringsreglene ville bli møtt med sanksjoner. Konsekvensene inkluderte blant annet at selskapene ble nektet registrering i Brønnøysundregisteret, og de risikerte tvangsoppløsning i Tingretten (Birkvad, 2016). I april 2008 hadde alle allmennaksjeselskap nådd den nødvendige terskelen (Dale-Olsen et al., 2013).

Bakgrunnen for implementeringen av loven var ønsket om å fremme samfunnsutviklingen ved å anerkjenne og dra nytte av kompetansen til både menn og kvinner. Regjeringen hevdet at utnyttelsen av kvinners ferdigheter på den tiden var ineffektiv, og det representerte et tap av ressurser for landet. Som et resultat ble loven innført for å rette opp i denne problemstillingen. Andre argumenter for innføringen inkluderte ønsket om å øke likestilling og demokrati, styrke ledelsen i næringslivet og øke konkurransedyktigheten til bedriftene (Ot.prp.97 LS. (2002-2003):6).

Innføringen representerte en tydelig endring i kjønnsfordelingen i allmennaksjeselskapenes styrever fra en kvinneandel på 7,3 prosent i 2003 (Ot.prp.97 LS. (2002-2003):6) til 40 prosent i 2008 (PROP.131 LS. 2022-2023:18). Det er ikke overraskende at økningen fant sted på det tidspunktet, og dette tydeliggjør at kvoteringen hadde en betydelig effekt og oppfylte sitt formål. Likevel hadde den ikke ringvirkninger til andre selskaper, som aksjeselskap. Stabiliteten i kvinneandelen i aksjeselskapenes styrever, hvor andelen kvinner holdt seg i overkant av 15 prosent i nærmere ti år (Teigen, 2011, s. 94), har ført til videre debatt om det er nødvendig å innføre lov om kjønnskvotering i aksjeselskap.

### 2.1.2 Diskusjon rundt ny lov i aksjeselskap

I 2023 kom forslaget om å implementere loven om kjønns sammensetning i aksjeselskap. De siste 20 årene har kvinneandelen i styrene bare økt fra 15% til 20% (PROP.131 LS. 2022-2023:6). Slike ordninger oppfattes ofte som kontroversielle fordi de berører spørsmål om rettferdighet og demokrati, og hva som bør anses som rettferdig behandling (Teigen, et.al., 2024). Forslaget fra regjeringen har derfor gitt opphav til betydelig debatt. Det har vært omdiskutert både i Stortinget og i media. Regjeringen legger opp til en gradvis innføring av reglene frem til 1. juli 2028. Om lag 8000 aksjeselskap og samvirkeforetak vil bli berørt av dette, hvorav 4400 må endre styresammensetningen, og 6600 nye styremedlemmer må rekrutteres for å innfri kravene (PROP.131 LS. 2022-2023:56).

Regjeringen legger frem flere argumenter for å øke kvinneandelen i styrever. I deres proposisjon til stortinget vektlegger de kjønnslikestilling og mangfold i næringslivet (PROP.131 LS. 2022-2023:6). De påpeker blant annet at for å møte Norges utfordringer i dag, må samlet kompetanse i samfunnet utnyttes. Inkludering av kvinner på styrenivå er en viktig del av dette, da de har verdifull kompetanse innen strategi, budsjettering, og organisering av virksomhet. De hevder også at likestilling og mangfold vil kunne fremme innovasjon, bidra til bedre beslutningstaking og øke verdiskapingen i

arbeidslivet. I tillegg anses lik mulighet for deltakelse som en grunnverdi i demokratiet, der alle mennesker er inkludert uavhengig av kjønn (PROP.131 LS. 2022-2023:6).

Videre er det vist at det er en økende oppslutning i samfunnet rundt eksisterende krav til kjønns sammensetning i styrer, noe som antyder en endring i holdninger over tid. CORE, senter for likestillingsforskning, presenterer dette på sin nettside (Kandal, 2020). De har gjennomført en lederskapsundersøkelse hvor toppledere innenfor ti samfunnssektorer svarte på spørsmål om sin sosiale og økonomiske bakgrunn, og om holdninger til en rekke sentrale samfunnsspørsmål, som kjønnskvoltering. Undersøkelsen ble gjennomført både i 2000 og i 2015 (Kandal, 2020). Der fremkom det en økning i støtte til kjønnskvoltering fra 56% til 72% blant toppledere. Dette underbygger regjeringens argumenter om økende oppslutning om kravene, og en endring i holdninger. Det viser også at kontroversiell politikk som kvotering har en holdningsendrende effekt (Kandal, 2020).

Et annet argument for kvoteringen er at styremedlemmer ofte blir rekruttert gjennom aksjeeieres, administrasjonens eller valgkomiteens nettverk (PROP.131 LS. 2022-2023:16), noe som vil være en årsak som bidrar til en vedvarende mannsdominans (Kandal, 2020). Forskning viser at de tidligere reguleringene har hatt positive virkninger på både profesjonalisering av rekruttering, transparens i rekrutteringsprosesser og fokus på styrekompetanse (PROP.131 LS. 2022-2023:63).

Tilhengerne av loven ser den som en nødvendighet for å oppnå kjønnsbalanse i styrene. De mener det er et rettferdig tiltak som vil bidra til å motvirke tendenser til diskriminering av kvinner (Teigen, 2023, s. 12). På den andre siden stiller folk seg kritisk til vedtaket, og hevder at den faktisk motvirker prinsippet om likestilling, der alle skal bli behandlet likt uavhengig av kjønn. Kvoteringspraksisen vil favorisere det underrepresenterte kjønn, noe som kan oppfattes som diskriminering av de som ikke tilhører denne gruppen (Teigen, et.al., 2024, s. 7). Enkelte kvinner mener også at dette fører til en uønsket fortrinnsrett (Lode, 2023). Kjønnskvoltering vil isolert sett gi økte muligheter for deltakelse, men det er en risiko for at det kan overskygge kvinners ferdigheter eller kompetanse. Derfor blir det ofte betraktet som lite attraktivt å bli kvotert inn, selv gjennom moderat kvotering (Egerdal, 2023, s.90). Et annet motargument er at kvotering kan føre til at de mest kvalifiserte ikke blir rekruttert. Dermed kan det virke mot sin hensikt ved at de som kvoterer inn stemples som mindre dyktige (Teigen, et.al., 2024). I den politiske debatten har det blitt argumentert for at norske styreverom kan bli fylt opp av familiemedlemmer eller bekjente kun for å oppfylle statlige krav. Det vil være direkte kontraproduktivt og vil ikke fremme likestillingen slik den er ment å gjøre (Nyhus, 2023).

Samtidig som kvotering har vært et middel for å oppnå kjønnsbalanse, har debatten også fokusert på bredere argumenter for mangfold og likestilling i styrer. I den følgende delen av studien vil vi introdusere en teoretisk modell som belyser argumentene knyttet til både kjønnsbalanse og kjønns mangfold.

## 2.2 Argumenter for kjønnsbalanse og -mangfold

Diskusjonen rundt den nye kvoteringsloven omfatter et bredt spekter av argumenter for og imot regler for styresammensetning. Mange av argumentene som er presentert er viktige og sentrale argument for å få flere kvinner inn i styreposisjoner. I den følgende delen av studien vil vi introdusere en teoretisk modell som belyser argumentene knyttet til både kjønnsbalanse og kjønns mangfold.

I likestillingsdebatten er det to sentrale begreper som går igjen, kjønnsbalanse og kjønns mangfold. *“Kjønnsbalanse er en kvantitativ størrelse og oppnås når det er like mange kvinner og menn i ledergrupper eller på ledernivåer der strategiske beslutninger tas”* (Solberg, 2017, s. 26).

Kjønns mangfold derimot handler om at kvinner og menn innehar forskjellige kvalifikasjoner (Solberg, 2017, s. 26). Forskjellen mellom kjønnsbalanse og kjønns mangfold er at førstnevnte fokuserer på kvantitet og antall, det vil si hvor mange av hvert kjønn som er representert. Kjønns mangfold derimot handler om bredden av perspektiver og kompetanse som oppstår når begge kjønn er representert.

I figur 1 (Solberg, 2017, s. 28) blir argumentene i debatten om kjønnsbalanse og kjønns mangfold sortert og forklart. Det skilles mellom to grunnleggende holdninger til spørsmålet om likhet mellom kvinner og menn, om de oppfattes som like eller ulike. Dersom man legger til grunn at det eksisterer grunnleggende forskjeller mellom kjønnene vil argumentene støtte kjønns mangfold. På den andre siden, dersom man betrakter kjønnene som like, understreker argumentene viktigheten med kjønnsbalanse (Solberg, 2017, s. 28). I analysekapittelet vurderer vi de ulike perspektivene i figuren, for å legge til rette for en mer inngående diskusjon angående argumentene for å inkludere kvinner i styrer.

	<b>Rettferdig</b>	<b>Lønnsomt</b>	
<b>Kvinner og menn like</b>	<b>Rettighet</b> Demokratisk lik rett og krav til deltakelse Likestillingslov	<b>Attraktivitet</b> Profiling Tiltrekning på kunder og kompetanse Synlig og ytre	<b>Kjønnsbalanse</b>
<b>Kvinner og menn ulike</b>	<b>Moral</b> Etisk forsvarlig Miljø- og samfunnsnyttig Verdiforskjeller Forhindre diskriminering	<b>Effektivitet</b> Utnyttelse av medarbeidernes potensial Forbedre beslutninger	<b>Kjønns mangfold</b>

Figur 1- Lederes holdninger til kjønnsbalanse og kjønns mangfold (Solberg, 2017, s. 28)

I «Figur 1», «lederes holdninger til kjønnsbalanse og kjønns mangfold», som er illustrert ovenfor er det presentert fire hovedargument vi skal gå nærmere inn på. Rettighetsargumentet og attraktivitetsargumentet betrakter kvinner og menn som like, og vektlegger kvantitativ kjønnsbalanse. De to andre, moralargumentet og effektivitetsargumentet anser kvinner og menn som ulike og fokuserer på kvalitativt kjønns mangfold (Solberg, 2017, s. 28).

Rettighetsargumentet bygger på demokratiske prinsipper, hvor like rettigheter og krav for kvinner og menn i beslutningsprosesser står sentralt. Dette argumentet søker kvantitativ kjønnsbalanse som et mål for rettferdighet og avviser kjønnsforskjeller (Solberg, 2017, s. 32).

Attraktivitetsargumentet retter fokus mot kvantiteten av kjønnsbalanse som en strategi for positiv profiling overfor potensielle arbeidstakere, kunder og investorer. Dette argumentet legger heller ikke vekt på ulikheten mellom kjønnene, men ser på hvordan kjønnsbalanse kan forbedre organisasjonens omdømme og tiltrekke seg kvalifisert personell (Solberg, 2017, s. 35). En synlig kjønnsbalanse gir en positiv profil for virksomheten og signaliserer at den er sunn og karrierevennlig for begge kjønn. Dette gir inntrykk av at det er like utviklingsmuligheter for begge kjønn uavhengig av livssituasjon (Solberg, 2017, s. 35).

Moralargumentet tar utgangspunkt i etiske prinsipper og miljøfaktorer. Det anerkjenner kvalitativt kjønns mangfold som verdifullt for samfunnet og organisasjonen. Dette argumentet anser kjønnsforskjeller som en naturlig del av mangfoldet, og fremmer de ulike kvalifikasjonene og

egenskapene menn og kvinner har. Kjønnsmangfold blir sett på som nødvendig for å unngå forskjellsbehandling på bakgrunn av gruppetilhørighet (Solberg, 2017, s.33).

Effektivitetsargumentet fokuserer på hvordan kjønnsmangfold i beslutningsprosesser fører til bedre løsninger og økt lønnsomhet. Beslutninger vil altså bli avgjort med et bredere spekter av perspektiver gjennom et større mangfold. Dette argumentet tar kjønnsforskjeller som en gitt faktor og hevder at mangfold i beslutningsprosesser bidrar til vekst i organisasjonen (Solberg, 2017, s.36).

Oppsummert gir figuren innsikt i kompleksiteten av organisasjoners og lederes argumenter for å arbeide med kjønnsbalanse og kjønnsmangfold. Den viser at en helhetlig tilnærming til både kvantitativ og kvalitativ balanse kan være avgjørende for å oppnå bærekraftige endringer og forbedre organisasjoners ytelse og omdømme (Solberg, 2017, s. 33).

Etter å ha presentert argumenter for kjønnsbalanse og kjønnsmangfold på et organisatorisk nivå, skal vi nå rette oppmerksomheten mot kvinners ønske om å påta seg styreverv. Vi vil utforske de ulike motivasjonsfaktorene som driver dem til å påta seg slike verv. For å oppnå en dypere forståelse av dette, ser vi nærmere på teorier om motivasjon.

## 2.3 Teori om motivasjon

### 2.3.1 Hva er motivasjon?

Motivasjon er en samlebetegnelse for de faktorene som driver, og styrer atferd hos mennesker. Konseptet har en sentral betydning i både individuelle- og samarbeidssammenhenger, særlig når vi står overfor utfordrende situasjoner som krever at vi yter vårt beste (Svartdal, 2023).

Tilstedeværelse av motivasjon er essensielt for individer siden den kan øke personlig produktivitet og effektivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 241).

I forbindelse med studiens formål er det interessant å utforske motivasjonen bak kvinners engasjement i styreverv. Dette refererer til en rekke ulike årsaker og motivasjoner som driver individene til å påta seg slike ansvarsfulle roller. For å forstå hva som driver kvinner til å ta del i styreverv, er det nødvendig å kartlegge disse faktorene. Denne studien vil ta sikte på å utforske tre sentrale motivasjonstyper, nemlig indre-, ytre- og prososial motivasjon. Disse ulike motivasjonsformene representerer forskjellige drivkrefter som kan påvirke kvinners beslutning om å engasjere seg roller på styrenivå.



### 2.3.2 Indre motivasjon

Indre motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgavene vi utfører, som for eksempel når vi er engasjert i en hobbyaktivitet (Knudsen & Ryen, 2005, s. 33). Drivkraften bak en handling ligger i selve handlingen, og noe man genuint har interesse og engasjement for. Sentrale faktorer som bidrar til å fremme denne typen motivasjon inkluderer opplevelsen av kompetanse, autonomi og tilhørighet (Eikerapen, 2018, 3:15). Mennesker trives når de opplever mestring, både generelt i livet og spesifikt på arbeidsplassen. Indre motivasjon for kvinner som ønsker å engasjere seg i styreverv kan være knyttet til deres interesse for å utnytte sin kompetanse og erfaringer for å bidra til beslutninger, strategisk planlegging og selskapets videre utvikling. Dette kan forsterke følelsen av mestring og personlig utvikling.

### 2.3.3 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon refererer til atferd drevet av eksterne belønninger (Knudsen & Ryen, 2005, s. 34). Disse belønningene kan omfatte forfremmelser, bonuser, lønn eller andre frynsegoder. Motivationskilden ligger utenfor selve jobbutførselen og er istedenfor relatert til de oppnådde resultatene (Knudsen & Ryen, 2005, s. 33). Blant de tilgjengelige ytre motivasjonsfaktorene for organisasjoner er lønns- og karrieresystemer de mest sentrale (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 253). Ytre motivasjon kan være en betydelig faktor for kvinner som søker styreverv, da det kan åpne dører for nettverksbygging, høyere lønn og høyere stillingsposisjon for enkelte. Videre kan det å inneha slike verv gi tilgang til attraktive styrehonorarer.

### 2.3.4 Prososial motivasjon

Prososial motivasjon refererer til den indre drivkraften som stammer fra ønsket om å bidra med noe til fordel for andre, eller en opplevelse av forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger (Kaufmann et al., 2023, s. 156). Den representerer en grunnleggende menneskelig motivasjonsform, knyttet til kvaliteter som empati og medfølelse. Prososial motivasjon skiller seg fra andre former for motivasjon ved at den handler om å hjelpe fellesskapet og andre mennesker, i stedet for å fokusere på individuelle mål (Kaufmann et al., 2023, s. 156). Prososial motivasjon kan være en betydelig faktor for kvinner som søker styreverv, da de kan bane vei for at andre kvinner kan påta seg lignende posisjoner og utfordre eksisterende stereotyper. Disse handlingene retter seg mot å skape en samfunnsmessig påvirkning som fremmer økt inkludering og mangfold. Prososial motivasjon for å påta seg styreverv kan også være drevet av ønsket om å bidra til gode beslutninger for at andre skal dra nytte av dette.

En stereotyp oppfatning om kvinner har vært at de er mindre ambisiøse enn menn, noe som antyder lavere motivasjon for karrierevekst og høyere lønn (Teigen, 2023, s.29). Imidlertid viser forskning at det ikke er noen kjønnsforskjeller når det gjelder karrierepreferanser og faglige ambisjoner. Selv om kvinner og menn har like ambisjoner og likestilte preferanser, ser det ut til å ikke være nok til å endre de kjønnskjeve karrieremønstrene (Teigen, 2023, s.29). Dette tyder på at kvinner ikke mangler motivasjon til å ta på seg posisjoner slik som styreverv, men det kan være andre hindringer som spiller inn. Den personlige motivasjonen og dens rolle i kvinnes engasjement i styreverv er avgjørende. Likevel er det viktig å undersøke nærmere hvordan strukturelle barrierer kan påvirke muligheten for å realisere denne motivasjonen og muligheten for å ta del i styrerommet.

## 2.4 Mulige barrierer for kvinner i styreverv

Kjønnskvoteringsloven ble innført som et politisk ønske om å oppnå en mer balansert kjønnsfordelingen i ledelsesposisjoner, og styrer (PROP.131 LS. (2022-2023):12). Basert på dette har Regjeringen fremhevet potensielle faktorer som kan påvirke sammensetningen av ledelsen i sin proposisjon til Stortinget. Det eksisterer sannsynligvis flere faktorer som bidrar til den nåværende kjønns sammensetningen i norske selskapers styrer. Disse er samvirkende, og det er dermed vanskelig å identifisere og isolere effekten av hver enkelt faktor (PROP.131 LS. (2022-2023):12). En av faktorene proposisjonen trekker frem er den såkalte likhetseffekten.

### 2.4.1 Likhetseffekten

Faktorer som kan ha betydning for kjønns sammensetning i ledelsen, inkluderer blant annet favorisering og ubevisste fordommer (PROP.131 LS. (2022-2023):13). Gjennom historien har lederroller tradisjonelt vært dominert av menn, og en av forklaringene på dette fenomenet kan ligge i sosial persepsjon innenfor organisasjoner. Sosial persepsjon refererer til individers oppfatning og opplevelse av andre mennesker og sosiale situasjoner (Kaufmann et al., 2023, s. 224). Det velkjente uttrykket «like barn leker best» oppsummerer likhetseffekten, hvor mennesker har en tendens til å ha en positiv oppfatning av de som ligner dem selv, i motsetning til de som er ulike. Sosiologen Rosabeth Kanter introduserte begrepet “*homososial reproduksjon*”, som oppstår ved opprykk i arbeidslivet. Dette vil si at når nye ansatte skal rekrutteres, er det en fordel dersom de har liknende utdanning, verdier, alder eller samme kjønn som arbeidsgiverne (Kaufmann et al., 2023, s. 224). Denne praksisen kan potensielt hindre kvinner ved avansement til ledende stillinger, og “*homososial reproduksjon*” vil kunne hindre fornyelse i organisasjoner (Skorstad, 2016). Ettersom styremedlemmer ofte blir rekruttert gjennom personlige nettverk, kan en slik praksis forsterke

likhetseffekten og dermed opprettholde dominansen av menn (CORE, u.å). Dette skaper en skjev kjønnsfordeling i ledende stillinger, og likhetseffekten kan fungere som en barriere for kvinner allerede i rekrutteringsprosessen.

En annen potensiell hindring kan være ansvaret hjemme, noe som kan utgjøre en utfordring for kvinner som ønsker å påta seg styreverv. Dette representerer et underliggende forhold som kan være av betydning for kjønnsbalanse i ledelse (PROP.131 LS. (2022-2023):18).

#### 2.4.2 Ansvar på hjemmebane

Til tross for betydelige fremskritt innen likestilling, eksisterer det fortsatt tydelige kjønnsforskjeller når det gjelder inntekt og karrieremønstre. En av grunnene til at kvinner er underrepresenterte i topplederstillinger kan være balansen mellom karrieren og familielivet (Econa, u.å). Kvinner mister ofte karrieremuligheter, henger etter lønnsmessig og får mindre pensjon fordi de har vært hjemme med barn (CORE, u.å.). Menn dominerer i stor grad stillinger med mer makt, høyere lønn og større prestisje, mens kvinner har en flatere karrierestige (PROP.131 LS. (2022-2023):18). Disse forskjellene gjenspeiles også i kjønnsfordelingen innenfor styrerommene. Menn opprettholder ofte den samme arbeidsmengden etter de har fått barn, og dette kan gå på bekostning av tid med familien og barna (Nordlund, 2024).

Det er liten forskjell mellom kvinner og menn når det gjelder ambisjoner om å gjøre karriere, bli leder og å oppnå en god lønn. CORES næringslivsstudier indikerer likevel at menn med barn oftere har en partner som jobber mindre enn seg, tjener mindre, har en jobb med mindre ansvar og status, og som tar en større del av omsorgs- og husarbeid enn de selv gjør (PROP.131 LS. (2022-2023):18). Stillingsnivå og inntekt varierer med grad av omsorgsansvar. Blant både menn og kvinner er det dem med minst omsorgsansvar som tjener mest, og i tillegg har de høyeste stillingene (Halrynjo & Fekjær, 2020, s. 54).

Både virkningen av likhetseffekten og ansvar på hjemmebane kan utgjøre sentrale barrierer for kvinner som ønsker å påta seg styreverv. Til tross for hindringene er det mange kvinner som påtar seg styreverv. Videre skal vi derfor se på hvordan opplevelsen er for kvinner i styrerommene og hvilke erfaringer de gjør seg.

## 2.5 Kvinners bidrag til styrerommet

Studien ønsker å utforske kvinners erfaringer og opplevelser med å inneha styreverv. Derfor presenterer vi teoretiske argumenter og forskningsfunn som belyser kvinners rolle i styrerommet.

Studien til Huse og Solberg (2006) har undersøkt og prøvd å forstå hvordan kjønnsrelaterte dynamikker i styrerommet påvirker hvordan kvinner kan bidra i bedriftsstyrer. De intervjuet åtte kvinner for å samle historier. Studien viser at kvinnelige styremedlemmer ofte forbereder seg mer grundig og omfattende før styremøter sammenlignet med menn (Huse & Solberg, 2006, s.119). Dette kan delvis skyldes at menn ofte besitter flere styreverv og dermed har begrenset tid til grundig forberedelse i tillegg til sine operative oppgaver. Enkelte mannlige styremedlemmer bruker tiden på møtene til å lese gjennom styredokumentene, noe som kan medføre at gjennomganger tar lengre tid. Kvinnene kan på denne måten dra nytte av situasjonen ved å være bedre forberedt og dermed skille seg ut fra sine mannlige styrekolleger. Denne forberedelsen kan være et tegn på engasjement, en egenskap som det er observert at flere mannlige styremedlemmer viser mindre av. Introduseringen av flere kvinner i styrer kan derfor bidra til å stimulere engasjementet blant styremedlemmene (Huse & Solberg, 2006, s. 118).

Studien viser også hvordan beslutninger i styret blir påvirket gjennom etablering av allianser, spesielt av menn når de ønsker å være innflytelsesrike i beslutningsprosesser (Huse & Solberg, 2006, s. 118). Kvinnene i studien fremhevet allianser som et viktig middel for å oppnå makt og som et verktøy til å påvirke beslutningsprosessene. De understreket betydningen av å danne allianser med de mest innflytelsesrike styremedlemmene. Videre observert de hvordan menn ofte tok beslutninger før møtene og avklarte saker på forhånd av møtet (Huse & Solberg, 2006, s. 118).

Videre viser studien at kvinnelige styremedlemmer bidrar med flere ressurser i styrerommet (Huse & Solberg, 2006, s. 122). Gjennom sin tilstedeværelse representerer de mangfold, mellommenneskelige ferdigheter og kvinnesaker. I tillegg stiller de ofte flere spørsmål enn menn. Kvinner er bedre til å stille spørsmål som fremmer refleksjon hos andre, uten å være kritiske. De spør for å inkludere andre perspektiver og legger til rette for en bredere diskusjon, noe som har stor betydning for utviklingen av en effektiv og mangfoldig beslutningskultur i styrerommet (Huse & Solberg, 2006, s. 122). Denne dynamikken illustreres også i en studie som omfatter mannlige og kvinnelige styremedlemmer i over 200 selskap i USA og Europa. Studien viser at kvinner ikke nøler med å stille spørsmål dersom det er noe de ikke forstår, og søker å sikre full informasjonsutveksling

(Wiersema & Mors, 2023). Dette kan være en ressurs som kvinner kan ta med seg inn i styrerommet som kan bidra til bedre beslutningsprosesser.

Oppsummert har vi presentert relevant informasjon og teori som gir et grunnlag for videre analyse av temaet. Vi har først sett på de samfunnsmessige aspektene knyttet til innføringen av kvoteringsloven og dens virkninger, etterfulgt av et fokus på motivasjonsteori på individnivå. Til slutt har vi rettet oppmerksomheten mot kvinner i styrerommet og deres erfaringer. Dette bidrar til å kaste lys over temaet for studien, "Kvinner i styrerommet", og de tilhørende delproblemstillingene. Videre vil vi gi en begrunnelse for valget av metode, etterfulgt av en analyse av funnene.

## 3. Metode

I den følgende delen av oppgaven presenteres det metodiske rammeverket for studien. Vi vil gi en begrunnelse av våre valg angående datainnsamlingen. Deretter gjør vi rede for utvalget som inkluderes i studien. Videre diskuterer vi hvilken type data som er benyttet, hvordan den er samlet inn og analysert. Til slutt vurderer vi metodiske valg med hensyn til både validitet og reliabilitet, samt relevante forskningsetiske overveielser.

### 3.1 Valg av metode

For å grundig utforske informantenes erfaringer og perspektiver vil det i denne studien bli benyttet en kvalitativ metode, ved gjennomføring av dybdeintervjuer. Metoden gir oss mulighet til å innhente store mengder informasjon fra et begrenset utvalg (Grønmo, 2016, s. 126). Denne tilnærmingen belyser problemstillingen vår best, da den kvalitative metoden lar oss gå i dybden på temaet og fange opp komplekse aspekter som ikke nødvendigvis kan kvantifiseres (Grønmo, 2016, s. 126). Vi har derfor valgt å ikke benytte oss av kvantitative metoder i studien, da disse ville begrenset vår mulighet til å få dyp innsikt i hver enkelt informant sine perspektiver. Ved å gjennomføre kvalitative intervjuer gir vi informantene rom til å uttrykke seg fritt og reflektere over holdninger til kvoteringsloven, erfaringer knyttet til kvinner i styrerrollen og deres motivasjon for å påta seg verv. Studien baserer seg på tidligere forskning, skriftlig teori og kvalitativ forskning gjennom dybdeintervjuer med utvalgte informanter.

#### 3.1.1 Undersøkellesdesign

Ved bruk av dybdeintervju har vi mulighet til å stille åpne spørsmål og oppfordre informantene til å dele sine tanker, følelser og erfaringer i en ustrukturert setting (Grønmo, 2016, s. 168). Vi har utarbeidet og fulgt en intervjuguide (vedlegg 1 og vedlegg 2) for å sikre at alle relevante temaer ble dekket, samtidig som vi gav rom til en naturlig flyt i intervjuene for å tillate temaer som dukket opp underveis. Intervjuguiden besto av åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål for å sikre en strukturert ramme og samtidig skape en åpenhet for deltakerne til å utdype sine svar. Denne tilnærmingen gav oss også muligheten til å utforske emner og temaer som kanskje ikke ville blitt fanget opp gjennom mer strukturerte metoder, som for eksempel gjennom et spørreskjema. Denne metoden bidrar derfor til å berike analysen med en dypere innsikt, både gjennom verbale utdypninger, men også gjennom kroppsspråk, talemåte og tonefall.

Intervjuene ble grundig dokumentert ved hjelp av en kombinasjon av skriftlige og elektroniske notater, lydopptak og videoopptak. Valget av dokumentasjonsmetode er basert på at intervjuene ble gjennomført via videosamtale. Dette sikret at vi kunne fange opp alle viktige detaljer og uttrykk fra informantene. Dokumentasjon var avgjørende for å sikre nøyaktig og pålitelig informasjon fra intervjuene. Ettersom at intervjuene ble dokumentert gjennom videoopptak sørget vi for at ingen informasjon manglet. Dette sikret at vi kunne gå tilbake til intervjuene om det oppstod usikkerhet i analyseprosessen.

### 3.1.2 Utvalg

Denne studien tar sikte på å utforske oppfatningene og erfaringene til kvinner som enten innehar aktive styreverv eller som har stilt seg til disposisjon for å påta seg slike roller i ulike organisasjoner. Vi har valgt å inkludere kvinner fra ulike bransjer og utdanningsbakgrunn for å sikre et variert og mangfoldig utvalg. Denne tilnærmingen gir oss muligheten til å få et bredt spekter av perspektiver og erfaringer knyttet til kvinners deltakelse i styreverv.

For å sikre at utvalget var egnet til å besvare problemstillingen, benyttet vi to hovedkilder for å identifisere potensielle deltakere til studien. Den første kilden var "Norsk styrebase", en offentlig database med informasjon om styremedlemmer i norske selskaper. Vi søkte etter kvinner som var registrert som styrekandidater i Norge. Den andre kilden vi brukte var LinkedIn, hvor vi søkte etter kvinner med relevant erfaring og kompetanse innenfor styreverv. Vi kontaktet kvinnene via LinkedIn-meldinger hvor vi informerte dem om formålet med studien og gav en estimert tidsramme for intervjuene. Videre inviterte vi dem til å delta i intervjuene, og de som ønsket det fikk tilsendt et samtykkeskjema (Vedlegg 3). Deltakerne gjennomgikk samtykkeskjemaet, og gav sitt samtykke, enten skriftlig eller muntlig før oppstart av intervjuene.

For å definere inklusjon- og eksklusjonskriterier avgrenset vi informantene til følgende kriterier: de måtte være kvinner som enten har et styreverv i en norsk organisasjon, eller som har stilt seg til disposisjon for å påta seg styreverv. Vi ekskluderte individer som ikke oppfylte disse kriteriene eller individer som ikke ønsket å delta. Dette sikret at deltakerne var relevante for studien. Videre inkluderte vi flere kriterier for å oppnå et mer mangfoldig utvalg. Disse inkluderte variabler som utdanningsbakgrunn og bransje.

Selv om kvinnene oppfyller våre kriterier, vil ikke utvalget vårt være representativt for hele populasjonen, det vil si alle kvinner i styreverv og de som stiller seg til disposisjon for styreverv. Til tross

for begrensninger i representativitet, er de fleste av dem enten i styrer eller interessert i styrearbeid. Ved å fokusere på denne gruppen, kan vi fremdeles utforske erfaringer og perspektiver som er relevante for å forstå dynamikkene og utfordringene som kvinner møter i styrene. Selv om våre funn ikke kan generaliseres til hele populasjonen av kvinner i styrer, vil de likevel bidra til å informere og berike vår studie.

Tabellen nedenfor illustrerer det endelige utvalget etter at vi gjennomførte avgrensningene. Den viser hvordan kvinnene er representert i ulike bransjer, hvilken utdanningsbakgrunn de har, og om de innehar styreverv eller ikke:

Informant	Bransje	Utdanningsbakgrunn	Styreverv
1	Bemannings, eiendom og tjenesteyting	IT og økonomi	Ja
2	Byggebransjen	Økonomistyring og ledelse	Ja
3	Helseadministrasjon	Bioingeniørstudie og videreutdanning i data	Ja
4	Rådgivingsbransje	Kommunikasjon, bærekraft og innovasjon	Ja
5	Mediabransjen	Journalistutdanning	Ja
6	Innovasjon og startup, sirkulær økonomi	MBA i merkevarebygging	Ja
7	Avfalls og gjenvinning	Siviløkonom med høyere revisorstudier	Ja
8	Utdanningsbransjen	Lærerutdanning	Nei
9	Kreativ bransje	Statsvitenskap	Ja

*Tabell 1 - Oversikt over informantenes bransje og utdanningsbakgrunn*

### 3.2 Prosess

Tidligere i metodekapittelet har vi presentert og begrunnet vårt valg av metode, hvor vår utvalgte metode var dybdeintervju. Videre ønsker vi å utdype og beskrive innsamlingsprosessen av dataene.

For å forberede oss til selve datainnsamlingen gikk vi gjennom hvilke temaer vi ønsket å utforske nærmere. Basert på denne gjennomgangen avgjorde vi hvilke spørsmål som skulle stilles til



informantene. Ettersom vi ønsket å inkludere både kvinner med og uten styreverv, utarbeidet vi to separate intervjuguider som skulle ta hensyn til forskjellige perspektiver og erfaringer. Se vedlegg 1 og vedlegg 2 for intervjuguidene.

Intervjuene ble gjennomført over Teams, og hadde en varighet mellom 25 og 80 minutter. Videointervjuene ble tatt opp etter tillatelse fra informantene. Under hvert intervju deltok to personer fra forskningsteamet. En var ansvarlig for å gjennomføre intervjuet og opprettholde dialogen med informanten, mens den andre fungerte som transkribent. Intervjuerens ansvarsområde var å holde seg til intervjuguiden og temaet, i tillegg til å sikre riktig forståelse av informantens svar. Transkribenten sin rolle var å lytte til, og notere ned de viktigste utsagnene fra informanten, samtidig som hun bidro til å være med på å analysere informantens kroppsspråk og tone. På slutten av intervjuene fikk transkribenten også mulighet til å stille spørsmål ved eventuelle uklarheter.

Etter intervjuene gjennomførte vi en grundig analyse av dataene. Vi gikk gjennom all informasjon som ble samlet inn fra dybdeintervjuene for å få et helhetlig bilde av materialet. Deretter utførte vi åpen koding, hvor vi markerte og kodet alle aspekter ved deltakernes svar som var relevante for problemstillingen vår. Dette inkluderte uttalelser om motivasjon, oppfatninger om kvoteringsregelen, erfaringer med styrearbeid og andre relevante temaer. Etter å ha gjennomført datakodingen, analyserte vi kodene for å identifisere potensielle temaer eller mønstre som gjentok seg på tvers av deltakernes svar. De identifiserte temaene ble definert og navngitt på en måte som reflekterte deres innhold og betydning. For å sikre kvaliteten på analysen gjennomførte vi jevnlig diskusjoner og revisjoner av kodene og temaene.

### 3.3 Kvalitet

I denne delen av studien tar vi for oss ulike vurderinger som er gjort for å sikre at forskningen er pålitelig og troverdig. Kriteriene som gir forutsetninger for god datakvalitet kalles reliabilitet og validitet (Grønmo, 2016, s. 240).

#### 3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til graden av konsistens og pålitelighet av resultatene over tid i en studie (Grønmo, 2016, s. 240). Det er viktig for studien å sikre reliabiliteten i dataene for at analysen skal kunne gjennomføres på en god måte. Før datainnsamlingen utarbeidet vi en grundig intervjuguide som sikret at alle deltakere ble stilt de samme spørsmålene under intervjuene. Den strukturerte

intervjuguiden gjorde det mulig å sammenligne funnene på en mer pålitelig måte. Dette bidro til å sikre konsistens i datainnsamlingen og redusere risikoen for at intervjuerne ville avvike fra det som var planlagt.

### 3.3.2 Validitet

Validitet refererer til hvorvidt en studie måler det den faktisk er ment til å måle (Grønmo, 2016, s. 251). For å sikre validiteten i undersøkelsen har vi tatt utgangspunkt i et bredt og relevant utvalg av informanter. Vi rekrutterte informanter fra en troverdig database for kvinner som er disponible for styreverv og tok direkte kontakt med kvinner i styrer. Vi sjekket også nøye arbeidserfaring og kvalifikasjoner for å sikre relevans. Dette gav oss pålitelige kilder med relevant innsikt for studien vår. Videre utformet vi intervjuguiden slik at de spørsmålene vi stilte var relevante for å utforske problemstillingen i studien. I tillegg ble det stilt oppfølgingsspørsmål der det var nødvendig for å få mer inngående svar, og for å klargjøre eventuelle uklarheter.

Før intervjuene ble gjennomført, foretok vi en grundig gjennomgang av relevant litteratur for å sikre et solid teoretisk grunnlag og forståelse av emnet. I tillegg har vi lest oss opp og øvd på effektiv intervjuteknikk for å fremme ærlige og åpne svar fra informantene. For å teste intervjuguiden, gjennomførte vi et pilotintervju med en representant som delte mange av de samme kriteriene som målgruppen for vår studie. Formålet med pilotintervjuet var å få innsikt i om spørsmålene ble tolket slik de var ment, om formuleringen av spørsmålene virket ledende, og for å avdekke om noe var uklart. Vi analyserte deretter tilbakemeldinger og observasjoner fra denne representanten for å evaluere og tilpasse spørsmålene i intervjuguiden. Dette bidro til å sikre at intervjuguiden var gjennomarbeidet og effektiv når den ble tatt i bruk med informantene.

Vi tok også hensyn til potensielle forstyrrende faktorer eller bias ved å være bevisste på vår egen rolle som forskere og hvordan dette kunne påvirke resultatene. Dette kalles refleksivitet, som betyr at forskerens bakgrunn og erfaringer kan påvirke måten de ser og forstår det de studerer (Grønmo, 2016, s.21). Vi oppfordret deltakerne til å være åpne og ærlige i sine svar, og forsøkte å skape et trygt og avslappet miljø under intervjuene. For å sikre at vi oppfattet svarene riktig, gjengav vi tolkningene våre for informantene og ba dem bekrefte om vi hadde forstått dem riktig. Slik tok vi sikte på å gi en sann representasjon av de svarene vi fikk.

Videre tok vi hensyn til at våre informanter var klar over at de ble observert, og at dette kunne føre til reaktivitet. Det vil si endringer i deres adferd når de blir studert i forhold til deres vanlige

oppførsel, som kan påvirke gyldigheten av dataene (Grønmo, 2016, s.21). Vi var oppmerksomme på at våre informanter representerte en organisasjon, og kunne ha en interesse av å fremstille den i et positivt lys. Dette var spesielt relevant da vi diskuterte et viktig samfunnstema, og informantene kunne derfor ønske å fremstille seg selv og organisasjonen på en gunstig måte. Ettersom temaet for studien var kvinner i styrer, var det mulig at kvinnene vi intervjuet ønsket å presentere seg selv i et positivt lys og understreke at deres tilværelse i styret var basert på deres kompetanse. De kunne også ha interesse av å forsvare sin posisjon i styret gjennom intervjuet. Vi var derfor oppmerksomme på at dette kunne påvirke informantens svar, og dermed våre funn, selv om de var lovet anonymitet.

I tillegg er det viktig å påpeke at våre informanter er kvinner som aktivt har valgt å ta på seg styreroller, basert på deres egen vurdering av sin kompetanse. Dette kan bety at de er mindre tilbøyelige til å erkjenne behovet for hjelp. Derfor kan deres erfaringer være forskjellige fra kvinner som ønsker å komme inn i styrer, som kanskje trenger mer støtte. Dette er relevant for å forstå gyldigheten av funnene, spesielt når det gjelder å generalisere resultater til andre grupper av kvinner som kanskje har ulike erfaringer og behov.

Til slutt gjennomgikk vi analysen av dataene våre grundig for å sikre at våre tolkninger og konklusjoner var forankret i de innsamlede dataene og ikke preget av forhåndsdefinerte antakelser eller forståelser. Ved å implementere disse tiltakene har vi forsøkt å sikre både reliabilitet og validitet i vår forskning, og dermed styrke troverdigheten og påliteligheten av våre funn og konklusjoner. Videre skal vi ta for oss ulike etiske hensyn som var viktig ettersom vi samlet inn og behandlet personlige opplysninger.

### 3.4 Etiske overveielser

Gjennom denne studien var det nødvendig å vektlegge flere etiske hensyn for å sikre at deltakernes rettigheter og velferd ble ivaretatt på en forsvarlig måte. Ettersom at vi har hentet inn og håndtert personopplysninger var vi pliktige til å sende en søknad til Sikt om tillatelse til å utføre studien, se Vedlegg 4.

For å bevare informantenes anonymitet ble all informasjon de delte i løpet av studien, inkludert deres personlige erfaringer og meninger, behandlet konfidensielt. Dette ble informantene opplyst om før deltakelse (Vedlegg 3). Dette innebar at kun forskningsteamet hadde tilgang til dataene, som var lagret på passordbeskyttede enheter. I tillegg vil dataene bli slettet etter at prosjektet er fullført. Før deltakelse ble informantene informert om studiens formål, hva deltakelsen ville innebære, og

deres rettigheter som informanter. De ble også informert om retten til å trekke seg fra studien når som helst uten konsekvenser (Vedlegg 3).

For ytterligere å beskytte deltakernes personvern, ble alle tildelt anonyme koder i dokumentene som ble produsert som en del av studien. Dette sikret at ingen enkeltpersoner kunne identifiseres basert på informasjonen som ble innhentet. Det ble dermed tatt bevisste valg om å ikke fremheve informantenes særpreg. Til slutt var det avgjørende for oss å opprettholde tillit og integritet gjennom hele studieprosessen. Dette innebar å være ærlig og åpen i all kommunikasjon med deltakerne. Det var viktig å sørge for at informantene følte seg trygge og ivaretatt, gjennom å handle på en ansvarlig og profesjonell måte gjennom hele studien.

## 4. Analyse

I analysekapitlet skal vi benytte relevante teorier og funn fra intervjuene for å besvare og drøfte problemstillingen. Vi vil ta for oss alle delproblemstillingene og undersøke hvordan funnene stemmer overens med eksisterende teoretiske perspektiver. Vi begynner med å undersøke kvinnenes holdninger til kvoteringsloven, deretter analyserer vi de sentrale motivasjonsfaktorene for informantene. Videre undersøkes kvinnenes erfaringer fra styrerommet. Til slutt vil vi forsøke å trekke sammen funnene våre for å danne en helhetlig konklusjon.

### 4.1 Holdninger til kvoteringsloven

I den følgende delen tar vi for oss første delproblemstilling, som omhandler kvinnenes holdninger til kvoteringsloven. Først presenter vi kvinnenes generelle hovedinntrykk angående loven, og deretter kategoriserer vi argumenter rundt loven ved hjelp av figur 1 (Solberg, 2017) for å oppnå en mer omfattende analyse. Kvinnene som har delt sine perspektiver gjennom intervjuene, har alle uttrykt en støttende holdning til den nylig innførte lovgivningen, men bakgrunnen for de positive holdningene er delt. I denne delen vil vi presentere funnene, og drøfte de forskjellige holdningene.

Flere av informantene har påpekt at kvoteringsloven øker kvinner sine muligheter til å påta seg styreverv, og de har trukket frem flere grunner til dette. Ved innføring av loven blir bedriftene nødt til å søke grundigere etter kandidater, også utenfor sitt interne nettverk. Mange av kvinnene har bemerket at uten loven vil allerede etablerte mannsdominerte nettverk være hovedarenaen for å finne nye styremedlemmer. Informantenes argumenter indikerer at likhetseffekten (Kaufmann et al., 2023, s. 224), som vi har forklart i teoridelen, faktisk er en reell barriere. Kvinnene hevder at det kan være lettere for menn å velge andre menn, noe som er en av grunnene til at kvinnene ser kvoteringen som nødvendig. Kvinnene opplever altså at det finnes reelle utfordringer og begrensninger når de ønsker å påta seg styreverv. Loven vil tvinge bedriftene til å utvide søket etter styrekandidater, da det kan mangle tilstrekkelig antall kvinner i de eksisterende nettverkene.

I tillegg vil loven gi kvinner et konkurransefortrinn når det gjelder å sikre de ledige plassene i styrene. Det kan altså være større sannsynlighet for at kvinner blir valgt ut under rekrutteringsprosessen. Dette synspunktet belyses i Regjeringens proposisjon til Stortinget, hvor det står at: «*Dette støttes opp av forskning som indikerer at det ikke er mangel på kompetanse og relevante kvinner til styreverv, men det kan kreve grundigere og mer omfattende søk for å finne dem*» (PROP.131 LS. 2022-2023:16). Her indikerer også proposisjonen at utfordringen ligger i rekrutteringsprosessen. Svarene fra informantene, samt støtte fra proposisjonen, indikerer at kvoteringsregelen kan gjøre

det lettere for kompetente kvinner å tre inn i styreverrommene. Loven åpner også opp for flere muligheter for kvinner til å engasjere seg i styrearbeid, samtidig som den utfordrer bedriftene til å aktivt søke etter, og inkludere disse kvinnene. Dette viser til en viktig endring i rekrutteringspraksisen.

Analysen av informantenes holdninger viser at alle informantene anser kvotering som viktig og nødvendig for å øke kvinneandelen i styrene. Dette tyder på en felles erkjennelse blant informantene om at det er nødvendig å gjøre noe med kjønnsbalansen i styreverrommene. Likevel uttrykker flere av informantene en generell skepsis til kvoteringen. *"Jeg er i utgangspunktet ikke noen fan av kvotering, men jeg ser jo at det er nødvendig,"* påpeker informant 5. Hun legger også til at dersom vi fortsetter med frivillig utvelgning av styret, vil det ikke skje en betydelig endring. Flere av informantene gir uttrykk for en viss motvilje til å støtte kvotering generelt, men oppgir at de ser på det som en nødvendig løsning, noe som informant 6 understreker: *"Jeg er dessverre positiv til den fordi vi har snakket om dette siden i "19 pil og bue" og dere ser jo hvor vi er, så det er nok et nødvendig onde."* Denne holdningen ble delt av over halvparten av informantene, noe som tyder på en viss ambivalens når det gjelder spørsmålet om kvotering. Det at de er så støttende til en praksis de i utgangspunktet ikke er positive til, viser at kvinnene erkjenner den lave kvinnerepresentasjonen som et reelt samfunnsproblem.

Et interessant funn i analysen er at flere informanter mener at kvoteringsloven er nødvendig for samfunnet og utviklingen av næringslivet nå, men at den kanskje ikke vil være nødvendig i fremtiden. De håper at loven kan bidra til å endre holdninger og normer knyttet til kvinner i styreverrommet på lang sikt. Informant 7 trekker paralleller til høyere utdanning der kvinner og menn er jevnt representert i dag sammenlignet med tidligere. Hun uttrykker håp om at kjønnskoteringsloven vil føre til lignende balanse i lederstillinger og styreverrom hvor kvinner er underrepresentert. Dersom det skjer tror hun ikke kjønnskotering lenger vil være nødvendig for å opprettholde kjønnsbalansen, men understreker at det ikke vil skje før om noen år. Informant 4 tror også på at neste generasjon vil oppleve en endring i holdninger til kvinners rolle ettersom flere kvinner blant annet tar høyere utdanning. Dette kan sammenlignes med den økende oppslutningen i samfunnet rundt eksisterende krav til kjønns sammensetning i styrever (Kandal, 2020). CORE viser en gradvis endring i holdninger over tid gjennom en undersøkelse om holdninger til en rekke samfunns spørsmål, som blant annet kjønnskotering. Den viser at flere er positive til kvinner i styrever, etter innføringen av kvoteringsloven for allmennaksjeselskap, sammenlignet med tidligere. Informant 1 tror på samme virkning: *"Jeg tror at om noen år er det ikke nødvendig å ha kvotering,*

*fordi da er det blitt vanlig at vi har kvinner i styrer (...), men det trengs litt hjelp og litt fokus for å få det til.*” Kvinnene virker positive til kvoteringslovens potensielle innvirkning på holdninger og ser optimistisk på fremtiden.

De fleste informantene understreker også viktigheten av å bruke loven som den er ment. *“Om vi benytter denne gylne anledningen til å få inn de rette folkene så vil dette bli bra. Men om vi bare slenger inn jenter fordi de er jenter så har vi skapt oss en utfordring.”* Informant 6 utdyper videre: *“Man skal ikke ta jenter som er dårlige kandidater bare fordi de er jenter. Om de er like gode, kan man velge jenta, men ikke om de er dårligere”.* Informantene er enige om at kvoteringen skal gjennomføres på rettferdige premisser. De mener at kandidatene skal få styreplass fordi de har verdifull kunnskap og erfaring, ikke bare basert på hvilket kjønn man har. Flere poengterer at dersom loven blir brukt på en riktig og rettferdig måte, vil den gi positive fordeler både for styret og for samfunnet generelt. *“Å innføre en bestemt kvinneandel i styrene er et viktig bidrag for å utvikle norsk næringsliv.”* bekrefter informant 4. Dette svarer på argumentet som fremmes i samfunnsdebatten om risikoen for at de som blir ansatt ikke er tilstrekkelig kvalifiserte, men bare fyller kvotene (Nyhus, 2023). Informantene forstår dette argumentet og erkjenner at loven må tas i bruk slik den er ment.

Etter å ha fått et innblikk i kvinnes holdning til kvoteringsloven, vil vi ved hjelp av figur 1 (Solberg, 2017, s. 28) forsøke å kategorisere informantenes argumenter rundt loven. Selv om alle kvinnene er utelukkende positive til innføringen av loven og enige om at den er nødvendig, er bakgrunnen for de støttende holdningene delt.

#### 4.1.2 Informantenes argumenter

Flertallet av informantene understreker betydningen av å inkludere de ulike perspektivene og egenskapene som kvinner og menn bringer med seg til styret. Dette synet kategoriseres under *effektivitetsargumentet*, som anerkjenner verdien av kvalitativt kjønnsmangfold i organisasjoner. De påpeker at både kvinner og menn tilfører unike perspektiver som vil være lønnsomt for bedriften. Mangler man representasjon fra begge kjønn i styrer, går man glipp av verdifulle synspunkter og kunnskap som det andre kjønn ville bidratt med, noe informant 6 bekrefter: *“Det er selvfølgelig superteit om vi bare har gutter 60 pluss. Det går ikke bra fordi da er det mange kunder de ikke kan kjenne seg igjen i og mange fagområder de ikke kan forstå.”* Dette argumentet kategoriseres under *attraktivitetsargumentet*, som handler om å være attraktiv for ulike kundegrupper, investorer eller kompetent arbeidskraft (Solberg, 2017, s. 35). Representasjon fra begge kjønn i styrene vil være med

på å sikre relevans, og styrke evnen til å tiltrekke seg et bredere spekter av kunder. Selv om dette er et interessant funn, er det viktig å merke seg at dette er den eneste uttalelsen vi har fra informantene som kan kategoriseres under attraktivitetsargumentet. Dette antyder at attraktivitetsargumentet ikke er det mest avgjørende i våre informanternes øyne.

Videre vektlegger informant 6 også at det ikke bare er representasjon av kjønnene som er viktig, men mangfold generelt. *“Mangfold er viktigere enn kjønnsbalanse, men for å få mangfold må du gjerne ha kjønnsbalanse.”* Hun anerkjenner at kjønnsbalanse er en viktig forutsetning for å oppnå mangfold. Med andre ord, ved å sikre en jevn fordeling mellom kjønnene, åpnes dører for at flere ulike perspektiver og erfaringer kan bringes inn og påvirke beslutningsprosesser i styrerommet. Effektivitetsargumentet er altså det som kommer tydeligst frem i informant 6 sine meninger. Dette gjelder også for informant 4: *“hvis vi skal få tak i de beste folkene og utvikle selskapene best mulig så trenger vi kompetansen. Skal vi få vekst og fart på næringslivet i Norge må vi ta i bruk hele befolkningen.”* Hun vektlegger på samme måte som informant 6 at norske styrever trenger flere kvinner for å sikre at kompetansen blir utnyttet. Hun uttrykker at vi er nødt til å ha kvoteringen, ikke primært for å sikre kjønnsbalansen, men for å sikre riktig og god nok kompetanse. Informant 4 bekrefter også dette synet og påpeker at perspektivene de har med seg ikke kommer fra hvilket kjønn man har, men heller hvilken bakgrunn og utdanning man har. Som eksempel på dette beskriver hun at en kvinne og en mann med samme utdanning i større grad vil ha det samme perspektivet, enn to kvinner eller to menn uten felles utdanning. Informant 6 deler samme tankegang: *“Det er mye viktigere hvilken personlighet man har, hvilken utdanning man har og hvilket yrke man har valgt. Flere perspektiver er viktigere enn gutt/jente.”* Hun mener vi trenger flere kvinner fordi vi skal utnytte samfunnets kapasitet, og at kvinner har mye verdifull kompetanse som samfunnet bør utnytte bedre.

Et av argumentene som er mye brukt i debatten er at *“kjønnskvoltering er diskriminerende”* (Teigen, et.al., 2024, s. 7). Argumenter om å motvirke diskriminering kan kategoriseres under moralargumentet. Da vi spurte informantene om hva de tenkte om dette utsagnet, var meningene delt. Flere av kvinnene påpeker at det gjennom flere generasjoner har vært en form for *“diskriminering”* mot kvinner, og at lovreguleringen vil bidra til å korrigere dette. Informant 5 uttrykker det slik: *“Det har jo vært andre veien i generasjoner, så jeg tenker at det nå tipper over er helt i orden”*. Informant 6 deler lignende tanker: *“Da kan man si at det er diskriminerende at det er alt for få jenter i styrever”*. Disse informantene viser forståelse for at kvotering kan virke diskriminerende, men argumenterer for at dette er i orden ettersom det retter opp en ubalanse som



har eksistert lenge. Andre informanter tydeliggjør at loven ikke er diskriminerende, men et virkemiddel som sikrer rett kompetanse. Til tross for ulike synspunkter er kvinnene enige om at kjønnskvoltering er nødvendig for å oppnå en jevnere representasjon i styrerommene.

Et annet argument mot kvotering, som også plasseres under moralargumentet, er at dersom man blir kvotert inn kan man risikere å bli stemplet som mindre dyktig og dermed miste respekt. Som informant 3 påpeker: *“Hvis du bare er kommet inn der bare fordi du er en dame, og ikke for hva du kan, hvor mye respekt vil du få da?”* Hun poengterer videre at de må vise sin kunnskap og kjempe mer for respekten enn en som ikke er kvotert inn. Dette faller inn under moralargumentet da det antyder at loven kan bidra til uetisk oppførsel, og mistriivsel for innkvoterte kvinner. Informant 2 deler også dette synet og uttrykker: *“Du må nok bevise. Da er det ingen som kan si at du er her bare fordi du er jente.”* Dette understreker argumentet som blir presentert i samfunnsdebatten om at de som blir kvotert inn kan bli stemplet som mindre dyktige (Teigen, et.al., 2024). Flere av kvinnene er enige i dette argumentet, men poengterer at det ikke bør være en hindring for å tre inn i styret. Kvinnene understreker betydningen av å måtte vise hva man er i stand til og bevise sin kompetanse. De påpeker at det ikke bare handler om å sikre tilgang til posisjoner, men at det også er viktig hvordan andre vurderer og respekterer disse stillingene. Disse argumentene tydeliggjør hvorfor kvinnene understreker viktigheten av å bruke loven slik den er ment, og at kvoteringen må gjennomføres på rettfærdige premisser.

Kvinnene i analysen viser en overveiende positiv holdning til innføringen av kvoteringsloven, selv om det er variasjoner i begrunnelsene deres. De understreker behovet for økt kvinneandel i styrerommene for å utnytte mangfoldet av perspektiver og kompetanse. Argumentene som har vært de mest fremtredende hos informantene er de som kategoriseres under moral- og effektivitetsargumentene. På bakgrunn av det kan vi si at informantene vektlegger kjønns mangfold overfor kjønnsbalanse. Samtidig erkjenner de viktigheten av rettfærdig bruk av loven for å unngå negative konsekvenser. Flere håper at loven på lang sikt kan bidra til å endre holdninger og normer, slik at den ikke lenger er nødvendig for å opprettholde kjønnsbalanse. Samlet sett peker informantenes perspektiver mot en forståelse av kvoteringsloven som et nødvendig middel for å jevne ut den skjeve kjønnsfordelingen, og for å kunne dra nytte av fordelene den medfører. Videre skal vi utforske neste problemstilling og undersøke hva som driver kvinner til å engasjere seg i slike verv.

## 4.2 Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene til kvinner for å påta seg styreverv?

I studien vår ønsker vi blant annet å undersøke hva som motiverer kvinner til å påta seg styreverv. Gjennom intervjuene under datainnsamlingen fikk vi en dypere innsikt i hva som motiverer dem. Det ble klart at kvinnene ble påvirket av en rekke ulike motivasjonsfaktorer. Disse kan vi kategorisere i indre, ytre og prososiale motivasjonsfaktorer, som vi vil diskutere nærmere.

### 4.2.1 Indre motivasjon

Analysen av informantenes svar avdekker en rekke gjennomgående temaer som gir innsikt i deres motivasjon for å påta seg styreverv. Alle oppga minst én indre motivasjonsfaktor når vi spurte om hva som motiverte dem. "Læring", "ønske om å bidra til utvikling", "ansvar" og "påvirkningskraft" var indre motivasjonsfaktorer som oftest gikk igjen. Dette tyder på at informantene har en genuin interesse og lidenskap for det de gjør.

Et fremtredende funn i intervjuene er at mange kvinner har samme tanke om at læring og utvikling er de viktigste indre motivasjonsfaktorene på et personlig plan. Styreverv gir en mulighet til å få innsikt i ulike forretningsstrategier, beslutningsprosesser og bransjekunnskap. Dette er god erfaring og bidrar til personlig kompetanseutvikling og læring for kvinnene som påtar seg slike verv. Som informant 6 påpeker: *"Man får et utvidet perspektiv der man møter mange nye mennesker, og man får lære mye om andre virksomheter."* Læring står altså sentralt som en gjennomgående faktor blant informantene. Informant 3 trekker frem læring når hun blir spurt om hva som generelt motiverer henne til å engasjere seg i styreverv. *"Muligheter som gir en læringsverdi synes jeg er spennende."* De andre informantene viste også en stor interesse for slike læringsmuligheter. En annen faktor som er blitt nevnt gjentatte ganger er ønsket om å ta del i bedriftens utvikling. Dette kan gi indre motivasjon, spesielt når interessen for utviklingen kommer fra personlig engasjement. *"Forretningsplan og forretningsutvikling syntes jeg er kjempespennende"* uttrykker informant 9. Hun viser entusiasme og glede for å bidra til bedriften. Denne typen interesse tyder på et genuint personlig engasjement for styreverv, hvor hun får muligheten til å aktivt delta i bedriftens utvikling og planlegging.

Informant 5 trekker frem at en betydelig drivkraft er følelsen av å være kvalifisert. Å bli spurt om å ta plass i et styre på grunnlag av ens kompetanse og å føle seg ettertraktet, anses som en stor kilde til motivasjon. I tillegg vil styret ofte være en arena hvor man får brukt kompetansen sin på en ny og annerledes måte enn i hverdagen. Dette kan være utfordrende, men det kan også føre til en følelse

av mestring når man lykkes. Informant 9 illustrerer dette godt: *“Det er nye utfordringer i et styreverv som kan være litt tungvinte, men når man kommer seg gjennom disse så kjenner man på en enorm mestringsfølelse.”*

For informant 2 var hovedmotivasjonen for å påta seg et styreverv knyttet til interessen for å fortsette å følge opp bedriften etter at hun selv hadde sluttet. Hun jobbet tidligere som daglig leder, og hadde derav et personlig forhold til den aktuelle bedriften. Videre forteller hun om et verv hvor hennes motivasjon var knyttet til næringsutvikling og fremgang i nærområdet. Dette var også noe hun personlig hadde interesse av, og glede av å jobbe med. Hun interesserer seg for næringsutviklingen i nærområdet, og ønsker derav å være med på beslutningstaking og å bidra til en positiv utvikling.

Det kommer tydelig frem i intervjuene at å samhandle med andre kompetente mennesker anses som en motivasjonsfaktor. Informant 8 uttrykker følgende som en fordel ved vervet: *“(…)at man kommer i dialog med andre fagfolk eller at andre tenkemåter møtes og påvirker hverandre gjensidig”*. Denne ideen om å samhandle med andre og utveksle perspektiver viser en dypere interesse for læring og personlig utvikling. Informanten ønsker å utvide sin kunnskap og kompetanse, og ser på det å være styremedlem som en mulighet til dette.

Flere av informantene fremhever også at “ansvar” og “muligheten til å påvirke” var to viktige motivasjonsfaktorer. De ønsker å være aktive deltakere i samfunnet og i arbeidslivet, og ser på styreverv som en plattform hvor de får utøve sin kompetanse og være med på å skape reelle endringer. Som informant 1 uttrykker: *“Hvis en har lyst å være med å påvirke, så er styret plassen å være. Det er der du har reell påvirkningskraft”*. Denne følelsen av å ha en betydningsfull rolle og mulighet til å påvirke organisasjonene, motiverer flere av informantene. Informant 1 utdyper videre at: *“Ansvaret er motiverende. Påvirkningskraften også, muligheten til å stake ut en retning er fasinerende.”*

Som presentert i teoridelen handler indre motivasjon blant annet om opplevelsen av å være kompetent, glede ved oppgavene og føle på engasjement (Eikerapen, 2018, 3:15). Funnene våre understreker også alle disse punktene, og underbygger dermed teorien. Selv om informantene vi har snakket med i høy grad drives av indre motivasjon, har vi også funnet flere andre faktorer som motiverer kvinnene i styrerollene. I neste delkapittel tar vi for oss de ytre motivasjonsfaktorene vi har funnet.

#### 4.2.2 Ytre motivasjon

Det er langt færre ytre motivasjonsfaktorer som påvirker informantenes valg om å påta seg styreroller. Kun tre av ni informanter nevnte ytre motivasjonsfaktorer som en av deres drivkrefter. Videre var det ikke de ytre motivasjonsfaktorene som primært drev dem, de var heller en sekundær faktor som bidro til deres beslutning om å påta seg styreverv. Likevel var de til stede, og for noen av informantene bidro de til ytterligere engasjement.

Informant 4 fremhever at en av hennes motivasjonsfaktorer er personlig eierskap i virksomheten. Som deleier har hun en personlig interesse i bedriftens suksess og ønsker å bidra til at den skal lykkes. Der vil hun kunne delta aktivt og påvirke beslutningsprosesser som kan påvirke virksomhetens økonomiske resultat. I tillegg ser hun det som en fordel å kunne ta ut utbytte over tid, og det er derfor motiverende å være med å sikre en god drift.

En annen ytre motivasjonsfaktor som blir nevnt er muligheten for nettverksbygging. Informant 1 trekker frem at det er motiverende å bli kjent med andre dyktige mennesker som også innehar styreroller. Dette åpner for en unik mulighet til å bygge nettverk og knytte kontakter. Gjennom nettverksbygging åpner det seg muligheter for en rekke positive fordeler på lang sikt, inkludert deling av kunnskap, erfaringsutveksling og potensielle nye karrieremuligheter. Dette er et interessant funn ettersom flere av informantene påpeker at mesteparten av rekrutteringen skjer gjennom etablerte nettverk. Dette kan skape et insentiv for kvinner til å engasjere seg i disse nettverkene og dermed bli mer synlige for fremtidige jobber, verv eller andre muligheter.

Informant 9 nevner også at et styreverv styrker hennes posisjon som arbeidstaker og øker hennes konkurranseevne i arbeidsmarkedet. Dette representerer en ytre motivasjon, da det handler om eksterne belønninger, og i dette tilfellet muligheter for karriereutvikling. I tillegg uttrykker informant 9 en motivasjon knyttet til å utforske andre bedrifter og markeder, samt å forstå dem bedre. Dette antyder en interesse for å utvide ens kunnskap og erfaringer, som kan fremme hennes konkurranseevne på jobbmarkedet.

Selv om ytre motivasjonsfaktorer ikke dominerer informantenes beslutninger om å påta seg styreverv, er det verdt å merke seg at de likevel spiller en støttende rolle. For mange av informantene er det en kombinasjon av både indre og ytre faktorer som bidrar til deres engasjement

i styrearbeidet. Videre er enkelte tydelige på at deres motivasjon drives av et ønske om å hjelpe de rundt seg. Dette skal vi se mer på i kommende del om prososial motivasjon.

#### 4.2.3 Prososial motivasjon

Enkelte av informantene trekker frem faktorer som er knyttet til prososial motivasjon. Disse faktorene virker å være avgjørende for deres involvering i styret. Dette kommer spesielt tydelig frem hos informant 3, som jobber innen helse. Hun beskriver at pasientens velvære er den primære motivasjonsfaktoren for hennes engasjement i det styret hun sitter i. Hun har en dyp interesse av å sikre at midler blir brukt på riktig måte til fordel for sykehusene. *“Motivasjonen er pasientene”*. Hennes drivkraft er knyttet til å bidra til samfunnet, og å sette andres behov først. Motivasjonen strekker seg dermed utover egne personlige fordeler.

Videre hadde flere informanter en tydelig motivasjon knyttet til å bidra til bedriftens suksess og vekst. De så på sin rolle i styret som en mulighet til å påvirke, og være med på å utvikle organisasjonens retning og resultater. De uttrykker altså et sterkt engasjement for å skape verdi for virksomheten og dens interesser. Informant 7 nevner at *“Motivasjonen er et ønske om å bidra og ta del i utviklingen hos organisasjonen”*. Motivasjonen til flere av informantene er muligheten til å bidra og engasjere seg for bedriftens beste.

Informant 4 uttrykker en interesse for å kunne bidra til det beste for sine venner eller kollegaer i selskapet gjennom styreverv. For henne spiller personlige relasjoner en betydelig rolle i beslutningen om å påta seg verv. Å kunne støtte og være til nytte for mennesker hun kjenner og bryr seg om i organisasjonen, gir en ekstra motivasjon for å delta i styreverv.

Gjennomgående viser funnene at informantene som nevner prososiale faktorer som motivasjon i stor grad blir drevet av dette. Vi ser at dersom denne faktoren er til stede, er denne typen motivasjon veldig betydningsfull, og som oftest den primære motivasjonsfaktoren for informantene. Videre utforsker vi om kvoteringsloven har noen virkning på informantenes motivasjon.

#### 4.2.4 Lovens innvirkning på motivasjon

Flere av informantene ga uttrykk for at kvoteringsloven ikke påvirket motivasjonen deres for å søke styreverv. De som likevel nevnte en innvirkning, beskrev dette som positivt. Informant 8 forteller at det passet perfekt til hennes nåværende situasjon at regelen ble innført. *“Jeg tenkte at nå har jeg muligheten til å kanskje få et styreverv”*. Innføringen forsterker altså motivasjonen hennes for å bli

styremedlem, ettersom hun ser de økte mulighetene den skapte. Her ser vi det som relevant å poengtere at informant 8 ikke innehar nåværende styreverv, noe som kan være en grunn til at hun er den eneste som har oppgitt en økt motivasjon.

Kvoteringsloven har ikke nødvendigvis resultert i en økt motivasjon blant de andre informantene. Likevel opplever informant 9 økt engasjement blant unge kvinner som ønsker å påta seg styreverv. I tillegg til styreverv driver informant 9 også med et program som tilbyr unge uten styreverv muligheten til å få styreerfaring. *“Når vi hadde kickoffen for de unge uten styreverv som skulle komme og få informasjon om opplegget, så var 60% unge kvinner. Jeg ser jo at interessen for det er mye større (...).”* Uttalelsen til informant 9 kan tyde på at kvoteringsloven er en faktor som fremmer dette økende engasjementet blant unge kvinner. I tillegg uttrykker informant 7 at nå som kvinner får kunnskap om kjønnskvolteringen for styreverv, kan det føles motiverende at mulighetene åpner seg for de også. *“(...) det skal kjennes litt motiverende, å fremheve seg selv, bli medlem i styreforening, og tørre å legge ut cv i en portal.”* Informantene mener at loven kan være motiverende for andre, men at de selv ikke opplever en direkte økning i motivasjonen.

Gjennom intervjuene har vi fått innsikt i hvilke motivasjonsfaktorer som ligger til grunn for ønsket om å påta seg styreverv. Funnene viser at indre motivasjon er dominerende sammenlignet med ytre og prososial motivasjon. Flertallet understreket viktigheten av å utvikle kompetanse, muligheten for læring og ansvar. Hos de informantene som ble drevet av prososial motivasjon, er dette den mest betydningsfulle motivasjonsfaktoren. I tillegg kan det være motiverende for enkelte at kvoteringsloven skaper større muligheter for kvinner til å få et styreverv. I neste del tar vi for oss hvordan det oppleves å være kvinne i styret, samt hvilke erfaringer de har gjort seg gjennom sin deltakelse.

### 4.3 Hvordan oppleves det å være kvinne i styret?

Gjennom intervjuene har vi forsøkt å få en dypere forståelse av hvordan det er å være kvinne i styrer, både når det gjelder prosessen med å bli rekruttert, og selve opplevelsen i styrerommene. Vi analyserer svarene med utgangspunkt i teori og vil presentere våre funn. Gjennom tilnærmingen undersøker vi informantenes meninger og erfaringer knyttet til deltakelse i styret. Svarene varierte, og vi mottok en rekke perspektiver. Noen mente at det å være kvinne i et styre ikke var spesielt forskjellig fra å være mann, mens andre hevdet at det faktisk var merkbare forskjeller mellom

kjønnene i styrevervene. Flere påpeker også at eventuelle forskjeller ikke nødvendigvis oppsto internt i styrevervene, men heller i rekrutteringsprosessen.

#### 4.3.1 Likhets-effekten i rekrutteringsprosessen

En betydelig del av rekrutteringen til styreverve foregår gjennom etablerte nettverk (PROP.131 LS. 2022-2023:16). Tradisjonelt sett har menn innehatt flere verv og høyere posisjoner i arbeidslivet, og som følge av dette er broparten av individene i de aktuelle arbeidsnettverkene menn (Rybalka & Ziade, 2024). Flere av våre informanter mener at den skjeve kjønnsfordelingen i norske styreverve i stor grad skyldes denne rekrutteringspraksisen.

Informantene peker på fenomenet "likhets-effekten" (Kaufmann et al., 2023, s. 224), som tidligere nevnt er en tendens til å foretrekke personer som ligner seg selv. Selv om det blir påpekt av informantene flere ganger at dette sannsynligvis er ubevisst, påvirker det likevel rekrutteringspraksisen. Informant 8 påpeker: *"Man driver jo gjerne og anbefaler "sine egne" og det er jo mange flere gutter i slike sammenhenger, og da anbefaler man jo ofte de"*. Dette utsagnet indikerer at det er en tendens blant mennesker til å anbefale eller foretrekke personer som ligner dem selv. Informant 7 bekrefter dette perspektivet ved å uttrykke: *"Det som er litt menneskelig er at vi ønsker å ta inn folk som er litt lik oss selv, og hvis det er flest menn som sitter i posisjoner til å gjøre valgene, er det lett å velge en ny mann"*. Dette tyder på at anbefalinger og valg av styrekandidater i slike sammenhenger ofte kan være påvirket av eksisterende skjevheter, og at det kan være vanskeligere for kvinner å bli vurdert eller valgt til slike posisjoner. *"Du vet at om vi skal få flere jenter inn i styret, så er det jo flere gutter som må rekruttere jenter inn i styret"*. Informant 6 understreker behovet for å bryte denne tendensen og aktivt fremme mangfold i styresammensetningen og i rekrutteringsprosessen.

Muligheten for å påta seg styreverv er også noe som blir tatt opp flere ganger i løpet av intervjuene. Informant 6 påpeker en viktig observasjon om rekrutteringsprosessen: *"Rekruttering til styreverve er ofte litt sånn "hemmelige", eller lite transparent"*. Flere av informantene peker på utfordringen med å melde seg til styreverv, da disse ikke annonseres på samme måte som vanlige jobber. Dette reiser spørsmålet om hvordan kvinnene skal bli synlige og hvordan de som rekrutterer kan finne dem. For å kunne bli vurdert som en eventuell styrekandidat for ulike bedrifter, må bedriften ofte vite hvem du er fra før. Dette kan føre til at kvinner ofte blir oversett eller "glemt". Dersom rekrutteringsprosesser foregår på denne måten, kan det føre til at de samme kretsene og personene blir rekruttert gang på

gang. En slik praksis kan også skape utfordringer når det gjelder mangfold og kjønnsrepresentasjon i styrer.

Informantene er i stor grad enige når det gjelder konsekvensene av rekrutteringspraksisen.

Informant 8 påpeker: *“Det blir veldig ensrettet tenkning hvis man bare rekrutterer sine egne”*. Dette utsagnet peker på problemet med ensidig rekruttering til styrer. Informant 6 deler samme synspunkt: *“Det er viktig at det ikke bare skal være like folk. At man har flere gode perspektiver og “diversifisert” tankegang og at ikke alle er menn 52 fra NHH.”* Begge påpeker at mangel på nye perspektiver og mangfoldig tenking ikke vil ha en positiv innvirkning på bedriftens utvikling. Hun understreker videre: *“Om de som sitter i styret er helt stein like så vil det påvirke hvordan bedriften vil ta innover seg markedet og sånn fordi de blir for sneversynte”*. Disse utsagnene fremhever viktigheten av å sette sammen et styre med ulike perspektiver og bakgrunner. Et mangfoldig styre vil kunne fremme nyskaping og bidra til å håndtere utfordringer i det skiftende markedet.

En annen grunn til at kvinner kan være underrepresentert i styrene er mye ansvar på hjemmebane. Vi skal gå nærmere inn på hvordan dette kan være en barriere for kvinner mot å påta seg styreverv, og hvordan informantene oppfatter dette.

#### 4.3.2 Ansvar på hjemmebane

Som tidligere nevnt, eksisterer det fortsatt tydelige forskjeller mellom kvinner og menn når det kommer til å balansere familieliv og karriere (PROP.131 LS. (2022-2023):18). Det kan være en mulig forklaring til ubalanse i kjønns sammensetning i styrene. Derfor ville vi undersøke om informantene oppfatter dette som en reell utfordring. Det er dermed relevant å undersøke balansen mellom karriere og familieliv for våre informanter, og hvordan dette påvirker deres valg om å påta seg styreverv.

Informantene uttrykker en opplevelse av at kvinner ofte venter til situasjonen på hjemmebane har roet seg, til de har tid og mulighet til å påta seg styreverv. Informant 5 nevner blant annet: *“Det handler om at man trenger litt spillerom på hjemmebane.”* Dette indikerer at balansen mellom familielivet og karrieremål er en viktig faktor for kvinnenes beslutning om å ta på seg slike verv. Hun understreker behovet for fleksibilitet for å kunne engasjere seg fullt ut i styret. Denne dynamikken er en viktig del av diskusjonen rundt kvinners deltakelse i styrerommet. Informant 4 påpeker også at: *“Jeg har jo ikke små barn lenger heller så vi stiller på ganske like vilkår”*. Hun mener dermed at hun stiller på lik linje som menn når det gjelder forpliktelser og muligheter, men indikerer at å ha små barn kan



være en barriere, spesielt for kvinner, når det gjelder styreverv. Når vi spurte informant 7 hvilke hindringer kvinner opplever mot å påta seg styreverv, svarte hun: *«Det må være det vanlige, kvinner tar for mye arbeid hjemme. Kvinner prioriterer hjemmet og barna, og tar deltidsstillinger og alt dette her.»* Dette underbygger det vi har presentert i teorien om at kvinner tar på seg mer ansvar på hjemmebane på bekostning av karrieren (Nordlund, 2024). Hun antyder at dette kan være en av grunnene til at kvinner er underrepresentert i styrerommet.

På den andre siden anerkjenner også informant 7 at samfunnet er i utvikling, og de tradisjonelle ansvarsoppgavene begynner å jevne seg mer ut. *«Vi er jo kommet et godt stykke på vei, vi deler på arbeidet hjemme og begge jobber like mye, og dermed er det like naturlig å påta seg styreverv.»* Denne oppfatningen peker på et skifte i samfunnets holdninger og praksis når det gjelder likestilling, der menn og kvinner tar mer ansvar både hjemme og i arbeidslivet. I tillegg påpeker informant 4 at: *«det er altså slik at vi er ganske likestilte i Norge heldigvis, både mamma og pappa tar foreldrepermisjon.»* Informant 4 har den samme oppfatningen når det gjelder utviklingen av kjønnsrollene. *«De fleste menn har også ansvar for barn»* uttrykker informant 4, og påpeker at kvinner og menn opplever de samme utfordringene. Disse uttalelsene indikerer et skifte i samfunnet, der stadig flere fedre tar del i omsorgen for barna gjennom foreldrepermisjon (Hamre, 2017).

Det at våre informanter erkjenner at mange kvinner venter med å påta seg styreverv til situasjonene hjemme har stabilisert seg, kan relateres til attraktivitetsargumentet (Solberg, 2017, s. 35). Dersom de hadde sett en større kjønnsbalanse i styrene mens de hadde barn, ville kanskje ikke hindringen virket like stor. Når informantene påpeker at de observerer en endring, kan det tolkes positivt i forhold til kjønnsbalanse. Bedrifter som viser verdsettelse for ulike kjønn og livssituasjoner, kan oppfattes som mer attraktive. Ved å ha kjønnsbalanse i styrene, blir det også lettere å forestille seg at det er mulig å kombinere foreldreansvar og styreverv. Dette indikerer at en mer inkluderende organisasjon kan tiltrekke kvinners kompetanse.

Etter å ha undersøkt de barrierene kvinner møter når de ønsker å påta seg styreverv, vil vi nå fokusere hvordan kvinner opplever styrerommene når de først har fått en plass. Neste delkapittel utforsker hvordan kvinners opplevelse av styrerommet er, og hvilke erfaringer og tanker våre informanter har gjort seg om dette.

### 4.3.3 Styrerommet

Når vi stilte informantene spørsmål om hvordan de opplevde det å være kvinne i styrerommene, svarte de aller fleste at det ikke var noe de hadde tenkt på. Mange uttrykte at de følte seg likestilt med menn, og poengterte at forskjellene ikke oppstod mellom kjønnene, men heller mellom ulike personligheter. Hele syv av åtte informanter som innehar styreverv er tydelige på at de føler seg likestilte med mennene i styrerommet. Likevel uttrykte enkelte av informantene noen forskjeller. Da vi spurte om menn og kvinner har like stor grad av autoritet i styrerommene svarte de at det generelt var litt forskjell. Informant 6 uttrykte at hun opplever at kvinner kan bli behandlet annerledes enn menn når de viser tydelighet eller står frem på en bestemt måte. *“Det er lettere at autoritet som beskriver en jente kan oppleves negativt, men autoritet som beskriver en gutt blir ansett som en god lederegenskap.”* Videre begrunner hun svaret med at det ligger urettferdighet i forventningene til hvordan gutter og jenter skal oppføre seg, som gjør at jenter lettere blir kritisert eller oppfattet på en mer negativ måte i slike sammenhenger. Forskjellen ligger altså i holdningene til kjønnene. Dette har flere av informantene kommentert, og mener at forskjellene kommer fra kjønnsrollene i samfunnet, ikke det at vi er biologisk forskjellige.

Forskning peker på forskjeller mellom kvinner og menn, blant annet at kvinner er flinkere til å forberede seg mer grundig til styremøter enn menn (Huse & Solberg, 2006). Blant informantene er det ulike meninger angående dette. Informant 1 opplever ingen tydelig forskjell i styrerommet og mener det varierer hvordan folk forbereder seg til møtene. Likevel har hun en generell oppfatning om at kvinner er litt mer etterrettelige og flinkere til å forberede seg og sette seg inn i ting. Dette mener hun kan skyldes at man er litt usikker og da ønsker å kompensere det med å forberede seg bedre. Informant 3 er enig i denne oppfatningen og antyder at dette kan være et resultat av det såkalte *“flink pike syndromet”*. Selv om hun ikke har opplevd dette i sitt eget styre, deler hun den samme antakelsen om at kvinner kan være slik.

Flere av informantene tydeliggjorde at forskjellene ikke ligger mellom kjønnene, men heller mellom personlighet og bakgrunn. Informant 4 mener at det vil være tydeligere forskjeller mellom for eksempel ulike utdanningsbakgrunner. *“Jeg er utdannet innen bærekraft, som vil gjøre at man får inn et faglig perspektiv, men den mannen som også er utdannet innen bærekraft vil da antageligvis ha mye av det samme perspektivet”*. Dette kan være en av grunnene til at informantene oppgir at de føler seg likestilte, fordi gjennom dette synet vil man kunne bidra på samme måte som menn, uavhengig av kjønn.

Selv om de fleste informantene ikke har opplevd noe konkret som følge av at de er kvinner, har derimot informant 6 andre erfaringer. Hun forteller at hun hadde opplevd å bli utsatt for hersketeknikker og forsøk på latterliggjøring, delvis fordi hun er kvinne. Hun forteller om kommentarer som “du er så artig når du snakker så fort” og “du er så sjarmerende når du er ivrig”. Hun fortsetter med å fortelle at hun selv er en robust kvinne som er kjapp i replikken og avfeier slike kommentarer raskt, men at hun likevel synes det hadde vært greit å slippe slike situasjoner.

Teoridelen belyste hvordan beslutninger blir tatt gjennom allianser i styrerommene, og hvordan menn ofte kunne ta beslutninger før møtene og avklare sakene på forhånd (Huse & Solberg, 2006). Informantene gir for det meste ikke uttrykk for at dette foregår i deres styrerom. Tvert imot fremhevet flere av dem at det var en åpen dialog i styrene hvor alle blir hørt og tatt på alvor. Imidlertid delte informant 9 erfaringer om at mennene snakket mye med hverandre utenom. De syntes å være mindre strukturerte, og fant ofte enighet gjennom samtaler på bakrommet. Dette indikerer at det fortsatt kan finnes uformelle samtaler og enigheter som påvirker beslutninger uten at alle blir involvert. Våre funn viser imidlertid at flertallet blir involvert i alle beslutningsprosesser og samtaler.

Når det gjelder kvinnelige styremedlemmers ressursbidrag, er det også ulike syn blant informantene. Noen mener at det ikke er noen grunnleggende forskjell mellom hva kvinner og menn bringer med seg inn i styret. Informant 4 uttrykker: *“Jeg tror ikke at det at man er biologisk kvinne gjør at man tenker på andre måter enn menn.”* Hun tilføyer at hun tenker annerledes enn menn på grunn av oppdragelse og andre roller i samfunnet, og ikke fordi hun er kvinne. Informant 6 nevner at hun tror det er personlighetsmessige forskjeller i hva en kvinne tilfører et styre i form av ressurser. *“Det er mye viktigere hvilken personlighet man har, hvilken utdanning man har og hvilke yrker man har valgt. Flere perspektiver er viktigere enn gutt/jente.”* Hun forteller at hun har jobbet med jenter med dårlig empati og gutter med veldig god empati, og påpeker at vi må passe på at vi ikke faller ned i våre egne stereotypier. Det blir argumentert for at de som tar mest plass og snakker mest i styrerommene ikke nødvendigvis har disse egenskapene på grunn av kjønn, men heller på grunn av deres personlighet. Informant 1 påpeker at man må like å snakke og ta ordet og sette seg selv på agendaen. Dersom man går inn i et styremøte og ikke sier noe er det ikke et poeng å være der. Dette indikerer at det ikke er kjønn alene som er avgjørende for ulikheter i styrerommene, men heller en kombinasjon av ulike faktorer som inkluderer personlighet og individuell atferd.

På den andre siden mener informant 1 at noen kvinner ofte bringer med seg et annet perspektiv, med ulike interesser og andre forståelser. *“Jeg syntes det er viktig at vi kvinner blir representert og at det er viktig å fronte det “kvinnesyntet” som feminine sider og trekke det inn også.”* Informant 7 er enig i dette: *“vi er ulike som menn og kvinner, og vi har ulike ting å tilføre og ulike måter å se ting på.”* Det er altså delte meninger om hvorfor det er viktig å få kvinner inn i styrerommene. Noen hevder at det handler om den kompetansen kvinner tilfører, mens andre argumenterer for at kvinner bringer med seg egenskaper som menn ikke besitter.

Oppsummert ser vi at informantene tydeliggjør at de opplever å stille på lik linje med mennene i styrerommet. De føler seg likestilte og opplever å ha samme grad av autoritet som sine mannlige kollegaer. Dette står i kontrast til deres antakelser om hvordan kvinnelige styremedlemmer, som er rekruttert gjennom kvotering kan oppleve styrerommet. Disse antakelsene vektlegger at innkvoterte kvinner må arbeide ekstra hardt for å bevise sin plass i styret. Noen av informantene trekker frem kjønnsbaserte forskjeller, men likevel viser funnene at flesteparten ikke opplever en tydelig kjønnsbasert forskjell mellom kvinner og menn.

#### 4.4 Oppsummering

Analysen av informantenes perspektiver viser en gjennomgående positiv holdning til kvoteringsloven. Kvinnene erkjenner behovet for økt kvinneandel i styrerommene for å utnytte mangfoldet av perspektiver og kompetanse. Mange av argumentene baseres på viktigheten av kjønns mangfold fordi kvinner og menn bidrar med ulike perspektiver, mens andre legger vekt på at individ har forskjellige egenskaper og kompetanse, uavhengig av kjønn. Samtidig understreker de viktigheten av rettferdig bruk av loven for å unngå negative konsekvenser som poengteres i samfunnsdebatten. Flere håper at loven på lang sikt kan bidra til å endre holdninger og normer, slik at den ikke lenger er nødvendig for å opprettholde kjønnsbalanse. Videre viser studien at kvinnene hovedsakelig blir drevet av indre motivasjonsfaktorer, men at ytre- og prososiale motivasjonsfaktorer er også til stede hos informantene. Det blir også diskutert i hvilken grad kvinner har mulighet til å involvere seg i styreverv, hvor rekrutteringsprosessen trekkes frem som den største hindringen, spesielt gjennom nettverksrekruttering og likhetseffekten. Innad i styrerommet opplever de fleste kvinnene å bli behandlet likt som menn, men at det fortsatt er noen faktorer som skiller kjønnene. I tillegg indikerer funnene at ansvar på hjemmebane kan være en barriere for kvinner mot å ta på seg styreverv, selv om informantene påpeker at dette også er i endring mot en mer likestilt fordeling.

## 5. Konklusjon

Den første delproblemstillingen vi undersøkte var hvilke holdninger kvinner har til kvoteringsloven. Vi konkluderer med at det er en generell positiv holdning til loven blant informantene. De ser den som nødvendig for å fremme likestilling og mangfold i styrerommene, og argumenterer for behovet for å jevne ut ulikheter og utnytte kompetansen i samfunnet. Samtidig uttrykker kvinnene at det er uheldig at en slik lov er nødvendig i utgangspunktet. Funnene viser at informantene mener loven er viktig på grunn av behovet for økt kjønns mangfold i styrene.

Den andre delproblemstillingen vi studerte var hva som motiverer kvinner til å påta seg styreverv. Analysen vår viser at indre motivasjon primært driver kvinnene til å påta seg styreverv, spesielt ønsket om læring, ansvar og påvirkning. Imidlertid viser funnene at ytre-, og prososiale motivasjonsfaktorer også er til stede. Når informantene har prososial motivasjon, er den dominerende. Vi konkluderer også med at loven øker mulighetene for kvinner til å påta seg styreverv, noe som kan resultere i økt motivasjon.

Den tredje problemstillingen omhandler hvordan det oppleves å være kvinne i styrer. Våre funn viser at kvinnene stort sett blir behandlet likt som menn i styrerommene. Likevel oppstår det episoder hvor kvinnene blir behandlet ulikt på bakgrunn av kjønn, som indikerer at det fortsatt ikke er fullstendig likebehandling i styrerommene. Videre konkluderer vi med at det finnes utfordringer knyttet til rekrutteringsprosessen, som reduserer kvinners mulighet til å involvere seg i styreverv. Studien viser at likhetseffekten har hatt betydelig innvirkning på dette. Kvoteringsloven vil dermed kunne tvinge bedriftene ut fra de mannsdominerte nettverkene når de skal rekruttere.

På bakgrunn av studien som helhet konkluderer vi med at kvinnene er positive til kvoteringsloven, fordi det har vist seg å være et nødvendig virkemiddel for å øke kvinneandelen i styrene. Funnene viser at hovedmotivasjonen til kvinnene for å engasjere seg i styreverv er kompetanseutvikling, påvirkning, ansvar og å bidra med noe til fordel for andre. Resultatene viser også at kvinnes største hindring mot å få ta del i et styre, ligger i rekrutteringsprosessen. Imidlertid opplever kvinnene i stor grad å bli behandlet som likeverdige medlemmer når de først er inne i styrerommet.

Det er viktig å merke seg at utvalget fra denne studien begrenser hvor generaliserbare funnene vil være for populasjonen. Kvinnene vi har intervjuet har bevisst valgt å påta seg, eller stille seg til disposisjon for styreverv. Det er mulig at andre utvalg av kvinner ville gitt oss andre funn. Likevel vil funnene kunne gi et innblikk i temaet "kvinner i styrerommet".

## 6. Videre forskning

Etter at vi har gjennomført studien er det flere områder vi anser som interessante å utforske videre. Vi har hatt et lite utvalg som begrenser generaliseringen av funnene. Derfor ville det vært spennende å utforske et større og mer variert utvalg. En slik studie vil kunne belyse temaet "kvinner i styrerommet" på en grundigere måte, og gitt mer generaliserbare funn.

Til videre forskning på samme felt kunne det vært interessant å gå grundigere inn på barrierer kvinner opplever mot å påta seg styreverv. For eksempel likhetseffekten i rekrutteringsprosessen, eller balansen mellom arbeid og hjem.

Et annet område å se videre på er erfaringene og opplevelsene til utvalget av kvinner som blir rekruttert dette året som kvoteringsloven trer i kraft. En slik undersøkelse kan gi verdifull innsikt i de spesifikke erfaringene og utfordringene kvinnene ville stått ovenfor når de kommer inn i styrer gjennom en kvoteringsordning. Slik kunne man fått en bedre forståelse for hvordan kvoteringsloven påvirker både individuell deltakelse og organisasjonskultur. Videre kunne man utforsket kvinnenes antagelse om at de må jobbe hardere for å bevise sin kompetanse i sammenligning med sine mannlige kollegaer. Dette kan bidra til å informere flere kvinner om virkeligheten og erfaringene i styrerommet etter innføringen av en kvoteringsregel.

## Litteraturliste

Birkvad, I. Roland (2016, 18. oktober). *Streng håndheving gir kvoteringsuksess*

<https://kjonnsforskning.no/nb/2016/10/streng-handheving-gir-kvoteringsuksess>

CORE (u.å.) *Elitens holdninger til kjønnskvoltering i næringslivet*

<https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/grafiske/elitenes-holdninger-til-kjonnskvoltering-i-neringsl/elitenes-holdninger-til-kjonnskvoltering-i-neringslivet.pdf>

Dale-Olsen, H., Schøne, P., & Verner, M. (2013). Diversity among Norwegian Boards of

Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance? *Feminist Economics*, 19(4), 110–135. <https://doi.org/10.1080/13545701.2013.830188>

Econa (u.å.) *Karriereknikken: myter og fakta*

<https://nye.econa.no/politikk/mangfold-og-inkludering/karriereknikken-myter-og-fakta/>

Egerdal, Åshild G. (2023). *HR-boka* (3. utgave.). Gyldendal.

Eikerapen, T, Å. (2018, 14. februar). *Hva er motivasjon?* (video). YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=d0KaQyKkBQ4&t=8s>

Gramnæs, K. (2023, 9. mai). Kvotering – hot or not?. *E24*. <https://e24.no/i/Q7q52x>

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget

Gundersen, D. (2021, 4. september). Kvotering. *Store norske leksikon*

<https://snl.no/kvotering>.

Halrynjo, S., & Fekjær, S. B. (2020). *Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant økonomer:*

*Likestilte idealer - kjønnskjeve mønstre*. Institutt for samfunnsforskning.

<https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2658828>

- Hamre, K. (2017, 6. mars). *Fedrekvoten – mer populær enn noen gang*. SSB.  
<https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/fedrekvoten-mer-populaer-enn-noen-gang--298200>
- Huse, M., & Grethe Solberg, A. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113–130. <https://doi.org/10.1108/09649420610650693>
- Ikdahl, I. (2022, 22. februar). Kjønnskvotering i styrer. I *Store norske leksikon*.  
[https://snl.no/kj%C3%B8nnskvotering\\_i\\_styrer](https://snl.no/kj%C3%B8nnskvotering_i_styrer)
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg., p. 558). Fagbokforlag.
- Kandal, H. (2020, april 30). *Hva mener eliten om kjønnskvotering? - CORE – Senter for l likestillingsforskning*.  
<https://www.samfunnsforskning.no/core/aktuelt/nyheter/hva-mener-eliten-om-kjonnskvotering.html>
- Kaufmann, G., Hærem, A., Kaufmann, Astrid, & Hærem, Thorvald. (2023). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (6. utgave.). Fagbokforlaget.
- Knudsen, K., & Ryen, A. (2005). Frynsegoder i en ny tid. In *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (pp. 13–27).
- Lode, K. (2023, mars 8). Kjønnskvotering er et dask i trynet til alle kvinner som vil oppnå ting på egen hånd. *Nettavisen*. <https://www.nettavisen.no/norsk-debatt/kjonnskvotering-er-et-dask-i-trynet-til-alle-kvinner-som-vil-oppna-ting-pa-egen-hand/o/5-95-956693>
- Nordlund, H. (2024, 07. Mars). *Trenger tusenvis av kvinner til styreverv*. Hentet fra:  
<https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/rekruttering/trenger-tusenvis-av-kvinner-til-styreverv>



Nyhus, H. (2023,19. juni). Nytt krav til kjønnsbalanse i norske styrever. NRK  
<https://www.nrk.no/vestland/nytt-krav-til-kjonnsbalanse-i-norske-styre-1.16451907>

Nærings- og fiskeridepartementet. (2023, 19. juni). *Historisk enighet om krav til kjønnsbalanse i norske styrever*. Regjeringen <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/historisk-enighet-om-krav-til-kjonnsbalanse-i-norske-styrever/id2985631/>

Ot. Prp. Nr. 97 (2002-2003). *Om lov om endringer i lov 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper, lov 13. juni 1997 nr. 45 om allmennaksjeselskaper og i enkelte andre lover (likestilling i styrever i statsaksjeselskaper, statsforetak, allmennaksjeselskaper mv.)*. Barne- og familiedepartementet <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-97-2002-2003-/id127203/?ch=1>

Prop. 131 LS (2022-2023). *Endringer i foretakslovgivningen mv. (kjønns sammensetning i styret) og samtykke til deltakelse i en beslutning i EØS-komiteen om innlemmelse av direktiv (EU) 2022/2381 i EØS-avtalen* <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-131-ls-20222023/id2984956/>

Rybalka, M & Ziade, S.E. (2024, 8. mars). *Flere kvinner i styrever og ledelse*. SSB  
<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/eierskap-og-roller/statistikk/styre-og-leiing-i-aksjeselskap/artikler/flere-kvinner-i-styrever-og-ledelse#:~:text=Vi%20ser%20at%20andel%20styrever,5%20%25%20av%20styrever%20i%202024>

Skorstad, E. (2016, 26. februar). *Det krevende jobbintervjuet*. Psykologisk.no.  
<https://psykologisk.no/2016/02/det-krevende-jobbintervjuet/>

Solberg, A. G. (2017). *Kjønnsbalanse i ledelse* (p. 219). Cappelen Damm akademisk.

Svartdal, F. (2023, 5. oktober). *Motivasjon*. *Store norske leksikon*. <https://snl.no/motivasjon>

Teigen, M. (2011). Kvoteringstradisjon og styringsekspanasjon. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 35(2), 84–101. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-1781-2011-02-02>

Teigen, M. (2023). *Kunnskapsoversikt om kjønnsbalanse i styre og ledelse (Rapport 2023:1)*. Institutt for samfunnsforskning.  
[https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/3052554/ISF\\_Rapport\\_2023-1\\_UUweb.pdf?sequence=2](https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/3052554/ISF_Rapport_2023-1_UUweb.pdf?sequence=2)

Teigen, M. Nygård, S.T & Kitterød, R.H. (2024) *Kjønnskvoltering i politikken – et utbredt, men kontroversielt tiltak* (Notat 2024:10). Institutt for samfunnsforskning.  
[https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/3123235/Notat\\_ISF\\_2024\\_10%2b-%2bCS2022\\_Kvoltering%2bi%2bpolitikken.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/bitstream/handle/11250/3123235/Notat_ISF_2024_10%2b-%2bCS2022_Kvoltering%2bi%2bpolitikken.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Wiersema, M., & Mors, M. L. (2023, 17. november). Research: How Women Improve Decision-Making on Boards. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/11/research-how-women-improve-decision-making-on-boards>

## Vedlegg

### Vedlegg 1 Intervjuguide: innehar styreverv

#### **Innehar styreverv**

##### **Oppvarming**

1. *Kan du fortelle litt om din arbeidserfaring/yrkeskarriere hittil?*
2. *Hvilken utdanningsbakgrunn har du?*
3. *Er du medlem av et styre?*
4. *Hvordan ble du rekruttert? Når var dette?*
5. *Hvordan er kvinneandelen i styret?*

##### **Motivasjon**

6. *Hva motiverte deg til å påta deg styreverv i (det selskapet)?*
7. *Hva motiverer deg generelt til å påta / stå til disposisjon for styreverv?*
8. *Hva er fordelene og ulempene ved å være et styremedlem?*
  - Blir motivasjonen din påvirket av disse fordelene/ulempene?*
9. *Har du noen tanker om hvordan det er å være kvinne i styret?*
10. *Hvordan vurderer du betydningen av kjønnsbalanse i styret?*

##### **Kvinne i styret / kvoteringsloven**

11. *Hvordan opplever du utfordringene og mulighetene ved å være kvinne i styret?*
  - Kan du dele noen spesifikke erfaringer som kvinne i styrerollen som du mener er verdt å trekke frem?*
12. *Hvordan oppfatter du kvinners autoritet i styreverv? Føler du deg likestilt eller like hørt som mennene?*
  - Tar kvinner og menn like mye ordet?*
  - Hvem tar mest plass i rommet?*
  - Grunnen til det? (erfaring? samfunnsroller? stereotypier? Personlighet?)*
13. *Hva er din holdning til kjønnskotering i aksjeselskaper (AS) og allmennaksjeselskapet (ASA), spesielt når det gjelder sammensetningen av styret? Ser du på dette som positivt eller negativt, og hvorfor?*
14. *Hva mener du kvinner tilfører et styret? (kvinners ressursbidrag)*
14. *Blir motivasjonen din påvirket av kvoteringsregelen? (ja nei spørsmål) oppfølging*
15. *Hvordan opplever du at kvotering påvirker din mulighet for å påta deg styreverv?*
16. *Har du opplevd å møte noen hindringer mot å påta deg styreverv eller i utøvelse av styreverv fordi du er kvinne? Eksempel?*
17. *Har du følt deg "kvotert inn"? Hvorfor?*
  - Om ikke, tror du kvinner kan være redde for å bli «kvotert inn»?*
18. *I debatten om kjønnsbalanse i styret er et av hovedargumentene at kjønnskotering er diskriminerende. Hva tenker du om dette? Grunnen til det?*
19. *Hvordan ser du på innføringen av kjønnskotering for å oppnå likestilling i styrene?*
20. *Har erfaringene bidratt positivt eller negativt til å ta på seg styreverv fremover?*

##### **Avslutning:**

21. *Er det noe vi ikke har spurt om som du ønsker å tilføye?*

## Vedlegg 2 Intervjuguide: til disposisjon for styrevern

### Til disposisjon for styrevern

#### Oppvarming

1. Kan du fortelle litt om din arbeidserfaring/yrkeskarriere hittil?
2. Hvilken utdanningsbakgrunn har du?
3. Er du medlem av et styre, eller har du vært det tidligere? NEI
4. Hvorfor vil du bli medlem? / hvorfor stiller du seg til disposisjon?

#### Motivasjon

5. Hva motiverer deg til å stå disposisjon for styrevern?
  - Indre, ytre og prososial motivasjon
6. Hva tror du er fordelene og ulempene ved å være et styremedlem?
7. Blir motivasjonen din påvirket av disse fordelene/ulempene?
8. Hvilke forventinger har du til det å være kvinne i styrer?
  - Hvilke utfordringer tror du kvinner kan møte i denne rollen?
9. Hvordan vurderer du betydningen av kjønnsbalanse i styrer?

#### Kvinne i styret / kvoteringsloven

10. Hva tror du er utfordringene og mulighetene ved å være kvinne i styret?
11. Føler du deg likestilt eller likt vurdert som menn i rekrutteringsprosessen?
  - Grunnen til det?
12. Hva mener du kvinner tilfører et styret? (kvinneres ressursbidrag)
13. Hva er din holdning til kjønnskvalifisering i aksjeselskaper (AS) og allmennaksjeselskapet (ASA), spesielt når det gjelder sammensetningen av styrer? Ser du på dette som positivt eller negativt, og hvorfor?
14. Hvordan blir din motivasjon påvirket av kvoteringsregelen?
15. Hvordan opplever du at kvotering påvirker din mulighet for å påta deg styrevern?
16. Har du opplevd å møte noen hindringer mot å påta seg styrevern fordi du er kvinne? Eksempel?
17. Tror du andre føler seg "kvotert inn"? Ville du følt deg «kvotert inn" om du ble tatt inn i et styre etter kvoteringsregelen ble innført?
  - Ville det påvirket din motivasjon?
18. I debatten om kjønnsbalanse i styrer er et av hovedargumentene at kjønnskvalifisering er diskriminerende. Hva tenker du om dette?
19. Hvordan ser du på innføringen av kjønnskvalifisering for å oppnå likestilling i styrene?

#### Avslutning:

19. Er det noe vi ikke har spurt om som du ønsker å tilføye?

## Vedlegg 3 Informasjonsskriv

# Vil du delta i forskningsprosjektet

## «Kvinner i styrer»

### **Formålet med prosjektet**

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hva som motiverer kvinner til å ta på seg styreverv, sett i lys av de nye kjønnskoteringsreglene.

Dette er en bachelor oppgave, ved Høyskolen på Vestlandet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får denne forespørselen fordi du er en kvinne som har stilt deg disponibel for eller innehar styreverv. Du er valgt ut gjennom Norsk Styrebase for kvinner som stiller til disposisjon for styreverv i Vestland/hordaland fylke. Kontaktopplysninger har vi funnet på linkedIn.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Høyskolen på Vestlandet* er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi vil samle inn data gjennom personintervju, hvor vi vil samle informasjon om erfaringer og meninger om det å påta seg styreverv, og tanker rundt de nye lovene om kjønnskoteringsregning. Intervjuet vil vare ca. en time. Opplysningene vil registreres gjennom lydopptak, videoopptak, notater, og med elektronisk lagring.

### **Kort om personvern**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under\*.

Med vennlig hilsen

Tina Åsgård, Anne Ekeberg, Julie Bakkebø og Hedda Gjerde

### **Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

- De som vil ha tilgang til personopplysningene er studenter og veileder.
- Personopplysningene vil bli lagret på enheter med passordbeskyttelse.
- Dataene vil bli anonymisert.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høyskolen på Vestlandet har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15. juni.

Opplysningene vil da slettes.

### **Spørsmål**

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Tina Åsgård, førstelektor HVL, epost: [tas@hvl.no](mailto:tas@hvl.no), telefon: 55587651
- Vårt personvernombud: HVL Personvernombud, Trine Anikken Larsen, [personvernombud@hvl.no](mailto:personvernombud@hvl.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no), eller på telefon: 73 98 40 40.

---

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kvinner i styreverv», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i dybdeintervju

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

---

## Vedlegg 4 – Godkjent SIKT søknad

13.05.2024, 13:35

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



# Vurdering av behandling av personopplysninger

**eferansenummer**  
139103

**Vurderingstype**  
Standard

**Dato**  
06.03.2024

**Tittel**

Bachelor - kvinner i styrer

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

**Prosjektansvarlig**

Tina Åsgård

**Student**

Julie Bakkebø

**Prosjektperiode**

01.03.2024 - 15.06.2024

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.06.2024.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**

OM VU DE INGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Vi har nå vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene.

**FØLG DIN INSTITUSJONS ETNINGSLINJE**

Det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt og hvilke databehandlere du kan bruke. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el. ) .

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

**MELD VESENTLIGE END INGE**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

**OPPFØLGING AV P OSJEKTET**

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. I langvarige prosjekter vil vi ta kontakt hvert annet år for å minne om at eventuelle endringer må meldes.

Lykke til med prosjektet!