

AV HILDE BJØRKHAUG

Flere kvinner i styrerom – katalysator for profesjonalisering av styrearbeid?

Har styrearbeidet endret seg etter at flere kvinner kom inn i styrene? I denne artikkelen utforsker Hilde Bjørkhaug forholdet mellom kjønnskvoltering og profesjonalisering av styrearbeid. Med utgangspunkt i intervjudata fra styremedlemmer og observasjoner av styremøter i flere styrer innenfor Norsk Landbrukssamvirke analyseres profesjonalisering i disse samvirkestyrene.

Innledning

Da Stortinget i 2003 vedtok at det skulle være minimum 40 prosent kvinner i allmennaksjeselskapenes (ASA) styrer innen 2008, vedtok styret i Norsk Landbrukssamvirke at deres organisasjoner skulle oppfylle samme krav innen styrevalgene i 2009. Fra 2003 til 2009 økte kvinneandelen blant eiervalgte medlemmer i landbrukssamvirkets styrer fra 17 til 39 prosent. For Norsk Landbrukssamvirke handlet dette om å være *i forkant* av et tilsvarende lovpålegg for samvirkeorganiserte selskaper. I tillegg var det et ønske om å fremstå som en moderne organisasjon som kunne sammenlignes med næringslivet for øvrig. Slik ville landbrukssamvirket frigjøre seg fra gubbestempelet som hefter ved landbruksrelatert virksomhet (Bjørkhaug 2011). Langs debatten om kvotering av kvinner til styrer løp det også en diskusjon om profesjonalisering av styre- og ledelsesarbeid ellers, både i Norge og internasjonalt (Huse 2007). I nyere tid har rammen for styrearbeid endret seg gjennom formalisering av rutiner og praksiser, og en kan si at styrearbeid har blitt profesjonalisert. Denne artikkelen diskuterer hvorvidt man kan si at en mer balansert kjønnsammensetning har bidratt til profesjonalisering av arbeidet i styrene, og hvordan dette i så fall har skjedd. Analysene baseres på observasjon av styremøter og dybdeintervjuer med kvinner og menn med styreverv i fire utvalgte styrer innenfor landbrukssamvirket og dreier seg om styremedlemmenes erfaringer med at flere kvinner kommer inn i styrene, hvordan styrearbeidet utføres og har endret seg over tid, og hvilken betydning kjønn har i styrommet.

Profesjonalisering

Ifølge Rannveig Dahle (2009:179) kan profesjonalisering forstås som en historisk og kulturell prosess som finner sin form over tid, med

tilhørende praksiser som virker regulerende, normerende og autoritativt. Dahle hevder videre at slike regulerende prosesser kan bidra til å ekskludere kvinner. Mai-Len Skilbrei (2009) finner i en studie av renholdsyrket at innføring av fagbrev, bransjenormer og sertifiseringsordninger kan forstås som en måte å maskulinisere yrket på. Kari Melby identifiserer et motsetningsforhold mellom «kvinnelig» og «profesjonell» i sine studier av profesjonalisering av kvinneyrker (Melby 1999). De fleste yrker er kjønnskodet (Dahle 2010). Innenfor en kjønnskodeks fremstår bondeyrket, som er forvaltningsområdet for de undersøkte styrene i denne artikkelen, på mange måter som en svært maskulin sfære (Brandth 2002; Bjørkhaug og Blekesaune 2007). Bondekonoterer med mann, og det er menn som har blitt ansett for å utføre det viktigste arbeidet på gårdene, selv om svært mange kvinner var ansvarlig for det daglige arbeidet i fjøs og hushold. Dette ble tydeligere enn noen gang med modernisering, teknifisering og kapitalisering av næringen (Almås 1983). Det praktiske landbruksarbeidet har hatt sin profesjonaliseringsperiode, og styrene i landbrukssamvirkene har vært mannsdominerte inntil nylig. Profesjonalisering av arbeid henger sammen med kjønn på mange ulike måter og må undersøkes særskilt i hvert enkelt tilfelle.

Min analyse av profesjonalisering dreier seg om prosesser som skjer i den moderne bedrift, og styrearbeidet som foregår der. Skjer det en profesjonalisering av styrearbeidet ved at styrer jobber mer profesjonelt med de oppgavene de skal forvalte innenfor de regler og koder som finnes, når flere kvinner kommer inn? Med profesjonalisering menes i denne sammenheng den prosessen som involverer utvikling av en kognitiv basis for styrearbeidet, for eksempel en styreinstruks for det arbeidet som skal gjøres (se f.eks. Baird 2006; DiMaggio og Powell 1983). Hensikten med profesjo-

nalisering er økt verdiskaping. Gjennom profesjonalisering av styrearbeidet skal arbeidet formaliseres, og styremedlemmene skal bli mer disiplinerte og integrerte med den hensikt å kunne oppnå best mulig beslutningsgrunnlag for de sakene de er satt til å håndtere. Ifølge Christensen og Westenholtz (1999) er profesjonalisering avgjørende for styrenes muligheter for å utvikle bedriftene og bidra til økt verdiskaping. Gjennom profesjonalisering skal styrene gis mer legitimitet og makt på bekostning av bedriftenes administrasjon.

I løpet av 1990-tallet opplevde mange land en oppblomstring av «codes of best corporate governance practice», koder for god eierstyring av bedrifter (Huse 2007). Også en norsk anbefaling har blitt utviklet av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (6. utgave i utkom i 2010) (NUES 2010). Målsettingen med anbefalingen er å klargjøre rolledelingen mellom aksjeeiere, daglig ledelse og styret. God eierstyring er et verktøy for å sikre tillit til bedriftene i markedet og i samfunnet, for å sikre langsiktig verdiskaping i selskapene til beste for eierne, de ansatte og andre interessenter.

En viktig del av anbefalingen gjelder nettopp styrearbeid og styrenes sammensetning i forhold til å oppnå best mulig arbeid i styrene. I forhold til styrets sammensetning gis det råd om hva som bør vektlegges. Kompetanse er første kriterium, kapasitet dernest. Det gis klare råd om ikke å rekruttere styremedlemmer som har for mange tunge verv. Deretter kommer hensynet til mangfold i styrerommet, og med det menes styremedlemmenes bakgrunn og kompetanse. En balansert kjønnsrepresentasjon nevnes eksplisitt, mens hensyn til en balansert interessesammensetning og evne til felles verdiskaping trekkes frem som kriterier som ikke blir kvantifisert på samme måte. Ifølge NUES' (ibid.) anbefaling er det en fordel at styremedlemmene har aksjeposter i

selskapet. Det er imidlertid ikke anbefalt at ledelsen i selskapet innehar styreposisjoner, og det anbefales at medlemmene er uavhengige og har integritet. Den norske anbefalingen sammenfaller med internasjonal styreteori om «corporate governance», hvor det fokuseres på styrets felles målsettinger for verdiskaping i et triangel mellom selskapets ledelse, eksterne aktører og selskapets styre (Huse 2007:7).

Å komme godt forberedt til et møte er i styreteori jobb nummer en (Huse 2007). Huse og Solberg (2006) har også funnet at dette er enda viktigere for kvinner enn for menn, for gjennom å sette seg godt inn i sakene kan kvinner bidra positivt til styrene. Dette kan ifølge Huse og Solberg (op.cit.) medføre at menn som slurver med hjemmearbeidet, skjerper seg, og da blir også styret som helhet bedre egnet til å fatte beslutninger og skape verdier.

I det profesjonelle styret er det et ideal at beslutningene fattes i styrerommet, og det er nettopp i styrerommet at det er viktig å forvalte styremedlemsoppgaven riktig. Her må styremedlemmene være oppmerksomme på forventningene, for eksempel hvem de representerer i styret. Er de valgt inn i styret på grunn av en spesiell kompetanse fordi de tilhører en spesiell gruppe, kjønn, mangfold eller seg selv? Tidligere studier av kvinner i styret har vist at mange kvinner har valgt å opptre på en kjønnsnøytral måte (Andreassen 2007; Kierulf 2007). Hvis kvinnene er få, er det lett å innrette seg etter flertallet (Kanter 1977), og det kan ha som effekt at man nettopp *ikke* kommer til å representere gruppen man var ment å skulle representere. Huse og Solberg (2006) fant gjennom intervjuer med kvinner som var styremedlemmer, at alliansebygging utenfor styrerommet var viktig for å oppnå innflytelse i styrerommet. Disse kvinnene hadde en følelse av at mange menn hadde snakket sammen og bestemt utfallet av saker

før styremøtene, og at mange beslutninger derfor ble fattet uten diskusjon i styreverrommet. Dette vil være et brudd med forventningene til det profesjonelle styret.

Studier har vist at når kjønn utgjør en forskjell i styreverrommet, kan det være snakk om en kritisk masse av ett kjønn (Torchia mfl. 2010). Ifølge Konrad, Kramer og Erkut (2008) bør det være minst tre kvinner til stede før de kan utgjøre en gruppe som representerer andre verdier og standpunkt enn menn. Nilsen og Huse (2010) og Torchia mfl. (2010) støtter denne teorien med sine funn, der styret med

ansatte. I landbrukssamvirket er medlemmene eiere og/eller drivere av landbrukseiendommer. I evaluering av TINEs konsernstyre er Huse og Schøning (2005) kritisk til hvorvidt punktet til Norsk anbefaling: Eierstyring og Selskapsledelse om mangfold ut over kjønn ivaretas gjennom sammensettingen av dette styret når alle de eiervalgte medlemmene er bønder, og sjelden har toppledererfaring fra store bedrifter. Hvis profesjonalisering betyr at samvirkestyrene må utfordre styrerepresentasjon i forhold til styreprofesjon, kan det oppstå spenninger (se f.eks. Baird 2006). I denne

Forskning har også vist at kvinner som har kommet inn i styrene etter kvoteringsloven, føler at de har like stor innflytelse som andre styremedlemmer.

kvinneandeler over den kritiske massen hadde et høyere nivå på utførelse og innovasjon enn styret med liten kvinneandel, uten at de viser at det er kvinners forskjell som i så fall utgjør endringen. Forskning har også vist at kvinner som har kommet inn i styrene etter kvoteringsloven, føler at de har like stor innflytelse som andre styremedlemmer (Elstad og Ladegård 2010).

Det er noen vesentlige forskjeller mellom de ulike foretaksformene som er omfattet av loven om kjønnsbalanse i styrene. Loven om kjønnskvalitering i bedriftsstyret omfatter nå selskaper der staten eller offentlige selskaper har majoritetseierskap og investoreide selskaper som er registrert på børs. Gjennom samvirkeformen gjelder tilsvarende regler for samvirkeforetak. Samvirkeforetakene er medlemseide bedrifter der styret for bedriften er satt sammen av representanter som er valgt på medlemsmøter, der ett medlem har én stemme. Styrene er sammensatt av eiere og

artikkelen er det imidlertid profesjonalisering av medlemsrepresenterte styret som er i fokus.

I teori om «corporate governance» og anbefaling om god eierstyring er verdiskaping et overordnet mål for bedriften; å skape mer verdier enn man bruker (Nordvik 2009). Her hersker det verdiforskjeller mellom idealene for selskapsstyring, og ifølge Dvergsdal (2009) har styrene i samvirkeformen et mer komplisert oppdrag når de skal ivareta brukernytte og samfunnsansvar i tillegg til gode resultater. De representerer både kunde og leverandør og må balansere verdiskaping og prissetting i forhold til begge disse interessene.

Data og metode

Kan en mer balansert kjønnsammensetning i landbrukssamvirkets styret ha bidratt til en profesjonalisering av arbeidet i styrene? Hvordan har dette i så fall skjedd? Styrene som er undersøkt, representerer ulike næringsområ-

der innenfor landbrukssamvirket. Tre av styrene var selskapenes konsernstyre, mens ett styre var selskapets regionstyre. I tillegg til regionstyret har også to av de andre selskapene et geografisk avgrenset område for hvor de rekrutterte sine styrerepresentanter fra. Til sammen har styrene nedslagsfelt over hele Norge.

Blant dem som ble intervjuet, var 13 kvinner og 22 menn. I de fire styrene var 2 styreledere kvinner, alle nestlederne var menn. Blant ansattrepresentanter var tre av elleve kvinner. Det foreligger ikke krav om balansert kjønnsrepresentasjon blant ansatte i samvirke-loven, men likevel er andelen kvinner nesten 30 prosent. Kvinneandelen blant de eiervalgte i materialet er 42 prosent. Kvinnenes snittalder i materialet er 47 år, mens snittalder blant menn er 52 år. De aller fleste styremedlemmene er gift eller samboende, og de fleste har barn: mennene har 2,5 barn i snitt, kvinnene 2,7.

Blant de styremedlemmene som er kvinner, har tre av fire utdanning på høyskole eller universitetsnivå, mens en av fire menn har det samme. Flere kvinner i styrerommene betyr dermed at den formelle kompetansen sannsynligvis øker. Yrkestilhørigheten er for de fleste eiervalgte styremedlemmene bonde, mens noen også har utdanningsrelevant arbeid ved siden av gårdsdriften. Det er ikke forskjeller mellom kvinner og menn i utvalget i forhold til dette. I noen av styrene var det til-litsvalgte fra fagforeningene som hadde styreplassene for de ansatte, men dette gjaldt ikke alle. Det var imidlertid ikke vanlig at ansatte i ledergruppen hadde styreverv, men det forekom.

Styremedlemmene i disse styrene har sittet i snitt 4,3 år i styret. De mest erfarne hadde hatt plass i samme styret i 9 år. Det var både kvinner og menn blant disse. De styremedlemmene som var menn, hadde imidlertid i gjen-

omsnitt en høyere andel offentlige næringslivsroller (som styreleder, styremedlem, daglig leder eller aksjonær) enn kvinnene. Mens mennene i styrene i snitt hadde 4,5 offentlige roller i næringslivet, hadde kvinnene 3.¹ Det er dermed ikke vanlig for verken kvinner eller menn i disse styrene å ha store nettverk gjennom aktive verv i tillegg til egen yrkesutøvelse og det styrevervet de representerte for denne studien.

I alle styrene ble det gjennomført dybdeintervjuer med alle styremedlemmene og observasjoner av styremøtet før og etter intervjuene.² I intervjuene ble det spurt om økning i antall kvinner gjør noe med organisasjonskulturen og beslutningsprosessene i disse selskapene. Det ble spurt om styremedlemmenes bakgrunn og karrierevei inn i styrene, om hvorfor kvinner skal være representert, og hva som er styremedlemmets mening om balansert kjønnsrepresentasjon. Styremedlemmene fortalte om ulike kvaliteter i styrearbeidet slik som egenskaper, arbeidsmåter, trivsel, respekt og innflytelse, og om hvilke beslutningsstrukturer som var gjeldende for styrearbeidet, hvilke formelle og uformelle regler som var virksomme, og i hvilken grad styrearbeid også foregår utenfor styrerommet. Her ble det mulig å reflektere over mulige endringer over tid for dem som hadde lang erfaring fra det gjeldende styret eller andre styre. De fleste intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, noen på bostedet til informant, noen på arbeidsstedet, mens andre intervjuer ble gjennomført i leide eller lånte lokaler i tilknytning til styremøtene eller man hadde andre arrangementer. Fem intervjuer ble gjennomført på telefon. Selve intervjuet varte fra tre kvarter til halvannen time.

I alle styrene ble ett styremøte observert i forkant av intervjuene og ett møte i etterkant. Vi var til stede på elleve møtedager. Noen styremøter varte i to dager. Som observatør i



(Foto: © Comma Image / Scanpix)

styreverrommet kunne vi følge med på styrearbeidets form og utforming, dialog og vedtaks kultur. Praktisk foregikk dette ved at vi enten satt ved styrebordet eller like i utkanten av styrebordet. Vi deltok ikke i dialog med styremedlemmene under styremøtet, men noterte utforming, bordplassering, taletid, talemåte, talemønstre og annet som kunne være relevant for prosjektets problemstillinger. Under møtene deltok vi i pauser og måltider, noen ganger også på kveldstid hvis møtet varte over to dager. Da forekom uformell prat, og mulige forklaringer og oppklaringer kunne utveksles. Siden vi hadde innsyn i styrets arbeidsform gjennom observasjon i forkant av intervjuene, hadde vi anledning til å diskutere stil og hendelser i styremøtene med den enkelte i intervju situasjonen. Inntrykket er at observatøren stort sett ble oversett under møtene.

Det empiriske materialet blir analysert gjennom flere prosesser der målsettingen i første fase er å ivareta bredden i det kvalitative materialet. Dette gjøres ved å vise informan-

tens egen måte å uttrykke seg på, presentert i analysen gjennom anonymiserte sitater på en slik måte at resultatene kan «reise på egen hånd» (Haavind 2000:38). Helt alene reiser de imidlertid ikke, og vi leser empirien i lys av profesjonaliseringskriteriene.

Før møtet med intervju materialet, presenteres begrunnelsen for at kvinner skulle inn i styrene. Begrunnelsen har hatt konsekvenser for hvordan forskere i den senere tid har utformet sine problemstillinger. Vi skal se på nyere styreverromsforskning før jeg gjør min egen analyse.

Kvinner inn i styrene

Da kvotering først ble lansert som et instrument for å endre kjønnsbalansen i offentlige utvalg, styrever og råd i 1981, var det likestillingshensyn, krav om rettferdighet og muligheten til å være representert som sto sterkt (Teigen 2003). Kvinnelig representasjon ville også styrke de samfunnsmessige forplikt-

sene til styrene, het det. Uten kvinners tilstedeværelse ville ikke styrene få tilgang til kvinners erfaringsgrunnlag (op. cit.:155). Retorikkanalyser av prosessene som førte frem til vedtaket om å innføre kjønnskvolterering i norske allmennaksjeselskaper i 2003, har vist at argumentene for bedre likestilling, rettferdighet og representasjon fremdeles sto sterkt da initiativet ble lansert på slutten av 1990-tallet (Teigen 2003; Sørensen 2011). Rettferdighet ble forstått som at man, uavhengig av kjønn, burde ha mulighet til å være med på å planlegge og ta beslutninger på alle områder i samfunnet (Teigen 2003:155). I Mari Teigens (2003) analyser av «Høringsnotat om endring av likestillingsloven i 1999» finnes også argumenter for likebehandling av offentlig og privat sektor. Økt kvinneandel i offentlig virksomhet skal ha hevet kvaliteten i denne sektoren, og gjennom en aktiv politikk for næringslivet ville staten tilrettelegge for kvalitetsheving også i privat sektor og dermed like konkurransevilkår for begge sektorene (op.cit.:156). Gjennom et offentlig pålegg om bedre kjønnsbalanse i styrene ønsket staten altså å bidra til å forbedre styrearbeidet i norske bedrifter, noe som også kan ses i sammenheng med profesjonalisering av dette arbeidsfeltet. En mer balansert kjønns sammensetning skulle tilføre næringslivet nye ressurser, kompetanse og impulser, og argumenter for dette ble brukt for å fremme kjønnsbalansen i styrene (Teigen 2003:156). Likestillingshensyn handler om rettferdigheten i at kvinner og menn skal ha lik tilgang til posisjoner per se. Når resultatoppnåelse bringes inn i debatten, er det også kvaliteter ved kjønn i seg selv som vektlegges. Slik kjønnsretorikk snakker kapitalens språk om ressursutnyttelse (Teigen 2003:177). Motstanderne hevdet at denne særbehandlingen ikke er forenelig med prinsipper om utvelgelse etter kvalifikasjoner (Teigen 2003:21), noe som støttes av Indrebøs (2010) analyser, som

viser at kjønnskvolterering opplevdes å representere en motsats til det å kunne rekruttere de best egnede styremedlemmene.

Da odelstingsproposisjonen om kjønnsbalanse i styrer (Ot.prp. nr. 97, 2002–2003) ble lagt frem, var lønnsomhetsretorikken blitt en svært viktig del av argumentasjonen (Sørensen 2011). Ifølge denne retorikken burde kvinner innta ledende posisjoner i bedriftene nettopp fordi det ville øke lønnsomheten, både samfunnsøkonomisk og bedriftsøkonomisk. Denne vridningen av argumentasjonen anses for å være en strategi som var ment å treffe bredere og bedre miljøer som tidligere markerte motstand mot loven. Morten Huse (2010) er kritisk til at kvinner håndteres som en homogen gruppe i studier av effektivitet og resultater. Huse hevder likevel at effekten av diskusjonen om balansert kjønnsrepresentasjon trolig har hatt stor innvirkning på utviklingen av god styrepraksis og valgkomiteenes arbeid for å skaffe kompetente medlemmer til styrene (Huse 2007). I denne artikkelen undersøkes dette empirisk.

Selv om forskningsfeltet er forholdsvist ungt, har iveren vært stor etter å dokumentere hvorvidt kvinners tilstedeværelse i styreromene har en positiv effekt eller ikke. Norske studier har vist at styrene blir mer effektive (Kleveland 2001; Nielsen og Huse 2010). Finske data viser at styrer med kvinner har bedre profitt, og slik burde være i selskapenes interesse (Kotiranta, Kovalainen og Rouvinen 2007). Canadiske analyser konkluderer med at kvinners tilstedeværelse medfører bedre yteevne i tillegg til bedre tilpassingsevne (Brown, Brown og Anastasopoulos 2002). Internasjonal fokusering på det norske næringslivet har også resultert i mange nyhetsartikler. Et eksempel er Sweetmans (2009) konklusjoner etter intervjuer med norske næringslivsledere. De hun intervjuet, hevdet at styrearbeidet var blitt målbart bedre etter

loven om kjønnsrepresentasjon kom. Kvinner bidro til at styrene fikk bredere diskusjoner og reduserte risikoen sin. Andre hevder at dette nettopp medfører dårligere kvalitet på styrearbeidet, mens atter andre har påvist at flere kvinner i styrevernet har hatt negativ effekt på markedsverdien for et utvalg firmaer i USA (Adams og Ferreira 2009). En annen undersøkelse av engelske børsnoterte selskaper fastslo at det var fordommer som var årsaken til at selskaper med kvinner i ledelsen hadde lavere børsverdi enn rene mannsdrevne selskaper, selv om selskapene var like veldrevne økonomisk sett (Haslam mfl. 2009). Det finnes med andre ord ikke entydige konklusjoner på denne problemstillingen.

Det at kvinner skal innta ledende posisjoner innenfor en næring som i seg selv har vært mannsdominert, kan i utgangspunktet synes som en stor utfordring. Det var likevel relativt uproblematisk å vedta en målsetting om balansert kjønnsrepresentasjon i Norsk Landbrukssamvirke, og uten lovpålegg oppnådde man kjønnsbalanse i styrene. I landbrukssamvirkets høringsuttalelse til lov om samvirkeforetak (samvirkeoven) (Ot.prp. nr. 21, 2006–2007) om lovfesting av en kjønnsbalansert styresammensetting uttrykkes det skuffelse over at det ikke var tilstrekkelig å oppnå balansert kjønnsrepresentasjon på frivillig basis. En lovfestning kan være til hinder for en fleksibel forvaltning av kjønnsbalansen. Teigen (2003) peker på motsetningsforholdet mellom statlig inngripen i næringslivet parallelt med at liberalisering er ledende tenking for offentlig forvaltning for øvrig. Gjennom retoriske grep, særlig knyttet til kvinners ressurser og kompetanse, ble det likevel mulig å få gjennomslag for ASA-loven (op.cit.). For landbrukssamvirket kan en si at styrene allerede hadde tilegnet seg kvalitetshevingen som ble brukt i argumentasjonen. Her hadde man allerede gjort styreposisjonene reelt tilgjenge-

lig for kvinner og fått tilgang til kvinnenes ressurser og erfaringer ved å rekruttere dem til styrene (Bjørkhaug 2011).

Monitor over kjønnsrepresentasjon i europeiske styrevernet konkluderer med at Norge fremdeles ligger helt på topp, selv om andelen kvinner i styrevernet øker signifikant i hele Europa (European PWN 2010). Norge er fremdeles eneste land med en aktiv lovregulering som sanksjoneres. Spania, Nederland, Frankrike og Island har vedtatt en lignende lov, og flere land har som Norge utviklet retningslinjer for eierstyring og selskapsledelse. Blant dem som har utviklet slike retningslinjer, er Sverige og Finland, som begge har over 25 prosent kvinner i sine styrevernet. Ifølge denne monitoren er det vanligere å ha utenlandske styremedlemmer enn kvinner som styremedlemmer. I Norge er forholdstallene nokså like mellom disse to (SSB 2009).

ASA-loven har dermed fungert godt i forhold til å rekruttere kvinner inn i styreposisjoner. Det er imidlertid slik at mens allmennaksjeselskapene og landbrukssamvirket har økt andelen kvinner i sine styrevernet, har ikke andelen kvinner endret seg like mye i private aksjeselskaper i samme periode (SSB 2010). I 2008 ble krav om balansert kjønnsrepresentasjon også lovpålagt samvirkeselskaper med over 1000 medlemmer. Fra januar 2010 gjelder tilsvarende krav for aksjeselskaper der kommuner har 2/3 eierandel eller mer. Private aksjeselskaper og andre private foretaksmodeller er ennå ikke omfattet av loven om balansert kjønnsrepresentasjon. Den sittende (2011) rødgrønne regjering har imidlertid begynt å diskutere muligheten for det.

Mens mangfold i styrevernetene også skulle bidra til å hindre reproduksjon av grupper av menn fra like nettverk, ble også frykten for ny innavl blant kvinnene lansert som et argument mot kvotering. Siden det var så få kvinner å ta av, fryktet man at disse ville bli

gjengangere i mange styrerom. Tall fra SSB (2010) viser at 20 prosent av kvinnene og nær 40 prosent av mennene har flere styreverv. 4 av 100 kvinner har mer enn fire styreroller, mens 12 av 100 menn har det samme. En studie av rekruttering til styreverv i ASA-selskapene har vist at det skjedde en stor endring i rekrutteringen av kvinner til styreposisjoner rett etter at loven ble implementert (Seierstad og Opsahl 2011). Denne studien har også avdekket at en utvalgt gruppe kvinner nå utgjør de mest fremtredende styremedlemmene i ASA-selskapene. Kvinners formelle plassering i styrerommene har imidlertid ikke endret seg mye etter lovendringen da det er flest menn som innehar styreledervervene (op.cit.). Det er også et faktum at kvinneandelen blant direktørene i disse selskapene er lav, med 14 prosent kvinner i direktørstilling i private selskaper. Blant konsernsjefene og daglige ledere i ASA-selskaper og i bedriftene innenfor landbrukssamvirket er det kun 6 prosent kvinner (Bjørkhaug 2011).

Styrearbeid i og utenfor styrerommet

Hvordan har styremedlemmene opplevd at styresammensetningen og styrearbeidet har endret seg? I det følgende presenteres analysen av det empiriske materialet fra styrene.

Det gode styremedlemmet

En god utøvelse av styrevervet handler om å opptre i tråd med det som er forventet i det styret man er. Ut fra intervjuene med styremedlemmene ble det mulig å identifisere noen generelle ideer om hva som var godt styrearbeid. Det ble pekt på både uformelle og formelle kvalifikasjoner. I første omgang handler det om styremedlemmets personlige egenskaper.

Intervjuer: Hvilke egenskaper skal et dyktig styremedlem ha?

Arne: Til deg så må jeg jo være ærlig, så jeg trenger jo ikke ta noen omveier ... nå er det jo så moderne å sitte og møblere med kvalifikasjoner for dette og kvalifikasjoner for det, og det har jeg ikke tro på i det hele tatt, for å si det rett ut. Det jeg har tro på, er levende mennesker som tror på ett eller annet, som brenner for ett eller annet og selvsagt har en ballast, som har intellektuell kapasitet til å tenke seg inn i ting, men må ha vilje til å søke kunnskap om, ikke bare bygge opp med kurs og sånn, men være så sulten at en suger til seg kunnskap, brenner for jobben. Om en har en som er flink til å legge sammen tall, eller er flink til å stå på en scene eller til å revidere noe, det har jeg egentlig lite tro på. Det er det andre som teller, og da kommer det andre av seg selv. Og hvis du og driver et business-selskap, er det et absoluttkrav at du har et forretningsmessig talent. Det er ikke bare hjelp i å være grei og snill og ha gode egenskaper som er fint å ha som menneske. Du må ha forretningsmessig teft hvis du skal ta på deg å styre en bedrift på vegne av andre. Hvis du skal styre på vegne av deg selv, så kan du jo være sånn som du er, og ingen andre trenger å legge seg opp i det. Skal du gjøre noe på vegne av andre, er det klart at du må kunne greie å skape noe business på vegne av andre. Og hvis det grenser inn mot politikk, så må du også ha teft for det. Dette som vi driver med i her i denne bedriften, er mye forretning, men det er så mye som både selskapet driver, og som disse eierne driver med, som er avhengig av politikk, at uten politisk overblikk og teft så er det ikke tilstrekkelig.

Denne styrelederen var ikke så opptatt av kvantifiserbare kvalifikasjoner som fagbakgrunn, slik han opplever at debatten om rekruttering til styreverv gjør. Det styrelederen var opptatt av, var personlig styretalent. I styreteorien (Huse 2007) og i anbefalinger for god eierstyring og selskapsledelse (NUES 2010) handler det også om å ha kompetanse, interesse og kapasitet til å gjøre den jobben man er valgt til å gjøre. Dette fremheves også av en av de andre styrelederne:

Tora: Du får autoritet med kunnskap og saklighet, at du kan måten å arbeide på. At du tar ting på alvor, at du ... ja, er flink. Det er ingen lettvinnt måte å få autoritet på. Så hvis du er ærlig og jobber godt, bra, gjør ditt beste, så vil du få autoritet. Men hvis du tar det lettvinnt, da vil de gjennomskue deg. Da hjelper det ikke om du har sånn bank-i-bordet-autoritet, da vil det smuldre opp.

Her er det med andre ord viktig at styremedlemmene har tolket styreoppgaven på en slik måte at de evner å oppnå autoritet hos styreleder og de øvrige styremedlemmene. Det er også svært viktig for styrelederne at styret for øvrig er deltagende, både på styremøtet og utad i møte med selskapets egne medlemmer og andre relevante aktører for næringen.

Nina: De dyktige styremedlemmene har god kontakt i miljøet, både der de er, men gjerne større, at de har et stort nettverk slik at de får et godt inntrykk av hva er holdningene utad. Ikke bare blant våre produsenter, det kan også være hele landbruksmiljøet, det. Og så er de godt forberedt når de kommer på styremøtet, at de setter seg godt inn i sakene, det er viktig for å få god diskusjon. Og så har de godt humør sånn at vi kan ha en fin tone. Og så er de ærlige,

ærlige med seg selv ikke minst, i diskusjonene. Også at de bidrar, de er bidragsytere. De skal være med å føle ansvar for at saker skal komme i havn.

Vi ser at styrelederne overvektlegger egenskaper ved styremedlemmene som viktig. Det handler ikke nødvendigvis om styrekompetanse, men om interesse og integritet. Det er tilsynelatende lite som tyder på at styrelederne ønsker seg mer profesjonalitet i form av formell styrekompetanse i seg selv. Seriøsitet er viktig for at styret skal kunne ha legitimitet utad blant eierne, men også i samfunnet for øvrig. Her samsvarer styreledernes råd med det som er rådene for god eierstyring, og det å være godt forberedt før møtet fremheves som viktig.

Posisjoner i styret

Noen maktposisjoner er fordelt i styrene på formelt grunnlag. Det er åpenbart at styreleder er i en unik posisjon, og dette er oppfatningen til styremedlemmene også. I noe varierende grad drar styreleder nytte av et tett samarbeid med nestleder. Det er også styreleder som har jevnlig kontakt med administrerende ledelse i selskapene. Legitimitet er imidlertid også viktig innad i styret for det enkelte styremedlem.

Mons: Rollen er jo mer selvsagt ... en leder er fremst blant likemenn. Så lederen har mer autoritet utad enn andre, det er lederen som forplikter styret. Det er lederen som uttaler seg i vanskelige spørsmål, så sånn sett så får jo lederen mer makt, det gjør han. Jeg er ikke ut av de som kaller det innflytelse, jeg syns makt er helt greit jeg. Jeg søker makt jeg. Det er den eneste måten å få endra verden på, det er å ha makt til å endre den. Nå vet jeg at det høres politisk galt ut, men alle sier jo at, nei, det

er innflytelse og sånn. Innflytelse er makt det. Du får makt gjennom kunnskap, og internt i styret, vi vet jo om hvem som har spisskompetanse på noen områder. På de områdene så har de makt. Enkleste måten å pulverisere makt på, det er å bløffe eller bli tatt med buksa nede, da tror du ikke på han neste gang heller.

Ifølge denne styrelederen (over) må reell makt erverves i interaksjon med styret. Men gjennom posisjonen som styreleder får en tilgang til informasjon og interaksjon med ledelsen i selskapet på en annen måte enn de andre styremedlemmene. Dette formidles av en av de andre styrelederne:

Arne: Det er opplagt at styreleder har en helt unik situasjon i forhold til de andre til å følge saken, til å diskutere med administrasjonen underveis og til å være med å legge til rette hvilke saker som kommer, i hvilken form de kommer i og hva som bør bli endepunkt på saken. (...) Ellers så ser du og at personer skaper seg autoritet i styrerommet og makt ved hjelp av å være aktive, ved å kunne ting, og ikke minst å utøve sin personlige freidighet og fremførelse. Og det er betydelig forskjell på hvor stor innflytelse personer i et styre har på utfallet.

Det fremstår som enkelt for styreleder å identifisere hvem det er som fyller rollene etter forventningene. Styreleder vil som ordstyrer i rommet også kunne forvalte denne kunnskapen på en strategisk måte.

Viktige skillelinjer ble funnet mellom eiere og de ansatte. Det var eksempler på at ansattvalgte representanter ble sett på som et b-styrelag. Som det fremkom ovenfor, er eierne bønder, også når de har annet yrke utenfor. Styret innehar dermed en høy grad av homogenitet, noe som innenfor styreteori kan opp-

fattes som problematisk for et moderne styre som søker å oppnå kvalitet gjennom mangfold (Huse og Schønning 2005). Heltidsbønder kunne i noen tilfeller nyte større respekt og dermed også potensielt ha større innflytelse enn styremedlemmer som ikke hadde det fulle ansvaret for en landbruksproduksjon. Regiontilknytning kunne også spille en rolle når saker omhandlet differensiering mellom produksjoner som har naturgitte bedre vilkår eller bedre lokalisering i forhold til infrastruktur. Skillelinjer gis reell effekt fra sak til sak, og oppfatninger om at det er slike forskjeller mellom grupper innad i styret, er ikke gunstig for integrasjonen i styret.

Bønder i styrer

Hvorfor er det så viktig å være bonde i disse styrene? Ifølge anbefalingen for bedriftsledelse og styring bør hovedfokus for dem som er involvert i rekrutteringsarbeid til styrer, være kompetansen i styrene. For de styrene som har blitt observert i denne studien, fremheves det av de eiervalgte representantene i styrene at det å være bonde eller skogeier er et kriterium, og slik har det alltid vært. Det blir understreket at det er nødvendig å kjenne bransjen på kroppen for å kunne gjøre en god jobb i styrerommet. Bransjekompetanse er viktigere enn styrekompetanse.

Arne: En må vite hva det dreier seg med for eierne, og hva som er poenget med det. Jeg har ikke tror på at noen forretningsakrobat eller en som har vært direktør i et større ASA eger seg for å være styreleder for [dette selskapet]. Men det betyr ikke at man ikke kan komme ifra andre bakgrunner og har fått det overblikket. Du må gjerne være en avdanket direktør fra et stort selskap som har kjøpt seg et bruk i dalen, og som har konvertert til ... som har litt oversikt over hva det er som er ... så er

ikke det noe problem. Men en må jo ha noe peiling på det.

Intervjuer: Tenker du da på det praktiske?

Arne: Nei, en må jo ikke ha melket så mange kyr, men en må jo ha mentalt satt seg inn i en stilling som gjør at en har en egeninteresse som de andre i selskapet har til å utrette ting for den målgruppen en er ment å utrette ting for.

Selv om det ikke er de praktiske evnene som utøvende bonde som er viktig, ifølge denne styrelederen, ligger det implisitt en antagelse om at kun eieren av et gårdsbruk kan forstå hvilke interesserer et styre i landbrukssamvirket er satt til å forvalte. Styrelederen er dermed krystallklar i sin tolkning av styreopp-gaven og hvem som kan besitte den, og økt mangfold i styremedlemmenes bakgrunn kan ikke komme hvis den ikke kommer med landbrukserfaringen i tillegg.

En annen observasjon var at erfaring fra styrearbeid og fra *det* eksakte styret i særdeleshet bidro til innflytelse. Ikke minst gjennom det at komforten med å utføre en aktiv styrerolle var større når en hadde tilegnet seg erfaring. Over tid kan styremedlemmene opparbeide seg kunnskap om, historisk oversikt over og innsikt i styrets arbeidsfelt samt styrets formelle og uformelle regler. Slik kompetanse bidrar til å gi styremedlemmet trygghet og vilje til å delta i diskusjoner og til å bidra til å fatte beslutninger. Lang styreerfaring kan gjøre «dårlig score» på andre kriterier, som det å være ansattvalgt, ha svak landbrukstilknytning eller drive en marginal produksjon, mindre betydningsfull. Hvordan virker kjønn inn?

Kjønn i styrerommet

Kjønnets synlighet avhenger av i hvilken grad kvinner er i styrerommet for å representere

kvinner, eller som personer på lik linje med de andre personene i styrerommene. I utvalget av styremedlemmer som ble intervjuet i denne undersøkelsen, mente om lag halvparten at kvinner og menn er både like og ulike, og at kjønn slik sett ikke har noe relevans i styrerommet. I den andre halvparten mente en del at det blir bedre samarbeid når begge kjønn er representert, og andre at kvinner og menn har ulike prioriteringer og uttrykksmåter. Kjønn blir forstått som både likhet og forskjell, og effekten av å ha kjønnsbalanserte styrer blir ikke entydig beskrevet.

Tom: Ja, nei, altså, egentlig så er det ikke det [forskjell i kvinner og menns egenskaper i styret]. Egentlig så har vi nok veldig mye av de samme egenskapene, men vi har jo kanskje litt forskjellig måte å vise de på. Der at kvinnfolkene kanskje ikke er så konkluderende og bombastisk, mer kanskje søkende, spørrende, lyttende enn en del av oss andre [menn] er. Men samtidig så tror jeg de er like gode positive bidragsyttere som vi andre.

Når mangfold kom inn som argument for at kvinner skulle inn i styrerommet, kom også *kjønn* inn i retorikken (Teigen 2003). Flere fremhever at kvinner pålegger seg et «flink pike»-kompleks som medfører at de ikke fremmer synspunkter eller vil være med å fatte vedtak før de er helt sikre på at de har full oversikt. Ifølge et styremedlem vil menn på den andre siden heller fatte feil vedtak enn ikke å fatte et vedtak:

Anton: Menn er nok kjappere til å konkludere, og så er vi ferdig med saken. Jeg tror damer er flinkere til å reflektere, flinkere til å analysere, jeg tror vi menn er litt sånn macho i beslutningsøyeblikket. Tar vi en feil beslutning, så kommer det et nytt sty-

remøte. Jeg tror kvinner i styret, de er kanskje litt mer reflekterende og kan kanskje formulere en beslutning litt annerledes, litt andre premisser og kanskje nærmere mål enn det menn gjør.

Med oppfatninger om forskjeller mellom kvinner og menn i utførelsen av styreverv vil kjønn være til stede i styrearbeidet gjennom forventninger om spesifikke kjønnete rolleutøvelser. I den grad menn oppfattes å gjøre raske beslutninger, vil kvinner få ansvar for å utrede om grunnlaget for beslutningen er til stede. Betydningen av kjønn (å være kvinne i dette tilfellet) for det enkelte styremedlemmet kan imidlertid begrenses når andelen kvinner øker i styrerommene.

Dette samsvarer med tidligere studier hvor kvinner opplever større grad av innflytelse dess større kvinneandel det er i et styre (Elstad og Ladegård 2010). For styrekvinnene fremstår det som viktig ikke å bli oppfattet som kvinnen i styrerommet slik Astrid beskriver at det blir i styrer med få kvinner, men som et likeverdig styremedlem. Styrelederen nedenfor understreker at klær eller kroppslige faktorer kan fremheve kvinnelighet, og at dette også kan medføre at kvinner ikke oppnår autoritet i styrerommet.

Tora: Når jeg vokste opp, ønsket jeg bestendig å være gutt. Jeg så at de hadde alle fordelene. Så jeg lærte meg snart at det var på den banen det var noe å vinne, altså, forde-

Informant: Det er ikke smart å være veldig feminin, for det er egentlig ikke noe positivt i forhold til verken autoritet eller, ja hva skal jeg si.

Astrid: Nå er det jo bedre i og med at vi har fått opp kvinneprosenten, da. Men jeg har jo sittet i sånne bedriftsstyrer, der har jeg sittet alene som dame, og det blir litt annerledes da. Det er bedre når du er flere kvinner i styret. Og så tror jeg det er viktig også å være flere ut ifra at en kvinne er ikke en kvinne, men at menn ser at vi er like forskjellige som menn er forskjellige. Både i våre prioriteringer, i våre tankemåter og i vår måte å angripe ting på da. Og det syns jeg er kanskje et av de mest avlastende sidene med at vi blir flere damer inn i styret, det er at en ser mer, en blir ikke så sterkt knyttet opp til det stereotype, forventningene om det å være kvinnelig styremedlem.

lene lå. Så det liksom å mestre ting som mannfolk synes er vanskelig, det er ganske smart. Det er ikke smart å være veldig feminin, for det er egentlig ikke noe positivt i forhold til verken autoritet eller, ja hva skal jeg si, det kan bli en lettvent oppmerksomhet som ikke er lurt i forhold til at du trenger en autoritet som er faglig og på et vis solid. Så det er ikke så mye sminke og sånne dame-ting. Det er nok mer preget av maskuline verdier enn av feminine, og det er jo hele landbruket og. Hvis du reiser på et møte for produsentene og sminker deg skikkelig, kommer i høyhæla sko og sånn, så de hadde nesten mistet respekten for deg. Hvordan gårdbruker er det? Det går da ikke an? Det har jeg ikke villet gjort. (...) Så mitt fokus har vært mer mot det faglige.

Begge kvinnene, som var styreledere, var tydelige på at feminine uttrykk ikke bør overkommuniseres i næringssammenheng. Det er synliggjøring av forskjell som kan skape problemer for styremedlemmene, i den grad at det kan hindre god integrasjon i beslutningsfellesskapet i styret. Samtidig gjentas også her viktigheten av å ha faglig tyngde fra landbruket når man skal utøve styrevervet i disse organisasjonene.

Nina: Har opplevd at unge jenter har kommet med bar rygg på årsmøter. Ble kanskje litt flau fordi at det tar fokus bort fra det som er viktig. Vi får veldig fort sånn baberolle liksom, om vi ikke tenker oss litt om. Vi skal ikke være de som fjaser, tuller og vifter med håret, uten at vi skal legge bånd på oss når vi skal ha det artig. Jeg er opptatt av å være kvinne, jeg pynter meg om kvelden, og jeg går ikke i dress og slips, men jeg vil at fokuset skal være på saken når vi skal diskutere sak. Så kan jeg heller appellere mer på det kvinnelige når det er sosialt. Jeg tror vi skal tenke litt gjennom det, for at du får fort dukkestempel. Opplevde det med ei i et annet samvirkeselskap. Det var ei blid jente med langt lyst hår. Men når du går omtrent med bar rygg og skal på talerstolen på et årsmøte med 200 deltagere, så tror jeg faktisk at en del mannfolk er så enkle at de legger mer merke til det, enn hva du sier. Og det er det som er litt trist, da kommer ikke budskapet ditt frem. Du skal være flott å se på, men inntil en viss grense. Jeg tror at det er så enkelt. Men stort sett så skal vi jo vise at vi er kvinner, det er ikke det, men vi må passe på at det er saken som kommer i fokus og ikke ryggen.

Det er dermed slik at kjønn kan ha betydning i styrerommet om man kommuniserer et annet image enn det som er forventet av en autori-

tetsperson i disse bedriftene. Styrelederen over har imidlertid et bevisst og strategisk forhold til kjønn, i hvilke situasjoner hun vil fremstå som kvinne og når hun skal uttrykke kjønn.

Nina: I styrerommet opplever jeg at vi ikke ser på kjønn før vi snakker, men ute ellers så føler jeg på en måte at jeg har et privilegium fordi at jeg er i mindretall, og derfor får du mer oppmerksomhet. Det er lettere å bli lagt merke til, både om det er på talerstolen og ellers, så hvis man bruker det med vett, har man et lite fortrinn i sånne mannsdominerte miljø. Og det er ikke fordi at de ber deg med seg på rommet eller byr på seg selv på sånne måter, men at en er et «varierte kosthold», at vi har en litt annen måte å knytte kontakter med folk og blir litt mer synlig da, på godt og vondt. Men jeg opplever at du kan bruke det til mye positivt.

Styrelederen opplever at styrerommet er kjønnsnøytralt. Det vil si at det ikke ligger kjønnete *forventninger* til det arbeidet en utfører i styrerommet, selv om det fantes ideer om kvinnelige og mannlige arbeidsmåter, som tilbakeholden versus bombastisk. Dette var gjengs erfaring i alle styrene i studien. Situasjonen oppleves imidlertid som annerledes i andre sammenhenger hvor man opptrer innenfor landbruket.

Kvinnene i styrene reflekterer strategisk over hvordan de skal presentere seg selv i styrerommet. For flere av kvinnene handlet det altså om å kommunisere bort kjønn og kle seg som en av de andre:

Astrid: Ja, jeg mener at når du går på styremøte så er du på jobb. Og uansett alder og størrelse og utseende så tror jeg at jeg ville kledd meg ordentlig, men ikke sånn autrent synlig. Fordi at du skal inn i en set-

ting der du skal være en del av et fellesskap. Da skal du på en måte ha respekt for fellesskapet sånn at du kler deg ordentlig, du steller deg ordentlig, men du skal ikke være enestående.

Det er viktig å fremstå som korrekt for styrearbeidet, og i den sammenheng var det uvanlig å bruke mye tilbehør som fremmer det kvinnelige, som mye parfyme, glitrende smykker eller høye hæler. Utenfor styrerommet planlegger styremedlemmene strategisk for å fremme sin autoritet når de opptrer i styrerommet, kvinnene også i forhold til å fremme personlig autoritet, ikke kjønn.

Spillereglene

Styremedlemmene hadde ulike oppfatninger av hvilke spilleregler som gjaldt for styrerelaterte aktiviteter i og utenfor styrerommene. Det siste varierte mest, fra kategoriske avvísninger om at kontakt mellom styremedlemmer forekom, til fortellinger om telefonkontakt med styremedlemmer og bedriftens administrasjon mellom møtene, også for å diskutere kommende saker. Dette kan skyldes at slike spilleregler ofte ikke er formalisert (Huse 2007). I alle styrene ble det nå jobbet systematisk i forhold til forbedring gjennom jevnlig evalueringer og strategiarbeid. Å diskutere sakene i forkant av møtene med den hensikt å søke støtte for sitt synspunkt, ble ikke sett på som gunstig styreadferd. Sakene skulle diskuteres i styrerommet og vedtak fattes på bakgrunn av den informasjon man delte i rommet. På den måten ble det å evne å endre synspunkt på bakgrunn av diskusjon i styret sett på som en egenskap som kunne gi anseelse.

Gjennom intervjuene med representantene fra styrene fikk vi tilgang til beskrivelser av hvordan styrene arbeidet tidligere, og vi fikk et inntrykk av om det har skjedd endring i dette arbeidet i nyere tid. Et erfarent styre-

medlem som sitter som nestleder i ett av styrene, fortalte følgende om sin egen opplevelse av endringene:

Tom: Det har skjedd en stor forandring i forhold til de årene jeg har vært med, hvor at en del beslutninger skjedde i de sene nattetimer av noen få som snakket sammen og som gjorde beslutninger. Det der er vi veldig bevisst på, for at vi har jo en del av oss som kjører sammen til styremøter og sånne ting, og vi diskuterer sjelden saker på forhånd. Så det må jeg vel påstå, at det har blitt en mye bedre kultur hvor saker ikke blir behandlet eller besluttet i et lukket rom.

Ifølge dette styremedlemmet har altså styrearbeidet blitt mye mer formalisert i de senere årene. En av styrelederne reflekterte videre over endringer i beslutningskulturen i sitt styre, og hvordan hun selv søker integrasjon av hele styret nå:

Nina: Vi har hatt en litt frynset historie på det der [prat mellom møtene] i organisasjonen tidligere, det var før min tid. Så det er en litt sånn bevisst holdning innad i organisasjonen. Det var en periode der leder og nestleder hadde snakket om det meste på forhånd, og det var nesten ikke vits i å møte på styremøtene for de hadde bestemt hvordan det skulle være. Det synes jeg både er respektløst og det er irrasjonelt, du sløser jo med tiden til styremedlemmene, det er ikke noe vits i at de sitter der hvis alt er avgjort på forhånd. Det skaper ikke inkludering og medansvar, for det er jeg litt opptatt av, at styremedlemmene skal føle ansvar, og at ikke alt ansvaret skal ligge hos meg. De skal kjenne litt på kroppen at de er styremedlemmer de og. Det er fort gjort at du sover

mellom hvert styremøte hvis du ikke blir gitt noen oppgaver.

Også i det tredje styret forteller nestleder at før han kom inn i styret, var det vanlig at noen kom på møte med ferdig lagte allianser og beslutninger på de sakene som skulle behandles i møtet. Dette styret hadde nå formalisert noen slike spilleregler.

Alf: Det som vi har skrevet i de spillereglene, det er jo at vi skal være forsiktig med å danne allianser på forhånd. Og de har nok før min tid hatt noen problemer med at det er noen som veldig tidlig dannet allianser og bestemte seg veldig tidlig på forhånd, før styremøtet, og pratet veldig mye på forhånd og laget grupperinger. Så derfor så står det altså i de spillereglene at det ikke skal gjøres det, og det er litt underforstått at vi i liten grad skal diskutere sakene før styremøtet med de andre styremedlemmene.

Bevegelse av makt inn i styrerommet og profesjonalisering av styret var en felles opplevelse i alle styrene. Det handler altså om autoriteten til styret som er en del av profesjonaliseringsprosessen.

Mons: Et styre gir jo makt, styret har makt. Det er ikke alltid de er klar over at de har makta, det er ikke alltid at de bruker den, det er ikke alltid de ser den, det er ikke alltid de tar den, men makta blir tatt av noen. Jeg er opptatt av at det er styret som styrer, så det er klart at ... en kan jo godt si at jeg ble satt på da, organisasjonen var fullstendig administrasjonsstyrt. Det var i hvert fall det valgkomiteen så. Så jeg fikk et klart mandat: ta tilbake makta! Det hadde jo sine utfordringer det når det hadde vært sånn i 20 år.

Alle styrene som ble undersøkt i denne studien, hadde opplevelse av at det tidligere hadde vært problemer med alliansebygging, gutteklubb tendenser eller svake styrer i forhold til både styreleders makt i styret og administrasjonens makt. Men selv om slike problemer også finnes i dagens styrer, har det blitt økt oppmerksomhet på slike situasjoner, og de er ikke lenger legitime. Som flere påpekte i intervjuene, er mange kvinner rammet av «flink pike»-syndromet. Dette oppleves på den ene siden som en negativ heftelse i forhold til det å fatte raske beslutninger, men på den andre siden ses det på som en positiv egenskap som sikrer styrene bedre beslutningsgrunnlag og høyere kvalitet i de beslutningene somfattes.

Profesjonalisering av styrearbeidet

Implementering av en kvoteringsregel i samvirkene ble begrunnet med et ønske om modernisering og et ønske om at landbruksnæringene skulle følge de samme retningslinjene som næringslivet for øvrig. De ville også være i forkant av en eventuell lov hjemmel for samvirkene, eller unngå at det faktisk ble en lov hjemmel (Bjørkhaug 2011). Landbrukssamvirket startet en prosess for å øke antall kvinner i sine styrer, og var nær egen målsetting om 40 prosent kvinner i 2009. Analyser av empiriske data fra fire av styrene i landbrukssamvirket viser at utdanningsnivået i styrene har gått opp med kvinnene som kommer inn, mens gjennomsnittsalderen har gått noe ned. Styremedlemmer som er valgt blant eierne av selskapene, definerer seg alle som bønder, også når de har en karriere ved siden av egen landbrukseiendom. Det kan ha sammenheng med at den symbolske verdien av å være bonde er så sterk i disse styrene. Mangfoldet i styrerommene har dermed økt noe i forhold til styremedlemmenes formelle kom-

petanse innenfor sine fag, selv om hovedtyngden ligger innenfor ulike varianter av landbruksfag. Mangfoldet har også økt med hensyn til erfaringsgrunnlag fra organisasjonsliv innenfor landbruket. Det er nå flere som ikke er rekruttert via de tradisjonelle kanalene, fra lokale lag og videre «oppover» i organisasjonen. Det er lite som tyder på at samvirkestyrene er klare for endre kulturen for rekruttering av styremedlemmer fra representasjonsmåten til å innhente eksterne styre eksperter. Samvirkestyrene følger ellers de generelle profesjonaliseringsprinsippene som er utviklet for det private næringslivet (NUES 2010).

Styrelederne er opptatt av å ha med seg en gruppe forberedte og aktive styremedlemmer i styregjeringen. For disse synes hva man har med seg av formell ballast å være mindre relevant enn den evnen styremedlemmet faktisk har til å utføre styrerollen. Å komme på styremøte med beslutningen klar blir sett på som gammeldags, og er ikke lenger en akseptert måte å utføre styreoppdraget på. Flere av styrene hadde utviklet egne etiske kjøreregler for å unngå slike arbeidsmetoder. For disse styrene foregår styrearbeidet i større grad på møtene, ikke mellom møtene. Huse og Solbergs (2006) arbeid viser at kvinner ble rådet til å bygge allianser med andre styremedlemmer for å sikre seg autoritet i styrerommet. Innenfor de organisasjonene som har vært gjenstand for analyser i denne artikkelen, fremstår et slikt råd som mindre ønskelig. I den grad styremedlemmer skal jobbe strategisk og bygge allianser, søkes innsatsen rettet mot viktige aktører som har en relasjon til den politiske og økonomiske virksomheten som selskapet driver med. Satt på spissen: Indre nettverk som «gutteklubber» og bakromsmøter går over i historien. Dette er et steg i retning økt profesjonalisering, slik det ble definert innledningsvis.

I denne studien av kvinner og menn i ledende posisjoner i landbrukssamvirket fremgår det at det fremdeles er en distanse mellom kvinnenes rolle i offentlige, næringsrelaterede sammenhenger og de private eller mer sosiale sammenhenger. Denne avstanden er koblet til forvaltning av kjønn. Styremedlemmene i de fire styrene var på den ene siden av den oppfatning at kjønn ikke hadde relevans i forhold til utøvelsen av styrerollen. På den andre siden ble det uttrykt blant styremedlemmer av begge kjønn at en balansert kjønns sammensetning skaper et bedre samarbeidsklima og bedre grunnlag for beslutninger. For kvinnene var det likevel en strategisk beslutning ikke å uttrykke kjønn i sin styrerolle. Mennene gjennomgikk ikke de samme øvelsene.

Kvinnenes rolle i profesjonaliseringen

Profesjonalisering innebærer at styrearbeidet blir mer formalisert gjennom styreinstrukser og sterkere fokusering på styresammensetning. Hensikten med profesjonalisering av styrene skal være at styrene får bedre beslutningsgrunnlag og bidrar til økt verdiskaping for bedriftene. Makten over beslutningene skal ligge i styrene, ikke i administrasjonen. Informantene opplever at makten forskyves fra administrasjon til styre. I en profesjonaliseringsprosess fokuseres det på integrasjon av alle styremedlemmene i styrene. Teori om kritisk masse har vist at det skal et visst antall av en gruppe til for at endring skal skje. Kvinners inntog i styrerommene kan ved sitt antall ha svekket «gutteklubbens» mulighet til å opprettholde sin kritiske masse. Denne artikkelen viser at parallelt med fremveksten av mindre homogene styrer vokser en annen beslutningskultur frem, en får bedre møter hvor kvinner inkluderes, og også de menn som tidligere hadde en mer marginal posisjon. På styrenivå kan dermed kvinners økte deltagelse ha vært

med på å bidra til at gamle allianser og indre nettverk har blitt løst opp, og samarbeidsmåtene har fått en utforming som både kvinner og menn i styrene er positive til. Kulturen har blitt endret, noe som er positivt innenfor et profesjonaliserings- og demokratiseringsperspektiv.

Hensikten med profesjonalisering av styrearbeidet er verdiøkning i bedriftene. Økt mangfold i styrene skal være en nøkkel til å oppnå økt verdiskaping. Denne artikkelen har ikke vist at det nødvendigvis skjer, selv om flere kvinner kommer inn i styrene. Tidligere forskning har også levert svært variert dokumentasjon på at slike prosesser foregår i kjølvannet av kvinnes inntog i styrene. I mitt materiale sannsynliggjøres det ikke at kjønns- mangfold bidrar til økonomisk verdiskaping. Informantene forstår kjønn som både likhet og forskjell. Kvinner og menn er på noen måter like og på andre måter ulike, og informantene er ikke konsistente seg imellom når det gjelder hva som anses likt, og hva som anses ulikt. Samlet sett fremstår kjønn som et komplekst fenomen.

Å øke kvinneandelen i styrerommene kan likevel ha virket som en katalysator på den generelle profesjonaliseringen av styroms- adferd som pågår i samtiden. Det er mulig at norske myndigheters reguleringsvilje for kjønnsbalanse i styrerommene har skjøvet det som før ble ansett for å være «private» forhandlinger, ut i det «offentlige» – inn i styrerommet. Gjennom tvungen økning av kvinneandel i ledelse ville den norske staten heve kvaliteten i ledelsen i privat sektor (Teigen 2003). Denne studien indikerer at det kan ha skjedd en kvalitetsøkning gjennom profesjonalisering, men at den økonomiske gevinsten er usikker. ★

Noter

- 1 Antallet næringslivsroller er hentet på søkesiden www.proff.no.
- 2 Intervjuer og observasjoner ble gjennomført i samarbeid med Kirsti Indrebø, tidligere mastergradsstudent ved Norsk senter for bygdeforskning.

Litteratur

- Adams, Renée B. og Daniel Ferreira 2009. «Women in the boardroom and their impact on governance and performance». *Journal of Financial Economics* 94 (2):291–309.
- Almås, Reidar 1983. *Maskulint og feminint på bygda i dag*. Bygdeforskning notat nr. 3, 1983. Trondheim: NLFVs bygdeforskningsgruppe, Senter for samfunnsforskning.
- Andreassen, Lilliann 2007. «Hva snakker vi om?». I: Kate Rodin, Lilliann Andreassen, Kirsti Kierulf og Eldbjørg Gui Standal (red.): *Mangfoldet i styrerommet. Styrearbeid og kvinner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Baird, Jeanette 2006. «Beyond professionalisation: enhancing the governance culture for Australian university governing boards». *Tertiary Education and Management* 12:297–309.
- Bjørkhaug, Hilde og Arild Blekesaune 2007. «Masculinisation or professionalisation of Norwegian farm work: A gender neutral division of work on Norwegian Family Farms?». *Journal of Comparative Family Studies* XXXVIII (3):423–434.
- Bjørkhaug, Hilde 2011. «Fra enfold til mangfold? Om veien til balansert kjønns sammensetning i styrer innenfor Norsk landbrukssamvirke». I: Egil Petter Stræte og Marit S. Haugen (red.): *Rurale brytninger*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Brandth, Berit 2002. «Gender identity in European family farming: A review of literature». *Sociologia Ruralis* 42 (3):181–200.
- Brown, David A.H., Debra L. Brown og Vanessa Anastasopoulos 2002. *Women on Boards: Not Just the Right Thing... But the «Bright» Thing*. The conference board of Canada.
- Christensen, Søren og Ann Westenholtz 1999. «Boards of Directors as Strategists in an Enacted World – The Danish Case». *Journal of Management and Governance* 3:261–286.
- Dahle, Rannveig 2009. «Anerkjennelse, profesjonalisering og kjønn». I: Karen Christensen og Liv Johanne Syltevik (red.): *Kvinner arbeid*. Oslo: Unipub.
- Dahle, Rannveig 2010. «Sosialt arbeid – en historie om kjønn, klasse og profesjon». *Tidsskrift for kjønnsforskning* 34 (1):41–56.
- DiMaggio, Paul J. og Walter W. Powell 1983. «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». *American Sociological Review* 48(2):147–160.
- Dvergsdal, Steinar 2009. *Eigarstyring i samvirke*. Innlegg på Temakonferansen 2009 Norsk Landbrukssamvirke. Trondheim 22. januar, 2009.
- Elstad, Beate og Gro Ladegård 2010. «Er kvinneandel viktig for kvinners medvirkning og innflytelse i styrer?». *Magma* 7.
- EuropeanPWN 2010. *Fourth Bi-annual EuropeanPWN*

- BoardWomen Monitor 2010*. http://www.europeanpwn.net/files/europeanpwn_boardmonitor_2010.pdf (Lastet ned 11.11.2010.)
- Haslam, S. Alexander, Michelle K. Ryan, Clara Kulich, Grzegorz Trojanowski og Cate Atkins 2009. «Investing with Prejudice: the Relationship Between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance». *British Journal of Management* 21 (2):484–497.
- Huse, Morten og Margrethe Schøning 2005. *Corporate governance og prosessorientert styrearbeid Evaluering av konsernstyret i Tine BA*. Forskningsrapport 1/2005. Sandvika: Handelshøyskolen BI.
- Huse, Morten og Anne Grete Solberg 2006. «Gender related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards». *Women in Management Review* 21 (2):113–130.
- Huse, Morten 2007. *Boards, Governance and Value Creation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Huse, Morten 2010. «Kvinner i styrer – lærdommer fra Norge». *Magma* 7.
- Haavind, Hanne 2000. *Kjønn og fortolkende metode: metodiske muligheter i kvalitativ forskning*. Oslo: Gyldendal akademiske forlag.
- Indrebø, Kirsti 2010. *Kjønn i spill. Betydninger av kjønn i styrerom*. Rapport 6/10. Trondheim: Norsk senter for bygdeforskning.
- Kanter, Moss 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kierulf, Kirsti 2007. «Mangfold eller enfold i styrerommet». I: Kate Rodin, Lilliann Andreassen, Kirsti Kierulf og Eldbjørg Gui Standal (red.): *Mangfoldet i styrerommet. Styrearbeid og kvinner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kleveland, Elisabeth 2001. «Kvinner i bedriftsstyrene leder til suksess». *Magma* 2.
- Konrad, Alison M., Vicki W. Kramer og Sumru Erkut 2008. «Critical mass: the impact of three or more women on corporate boards». *Organizational dynamics* 37 (2):145–164.
- Kotiranta, Annu, Anne Kovalainen og Petri Rouvinen 2007. «Female Leadership and Firm Profitability». *Finnish Business and Policy Forum, EVA* 3.
- Melby, Kari 1999. «Profesjonell eller 'kvinnelig'? Kjønn som strategi». I: Gunn Elisabeth Birkelund (red.): *Kjønn i endring; institusjoner, normer, identiteter. Konferanserapport. Kjønn i arbeid – nye former for arbeidsliv*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Nielsen, Sabina og Morten Huse 2010. «The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface». *Corporate Governance: An International Review* 18 (2):136–148.
- Nordvik, Harald 2009. *Godt styrearbeid*. Innlegg på Tema-konferansen 2009 Norsk Landbruksamvirke. Trondheim 22. januar, 2009.
- NUES (Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse) 2010. *Norsk anbefaling. Eierstyring og selskapsledelse*. Oslo: 07 Gruppen.
- Ot.prp. nr. 21 (2006–2007). *Om lov om samvirkeforetak (samvirkelova)*. Justis- og politidepartementet.
- Seierstad, Cathrine og Tore Opsahl 2011. «For the few not the many? The effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of female directors in Norway». *Scandinavian Journal of Management* 21/1. Preprint.
- SSB 2009. *Menn dominerer framleis styreromma*. <http://www.ssb.no/ner/arkiv/art-2009-06-12-01.html>. (Lastet ned 12.02.2010.)
- SSB 2010. *Næringsliv, styre og leiing, per 1. januar 2009, og nye aksjeselskap i 2008*. Menn dominerer framleis styreromma. <http://www.ssb.no/ner/arkiv/art-2009-06-12-01.html>. (Lastet ned 31.05.2010.)
- Skilbrei, May-Len 2009. «Fra tradisjonelt til moderne renhold: Om kompetansekamper i renholdsbransjen». I: Karen Christensen og Liv Johanne Syltevik (red.): *Kvinnens arbeid*. Oslo: Unipub.
- Solheim, Jorunn 2007. *Kjønn og modernitet*. Oslo: Pax forlag.
- Sweetman, Kate 2009. «How Women Have Changed Norway's Boardrooms». *Harvard Business Review Blogs*. <http://blogs.hbr.org/hbr/hbr-now/2009/07/how-women-have-changed-norways.html>. (Lastet ned 08.11.2010.)
- Sørensen, Siri Øyslebø 2011. «Fra statsfeminisme til næringslivsfeminisme? Om den overraskende innføringen av kjønnskvolter i norske bedriftsstyret». *Tidsskrift for kjønnsforskning* 2:102–119.
- Teigen, Mari 2003. *Kvoltering og kontrovers. Om likestilling som politikk*. Oslo: ISF og Pax forlag.
- Torchia, Mariateresa, Andrea Calabrò, Morten Huse og Marina Brogi 2010. «Critical mass theory and women directors' contribution to board strategic tasks». *International Journal of Corporate Board: Role, duties and composition* 3:42–51.