



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Kjønnskvotering i allmennaksjeselskaper (ASA)

En kvalitativ studie om endringer i allmennaksjeselskaper i kjølvannet av lovpålagt kjønnskvotering

Stine Kristoffersen og Iselin Johanne Simonsen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, BED-3901 – mai 2024

Forord

Endelig er vi i mål med vår masteroppgave i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen ved UiT Norges Arktiske Universitet, og vi kan stolt kalle oss for siviløkonomer! Gjennom denne masteroppgaven har vi fått muligheten til å fordype oss i et tema som engasjerer oss sterkt, og vi sitter igjen med en innsikt som vi ikke ville vært foruten når vi snart trer inn i næringslivet selv.

Vi vil først og fremst takke vår dyktige veileder, førsteamanuensis Elin Anita Nilsen, for tett og god oppfølging gjennom hele prosessen. Vi setter stor pris på våre ukentlige møter, og din faglige kompetanse som har bidratt til å forme oppgaven. I tillegg ønsker vi å takke førsteamanuensis Anne Grete Sandaunet for engasjementet, og ett «push» i riktig retning i startfasen av oppgaven høsten 2023.

Videre vil vi takke alle våre informanter fra de ulike allmennaksjeselskapene som tok seg tid til å delta i undersøkelsen vår, og som har bidratt med verdifull informasjon. Tusen takk til våre flotte samboere, Bendik og Eirik, som har støttet oss hele veien gjennom utdanningsløpet på fem år, og spesielt den siste tiden. Vi vil også takke familie og venner for oppmuntrende ord i en krevende periode. En ekstra takk til Stines mamma, Else-Janie, for korrekturlesing av oppgaven.

Avslutningsvis vil vi takke våre medstudenter for gode minner, og en særlig flott tid det siste året på masterkontor 01.105. Vi setter pris på alle lunsjpausene, samt avbrekkene med gode samtaler og diskusjoner. Vi ønsker dere lykke til videre!

Tromsø, 31.05.2024

Stine Kristoffersen og Iselin Johanne Simonsen

Sammendrag

Det overordnede temaet for denne masteroppgaven er lovpålagt kjønnskvoltering i styrene i norske allmennaksjeselskaper (ASA). Lovkravet ble innført i 2008, og hensikten var å redusere de store kjønnskjevhetene i toppen av næringslivet. Denne studien har til hensikt å undersøke i hvilken grad fem norske allmennaksjeselskaper har endret seg i arbeidet med likestilling og mangfold i kjølvannet av den lovpålagte kjønnskvolteringen. Samtidig undersøker oppgaven en antagelse om at forholdet mellom styret og toppladelsen kan ha betydning for endringer nedover i organisasjonen. Oppgavens problemstilling er formulert slik:

«I hvilken grad har allmennaksjeselskapene endret seg i forhold til arbeidet med likestilling og mangfold i kjølvannet av lovpålagt kjønnskvoltering?»

I denne undersøkelsen besvares problemstillingen gjennom en kvalitativ intervjustudie, der vi har gjennomført elleve dybdeintervjuer med informanter fra selskapenes styre og toppladelse. Oppgaven benytter et teoretisk rammeverk som fremhever flere elementer av tematikken. Dette innebærer et innblikk i eksisterende forskning på området, teori om organisatoriske endringer, forholdet mellom styret og toppladelsen, samt fire identifiserte arbeidsområder som kan benyttes for å vurdere grad av endring i selskapenes arbeid med likestilling og mangfold: *strategiske mål, organisasjonskultur, omdømme og rekruttering*.

På bakgrunn av analysen av de empiriske funnene fremkommer det tydelige forskjeller mellom de ulike selskapene på de fire arbeidsområdene, til tross for et felles kvoteringskrav. Med utgangspunkt i analysen kan vi plassere selskapene i ett av våre to egenkomponerte perspektiver på grad av endring: *begrenset endring* eller *betydelig endring*. Det konkluderes med at to av selskapene plasseres i perspektivet *begrenset endring*, og tre selskaper plasseres innenfor perspektivet *betydelig endring*.

Med utgangspunkt i det allerede eksisterende kunnskapsgrunnlaget på området belyser denne kvalitative studien nærmere noen faktorer som kan ha betydning i utviklingsarbeidet for likestilling og mangfold i virksomheter.

Nøkkelord: *Kjønnskvoltering, organisatorisk endring, styrets rolle, likestilling og mangfold*

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.2	TEMA OG PROBLEMSTILLING	2
1.3	OPPGAVENS STRUKTUR	5
2	KONTEKST	6
2.1	HISTORISK UTVIKLING AV KVINNERS RETTIGHETER OG TILSTEDEVÆRELSE I ARBEIDSLIVET	6
2.2	KJØNNSKVOTERING	7
2.3	ALLMENNNAKSJESELSKAPER OG PRESENTASJON AV SELSKAPENE	9
3	TEORETISK RAMMEVERK	11
3.1	ET INNBLIKK I EKSISTERENDE FORSKNING OM KJØNNSKVOTERING	11
3.1.1	<i>Økonomiske virkninger og lønnsomhet</i>	12
3.1.2	<i>Kompetanse og flukten fra ASA</i>	13
3.1.3	<i>Glasstaket og kritisk masse</i>	14
3.1.4	<i>Oppsummering av eksisterende forskning</i>	15
3.2	ORGANISATORISKE ENDRINGER	16
3.2.1	<i>Endringsbegrepet</i>	16
3.2.2	<i>Årsaker til hvordan og hvorfor organisatoriske endringer oppstår</i>	16
3.2.3	<i>Ulike former for organisatoriske endringer</i>	18
3.3	FORHOLDET MELLOM STYRET OG TOPPLEDELSEN	20
3.3.1	<i>Agentteori – styret som kontrollorgan</i>	21
3.3.2	<i>Ressursavhengighet – styret som samarbeidspartner</i>	22
3.4	LIKESTILLING OG MANGFOLD	24
3.4.1	<i>Definisjon og forståelsen av likestilling</i>	24
3.4.2	<i>Definisjon og forståelsen av mangfold</i>	26
3.5	FIRE ARBEIDSSOMRÅDER FOR LIKESTILLING OG MANGFOLD	28
3.5.1	<i>Strategiske mål</i>	28
3.5.2	<i>Organisasjonskultur</i>	29
3.5.3	<i>Omdømme</i>	30
3.5.4	<i>Rekruttering</i>	31
3.6	OPPSUMMERING OG ANALYSEMODELL	34
4	METODE	35
4.1	VITENSKAPSTEORETISK PERSPEKTIV	35
4.2	FORSKNINGSDESIGN	35
4.2.1	<i>Forskningstilnærming</i>	36
4.3	FORSKNINGSSTRATEGI	37

4.3.1	<i>Metodisk tilnærming</i>	37
4.3.2	<i>Kvalitative intervju</i>	37
4.3.3	<i>Studiens tidsramme</i>	38
4.4	DATAINNSAMLING.....	38
4.4.1	<i>Semistrukturert dybdeintervju</i>	38
4.4.2	<i>Utvalg</i>	39
4.4.3	<i>Intervjuguide og gjennomførelse av intervju</i>	40
4.5	DATAANALYSE.....	41
4.6	KVALITETSKRITERIER INNENFOR KVALITATIV FORSKNING.....	44
4.6.1	<i>Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekrefitbarhet</i>	44
4.6.2	<i>Litteratursøk</i>	45
4.6.3	<i>Etiske vurderinger</i>	46
4.6.4	<i>Forskningsetikk</i>	47
4.6.5	<i>Bruk av kunstig intelligens</i>	47
5	ANALYSE AV FUNN	48
5.1	FORHOLDET MELLOM STYRET OG TOPPLEDELSEN.....	48
5.1.1	<i>Styret som kontrollorgan</i>	48
5.1.2	<i>Styret som samarbeidspartner</i>	50
5.2	STRATEGISKE MÅL I HENHOLD TIL LIKESTILLING OG MANGFOLD	52
5.2.1	<i>Mål som visjon</i>	52
5.2.2	<i>Mål som rettesnor</i>	54
5.3	ORGANISASJONSKULTUR I HENHOLD TIL LIKESTILLING OG MANGFOLD	56
5.3.1	<i>Verdier og holdninger</i>	57
5.3.2	<i>Rollemodeller</i>	59
5.4	OMDØMME I HENHOLD TIL LIKESTILLING OG MANGFOLD	60
5.4.1	<i>Profilering mot potensielle arbeidstakere</i>	61
5.4.2	<i>Profilering mot andre interessenter</i>	63
5.5	REKRUTTERING I HENHOLD TIL LIKESTILLING OG MANGFOLD	64
5.5.1	<i>Ekstern rekruttering</i>	65
5.5.2	<i>Intern rekruttering</i>	67
5.5.3	<i>Rekruttering til styreverv</i>	68
6	DISKUSJON	70
6.1	SELSKAPER MED BEGRENSET ENDRING.....	70
6.2	SELSKAPER MED BETYDELIG ENDRING.....	73
6.3	OPPSUMMERING.....	78
6.4	FORHOLDET MELLOM STYRET OG TOPPLEDELSEN.....	80
7	AVSLUTNING	81
7.1	KONKLUSJON	81

7.2	STYRKER OG BEGRENINGER VED STUDIEN.....	82
7.3	IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING	83
	REFERANSELISTE	84
	VEDLEGG.....	92
	VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE FOR STYRELEDER OG STYREMEDLEMMER.....	92
	VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE FOR LEDERE	94

Tabelliste

Tabell 1 - Oversikt over studiens fem allmennaksjeselskaper	10
Tabell 2 - Oversikt over informanter.....	40
Tabell 3 - Kvalitetskrav innen kvalitativ forskning	44
Tabell 4 - Oppsummering av sentrale empiriske funn	79

Figurliste

Figur 1 - CORE topplederbarometer (CORE - Senter for likestillingsforskning, 2022)	8
Figur 2 - Andel kvinner i styrene for ASA og AS (Statistisk sentralbyrå, 2020a).....	11
Figur 3 – Analysemodell	34
Figur 4 – Datastrukturmodell	43

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I 2004 innførte Norge, som verdens første land, kjønnskvolterung for offentlig eide selskaper. Dette ble i 2006 videreført til det private næringsliv, og gradvis innført over to år for allmennaksjeselskaper (Ikdahl, 2022, s. 130). Kravet om representasjon av begge kjønn i allmennaksjeselskapers bedriftsstyrer er nedfelt i allmennaksjeloven § 6-11a (Allmennaksjeloven, 1997). Konkret innebærer kjønnskvolterung at hvert kjønn skal representeres med minimum 40 prosent i styret (Ikdahl, 2022). Med andre ord forklares kjønnskvolterung som et virkemiddel for å fremme det underrepresenterte kjønn i ulike situasjoner (Huma, u.å; Teigen, 2015). Begrunnelsen for innføringen var store kjønnskjevheter i norske styrer, samt et ønske om ringvirkninger utover i næringslivet for å øke likestillingen og mangfoldet (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003). Lovendringen ble sett på som svært kontroversiell, og mange uttrykte sine protester (Teigen, 2015). Til tross for dette har flere land latt seg inspirere i etterkant. Land som Spania, Frankrike, Tyskland og Italia har fulgt i Norges fotspor og innført kjønnskvolterung som en del av sin likestillingspolitikk (Støren, 2016; Teigen, 2015). I juni 2023 fremmet den norske regjeringen forslag om at kjønnskvolterungen i norske selskap skal utvides til å gjelde mellomstore og store aksjeselskap (AS) (Regjeringen, 2023). Dette ble i desember vedtatt på Stortinget, og innføringen vil skje gradvis frem mot 1. juli 2028 (Stortinget, 2023).

Til tross for at allmennaksjeselskapene har vært underlagt kjønnskvolterung i omtrent 16 år, ser en fortsatt klare tendenser til mannsdominans på toppen av det private næringslivet (Teigen, 2015). Dette indikerer at hovedformålet med vedtaket om kjønnskvolterung ikke har ført til de ønskede resultatene – nemlig større kvinneandel i topp-posisjoner (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003). Likevel er det mulig at det har skjedd andre endringer internt i selskaper som kan tilskrives kvoteringskravet. Oppgaven vår vil undersøke i hvilken grad fem norske allmennaksjeselskaper har endret seg i arbeidet med likestilling og mangfold i kjølvannet av den lovpålagte kjønnskvolterungen. Gjennom kvalitative dybdeintervjuer med representanter fra både styret og toppledelsen søker vi å oppnå en dypere forståelse av- og innsikt i tematikken. Dette vil kunne bidra til å belyse ulike sider ved kvoterungen som en ikke klarer å lese ut fra kvantitativ forskning og statistikk. Samtidig er dette for oss, som to unge kvinner på startstreken av vår karriere i næringslivet, både et relevant og interessant tema å få innsikt i- og forståelse for.

1.2 Tema og problemstilling

Den overordnede tematikken for studien er kjønnskvolterung i styrer for norske allmennaksjeselskaper. Formålet vil være å undersøke i hvilken grad fem norske allmennaksjeselskaper har endret seg i arbeidet med likestilling og mangfold i kjølvannet av lovpålagt kjønnskvolterung. Elementene *likestilling* og *mangfold* er valgt med utgangspunkt i regjeringsproposisjon til Stortinget da loven ble løftet frem som et lovforslag i 2003 (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003). I denne proposisjonen peker regjeringen på at kjønnskvolterung vil kunne øke *likestillingen* i næringslivet gjennom økt innflytelse og flere muligheter for kvinner (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003). Samtidig fremheves det at «Økt mangfold i styrerommene, ikke bare med hensyn til kjønn, men også alder og bakgrunn, kan bidra til bedre strategiske valg, mer innovasjon, raskere omstillinger, og gjennom dette bedre lønnsomhet» (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003, s. 10). Videre legges det til grunn at det foreligger en manglende grad av nettopp likestilling og mangfold i toppen av næringslivet (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003), og problematikken poengteres slik:

Det er på det rene at begge kjønn i like stor grad kan fylle de aktuelle funksjoner i næringslivet på en like god måte. Det er av de fleste regnet som en selvfølge i dag at kvinners utdanningsnivå og kompetanse for øvrig ikke står tilbake for menns, også på områder som er utpreget næringslivsrelevante. Det er derfor et tankekors at kvinner fortsatt i så liten grad er å finne i lederposisjoner i næringslivet. Dette innebærer at norsk næringsliv ikke nyttiggjør seg verdifull kompetanse som kvinnene har (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003, s. 10).

På bakgrunn av denne innføringen har det etter 16 år med kjønnskvolterung vært betydelig med engasjement, offentlige debatter og forskning på området. Mye av eksisterende forskning har forsøkt å finne en årsakssammenheng mellom kvoteringskravet og ønskede effekter som økt lønnsomhet (Engelstad, 2012), endret dynamikk i styrerommet (Campbell & Mínguez-Vera, 2008) og økning i selskapers innovasjon (Solberg, 2012). Kirsch (2018) har analysert store deler av de studier som finnes på forskningsfeltet om kjønns sammensetninger i styret. Det påpekes at til tross for at begrunnelsene for kjønnskvolterung innebærer beskrivelser om positive ringvirkninger nedover i organisasjoner, er det svært få studier som undersøker de konkrete effektene på nivåene under styrenivået (Kirsch, 2018). I tillegg har store deler av forskningen blitt utført med kvantitative forskningsmetoder (Kirsch, 2018).

Vår oppgave vil ta utgangspunkt i *organisatoriske endringer*, og definisjonen vi legger til grunn er: “*Endring, en type hendelse, er en empirisk observasjon av forskjell i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjonsenhet*” (Van de Ven & Poole, 1995, s. 512, egen oversettelse). Videre vil vi benytte endringsformene *transformasjons-, inkrementelle- og kontinuerlige transformasjonsendringer* som utgangspunkt for våre to egenutviklede perspektiver på endring; *begrenset endring* og *betydelig endring* (Termeer et al., 2017).

En sentral antagelse i vår studie er at *forholdet mellom styret og toppledelsen* har betydning for endringer. Denne antagelsen er fremsatt på bakgrunn av at selve kjønnskvoeringen er implementert i styret, og vi ønsker dermed å undersøke om dette forholdet kan ha betydning for endringer nedover i organisasjonen. Basert på oppgavens formål og det teoretiske rammeverket har vi formulert følgende problemstilling:

«I hvilken grad har allmennaksjeselskapene endret seg i forhold til arbeidet med likestilling og mangfold i kjølvannet av lovpålagt kjønnskvoering?»

Vi har utarbeidet tre forskningsspørsmål for å operasjonalisere, og besvare den overordnede problemstillingen:

FS 1: *«Hvilke endringer ser vi hos de fem allmennaksjeselskapene i arbeidet med likestilling og mangfold?»*

FS 2: *«Hvordan kan disse endringene forstås langs et kontinuum fra begrenset til betydelig endring?»*

FS 3: *«Hvordan kan samarbeidet mellom styret og toppledelsen bidra til å forklare ulike grader av endring?»*

Det første forskningsspørsmålet retter seg mot den empiriske analysen av datamaterialet, og vil besvares i analysekapittelet (kapittel 5). De to resterende forskningsspørsmålene vil være rettet mot diskusjonen av de analyserte empiriske funnene, og besvares i diskusjonskapittelet (kapittel 6). Mer konkret vil forskningsspørsmål 2 besvares gjennom å plassere de respektive selskapene i ett av våre to egenkomponerte perspektiver på grad av endring: *begrenset endring* og *betydelig endring*. Forskningsspørsmål 3 vil besvares gjennom å vurdere studiens fremsatte antagelse om at forholdet mellom styret og toppledelsen kan ha betydning for allmennaksjeselskapenes endring i arbeidet med likestilling og mangfold.

Ettersom store deler av tidligere forskning på området har vært gjennomført med kvantitative metoder, vil vår kvalitative studie ta sikte på å skape en dypere empirisk innsikt ut ifra de endringene fem allmennaksjeselskaper i ulike bransjer har beskrevet i intervjuenes svar. I tillegg kan studien gjennom sitt begrepsapparat fungere som et mulig verktøy for andre selskaper som er underlagt kjønnskvolter. Dette gjennom vurdering av fire identifiserte områder som kan være viktige i arbeidet med å fremme likestilling og mangfold. Det er likevel umulig å fastslå en sikker årsakssammenheng mellom selve kvoteringskravet og de endringene studien vurderer. Vi inntar dermed en forsiktig tilnærming til å anta at endringene foreligger som direkte effekter av kjønnskvolteringen. Dette gjenspeiler seg i oppgavens problemstilling med ordlyden «i kjølvannet av lovpålagt kjønnskvolter».

1.3 Oppgavens struktur

Denne oppgaven består av syv hovedkapitler, og vi vil i følgende gi en kort oversikt over dens struktur.

Kapittel 1 tar for seg tre viktige elementer: bakgrunn for oppgaven, overordnet tema og problemstilling. Gjennom dette kapittelet vil leseren få et helhetlig bilde av oppgavens formål og hensikt.

Kapittel 2 er et kontekstkapittel som har til hensikt å sette leseren inn i tematikken oppgaven skal undersøke. Dette gjøres ved å presentere den bakenforliggende forståelsen av kjønnskvotering. I tillegg vil vi introdusere de ulike allmennaksjeselskapene oppgaven baserer seg på.

Kapittel 3 presenterer det teoretiske rammeverket for studien. Dette innebærer en gjennomgang av eksisterende forskning om kjønnskvotering, organisatoriske endringer og forholdet mellom styret og toppledelsen. Videre presenteres og defineres likestilling og mangfold, samt fire arbeidsområder for dette. Avslutningsvis presenteres oppgavens analysemodell.

Kapittel 4 omtaler studiens metodiske tilnærming, hvor beskrivelse av de metodiske valgene og forskningsprosjektets helhetlige fremgangsmåte redegjøres for. Dette omfatter beskrivelser av oppgavens datainnsamling, og av dataanalysens gjennomføring.

Kapittel 5 inkluderer studiens analyse av de empiriske funnene, og det første forskningsspørsmålet vil besvares.

Kapittel 6 inneholder studiens diskusjon, og oppsummerer de empiriske funnene til en samlet forståelse av selskapenes grad av endring. Dette for å kunne plassere de respektive selskapene i oppgavens to perspektiver på grad av endring: *begrenset endring* og *betydelig endring*, i tråd med forskningsspørsmål 2. I tillegg vil oppgavens antagelse knyttet til forholdet mellom styret og toppledelsen besvares gjennom forskningsspørsmål 3.

Kapittel 7 presenterer oppgavens konklusjon, studiens styrker og begrensinger, samt implikasjoner og forslag til videre forskning.

2 Kontekst

I dette kapittelet vil oppgavens kontekst presenteres. Vi vil først presentere den historiske utviklingen av kvinners rettigheter og tilstedeværelse i arbeidslivet i Norge. Dette for å beskrive hensikten bak innføringen av kjønnskvoltering i norske allmennaksjeselskaper som gjennom en proposisjon fra regjeringen i 2003 ble fremlagt for Stortinget (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003). Til slutt vil vi beskrive hva et allmennaksjeselskap er, og studiens fem selskaper vil presenteres ved en kort beskrivelse.

2.1 Historisk utvikling av kvinners rettigheter og tilstedeværelse i arbeidslivet

Da Norge ble et selvstendig land i 1814 var det ingen form for lovnede rettigheter for kvinner. Grunnloven sa underforstått at kvinner tilhørte husholdningen, og de hadde derfor ingen stemmerett eller myndighet over egen økonomi (Lønnå, 2019). Det var med andre ord menn som styrte samfunnet som helhet (Lønnå, 2019). Dette utviklet seg sakte men sikkert i kvinners favør, og i løpet av 1860-årene ble det innført ulike rettigheter for enkelte kvinner (Lønnå, 2019). Mot slutten av 1800-tallet tok kvinner mer plass i offentligheten. Det ble dannet ulike former for kvinneorganisasjoner, enkelte begynte å studere ved universitetet og ideen om å gi kvinner stemmerett vokste frem (Bergstrøm, 2013). I 1913 ble ideen til handling, og kvinner fikk allmenn stemmerett på lik linje med menn (Lønnå, 2023). Norge var et av verdens første land til å innføre dette. Den norske kvinnebevegelsen hadde dedikert kjempet for dette målet i over 30 år (Lønnå, 2023).

Etter den innførte stemmeretten for kvinner handler mye av historien fra 1900-tallet om kvinners kamp for rett til deltakelse i arbeidslivet (Lønnå, 2020). Kvinners tilstedeværelse i arbeidsmarkedet kan sies å være blant de største endringsprosessene i nyere tid. Fra 1970-tallet og frem til i dag betraktes kvinners endrede yrkesdeltakelse som en "stille revolusjon" (Teigen, 2015). Denne betegnelsen skildrer de store endringene som har skjedd, og hvor kjønnene i mye større grad enn tidligere utviser likheter når det gjelder arbeid og karriere (Teigen, 2015). Teigen (2015, s. 15) beskriver dette slik: «Deltakelse på arbeidsmarkedet er blitt et grunnleggende aspekt ved identitet og opplevelse av sosial verdi, både for kvinner og menn». Norge ble i 2022 rangert som det tredje beste landet i verden når det gjelder likestilling (WEF, 2022). I tillegg er Norge blant landene hvor andelen kvinner i arbeidsmarkedet er høyest (Bjørnåli et al., 2018).

2.2 Kjønnskvotering

Til tross for den historiske utviklingen for kvinner knyttet til både grunnleggende rettigheter og arbeidsdeltakelse, er det fremdeles systematiske ulikheter mellom kvinner og menn i det norske samfunnet (Kandal, 2024). Senter for likestillingsforskning presenterer i alt fem punkter hvor dette er spesielt synlig (Kandal, 2024):

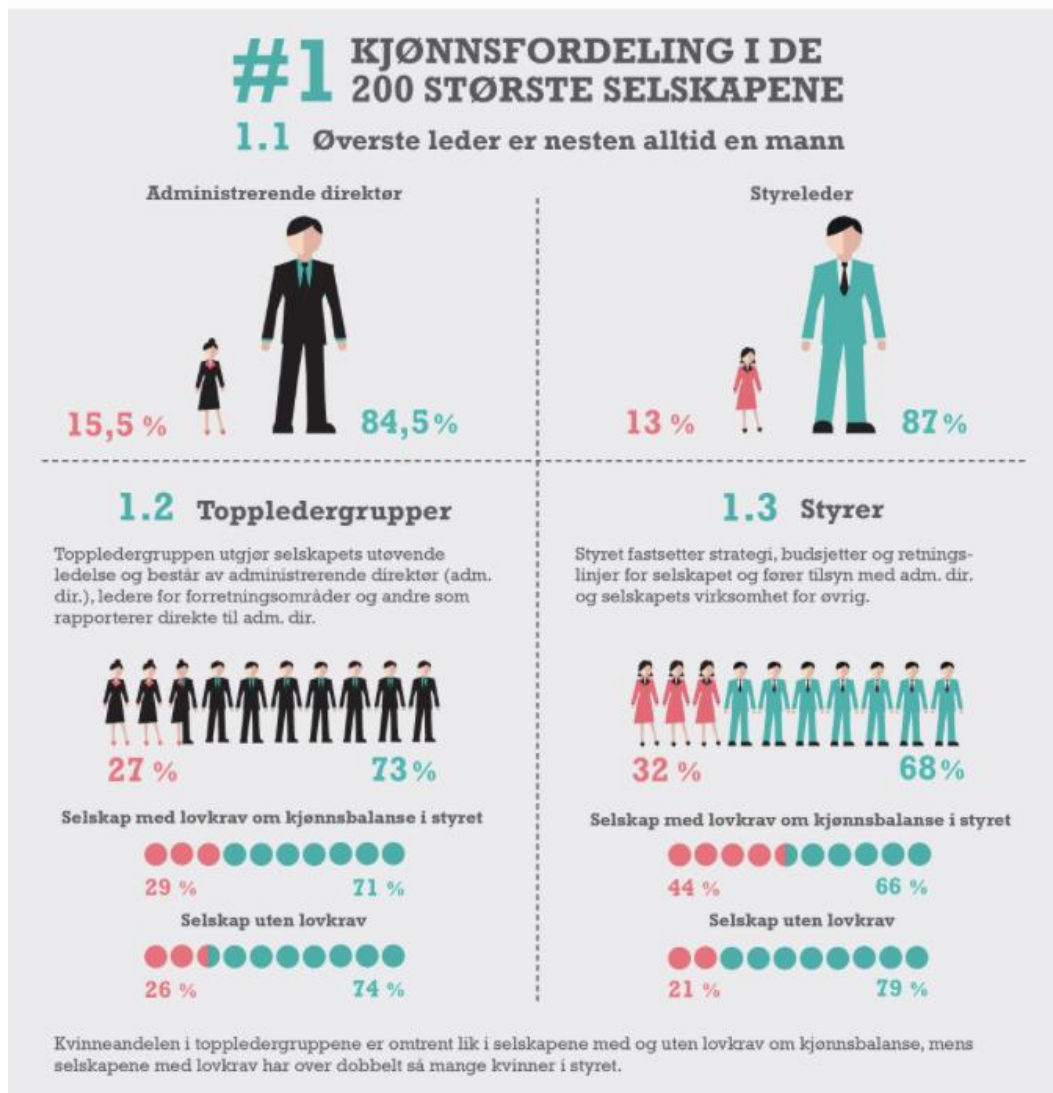
1. Menn tjener mer enn kvinner
2. Fem ganger flere kvinnelige minstepensjonister enn mannlige
3. Store kjønnsforskjeller i næringslivstoppen
4. Kommunestyrene består av et flertall menn
5. Kvinner og menn velger ulike utdanninger og yrker (manns- eller kvinnedominert)

Punkt nummer tre er den grunnleggende årsaken til innføringen av kjønnskvotering i norske allmennaksjeselskapers styrer. Regjeringen utarbeidet i 2002-2003 en proposisjon til Stortinget med beskrivelse og bakgrunn for vedtaket om å innføre kjønnskvotering (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003). Proposisjonen beskrev blant annet at det i april 2003 var en kvinneandel på kun 7,3% i styrene i de private allmennaksjeselskapene. Regjeringen påpekte at denne lave kvinneandelen var svært uheldig, og anså det som nødvendig å gripe inn (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003). Dette ble begrunnet med at samfunnet ikke utnytter ressursene og kompetansen kvinner bringer med seg, og at dette som helhet fører til et betydelig ressurstap for Norge. I tillegg mente regjeringen at en innføring av kjønnskvoter ville fremme innflytelsen og mulighetene til kvinner generelt i næringslivet, samt gi økt likestilling og demokrati (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003).

Videre la arbeidet til regjeringen vekt på at en økning i verdiskapningen i næringslivet generelt oppnås bedre gjennom mangfold. Dette mangfoldet innebærer blant annet faktorene kjønn, alder og bakgrunn (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003). I tillegg påpekes det at til tross for at begge kjønn kan fylle funksjoner i næringslivet på en like tilfredsstillende måte, er det et tankekors at en finner så få kvinner i lederstillinger. Med andre ord viser næringslivet liten vilje til å utnytte den verdifulle kompetansen som kvinner innehar (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003). Dette argumentet styrkes ytterligere med statistikken over hvilke kjønn som tar høyere utdanning, hvor kvinnene nå er i flertall (Statistisk sentralbyrå, 2020b). Det er derfor et paradoks at den kvinnelige delen av befolkningen fortsatt er sterkt underrepresentert i toppen av næringslivet.

Statistikken viser tydelig at det er menn som erobrer de øverste lederposisjonene i selskaper. CORE Topplederbarometer for 2022 viser de betydelige forskjellene mellom kjønnene i næringslivet. I de 200 største selskapene i Norge er hele 84,5 % av administrerende direktører, og 87% av styreledere, menn (CORE - Senter for likestillingsforskning, 2022). Teigen (2015) påpeker at statistikker som denne viser at samfunnet ikke har fulgt med på kvinners endrede posisjon innenfor arbeid og karriere. Samt at den eksisterende dominansen av menn på toppen kan betegnes som et symbol på hvorfor nettopp kjønnskvoteing i styrer kan være et nødvendig sted å starte (Teigen, 2015).

En illustrasjon av statistikken fra CORE Topplederbarometer fra 2022 (*figur 1 - CORE topplederbarometer*), viser hvordan dagens fordeling mellom kvinnelige og mannlige administrerende direktører og styreledere er, samt hvordan sammensetningen av toppledergrupper og styrer fremstår (CORE - Senter for likestillingsforskning, 2022):



Figur 1 - CORE topplederbarometer (CORE - Senter for likestillingsforskning, 2022)

2.3 Allmennaksjeselskaper og presentasjon av selskapene

Et allmennaksjeselskap (ASA) defineres som en norsk organisasjonsform hvor selskapet er børsnotert (Sirnes, 2021). Et ASA er forholdsvis lik i driften som et aksjeselskap (AS), men reguleres gjennom egen lov; Lov om allmennaksjeselskaper. I henhold til allmennaksjeloven § 1-1.2 har ikke deltakerne et personlig ansvar for de forpliktelser selskapet pådrar seg.

Videre kan allmennheten både kjøpe og selge aksjer i et ASA, eksempelvis på Oslo Børs (Fiken, u.å). Kravet til aksjekapitalen er vesentlig høyere for et ASA sammenliknet med et AS. Forholdsvis kr 1.000.000 for ASA og kr 30.000 for AS (Fiken, u.å). I dag finnes det 234 registrerte allmennaksjeselskaper i Norge (Brønnøysundregisteret, u.å). I denne studien skal vi undersøke fem av disse selskapene som opererer innenfor fem ulike bransjer og segmenter.

Selskap A opererer i bygg- og anleggsbransjen, og er en stor aktør som driver innenfor flere ulike segmenter i bransjen. Selskapet opererer i flere land, og er i Norge lokalisert i store deler av landet. Dette selskapet har rollen som morselskap i et konsern med fem datterselskaper, og har omkring 8000 ansatte.

Selskap B hører inn under forsikringsbransjen og er en sentral aktør innenfor sitt virkeområde. De har forretninger i flere land og tilbyr tjenester både til privatpersoner og næringslivet. Dette selskapet har ca. 2000 ansatte, og fungerer som et datterselskap under morselskapet i konsernet.

Selskap C driver innenfor offshorebransjen, og virksomheten fungerer som et mellomledd med hensikt å levere fartøy og tjenester til bedrifter som arbeider med fornybar energi. Allmennaksjeselskapet fungerer som morselskap i konsernet, og har 15 datterselskaper under seg.

Selskap D opererer innenfor shippingbransjen, og driver med godsfrakt primært i Europa. De innehar den største flåten innenfor sitt virksomhetsområde. Selskapet er en del av et konsern, og har i overkant av 2000 ansatte.

Selskap E finner vi i sjømatbransjen. De er et internasjonalt selskap som hovedsakelig driver med oppdrett av fisk. Selskapet eksporterer fersk fisk til markeder i store deler av verden. Konsernet har i underkant av 2000 ansatte, og dette selskapet fungerer som et datterselskap.

Tabell 1 – oversikt over studiens fem allmennaksjeselskaper illustrerer en kort oppsummering av selskapene.

Selskap A	Selskap B	Selskap C	Selskap D	Selskap E
<ul style="list-style-type: none"> • Bygg- og anleggsbransjen • Opererer i flere land • Lokalisert flere steder i Norge • Ca. 8000 ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> • Forsikringsbransjen • Opererer i flere land • Tilbyr tjenester til privatpersoner og næringsliv • Ca. 2000 ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> • Offshorebransjen • Fungerer som et mellomledd innenfor fornybar energi • 15 datterselskaper 	<ul style="list-style-type: none"> • Shippingbransjen • Største flåten innenfor sitt område • Ca. 2000 ansatte i konsernet 	<ul style="list-style-type: none"> • Sjømatbransjen • Oppdrett og eksport av fisk • I underkant av 2000 ansatte

Tabell 1 - Oversikt over studiens fem allmennaksjeselskaper

1

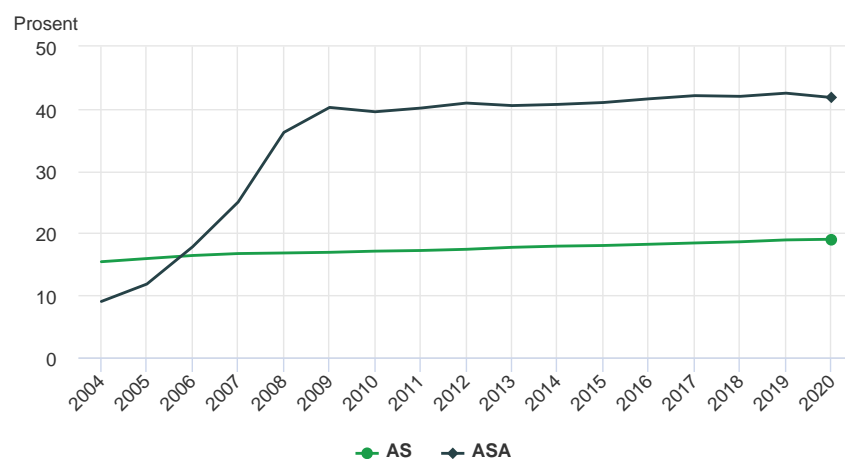
¹ Informasjon om selskapene er hovedsakelige innhentet via intervjuobjektene våre, men noe er også hentet fra selskapenes nettsider, Proff.no og Brønnøysundregisteret. Men grunnet **lovnad om anonymitet** i tråd med forskningsetiske retningslinjer vil vi ikke kunne oppgi konkrete kilder til disse nettsidene.

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet skal vi presentere det teoretiske rammeverket som er relevant for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Først vil det presenteres *et innblikk i eksisterende forskning*. Deretter vil *organisatoriske endringer* defineres, og oppgavens to perspektiver: *begrenset endring* og *betydelig endring*, vil presenteres. Videre tar oppgaven for seg *forholdet mellom styret og toppledelsen*, som utgjør oppgavens antagelse om at dette samspillet kan ha betydning for endringer nedover i organisasjonen. Deretter vil begrepene *likestilling* og *mangfold* defineres og utarbeides i tråd med oppgavens tema, og fire identifiserte områder som benyttes som vurderingselementer løftes frem: *strategiske mål, organisasjonskultur, omdømme og rekruttering*. Til slutt vil kapittelet oppsummeres, og det teoretiske rammeverket operasjonaliseres i en utarbeidet analysemodell (figur 3).

3.1 Et innblikk i eksisterende forskning om kjønnskvoltering

Etter innføringen av kjønnskvoltering i norske allmennaksjeselskaper i 2008, kunne en umiddelbart se klare virkninger gjennom den tydelige veksten av antall kvinner i styrene (Teigen, 2015). Lovgivningens kraft blir spesielt tydeliggjort når en sammenligner kjønnsbalansen i aksjeselskapenes styrer, hvor kvinneandelen gjennom de siste 16 årene har holdt seg stabilt på et forholdsvis lavt nivå (*figur 2 – Andel kvinner i styrene for ASA og AS*). Samtidig kan en også merke seg at kvinneandelen i ASA-styrene holder seg stabilt på ca. 40 prosent (Statistisk sentralbyrå, 2020a; Teigen, 2015). Løyning (2014) påpeker at det ut ifra denne statistikken kan stilles spørsmål ved hvorvidt det *kun* er den lovpålagte reguleringen av kvinneandeler i ASA-styrene som holder andelen oppe. Dette ettersom nivået av kvinner stabilt har vært nært minimumskravet hele veien.



Figur 2 - Andel kvinner i styrene for ASA og AS (Statistisk sentralbyrå, 2020a)

Som en utdypning av den presenterte statistikken av andelen kvinner i styrene i allmennaksjeselskapene, er det hensiktsmessig å undersøke og fremlegge eksisterende forskning på tema. Delkapittelet vil videre gå inn på forskning av den økonomiske virkningen og lønnsomheten av kjønnskvoltering, samt momenter som kvinners kompetanse, flukten fra ASA som selskapsform, glasstaket og teorien om kritisk masse.

3.1.1 Økonomiske virkninger og lønnsomhet

Endringer og dokumenterte ringvirkninger av den økte kvinneandelen i styrer i norske allmennaksjeselskaper har vært gjenstand for både debatter og ulike forskningsresultater (Teigen, 2015). Spesielt har korrelasjonen mellom likestilling og lønnsomhet vært løftet frem som en sentral innfallsvinkel på forskningsfeltet. Dette på bakgrunn av regjeringens hensikt med lovendringen, hvor det ble lagt mye vekt på at en økning i mangfold i styrene kan føre til bedre lønnsomhet (Engelstad, 2012; Ot.prp.Nr.97, 2002-2003). Engelstad (2012) påpeker at det er uenighet om hvorvidt kjønnskvoltering er økonomisk lønnsomt. Det understrekes at det vil være vanskelig å isolere kvoteringsens påvirkning fra andre faktorer, samt at ulikheten av målte indikatorer i forskjellige studier gjør det utfordrende å trekke en helhetlig konklusjon (Engelstad, 2012). Sammenligningsstudien gjennomført av Kirsch (2018) påpeker imidlertid at flere forskere mener å ha avdekket at kvoteringskravet har en ubetydelig økonomisk effekt.

Til tross for denne betraktningen presenterer Engelstad (2012) fire mulige mekanismer som kan bidra til å forklare enkelte av de økonomiske aspektene ved kvoteringskravet. Den første mekanismen er børsrelatert, og omhandler at aksjonærer kan føle at deres rettigheter til medbestemmelse på hvem som skal sitte i styret minsker under et kvoteringskrav. Samtidig kan aksjonærer ha en formening om hvorvidt kvotering påvirker lønnsomheten og deres avkastning; både i positiv og negativ forstand (Engelstad, 2012). Den andre mekanismen er kompetanserelatert, og ser på utfallet av at styret må skifte ut medlemmer på grunn av lovkravet om kjønnsbalanse. Det kan enten føre til en nedgang i kompetanse, eller en økning (Engelstad, 2012). På dette området vil det også være essensielt å skille på formell kompetanse, som omhandler utdanning, og realkompetanse som omhandler erfaring innenfor både styrearbeid og lederstillinger i selskaper (Engelstad, 2012). Den tredje mekanismen går inn på interaksjoner, og Engelstad (2012) påpeker at lønnsomhetsargumentene ofte handler om dette. Interaksjonsmekanismer omfatter styresammensetningen med hensyn til ulikheten i kompetanse og synspunkter, og da med fokus på ulikhetene som kvinner og menn bringer med seg. Den siste og fjerde mekanismen handler om styrets posisjon i selskapet. Her legger

Engelstad (2012) vekt på at styrets betydning på selskapets lønnsomhet, vil avhenge av kvaliteten på deres relasjon til toppledelsen.

3.1.2 Kompetanse og flukten fra ASA

Tatt de økonomiske komponentene i betraktning, og utfordringer med å fastslå en konkret årsakssammenheng, presenterer Engelstad (2012) at regjeringens proposisjon derimot hadde riktige antagelser i henhold til rekruttering (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003). Med andre ord ble det dokumentert at det ikke foreligger utfordringer med å rekruttere kompetente kvinner inn i bedriftsstyrene, og antagelsen om styrene ville fylles opp av «*selskapsdamer uten reell makt og innflytelse*» er senere motbevist (Engelstad, 2012; Teigen & Midtbøen, 2015, s. 32).

Utover dette viste det seg at kvoteringsloven førte til at én gruppe kvinner fikk flere antall styreverv (Teigen & Midtbøen, 2015). Dette forklarer Løyning (2011) gjennom selskapers ønske om å rekruttere inn kvinner som allerede satt på erfaring og dermed var kjent i ulike styremiljøer. Kvinner med ulike styreverv fikk med andre ord tilbud om enda flere verv, og tidspresset selskapene ble underlagt rundt innføringen kan anses som en forsterkende faktor (Løyning, 2011).

Videre har flukten fra selskapsformen ASA i tiden etter lovkravet om kjønnskvoltering vært et omdiskutert tema i både næringslivet og forskningsmiljøet. Bøhren og Staubo (2014) presenterte i sine analyser at 50 prosent av de daværende allmennaksjeselskapene endret selskapsform som følge av kvoteringskravet. De indikerte at dette skyldtes kostbare utgifter ved å rekruttere uerfarne kvinnelige styremedlemmer, og dermed en oppfatning om stor grad av uavhengighet til eierposter (Bøhren & Staubo, 2014; Teigen & Midtbøen, 2015).

Heidenreich og Storvik (2010) mente derimot at nedgangen i antall allmennaksjeselskaper i hovedsak skyldtes endringer i Verdipapirhandelloven i 2007. Verdipapirhandelforetak var fra 1.november 2007 ikke lenger underlagt et krav om å inneha selskapsformen «allmennaksjeselskap» (Heidenreich & Storvik, 2010). Teigen og Midtbøen (2015) presenterer i tillegg resultater fra en undersøkelse foretatt i 2009, som viser at under 10% svarer at kravet om kjønnsbalanse var årsaken til at de vurderte å bytte fra ASA til AS. Med andre ord påpeker denne studien at selskapene som faktisk foretok en endring ikke vektla lovkravet om kjønnskvoltering som en stor del av beslutningsgrunnlaget (Nyjordet, 2022; Teigen & Midtbøen, 2015).

3.1.3 Glasstaket og kritisk masse

Sentralt innenfor tidligere forskning rundt kjønnskvolter og dens effekter, har statistikk over ringvirkninger av kvoteringen vært diskutert. Fremdeles preges næringslivet av mannsdominans, spesielt på toppledernivå (Kitterød et al., 2015). Dette fenomenet kan knyttes opp mot betegnelsen *glasstaket*, og defineres av Solberg (2012, s. 58) som «*de situasjonene som usynlig hindrer en kvalifisert person fra å ta lederansvar på nivået over mellomledernivået i en hierarkisk organisasjon*». Kjønnskvolter i allmennaksjeselskaper har hatt til hensikt å fungere som et likestillingsverktøy i næringslivet, og Bertrand et al. (2019) vektlegger at kvotering i teorien kan være et grunnleggende virkemiddel for at kvinner skal kunne inkluderes i et nettverk, samt motbeviser fordommer mot kvinner i topp-posisjoner. Resultatene fra undersøkelsen gjort av Bertrand et al. (2019) viser likevel at man bør utvise forsiktighet ved å tro at kjønnskvolter alene vil være løsningen for at kvinner vil bryte gjennom glasstaket mot topplederstillinger.

Betydningen og årsaken til hvorfor glasstaket fremdeles er en tilstedeværende faktor kan forklares gjennom tre nivåer introdusert av Sunagic og Traavik (2020): individ-, organisasjons- og samfunnsnivå. På individnivå fokuseres det ofte på de utfordringene som direkte knytter seg til kvinners personlige egenskaper, atferdsmønstre og holdninger (Sunagic & Traavik, 2020). Dette nivået forsøker blant annet å avdekke fraværet av kvinnelige representanter i toppledelsen, som følge av lav selvtillit og handlekraft. Eksempelvis viser Sunagic og Traavik (2020) til at kvinnelige styremedlemmer ofte opplever utfordringer med å ta ordet, rekke opp hånden eller å stikke seg frem. På organisasjonsnivå vises det til manglede kvinner i toppledelsen blant annet grunnet selskapets kultur og holdninger (Kristiansen & Holter, 2022). Sunagic og Traavik (2020) understreker at en av grunnene til den lave andelen av kvinner i topplederstillinger kan være konflikter mellom familiære forpliktelser og selskapets politikk. På samfunnsnivå refereres det ofte til hvilken innvirkning samfunnet har på kvinners profesjonelle utvikling. Dette nivået legger vekt på hvordan stereotypier, tradisjonelle samfunnsroller og kulturelle barrierer reduserer likestillingen av kjønn i toppledelsen (Sunagic & Traavik, 2020). Kjønnstereotypier omtales som ubevisste holdninger og antatte forestillinger om kjønn, og disse kan være enten individuelle eller gruppebaserte (Kristiansen & Holter, 2022).

Videre kan teorien om *kritisk masse* bidra til forståelsen av hvorfor kvotering kan være et verdifullt virkemiddel til likestilling. Kritisk masse handler ifølge Kanter (1977, referert i

Teigen, 2015, s.65) om betydningen av antallet og sammensetningen av ulike sosiale variabler i en gruppe med mennesker. I dette tilfellet vil den sosiale variabelen være kjønn, og teorien kan forklares gjennom en forståelse av majoritet- og minoritetsgrupper innad i bedriftsstyrer. I slike tilfeller der en minoritetsgruppe kun er til stede som en symbolsk gest og uten en reell innflytelse, refereres denne gruppen til som *tokens* (Torchia et al., 2011). I studien utført av Torchia et al. (2011) ble det konstatert at den nødvendige kritiske massen av antall kvinner i bedriftsstyrer var satt til tre individer. Gjennom en kritisk masse av kvinner vil selskaper i større grad dra nytte av kjønns mangfoldet, samt de ulike perspektivene og ferdighetene som kvinner tilfører styreverommene (Torchia et al., 2011).

3.1.4 Oppsummering av eksisterende forskning

Gjennomgangen av eksisterende forskning om kjønnskvoltering viser altså at det er vanskelig å fastslå en årsakssammenheng knyttet til økonomisk lønnsomhet (Engelstad, 2012). Likevel presenterte Engelstad (2012) fire ulike mekanismer som kan bidra til å vurdere og forstå forskjellige økonomiske aspekter som følge av kvoteringen. Videre viser forskningen at det ikke foreligger mangel på kompetente kvinner som kan sitte i styrer, samtidig som det viste seg at et knippe kvinner fikk tilbud om mange styreverv (Løyning, 2011; Teigen & Midtbøen, 2015). Årsaken til flukten fra ASA som selskapsform er også et diskutert emne i litteraturen, og forskningsresultater på dette tema er varierende. Enkelte forskere mener kvoteringen kan fastslås som hovedårsaken (Bøhren & Staubo, 2014), mens andre peker på endringen i Verdipapirhandelloven som begrunnelse (Heidenreich & Storvik, 2010; Teigen & Midtbøen, 2015). Til slutt har teoriene om glasstaket og kritiske masse stått sentralt i forklaringen på hvordan kjønnskvoltering kan være et verktøy til å fremme likestilling av kjønnene.

3.2 Organisatoriske endringer

For å forstå i hvilken grad de fem allmennaksjeselskapene har endret seg i forhold til arbeidet med likestilling og mangfold i kjølvannet av den lovpålagte kjønnskvoeringen, er det hensiktsmessig å inkludere teori om organisatoriske endringer. Innledningsvis vil vi starte med å definere endringsbegrepet, før vi videre introduserer antatte årsaker til hvordan og hvorfor endringer oppstår. Deretter presenteres det ulike former for organisatoriske endringer som benyttes som utgangspunkt for våre egenkomponerte perspektiver på ulik grad av endring: *begrenset endring* og *betydelig endring*.

3.2.1 Endringsbegrepet

Innenfor endringslitteratur finnes det flere ulike definisjoner av hva en organisatorisk endring er. Disse definisjonene innehar flere likhetstrekk, men skiller seg likevel fra hverandre gjennom å vektlegge forskjellige elementer. For eksempel definerer Jacobsen (2018) en endring som en kontinuerlig prosess som innebærer at hendelser eller handlinger resulterer i at organisasjonen beveger seg fra en tilstand til en annen. På den andre siden, indikerer Weick og Quinn (1999) at en endring har funnet sted dersom ord forandrer betydning fra dets opprinnelige tolkning, begreper blir forstått på en annen måte eller at organisasjonen implementerer nye standarder. Van de Ven og Poole (1995) beskriver imidlertid en endring som *“Endring, en type hendelse, er en empirisk observasjon av forskjell i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjonsenhet”* (Van de Ven & Poole, 1995, s. 512, egen oversettelse). Organisasjonsenhet forstås med utgangspunkt i endringer i organisasjonens strategi, spesifikke arbeidsteam eller organisasjonen som helhet (Van de Ven & Poole, 1995). I denne studien vil vi hovedsakelig benytte den sistnevnte definisjonen av endring, ettersom denne best beskriver det fenomenet vi skal undersøke.

3.2.2 Årsaker til hvordan og hvorfor organisatoriske endringer oppstår

Spørsmålet omkring hvordan og hvorfor endringer utspiller seg har vært gjenstand for forskning i flere år (Jacobsen, 2018). Årsaken til hva som driver frem endringer kan knyttes opp mot begrepet *endringsmotorer*, som *«forklarer hvordan og hvorfor endringer finner sted»* (Van de Ven & Poole, 1995, s. 511). Endringsmotorer kan videre kategoriseres i fire ulike modeller, og disse omtales som livssyklus-, dialektisk-, evolusjons- og teleologisk modell (Jacobsen, 2018; Van de Ven & Poole, 1995). Van de Ven og Poole (1995) beskriver at endringer som oppstår og utvikles innenfor livssyklusmodellen følger en forhåndsbestemt

rekkefølge av faser. Endringene oppstår som regel i de tidligste stadiene i en organisasjons livssyklus, før de deretter implementeres og videreføres til senere faser. Innenfor den dialektiske modellen indikerer Van de Ven og Poole (1995) at endringer oppstår som følge av motstridende interesser som utfordrer gjeldende praksiser og handlinger i organisasjonen. Jacobsen (2018) beskriver at innenfor denne modellen oppstår endringer som følge av en maktkonflikt mellom ulike grupper eller ideer, der den dominerende gruppen utfordrer en annen. Dette resulterer ofte i at endringene som stammer fra den dominerende gruppen blir gjeldende praksis (Jacobsen, 2018). Innenfor evolusjonsmodellen oppstår «*endringer som følge av kontinuerlig variasjon og seleksjon*» (Van de Ven & Poole, 1995, s. 518). Denne modellen tar utgangspunkt i Darwins evolusjonsteori, og innebærer at selskaper som ikke klarer å tilpasse seg endringer vil mislykkes (Jacobsen, 2018).

Den teleologiske modellen forklarer endringer som en kontinuerlig repeterende utvikling mot en ønsket slutttilstand (Van de Ven & Poole, 1995). Jacobsen (2018) omtaler den teleologiske modellen som en *planlagt endring*, og beskriver denne tilnærmingen som et produkt av en identifisert utfordring, og med et målrettet arbeid for å løse dette. For å muliggjøre og gjennomføre slike endringer er det nødvendig at medlemmene i selskapet opptrer tilpasningsdyktig, og at de har et felles ønske om å nå målet (Van de Ven & Poole, 1995). I tillegg benytter Jacobsen (2018) betegnelsen *endringsagenter* for å beskrive de som identifiserer intensjonale utfordringer som eksempelvis kan eksistere i organisasjonskulturen eller strukturen. Begrepet intensjonal refererer til handlingene i endringsprosessen som forankres i en intensjon eller en definert hensikt (Jacobsen, 2018).

Motoren bak en slik endring skyldes en intensjon om endring og prosessen oppstår gjennom strategisk målformulering, implementering og evaluering (Van de Ven & Poole, 1995). Samtidig påpeker Weick og Quinn (1999) at planlagte endringer ofte oppstår når ledere og ansatte ikke klarer å tilpasse organisasjonen slik at den kan reagere på endringene fra omgivelsene. Endringsprosessen vil dermed ha til hensikt å forandre denne tilstanden, og kontrolleres av et klart formål for ønsket resultat (Weick & Quinn, 1999). Endringsagenten vil dermed ilegges et viktig ansvar med å identifisere behovet for endring, samt igangsette endringsprosessen (Weick & Quinn, 1999). I henhold til det lovpålagte kjønnskvoeringskravet kan en tenke seg at selve innføringen samsvarer med den teleologiske modellen, og dermed representerer en planlagt endring. Dette ettersom regjeringen identifiserte store kjønnskjevheter i næringslivet, og dermed valgte å løfte frem forslaget om innføringen av kjønnskvoering i allmennaksjeselskapers styre (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003).

3.2.3 Ulike former for organisatoriske endringer

Innenfor endringslitteraturen refereres det ofte til to former for endring: *transformasjonsendringer* og *inkrementelle endringer* (Termeer et al., 2017). Det benyttes ulike terminologier i beskrivelsen av endringer, hvor Termeer et al. (2017) skiller på disse med utgangspunkt i dybde, omfang og tidsramme, og Al-Haddad og Kotnour (2015) endringsskala og varighet. Grunnet en upresis dikotomi som kun vurderer endringens omfang og varighet innenfor to kategorier, samt en utfordring med å differensiere mellom disse i praksis, introduserer Termeer et al. (2017) en kombinasjon av disse: *kontinuerlig transformasjonsendring*. Disse tre endringsformene vil blant annet danne grunnlaget for våre egenkomponerte perspektiver på grad av endring som vil benyttes i videre analyse: *begrenset endring* og *betydelig endring*.

Store og revolusjonerende endringer - transformasjonsendringer

I følge Termeer et al. (2017) karakteriseres transformasjonsendringer som dypgående endringer. Med dette menes endringer som oppfattes revolusjonerende for organisasjonsmedlemmene, som vanligvis omfatter hele organisasjonen og som inntreffer relativt raskt (Termeer et al., 2017). Typiske eksempler på transformasjonsendringer kan være endringer i normer og verdier, og innføringer av nye ordninger som gjerne har en radikal innvirkning på organisasjonens praksis. Med andre ord vil slike endringer berøre de grunnleggende elementene i organisasjonen (Termeer et al., 2017). Weick og Quinn (1999) omtaler denne typen endringer som episodiske endringer, men begrepet innehar flere momenter enn slik Termeer et al. (2017) presenterer det. Episodisk endring fremkommer sjeldent ettersom omfanget av disse ofte er dramatisk. Videre drives de som regel frem som planlagte endringer, der endringsagenten identifiserer behovet for å bryte opp nåværende praksis (Weick & Quinn, 1999). Siden slike endringer vanligvis berører hele organisasjonen og ikke begrenser seg til enkelte deler, kan man betrakte endringens omfang som storskala (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Storskalaendringer i organisasjonssammenheng preges av behovet for et sterkt samarbeid mellom toppledelsen og de ansatte. I tillegg krever denne formen for endring at ledelsen aktivt involverer ansatte i den langsiktige endringsprosessen (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

Justeringer i eksisterende praksis – inkrementelle endringer

Inkrementelle endringer refererer til små, overfladiske endringer som vanligvis implementeres stegvis i et langsomt tempo (Termeer et al., 2017). Jacobsen (2018) beskriver inkrementelle

endringer som mindre justeringer som forsøker å finpusse eller optimalisere organisatoriske praksiser. Beskrivelsen av småskalaendringer har flere likhetstrekk med inkrementelle endringer (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Småskalaendringer omtales som mindre, kortsiktige endringer som har til hensikt å skape langsiktige fordeler for organisasjonen. Fordelen med slike endringer er at de krever minimal innsats fra ledelsen for å igangsettes, gjennomføres og implementeres. Slike endringer gjør organisasjonen i stand til å reagere raskt på inntrykk fra omgivelsene (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

Hyppige justeringer – kontinuerlig transformasjonsendringer

Fremstillingen om at organisatoriske endringer enten kan betraktes som dyptgående og revolusjonerende, eller små og overfladiske kan ifølge Termeer et al. (2017) gi en utydelig beskrivelse av hvordan endringer faktisk forekommer i organisasjoner. Termeer et al. (2017) presenterer dermed *kontinuerlig transformasjonsendring* som en mer presis forståelse av organisatoriske endringer. Denne formen anses å være en kontinuerlig dynamisk prosess der organisasjonen til stadighet justerer seg i forhold til omgivelsene. Disse vil samlet over tid kunne utgjøre større organisatoriske endringer (Termeer et al., 2017).

Ettersom kontinuerlig transformasjonsendring oppstår som følge av jevnlig justeringer, vil ikke endringsprosessen nødvendigvis la seg kontrollere slik som i en planlagt endringsprosess (Termeer et al., 2017). Det presenteres dermed en trestegs tilnærming for målrettede handlinger som har til hensikt å administrere den kontinuerlige transformasjonsendringsprosessen (Termeer et al., 2017). Det første steget fokuserer på å stadig tilrettelegge og oppmuntre til små justeringer som kan føre til «*dyptgående endring i et lite omfang*» (Termeer et al., 2017, s. 565). Det andre steget forsøker å øke sannsynligheten for at disse små justeringene samler seg til en større endring. Det siste og tredje steget griper inn hvis det fremkommer en hindring eller en vedvarende treghet for endringer, og det er da essensielt å ha ulike målrettede handlinger som kan fjerne disse (Termeer et al., 2017).

Oppgavens to endringsformer – begrensede endringer og betydelige endringer

Med utgangspunkt i beskrivelsene av transformasjons-, inkrementell- og kontinuerlige transformasjonsendringer, vil det i denne studien være hensiktsmessig å introdusere to egenkomponerte perspektiver som skal benyttes for å besvare oppgavens problemstilling. Dette for å sammenstille ulike elementer for å oppnå en spisset forståelse innenfor vår kontekst. Disse to perspektivene omtales som *begrensede endringer* og *betydelig endringer*, og vil ilegges forskjellig meningsinnhold.

Begrensede endringer vil forstås som små eller ingen endringer, og tar utgangspunkt i den inkrementelle retningen (Jacobsen, 2018; Termeer et al., 2017). Dette på bakgrunn av beskrivelser om mindre og overfladiske endringer (Termeer et al., 2017), som dessuten krever lite fokus og innsats fra ledelsens side, i tråd med småskalaendringer presentert av Al-Haddad og Kotnour (2015). Denne endringsformen kan videre ses i lys av fenomenet *førsteordensendringer*, som defineres slik: «*førsteordensendringer er inkrementelle modifikasjoner som gjør mening innenfor etablerte rammer eller virkemåte*» (Bartunek & Moch, 1987, s. 484). Med andre ord vil vår definisjon av begrenset endring omhandle førsteordensendringer som kun påvirker enkeltstående prosesser eller praksiser, uten videre innvirkning på kulturelle og strukturelle trekk i organisasjonen.

Betydelige endringer vil derimot ta utgangspunkt i større og tydelige endringer, og vil kunne kobles sammen med forståelsen av kontinuerlige transformasjonsendringer. Med andre ord en kombinasjon av inkrementelle- og transformasjonsendringer, slik Termeer et al. (2017) presenterer. Dette ettersom små justeringer og tilpasninger over tid vil kunne utgjøre større endringer for organisasjonen i et langsiktig perspektiv. En slik betraktning kan i tillegg kobles opp mot storskalaendringer som krever et godt samarbeid mellom ledelsen og ansatte (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Betydelige endringer kan ilegges forståelsen av *andreordensendringer*, som defineres av Bartunek og Moch (1987, s. 484) slik: «*andreordensendringer er modifikasjoner i selve rammeverket*». Dette innebærer at betydelige endringer vil symbolisere og defineres som en klar forskjell fra tidligere praksiser, gjennom fremtredende innvirkning på kulturelle og strukturelle egenskaper i selskapet.

3.3 Forholdet mellom styret og toppledelsen

Vår studie er forankret i en antagelse om at forholdet og samspillet mellom styret og toppledelsen kan være viktig for at endringer i arbeidet med likestilling og mangfold skal kunne implementeres nedover i organisasjonen. Denne antagelsen fremkommer på bakgrunn av at den lovpålagte kjønnskvoeringen er innført i styrene, og forholdet til toppledelsen kan dermed være en vesentlig faktor for etterlevelse av de ønskede effektene kravet opprinnelig presenterte (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003). Satu og Lämsä (2016) støtter opp under en slik antagelse gjennom hvorvidt forholdet preges av samarbeid, kan være avgjørende med tanke på å effektivisere styreoppgavene.

Huse (2007) beskriver et styre som selskapets øverste organ som besitter det overordnede ansvaret for selskapet. I henhold til Allmennaksjeloven (1997) § 6-12 skal ethvert styre blant

annet sørge for at selskapet har en egnet administrerende direktør, sikre forsvarlig organisering av virksomheten, fastslå budsjetter, retningslinjer og planer. Johnson et al. (1996) konstaterer at det innenfor styrelitteraturen eksisterer varierende oppfatning omkring styrets rolle og funksjon. Denne problematikken har vært gjenstand for betydelig oppmerksomhet innen styreforskningen, ettersom det ikke foreligger enighet omkring hvor relevant forholdet mellom styret og toppledelse er for selskapet (Engelstad, 2012).

Basert på den generelle styrelitteraturen som skiller mellom styret som et kontrollorgan slik agentteorien vektlegger det, eller som en samarbeidspartner i henhold til teorien om ressursavhengighet, kan vi altså beskrive to ulike former for samhandling mellom styret og toppledelsen (Zahra & Pearce, 1989). Zahra og Pearce (1989) omtaler i tillegg en tredje teori: legalistisk, som vi delvis velger å inkorporere under agentteorien grunnet begrepets relevans i oppgaven. Videre eksisterer det uenigheter om hvilke av de to førstnevnte teoriene som gir best resultat, og Torfing og Bentzen (2020) beskriver at det vil være selskapsspesifikke faktorer som påvirker hvilket perspektiv som vil være mest hensiktsmessig.

En vesentlig forskjell mellom agentteorien og ressursavhengighet knytter seg til styrets involvering i selskapets strategiutvikling. Innenfor agentteorien foreligger det lav grad av involvering i selskapets strategiutvikling, mens det innenfor teorien om ressursavhengighet er et essensielt trekk (McNulty & Pettigrew, 1999). Strategi defineres i dette tilfellet som «*En organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som gir en fordel i omskiftelige omgivelser, gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser med sikte på å oppfylle interessentenes forventninger*» (Johnsen et al., 2006, referert i Knudsen et al., 2015, s. 44). Med andre ord vil studiens antagelse vektlegge at det ut fra agentteori vil være mindre sannsynlig at kjønnkvoteringsens ønskede endringseffekter fremkommer i selskapets strategi, grunnet deres lave grad av involvering. Det motsatte vil være tilfellet innenfor teorien om ressursavhengighet, da styrets involvering i selskapets strategiske arbeid vil legge noen føringer nedover i organisasjonen.

3.3.1 Agentteori – styret som kontrollorgan

Agentteori beskrives ved at styret inntar en ledende rolle overfor selskapets ledelse med den hensikt å opprettholde effektiv drift samt ivaretagelse av aksjonærenes interesser (Huse, 2007; Zahra & Pearce, 1989). Huse (2007) viser videre til at styrelitteraturen ofte omtaler styret som prinsipaler, og ledelsen for agenter. Denne fremstillingen fokuserer på hvordan prinsipalen kan kontrollere og overvåke agenten, og prinsipalen fungerer dermed som et

beslutningskontrollsystem for bedriften. Ifølge Pugliese et al. (2009) er det ikke nødvendig at styret deltar i strategiutvikling og implementeringsarbeid da deres rolle i all hovedsak er å godkjenne og overvåke strategiske beslutninger som foretas. Denne teorien begrenser dermed styrets involvering i strategiutvikling til å kun være et kontroll- og overvåkningsorgan, i tråd med deres lovregulerte ansvarsområde. En slik rollefordeling forsøker å redusere risiko som kan oppstå som følge av at ledere handler opportunistisk, som videre kan ha negativ effekt på aksjonærenes interesser (Pugliese et al., 2009).

Huse (2007) peker på at det kan oppstå enkelte utfordringer i forholdet mellom prinsipalen og agenten. Dette gjennom prinsipalens kontrollerende rolle i situasjoner hvor agenten har andre intensjoner og hensikter. Imidlertid påpeker Pugliese et al. (2009) at en slik rollefordeling ikke automatisk skaper utfordringer. Gjennom styrets rolle som utelukkende kontrollerende og overvåkende i strategiutviklingen, vil lederne i større grad utvikle spillerom for å foreta seg de endringen de ønsker underveis i prosessen (Pugliese et al., 2009). Denne tankegangen kan også knyttes opp mot teorien som Zahra og Pearce (1989) omtaler som legalistisk. Innenfor dette vil altså administrerende direktør spille en viktig rolle, og ansvaret for driften vil i all hovedsak ligge hos vedkommende. Med andre ord kan styrets rolle være minimert til å hovedsakelig omhandle det lovregulerte ansvaret (Huse, 2007; Zahra & Pearce, 1989). Med utgangspunkt i beskrivelsen ovenfor vil vi omtale denne styrerollen for *styret som kontrollorgan* i den videre analysen.

3.3.2 Ressursavhengighet – styret som samarbeidspartner

Teorien om ressursavhengighet beskrives gjennom en tilnærming som fokuserer på at styrets sammensetning og egenskaper kan bidra positivt i planleggingen av selskapets strategi (Zahra & Pearce, 1989). Utføringen av strategien gjøres av selskapets ledelse, men styret kan bidra i planleggingen ved å ha tett dialog med administrerende direktør og toppledergruppen (Zahra & Pearce, 1989). Huse (2007) indikerer at denne tilnærmingen fokuserer på at styret skal fungere som et bindeledd mellom selskapet og de ytre omgivelsene. Styret fungerer som en rådgivningsressurs for toppledelsen basert på informasjon gitt av eksterne omgivelser (Huse, 2007). Andrews (1980, s. 30) påpeker betydningen av styrets involvering i selskapets strategi slik: «*et ansvarlig og effektivt styre bør kreve av ledelsen sin en unik og varig bedriftsstrategi, revidere den med jevne mellomrom for gyldighet, bruke den som referansepunkt for alle andre styrebeslutninger, og dele risikoene forbundet med vedtakelsen med ledelsen*».

Andrews (1980) hevder på denne måten at en velutviklet bedriftsstrategi kan benyttes som et virkemiddel for å kontrollere og gi ledelsen retningslinjer for å kunne utvikle, vurdere og velge mellom ulike strategiske alternativer. Videre antydes det at et samarbeid mellom toppledelsen og styret er essensielt for å sikre en velfungerende strategi (Andrews, 1980). Det kreves at styret aktivt involverer seg i utviklingen av strategier ved å drøfte eventuelle risikoer ved strategiprosessen, konferere med toppledelsen om hva som er selskapets fremtidige mål og deretter komme frem til en felles løsning (Andrews, 1980). Dette forutsetter at styret engasjerer seg og analyserer inntrykk fra eksempelvis omgivelser, kunder og konkurrenter, mens toppledelsens oppgave vil være å implementere og overholde strategien (Andrews, 1980). Dette understrekes av Huse (2007, s. 55) som peker på at styret kan anses som en «*intern ressurs med et internt fokus som kan skape vedvarende konkurransefortrinn*». Med andre ord vil et godt samarbeid mellom styret og toppledelsen styrke strategiutviklingsprosesser og dermed selskapets overordnede verdiskapning (Andrews, 1980; Huse, 2007).

I likhet med Andrews (1980) presenterte Zhu et al. (2016) en liknende tilnærming som forsøker å forklare sammenhengen mellom styrets involvering i selskapets strategiutvikling og selskapets ytelse. Dette pålegger styret å ta en aktiv rolle i styreprosessene styremøter, gjennomganger utenom disse styremøtene og informasjonsutnyttelse. Dette oppnås ved å delta i diskusjoner omkring utviklingen av strategien og utveksle informasjon med toppledelsen i arbeidet med å utvikle selskapets strategi (Zhu et al., 2016). Perspektivene presentert av Zahra og Pearce (1989) vil benyttes i vår analyse for å undersøke om vår antagelse om samarbeidet mellom styret og toppledelsen er avgjørende for et effektivt samarbeid, og om det har betydning for arbeidet med likestilling og mangfold nedover i selskapet. Med utgangspunkt i skildringen ovenfor vil vi omtale denne styrerollen som *styret som samarbeidspartner* i analysen. Dette perspektivet innebærer at styret påtar seg en partnerskapsrolle ovenfor selskapets toppledelse ved å involvere seg videre utover deres lovpålagte ansvarsområde.

3.4 Likestilling og mangfold

Oppgavens teoretiske rammeverk har til nå definert og diskutert ulike faktorer for organisatoriske endringer, samt redegjort for bakgrunnen for vår antagelse om at forholdet mellom styret og toppledelsen kan være av betydning for organisatoriske endringsprosesser i selskapet. For å kunne besvare oppgavens problemstilling: *«I hvilken grad har allmennaksjeselskapene endret seg i forhold til arbeidet med likestilling og mangfold i kjølvannet av lovpålagt kjønnskvoltering»*, vil det også være hensiktsmessig å undersøke nærmere hva begrepene *likestilling* og *mangfold* innebærer. Disse begrepene kan ses i lys av intensjonen bak innføringen av kjønnskvoltering i allmennaksjeselskapene, som ble fremhevet i regjeringens proposisjon til Stortinget (Ot.prp.Nr.97, 2002-2003). Intensjonen til kvoteringen var blant annet å fremme kvinners innflytelse og muligheter i det private næringsliv, nettopp gjennom forståelsen av *likestilling* og *mangfold*. Vi vil først tydeliggjøre disse to begrepene, og deretter presentere fire ulike områder som selskaper kan vurderes på med hensyn til deres arbeid med likestilling og mangfold. Disse fire områdene er: *strategiske målsettinger, organisasjonskultur, omdømme og rekruttering*.

3.4.1 Definisjon og forståelsen av likestilling

Likestilling defineres av FN (2024) som *«at alle personer skal ha like rettigheter og muligheter i samfunnet, uavhengig av blant annet kjønn, funksjonsevne, seksuell orientering, alder, etnisitet og religion»*. I Norge reguleres dette formålet gjennom Likestillings- og diskrimineringsloven (2017), og § 1 understreker betydningen slik:

«Med likestilling menes likeverd, like muligheter og like rettigheter. Likestilling forutsetter tilgjengelighet og tilrettelegging. Loven tar særlig sikte på å bedre kvinners og minoriteters stilling. Loven skal bidra til å bygge ned samfunnsskapt funksjonshemmende barrierer, og hindre at nye skapes.»

I norsk kjønnspolitikk og i samfunnet generelt har man hovedsakelig benyttet betegnelsen *likestilling* om kjønn, slik den engelske termen «gender equality» antyder (Holst, 2013). I denne oppgaven vil vi dermed behandle begrepet *likestilling* utelukkende om kjønn. Holst (2013) presenterer i sin artikkel at det å vurdere noen som like innebærer at en skal betrakte og behandle dem som identiske. Denne tanken er ofte sentral i diskusjoner om likestilling i arbeidslivet, hvor essensen av å være like innebærer at kvinner i likhet med menn kan tilegne seg egenskaper og erfaringer som er relevante for å besitte ulike posisjoner i

jobbsammenheng (Holst, 2013). Likevel påpekes det ofte i kjønnsforskning at kvinner og menn skiller seg fra hverandre på områder som biologi, intellekt, følelser og oppførsel (Benschop & Verloo, 2011). Selv om slike forskjeller bør betraktes som positive, har det vært en langvarig undervurdering av de feminine egenskapene som kvinner bringer med seg (Benschop & Verloo, 2011).

Norge anses å være et av verdens fremste land når det gjelder likestilling, slik som beskrevet i kapittel 2. Likevel viser statistikk og tidligere forskning at det fremdeles eksisterer stor kjønnsubalanse innenfor besittelsen av topplederstillinger (Kitterød et al., 2015; Teigen, 2015). Dette til tross for at de fleste aktører innad i næringslivet fremhever likestilling som et ideal (Kitterød et al., 2015). Med andre ord viser dette at effektene av ulike politiske lovgivninger ikke har resultert i det en ønsker fullt ut, i tillegg til at endringene skjer alt for sakte (Richardsen & Traavik, 2019). For eksempel har en høy andel kvinner deltidsstillinger, som naturlig nok legger begrensninger for å i det hele tatt få muligheten til å oppnå topplederstillinger (Richardsen & Traavik, 2019). I tillegg gjør kvinner fremdeles, i mye større grad enn menn, husarbeid. Samtidig har kvinner ofte høyere grad av familieansvar (Halrynjo, 2015). Dette kan videre føre til at det er vanskeligere å være fleksibel og ha lange arbeidsdager. Dette illustrerer med andre ord at Norge på den ene siden er et land som i høyeste grad ønsker å fremme likestilling, mens det på den andre siden er klare forskjeller mellom kjønnene når det gjelder deltakelse i arbeidslivet og muligheten til å besitte lederposisjoner (Richardsen & Traavik, 2019).

Holdninger til likestilling blant norske toppledere har vært gjenstand for mye forskning, og har hatt til hensikt å finne forklaringer på hvorfor kvinner fremdeles er underrepresentert i ledende posisjoner (Kitterød et al., 2015; Skjeie & Teigen, 2003). Kitterød et al. (2015) skiller mellom to forklaringer på dette: organisasjonsinterne og organisasjonseksterne. De interne forklaringene omhandler at kvinner ikke har tilgang til uformelle nettverk og at de får mindre omfangsrike og karrierefremmende arbeidsoppgaver. De eksterne forklaringene handler om at færre kvinner søker på lederstillinger, har andre kvalifikasjoner eller vier mer tid til familieliv enn menn (Kitterød et al., 2015). Sunagic og Traavik (2020) har gjennom sin studie analysert 13 intervjuer av kvinnelige toppledere i Norge og forsøkt å finne en forklaring av de kvinnene som faktisk er på den positive siden av statistikken. Deres funn peker på at det fremdeles eksisterer stereotypiske holdninger og forventninger om at topplederstillinger er forbeholdt maskulinitet (Sunagic & Traavik, 2020). I tillegg fremkommer det at det ofte er kvinnen som må forandre og tilpasse seg for å komme seg opp og frem i ledende posisjoner. Drake og

Solberg (1995) indikerer at det er essensielt for selskaper å verdsette de ulikhetene kvinner og menn fører med seg, og at en ikke bør forme de til å bli mest mulig like for å passe inn i en bestemt organisasjonskultur.

Innenfor likestillingskampen kommer en heller ikke unna det faktum om at menn ofte tjener mer enn kvinner. I 2023 var kvinners lønn omtrent 88,3 prosent av menns lønn i Norge (Fløtre, 2024). Dette forklares i henhold til Fløtre (2024) gjennom at menn i mye større grad enn kvinner utgjør de som har de høyeste lønningene i samfunnet. Dette kan igjen indikere mannsdominansen innenfor topplederstillinger i det private næringsliv (Fløtre, 2024).

Kvinneres lønnskamp har vært et sentralt emne innenfor likestillingsdebatten i flere tiår, og Skjeie og Teigen (2003) kommenterte den gang at kvinnedominerte yrker blir mindre verdsatt enn mannsdominerte. Dette til tross for at arbeidet kan ses på som likt med tanke på samfunnets nytteverdi (Skjeie & Teigen, 2003).

3.4.2 Definisjon og forståelsen av mangfold

Mangfold er et begrep som ofte benyttes i dagligtalen, og det ilegges forskjellig innhold og forståelse ut fra hvilken situasjon man befinner seg i (Berg et al., 2012). Det omhandler som regel ulike forhold som eksempelvis etnisitet, kjønn, alder, religion og seksuell orientering. I et arbeidslivsperspektiv refererer mangfold til et ønske om at sammensetningen i arbeidsstaben skal gjenspeile befolkningssammensetningen vi ser generelt i samfunnet (Berg et al., 2012; Khoshkhabari, 2023). Dette utvides med poenget til Haraldseid (2018), som påpeker at de fleste selskaper ser på ivaretagelse av mangfold som et viktig ansvarsområdet i samfunnet. I tillegg vil mangfold kunne benyttes som et virkemiddel for organisasjoners renommé- og omdømmebygging (Haraldseid, 2018). Mangfold kan dermed defineres slik:

Mangfold er et faktum og et resultat av at vi er mennesker: to individer som ikke er identiske. [...]. Mangfold er et begrep som alltid relaterer seg til flere mennesker, og som alltid eksisterer når to eller flere mennesker er samlet (Traavik, 2006, tredje avsnitt).

Målet med å fremme mangfold i en organisasjon kan betraktes som å dyrke en heterogen organisasjonskultur, snarere enn å bare innlemme kvinner og andre minoriteter i en preget hvit, mannsdominert kultur (Thomas, 1990, referert i Kapoor, 2011). Solberg (2017) legger frem ulike aspekter knyttet til kjønnsforskjeller innenfor ledelse, og hun skiller på begrepene kjønnsbalanse og kjønns mangfold. Disse begrepene er underlagt premissene om at kvinner og

menn representerer forskjellige perspektiver og egenskaper. Kjønnsbalanse omhandler oppnåelsen av like mange kvinner og menn i en ledergruppe, og begrepet behandles som en kvantitativ størrelse (Solberg, 2017). Kjønnsmangfold vil derimot preges av kvalitative perspektiver, og omhandler at *«både kvinnelige og mannlige lederes ulike egenskaper preger beslutninger som tas»* (Solberg, 2017, s. 26).

I sin doktorgradsavhandling påpeker Solberg (2012) at til tross for at Norge har vært en pioner innenfor kjønnskvotering, og fremstått som et forbilde for andre land på dette området, har fordelene rundt kjønnsmangfold vært lite beskrevet. Hun påpeker videre at flere andre land har lagt til grunn av kjønnsmangfold både vil øke effektiviteten og innovasjonen til selskaper (Solberg, 2012). Liu (2018) indikerer eksempelvis gjennom sin studie at mangfold kan føre til en rekke fordeler: økt innovasjon, økning i aksjeverdier, forsterket fokus på samfunnsansvar og en reduksjon i forekomsten av skatteunndragelser. I tillegg hevder denne studien at selskaper med kjønnsmangfold i styret opplever færre søksmål knyttet til miljøaspekter (Liu, 2018). Videre hevder en undersøkelse gjennomført i Spania at mangfold vil styrke et selskaps resultater gjennom tre ulike mekanismer (Campbell & Mínguez-Vera, 2008). Den første mekanismen indikerer at økt mangfold vil forbedre et selskaps forståelse av markedet, gjennom å «matche» markedet. Som et resultat vil selskapet ha større suksessmuligheter ved å tilfredsstille et bredere spekter av kundegrupper. Den andre mekanismen involverer en økning av innovasjon og kreativitet, og den tredje søker å styrke problemløsningen ved å fremme flere alternative løsninger gjennom en mangfoldig arbeidsstyrke, enn det en homogen arbeidsstyrke ville gjort (Campbell & Mínguez-Vera, 2008).

I 2022 vedtok EU nye lover knyttet til selskapers rapportering på forhold som omfatter bærekraft (NHO, u.å). For allmennaksjeselskaper vil disse reglene gjelde for regnskapsåret 2024, med første rapportering i 2025 (NHO, u.å). Innenfor denne rapporteringen finner vi tre ulike fokusområder som selskapene skal rapportere på: ESG – Environmental, Social and Governance (PWC, u.å). Vi finner rapporteringskrav på selskapers arbeid med likestilling og mangfold innenfor sosiale forhold (Social). Dette indikerer med andre ord at arbeidet med likestilling og mangfold i mye større grad enn før blir tvunget frem som en nødvendighet.

Basert på definisjoner og forklaringer på hva likestilling og mangfold innebærer ser vi at de to begrepene omhandler mye av det samme, samtidig som de utarter seg forskjellig. Likestilling handler om at begge kjønn skal ha like muligheter og rettigheter i samfunnet

(Allmennaksjeloven, 1997), mens mangfold innebærer graden av representasjon og verdsettelsen av ulike mennesker (Traavik, 2006). Gjennom dette ser vi altså at det i praksis kan være vanskelig å skille konkret på hva som inngår i likestilling, og hva som inngår i mangfold. Vi vil derfor i vår dataanalyse ha en åpen tilnærming for å fange opp ulike elementer i lys av begge begreper.

3.5 Fire arbeidsområder for likestilling og mangfold

Med utgangspunkt i den presenterte teorien om hva *likestilling* og *mangfold* innebærer, og gjennom det empiriske materialet framkom det særlig fire områder som ble løftet frem som sentrale for selskapene når det gjelder vurdering og implementering av tiltak for likestilling og mangfold: *strategiske mål, organisasjonskultur, omdømme* og *rekruttering*. Samspillet mellom disse fire områdene forklares ved at de strategiske målene til et selskap påvirker og setter føringer for organisasjonskulturen. Dette påvirker videre selskapers omdømme og eksterne presentasjon, som kan ha betydning for rekrutteringsprosesser og hvordan selskaper arbeider med å tiltrekke seg nye ansatte. Samlet sett kan disse områdene vurderes for å kommentere en organisasjons arbeid med likestilling og mangfold i samsvar med vår problemstilling.

3.5.1 Strategiske mål

Strategiske mål er det første området organisasjoner muligens kan implementere tiltak på og arbeide med for å øke likestilling og mangfold. Yukl (2019) definerer strategiske mål slik: «*Strategiske mål er håndfaste, oppnåelige resultater eller gevinster, noen ganger begrenset av en tidsramme.*» Strategiske mål er med andre ord en del av en større prosess, hvor målene fremmer tiltak for en ønsket fremtidig posisjon (Knudsen et al., 2015). Eksempelvis kan selskaper fastsette strategiske mål knyttet til likestilling og mangfold gjennom at de innen 2030 skal ha 30% kvinner i operative lederstillinger. Christensen (2015) hevder gjennom sin undersøkelse av flere store norske selskaper at det er klare variasjoner når det gjelder strategiske mål rettet mot likestilling og mangfold.

Knudsen et al. (2015) fremmer to ulike typer strategiske mål: *mål som visjon* og *mål som rettesnor*. *Mål som visjon* innebærer en langsiktig retning for selskapet, særlig hvis en ønsker å vri om en negativ tendens. Slike mål er vanlig i prosesser for virksomheter som eksempelvis er nylig oppstartet eller som gjennomgår store endringer (Knudsen et al., 2015). Begrepet visjon omhandler gjerne et ønsket fremtidsbilde, og det kan være vidt formulert (Knudsen et

al., 2015). Ettersom mål som visjon fungerer som et overordnet mål for hele organisasjonen, er det viktig at det foreligger en felles aksept fra de ansatte slik at alle jobber mot realisering av målet. Spesielt for denne typen mål er at det ikke er tildelt spesifikke ansvarsområder, utenom ledelsens hovedansvar for oppnåelse. Dette krever at målet er tydelig forankret i selskapets visjon (Knudsen et al., 2015).

Mål som rettesnor inkluderer å fremsette konkrete overordnede mål og delmål for å oppnå bedre resultater (Knudsen et al., 2015). Slike mål er tydeligere definert og spesifikk i forhold til prestasjonsnivå, ansvarsfordeling og tidsfrister (Knudsen et al., 2015). Disse målene fastsettes og spesifiseres av ledere på høyere nivå, men åpner også for inkludering av ansatte. Dette gjør at ansatte på lavere nivåer enn toppledelsen får bidra til å utforme og realisere delmål, som samlet skal føre til oppnåelse av de overordnede målene (Knudsen et al., 2015).

3.5.2 Organisasjonskultur

Det andre området organisasjoner kan implementere tiltak på og arbeide med for å øke likestilling og mangfold, er *organisasjonskulturen*. Det defineres som: «*Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben*» (Bang, 2013, s. 327). Denne definisjonen legger med andre ord vekt på at en organisasjonskultur er noe som er kollektivt delt mellom aktørene i selskapet, og at det er noe som fremkommer gjennom samhandling (Bang, 2013). Mierke og Williamson (2017) beskriver organisasjonskultur som et svært komplekst fenomen, og som et resultat av at noe gradvis utvikler seg. Imidlertid kan det oppstå situasjoner der organisasjonens leder må gripe inn for å påvirke kulturen. Dette kan for eksempel skje dersom ledelsen observerer at organisasjonskulturen ikke samsvarer med organisasjonens strategi eller visjon (Mierke & Williamson, 2017). Utoft (2020) presenterer eksempelvis at «*organisasjonskultur er allment anerkjent som årsaken til kjønnsulikhet, og er ofte målrettet i endringsprogrammer for å forbedre likestilling*». Det er en krevende oppgave å endre en organisasjonskultur, og endringen krever betydelig innsats fra organisasjonens ledelse (Mierke & Williamson, 2017). Som et eksempel bør ledelsen aktivt skape et engasjement ovenfor de ansatte, samt tydeliggjøre behovet for endring. Dette innebærer å forklare hvordan endringen kan gjennomføres og implementeres ved å sette klare mål og strategier (Mierke & Williamson, 2017).

I en organisasjonskultur er *verdier* helt essensielle, og de danner en ramme for det man foretar seg av beslutninger og handlinger (Busch, 2014). Innad i en organisasjon vil det være viktig å betrakte verdiene i et bredt perspektiv. Dette for å oppnå en kompleksitet som inkluderer både de verdiene og den kulturen som eksisterer i samfunnet, samtidig som man tar i betraktning de ønskede verdiene for organisasjonen (Busch, 2014). Sentrale verdier kan i tillegg føre til motivasjon hos de ansatte gjennom emosjonelle tilknytninger. Motivasjon forklares som regel gjennom et indre engasjement og interesser, og kan videre knyttes opp mot ulike holdninger. *Holdninger* anses som et eksakt uttrykk av verdiene. Holdninger er med andre ord lettere å observere, siden de som regel retter seg mot konkrete elementer (Busch, 2014).

Knudsen et al. (2015) påpeker at en god organisasjonskultur bør være både sunn og sterk. En sunn organisasjonskultur fokuserer på å legge til rette for å tenke annerledes, samt sørge for at alle medlemmene i organisasjonen innehar like rettigheter og muligheter (Knudsen et al., 2015). Dette kan kobles direkte opp mot forståelsen og etterlevelsen av likestilling og mangfold. En sterk organisasjonskultur vil derimot tydeliggjøre klare verdier som fremmer positive holdninger og motivasjon. Dette kan også resultere i økt lojalitet blant de ansatte overfor organisasjonen, gjennom «stolthet og entusiasme» (Knudsen et al., 2015, s. 379).

Organisasjonskultur kan videre indikeres gjennom et selskaps ulike initiativer og ekstern kommunikasjon. Dette viser seg blant annet gjennom rollemodeller «*som fungerer som atferdsmodeller og representerer det som er mulig å oppnå*» (Nater et al., 2023, s. 130). Bjørnåli et al. (2018) påpeker at selskaper som aktivt fremmer synligheten av kvinnelige ledere som rollemodeller, i større grad vil bidra til å forme en organisasjonskultur som støtter og inspirerer kvinner til å påta seg lederroller. Dette kan eksempelvis gjennomføres via ulike interne mentorordninger som skaper en arena for støtte og tillit (Bjørnåli et al., 2018). Studien til Jandeska og Kraimer (2005) understreker dette ved å antyde at en organisasjonskultur som preges av manglende kvinnelige rollemodeller i sentrale stillinger indirekte kan bidra til å øke forskjellene mellom kvinner og menn også lenger ned i organisasjonen.

3.5.3 Omdømme

Det tredje området organisasjoner kan implementere tiltak på og arbeide med for å øke likestilling og mangfold, er *omdømme*. Dette med tanke på hvordan samfunnet oppfatter selskapet, samt attraktivitet for ulike interessenter. Innenfor omdømmelitteraturen forekommer det uenigheter omkring definisjonen av organisasjoners omdømme grunnet dets brede betydning (Busch, 2014). Felles for disse er at de ulike definisjonene varierer med tanke

på hvordan eksterne interessenter betrakter og vurderer en organisasjon (Busch, 2014). Definisjonen vi legger til grunn i denne oppgaven er: «*virksomheters omdømme er eksterne aktørers samlede oppfatning av selskapenes viktigste særtrekk*» (Fombrun & Rindova, 2000, s. 78 referert i Brønn et al., 2009, s. 81). Brønn et al. (2009) beskriver videre at omdømme som virkemiddel kan fange oppmerksomheten til eventuelle arbeidstakerne som ønsker å jobbe for selskaper som vektlegger gode verdier. I tillegg vil selskapers omdømme virke inn på interessenters interesse (Busch, 2014).

Christensen (2015) presenterer at et selskaps *profilering* knyttet til målsettinger med fokus på likestilling og mangfold vil være en viktig del av en organisasjons omdømmebygging. Dette kan også knyttes til begrepet «*employer branding*» (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). Eksempelvis kan et kjønnsbalansert arbeidsmiljø og tiltak som tilpassede lederutviklingsprogrammer, mentorordninger og fleksible arbeidstider være vesentlige for å bygge opp et godt omdømme innenfor likestilling og mangfold (Christensen, 2015). I tillegg kan profilering av kvinner på selskapers nettsider og reklamer sende ut positive signaler, og selskapet kan dermed ha lettere for å tiltrekke seg flere dyktige kvinner (Engelstad, 2011). Et eksempel som viser motsatt effekt av nettopp dette, er lanseringen av flyselskapet Flyn i 2020. De utsendte en pressemelding om opprettelsen av selskapet med et pressebilde av seks dressklede menn i 50-60 årene. Dette vakte sterke reaksjoner, og mangelen av likestilling og mangfold ble løftet frem som svært gammeldags (Eriksen et al., 2020). Det finnes også tilfeller hvor selskaper profilerer seg utad med høyt fokus på likestilling og mangfold, mens de i praksis viser liten grad av disse to momentene i blant annet toppledergruppen (Christensen, 2015). Kalev et al. (2006) omtaler dette som «*window dressing*».

3.5.4 Rekruttering

Det siste området organisasjoner kan implementere tiltak på og arbeide med for å øke likestilling og mangfold, er *rekruttering*. Innenfor enhver organisasjon spiller rekruttering av ansatte en sentral rolle, og vi skiller gjerne mellom *ekstern* og *intern rekruttering*. Valget om å enten benytte ekstern eller intern rekruttering handler ofte om hvilken strategi selskapet har for karriereutvikling for ansatte (Grimsø, 2004). Rekruttering og utvelgelse av nøkkelpersonell i seg selv er en sammensatt prosess som har til hensikt å fungere som et krysningspunkt mellom omgivelsenes forventning, og kandidaters interesse ovenfor organisasjonen (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). Innenfor *ekstern rekruttering* vil rekrutteringsprosesser representere en betydningsfull plattform for selskapers

merkevarebygging. Dette skyldes at potensielle fremtidige ansatte danner sitt inntrykk gjennom slike prosesser, og selskapet har derfor muligheten til å kommunisere ut sine verdier og sin organisasjonskultur (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). Brenna og Solheim (2018) indikerer at ekstern rekruttering er en viktig forutsetning for å bygge opp det mangfoldet man finner i en organisasjon.

I rekrutteringsprosessen, spesielt den eksterne, spiller utformingen av *stillingsannonser* en betydelig rolle. Stillingsannonser har til hensikt å identifisere og beskrive de ønskede egenskapene og kvalifikasjonene en potensiell søker bør inneha for å besitte en stilling (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). Askehave og Zethsen (2014) uttrykker at de språklige konstruksjonene i en stillingsannonse har til hensikt å fungere som retningslinjer, ettersom slike beskrivelser kan danne et bilde av den ideelle søkeren. Studien indikerer at ordvalg i stillingsannonser kan få betydelige konsekvenser, for eksempel når potensielle søkere ikke lykkes med å identifisere seg med beskrivelsen, og dermed avstår fra å søke på stillingen. Denne problematikken blir spesielt fremhevet med tanke på kjønnsbaserte forskjeller, og hvor kvinner føler på liten identifisering gjennom beskrivelser av maskuline lederegenskaper (Askehave & Zethsen, 2014; Horvath & Sczesny, 2016). Drake og Solberg (1995) underbygger dette med at kvinner i mye større grad enn menn undervurderer sin kompetanse knyttet til egenskaper i stillingsannonser.

Intern rekruttering omhandler ansettelse av nåværende ansatte i selskapet for å fylle ledige stillinger. Dette foregår vanligvis ved at ansatte konkurrerer på like vilkår som eksterne søkere, men med visse gunstige og beskyttende betingelser (Grimsø, 2004). Bjaalid og Mikkelsen (2016) kommenterer at hensikten med intern rekruttering handler om å utvikle gode karrieremuligheter, trivsel og motivasjon for å bli værende i organisasjonen. For kvinner kan dermed intern karriereutvikling være et viktig tiltak for å komme seg opp på både mellom- og toppledernivå (Kitterød et al., 2015). Grimsø (2004) hevder videre at intern rekruttering også vil være fordelaktig for selskapet gjennom at ansatte allerede har kjennskap til organisasjonskulturen.

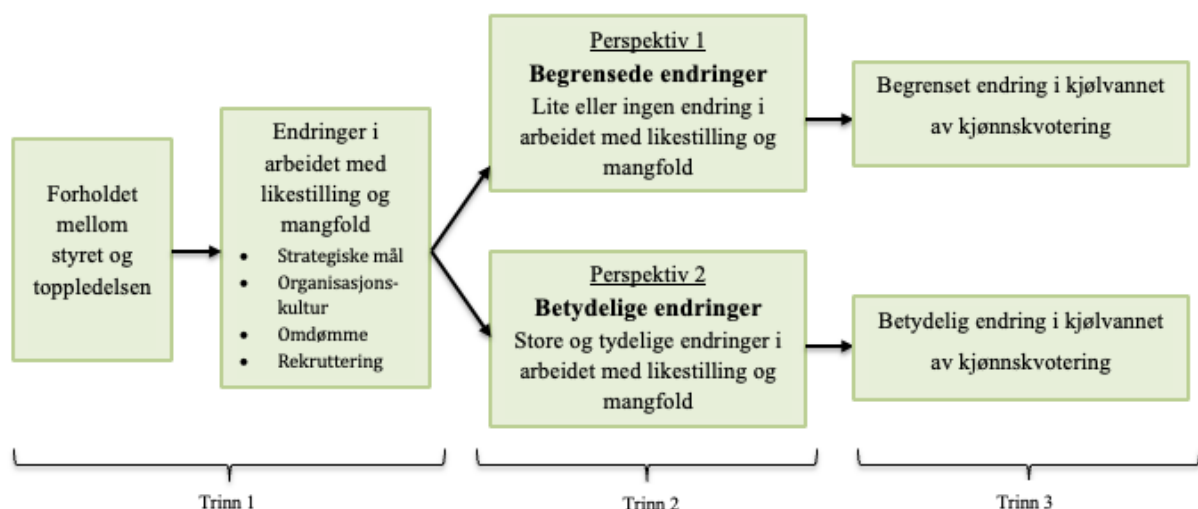
I tillegg til rekruttering internt i selskaper, foregår det en egen rekrutteringsprosess tilknyttet styrene. Dette skiller seg fra «vanlige» rekrutteringspraksiser i selskaper. Huse (2007) beskriver at styrevervrekruttering som regel skjer enkeltvis når en av medlemmene må erstattes. I tillegg kan det være utfordrende å definere nøyaktige kompetansebehov for et styre sammenlignet med et selskap. Dette skyldes variasjoner i selskapets størrelse og

virksomhetsomfang (Teigen & Midtbøen, 2015). Til tross for dette har rekruttering til styreverv i privat sektor gjennomgått en profesjonaliseringsprosess samtidig som kvoteringskravet kom i 2008 (Teigen & Midtbøen, 2015). Selv om det er vanskelig å fastslå en direkte sammenheng mellom disse to momentene, indikerer Teigen og Midtbøen (2015) at debatten om kjønnskvoltering kan ha hatt en mulig innvirkning.

Homososial reproduksjon løftes frem som en av mulige årsaker til hvorfor Norge fremdeles opplever mannsdominans på toppen av næringslivet. Dette fenomenet forklares ved at mannlige ledere helst rekrutterer andre menn på bakgrunn av at de er like en selv (Sund, 2015). Dette fører med andre ord til at toppledergrupper i selskaper ofte ikke representerer det mangfoldet en ser ellers i samfunnet (Kanter, 1977 referert i Sund, 2015). I tillegg presenterer studien til Halrynjo et al. (2015) at rekruttering til enkelte topplederstillinger fremdeles finner sted i *uformelle nettverk* blant menn.

3.6 Oppsummering og analysemodell

I dette kapittelet har vi presentert det teoretiske rammeverket for oppgaven. Dette skal hjelpe oss med å besvare den overordnede problemstillingen: «I hvilken grad har allmennaksjeselskapene endret seg i forhold til arbeidet med likestilling og mangfold i kjølvannet av lovpålagt kjønnskvoltering?». Vi har dermed utarbeidet en analysemodell som har til hensikt å illustrere hvordan vi skal besvare denne (figur 3 – analysemodell). Trinn 1 av modellen vil presenteres i analysekapittelet og har til hensikt å besvare forskningsspørsmål 1: «Hvilke endringer ser vi hos de fem allmennaksjeselskapene i arbeidet med likestilling og mangfold?». Trinn 2 av modellen vil presenteres i diskusjonskapittelet, og analysen av de empiriske funnene vil føre til en samlet forståelse av selskapene som gjør at vi kan plassere de fem selskapene i ett av våre to egenkomponerte perspektiver: *begrensede endringer* eller *betydelige endringer*. Dette vil besvare forskningsspørsmål 2: «Hvordan kan disse endringene forstås langs et kontinuum fra begrenset til betydelig endring?». I tillegg vil forskningsspørsmål 3: «Hvordan kan samarbeidet mellom styret og toppledelsen bidra til å forklare ulike grader av endring?» besvares gjennom oppgavens fremsatte antagelse knyttet til forholdet mellom styret og toppledelsen. Trinn 3 av modellen vil samlet vurdere de to foregående trinnene, og utgjøre konklusjonen på den overordnede problemstillingen som presenteres i konklusjonskapittelet.



Figur 3 – Analysemodell

4 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere og gjøre rede for den metodiske tilnærmingen som er gjort for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Begrepet metode refererer til prosessen eller den bestemte tilnærmingen som benyttes for å innhente informasjon om virkeligheten (Johannessen et al., 2020). Den første delen av dette kapittelet vil beskrive studiens vitenskapsteoretiske posisjon, etterfulgt av en presentasjon av forskningsdesignet, hvor vi begrunner valg av forskningstilnærming. Deretter vil vi introdusere forskningsstrategien og beskrive datainnsamlingsprosessen, før vi videre vil redegjøre for hvordan dataanalysen er utført. Avslutningsvis vil vi reflektere over studiens kvalitetskriterier, samt kommentere de forskningsetiske retningslinjer undersøkelsen har fulgt.

4.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Helt i starten av et forskningsprosjekt vil en måtte reflektere over flere metodiske spørsmål som tar utgangspunkt i hva man ønsker å undersøke (Justesen & Mik-Meyer, 2010). En slik refleksjon vil kunne plassere studien innenfor et vitenskapsteoretisk perspektiv, og dermed bidra til den faktiske gjennomførelsen (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Vår studie vil plasseres innenfor et *sosialkonstruktivistisk perspektiv*, som innebærer at virkeligheten skapes mellom mennesker i sosiale sammenhenger, noe som står i kontrast til forståelsen av at virkeligheten er objektivt skapt (Tjora, 2017). Dette innebærer at vi som forskere må være bevisst på at både vi og våre informanter konstruerer virkeligheten i samhandling (Tjora, 2017). Det vil med andre ord være viktig å reflektere over hvordan studien vår fremstilles ved en gjennomgående kritisk vurdering av konteksten vi forsker innenfor, ettersom forskningsprosessen vil være speilet av både vår og informantenes sosiale oppfattelse og forståelse av det fenomenet vi undersøker (Tjora, 2017).

4.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign defineres som alle beslutninger innenfor valg av metode for innsamling og analyse av forskningsdata (Bell et al., 2022; Johannessen et al., 2020). Faktorer som eksempelvis undersøkelsens tidshorisont, utvalg og generaliseringsevne vil stå sentralt ved valg av forskningsdesign (Johannessen et al., 2020). Det skilles mellom tre ulike design: eksplorative, deskriptive eller kausale (Johannessen et al., 2016). I denne oppgaven vil besvarelsen av problemstillingen best la seg forklare gjennom en kombinasjon av det eksplorative og deskriptive forskningsdesignet. Et eksplorativt design innebærer å oppdage

nye aspekter av et fenomen grunnet begrenset tilgang på eksisterende kunnskap (Tjora, 2017). I dette tilfellet eksisterer det lav grad av dybdeforståelse knyttet til organisatoriske endringer i kjølvannet av lovpålagt kjønnskvolter. Dette som følge av at tidligere forskning på tematikken er gjort gjennom kvantitative undersøkelser (Kirsch, 2018; Teigen, 2023). Et eksplorativt design vil også være passende ettersom vi har et forholdsvis bredt tilfang gjennom å inkludere fem selskaper i studien (Tjora, 2017). Dette kan ses i sammenheng med det som omtales som et *flercasesdesign*, ettersom utvalget forsøker å få frem en viss variasjonsbredde (Tjora, 2017). Det deskriptive designet fokuserer på å innhente nøyaktige beskrivelser fra informantene (Kvale et al., 2015). Noe som i dette tilfellet vil innebære konkrete redegjørelser av hvordan informantene opplever at de ulike selskapene arbeider med likestilling og mangfold gjennom å aktivt lete etter forklarende eksempler og opplevelser (Kvale et al., 2015).

4.2.1 Forskningstilnærming

I henhold til Bell et al. (2022) handler forskning om å generere kunnskap gjennom datainnsamling og -analyse. Gjennom enhver forskningsprosess vil teori stå sentralt, og relasjonen mellom aktuell teori og empiri vil dermed være avgjørende (Bell et al., 2022). Innenfor samfunnsvitenskapelige forskning vil det foreligge tre ulike måter å forholde seg til teori og empiri på: *deduktiv*, *induktiv* og *abduktiv* (Johannessen et al., 2020). En *deduktiv* tilnærming handler om å gå «fra teori til empiri», og denne vil altså ta utgangspunkt fra kjente teorier som deretter testes i empirisk forstand (Bell et al., 2022; Johannessen et al., 2020). I motsatt retning finner vi den *induktive* tilnærmingen som går «fra empiri til teori». Dette innebærer å gjennomføre datainnsamlingen uten en teoretisk føring på prosessen (Johannessen et al., 2020). Vår studie vil plasseres mellom disse to ytterpunktene, og dermed samsvare med en *abduktiv* tilnærming. Ifølge Tjora (2017) tar den *abduktive* forskningstilnærmingen utgangspunkt i empiri, og fokuserer på det dynamiske forholdet mellom empiri og teori. Dette fører til at begreper og teorier gjerne inkorporeres underveis i forskningsprosessen.

Vår studie startet gjennom en interesse om å tilegne oss mer kunnskap, samt øke forståelse av grad av endring i kjølvannet av kjønnskvolter i næringslivet. Dette på grunn av lite konkret innsikt i hvordan selskaper har håndtert og arbeidet med tematikken siden innføringen. Vi har gjennom hele forskningsprosessen beveget oss mellom teori og empiri for å best mulig kunne finne svar på de spørsmål vi i utgangspunktet satt med. Dette har resultert i at oppgaven stadig

har vært gjenstand for tilpasning av det teoretiske rammeverket som følge av funnene, i tråd med en abduktiv forskningstilnærming.

4.3 Forskningsstrategi

Enhver beslutning omkring undersøkelsens overordnede tilnærming omtales av Bell et al. (2022) som forskningsstrategi. Dette innebærer blant annet undersøkelsens valg av metodisk tilnærming, fremgangsmåte og valg av datainnsamlingsmetode. I tillegg alle metodiske valg som har til hensikt å bevare undersøkelsens problemstilling (Bell et al., 2022). Hensikten med dette delkapittelet er å gi en nærmere beskrivelse og begrunnelse for valgene som er gjort i de ulike delene av undersøkelsen.

4.3.1 Metodisk tilnærming

Kirsch (2018) understreker i sin litteraturanalyse av studier innenfor kjønnskvoltering at dominansen av studiene på feltet er utført med kvantitative forskningsmetoder. På bakgrunn av dette, samt gjennom vårt ønske om å oppnå en tydeligere forståelse og innsikt i hvordan ulike allmennsjeselskaper har endret seg i forhold til arbeidet med likestilling og mangfold, vil vi benytte en kvalitativ metodetilnærming.

Metodelitteraturen skiller som regel mellom to ulike former for metodisk tilnærming: kvantitativt og kvalitativ. I den kvantitative tilnærmingen benyttes tall for å blant annet sammenfatte kausalitet, og det samles som regel inn store mengder data (Johannessen et al., 2020). En kvalitativ forskningsmetode benytter derimot datainnsamling i form av tekst fra intervjuer eller andre former for observasjon, og benyttes ofte i forskningssammenhenger der man forsøker å oppnå dybdeforståelse av et fenomen (Johannessen et al., 2020). Denne metoden tar sikte på å oppnå detaljerte beskrivelser av det fenomenet som skal undersøkes gjennom å skape forståelse for menneskers tanker og handlinger (Johannessen et al., 2020). I tillegg legger kvalitative undersøkelser grunnlag for å kunne identifisere mønstre og oppnå en dypere forståelse av et fenomen som ellers ville gått tapt i statistikkens tale (Johannessen et al., 2020). Med andre ord samsvarer oppgavens hensikt med valget om å benytte en kvalitativ tilnærming gjennom en intervjuundersøkelse.

4.3.2 Kvalitative intervju

Kvalitative intervju gir informanter anledning til å gi konkrete beskrivelser av et fenomen gjennom fri tale med forskeren (Johannessen et al., 2010). I dette tilfellet, hvor vi søker å

oppnå en dypere innsikt i allmennaksjeselskapers endringer i arbeidet med likestilling og mangfold, anses det som hensiktsmessig og naturlig å gjennomføre en kvalitativ intervjuerundersøkelse. Innenfor kvalitative intervjuer er det vanlig å stille åpne spørsmål slik at informanten får mulighet til å reflektere over egne erfaringer og meninger om fenomenet som skal undersøkes (Tjora, 2017). Samtidig kan åpne spørsmål gi informanten muligheten til å tilføre nye synspunkter og perspektiver rundt tematikken (Tjora, 2017).

4.3.3 Studiens tidsramme

En undersøkelse kan gjennomføres på et bestemt tidspunkt, eller over en lengre tidsperiode (Johannessen et al., 2020). Hvorav den første omtales som en tverrsnittsundersøkelse, og den andre som en longitudinell undersøkelse (Johannessen et al., 2020). Denne studien vil på grunn av sin begrensede tidsramme på ett semester, dermed klassifiseres som en tverrsnittundersøkelse. Det vil kunne avgrense mulighetene våre for å samle inn data, samt sette føringer for hvor mange informanter vi kan inkludere i undersøkelsen (Khoshkhabari, 2023). Denne formen for undersøkelse har til hensikt å formidle et nøyaktig øyeblikksbilde av det en studerer, og vil i vårt tilfelle innebære fem allmennaksjeselskapers nåværende arbeid med likestilling og mangfold.

4.4 Datainnsamling

En forskningsprosess utarter seg ulikt fra normale og hverdagslige refleksjoner ved at det må gjennomføres en datainnsamling som har til hensikt å forklare virkeligheten på en systematisk måte (Johannessen et al., 2020). I en datainnsamlingsprosess er det som forsker viktig å vurdere hvilke, og hvor mange informanter forskningsprosessen krever for å kunne besvare oppgavens problemstilling (Johannessen et al., 2020). Vi vil derfor i det følgende utdype og beskrive hvordan datainnsamlingen har foregått i denne studien.

4.4.1 Semistrukturert dybdeintervju

Vi har valgt å benytte semistrukturerte dybdeintervjuer for å samle inn data som kan hjelpe oss med å besvare oppgavens problemstilling. Kvale et al. (2015) indikerer at det semistrukturerte intervjuet skiller seg ut ved at spørsmålene som stilles hverken er åpne eller lukket. Som regel utføres slike intervjuer med utgangspunkt i en utarbeidet intervjuguide, samtidig som intervjumetoden legger opp til at samtalen mellom informanten og forskeren fritt kan flyte mellom ulike samtaleemner innenfor forutbestemte temaer (Kvale et al., 2015). Denne innsamlingsmetoden er godt egnet for vår studie ettersom hensikten er å fange opp

ulike grader av endring i de forskjellige selskapene. De åpne spørsmålene kan dermed gjøre det lettere å få frem eksempler som illustrerer forskjeller mellom selskapene.

4.4.2 Utvalg

Det å velge ut hvem som skal delta i en undersøkelse er en essensiell del av forskningsprosessen. Innenfor kvalitativ forskning er en opptatt av å inkludere informanter som besitter rikelige og relevante beskrivelser av fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2020). I dette tilfellet hvor studien har som formål å undersøke grad av endring i selskapers arbeid med likestilling og mangfold i kjølvannet av kjønnskvoeringen, vil det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i en stratifisert utvelgelse av informanter. Denne utvalgsmetoden innebærer at informantene velges ut basert på sorterte strata med utgangspunkt i bestemte kvalifikasjoner (Johannessen et al., 2020). I og med at vår studie fokuserer spesifikt på norske allmennaksjeselskaper vil vår undersøkelse kun inkludere representanter fra denne selskapsformen. Av den grunn vil allmennaksjeselskapene fungere som enhetenes strata, altså en sortert gruppe med spesielle egenskaper (Johannessen et al., 2020). Informantene er også valgt strategisk basert på deres rolle i allmennaksjeselskapene, dette for å være kvalifisert til å gi detaljerte beskrivelser til studien.

Arbeidet med å rekruttere informanter til undersøkelsen viste seg å by på ulike utfordringer i startfasen av prosjektet, noe som samsvarer med beskrivelser gitt av Tjora (2017). Vi sendte ut forespørsler til pressekontakter og kommunikasjonsdirektører i omlag 40 allmennaksjeselskaper på e-post, der flesteparten avsto deltakelse. Dette var en stor utfordring for oss som forskere, og vi ble tvunget til å tenke annerledes for å få fortløp i prosessen. Dermed valgte vi til slutt å forsøke å kontakte aktuelle informanter direkte via LinkedIn, som i større grad resulterte i positiv respons. Den videre korrespondansen med de som godtok forespørselen vår ble videreført til e-post, hvor det ble avtalt tidspunkt for intervju, fremhevet forventninger til informanten og retningslinjer rundt deltakelsen.

Vi endte opp med totalt 11 informanter med ulike roller i fem forskjellige allmennaksjeselskaper. I vår undersøkelse har vi valgt å intervju informanter som innehar rollen som enten administrerende direktør, HR-direktør, styreleder eller styremedlem. Gjennom dette utvalget mener vi at vi får et blikk både på hva som gjøres fra et overordnet styrenivå, samtidig som vi får innblikk i hva som gjøres fra toppledelsens side i organisasjonen. Det er imidlertid viktig å merke seg at vi ikke fikk muligheten til å intervju like mange informanter fra hvert selskap. Dette kan være en mulig svakhet ved

undersøkelsen. I tillegg til dette utvalget ble vi under ett av de første intervjuene tipset om en annen relevant informant fra et annet allmennaksjeselskap som ikke var inkludert i studien fra tidligere. Dette resulterte dermed i at vi fikk rekruttert en informant til, og utvalget har derfor et lite preg av snøballmetoden (Tjora, 2017).

Tabell 2 – oversikt over informanter presenterer oppgavens informanter. Informant 10 sitter som styremedlem i både selskap D og E, og har dermed under intervjuet uttalt seg på vegne av begge selskapene. Det vil i videre analyser spesifiseres hvilke av de to selskapene denne informanten uttaler seg om.

Selskap A	Informant 1 Informant 2 Informant 3	HR/HRM-direktør Styreleder Styremedlem
Selskap B	Informant 4 Informant 5 Informant 6	Adm. direktør HR-direktør Styremedlem
Selskap C	Informant 7 Informant 8	HR-direktør Styremedlem
Selskap D	Informant 9 Informant 10	Adm. direktør Styremedlem
Selskap E	Informant 11 Informant 10	HR-direktør Styremedlem

Tabell 2 - Oversikt over informanter

Denne studien har et forholdvis bredt omfang til en masteroppgave å være (Tjora, 2017). Vi har intervjuet representanter fra fem ulike allmennaksjeselskaper, noe som har resultert i en utfordrende prosess med tanke på håndtering og logistikk av informantene og innhenting av informasjon tilknyttet selskapene. Det har med andre ord vært en tidskrevende periode både før, under og etter intervjuene. I sammenheng med dette har vi erkjent at det å være to som samarbeider nesten har vært avgjørende for en ryddig og strukturert utførelse av den helhetlige prosessen.

4.4.3 Intervjuguide og gjennomførelse av intervju

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet to forskjellige intervjuguider for å strukturere selve intervjusituasjonen (se vedlegg 1 og 2) (Johannessen et al., 2020). Det ble laget to ulike guider ettersom vi intervjuet informanter både fra styret og toppledelsen, og forskjellen innebar i hovedsak litt ulike introduksjonsspørsmål som hadde til hensikt å kartlegge deres rolle. Intervjuguiden fulgte Johannessen et al. (2020) sin oppbygning med introduksjons- og nøkkelspørsmål, samt en tydelig avslutning som ga kandidaten mulighet til å tilføre eventuelle

usagte elementer som de tenkte var relevant. Spørsmålene som ble stilt var åpne med hensikt på å få informantene til å beskrive, forklare og illustrere med bruk av eksempler. Alle informanter mottok dessuten intervjuguiden på forhånd av intervjuene, slik at de fikk mulighet til å forberede seg, samt en fornemmelse av profesjonalitet fra vår side.

Ettersom ingen av de utvalgte allmennaksjeselskapene er lokalisert i Tromsø, gjennomførte vi samtlige intervjuer via videosamtale på Teams eller over telefon. Varigheten av disse intervjuene var mellom 30-60 minutter. På forhånd av intervjuene ble det bestemt hvem av oss to som skulle lede an intervjuene, og stille spørsmålene. Dette for å unngå å prate i munnen på hverandre, eller forvirre informanten. Vi ble også underveis oppmerksom på at det var viktig å ikke konstant respondere med små muntlige tilbakemeldinger som en vanligvis gjør under fysiske møter. Dette fordi det skapte unødvendige forstyrrelser. Videre var det en varierende grad av respons fra de ulike informantene underveis i intervjuet. Enkelte pratet mye og fritt, mens andre trengte flere oppfølgingsspørsmål og eksempler for å konkretisere svarene sine.

Alle informantene samtykket til lydopptak og skjermbildeopptak for videre analyse, med forbehold om at vi holdt vår lovnad om anonymitet og at datamaterialet ble slettet ved undersøkelsens slutt. Videre presisering av forskningsetiske retningslinjer presenteres under delkapittel 4.6.4 *Forskningsetikk*.

4.5 Dataanalyse

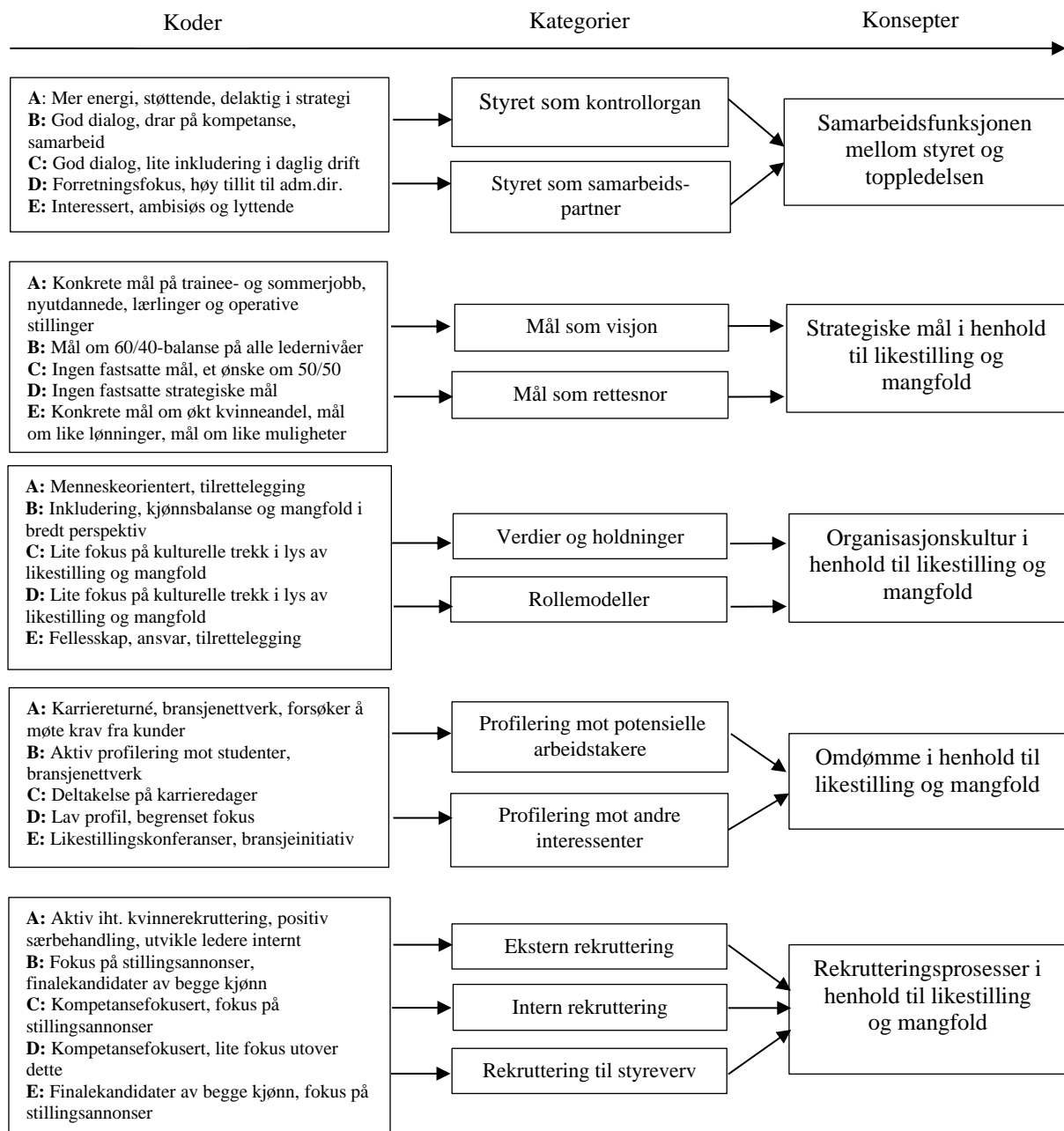
Etter å ha gjennomført elleve intervjuer med kandidater fra fem ulike allmennaksjeselskaper var det nødvendig å finne en systematisk måte å strukturere datamaterialet på. Under intervjuene benyttet vi oss av en diktafon-app utviklet av Nettskjema, hvor opptakene ble sendt direkte til en database som benyttet KI for å transkribere materialet (Nettskjema, u.å). For å forsikre oss om at transkripsjonene var helt nøyaktig, så vi oss nødt til å gjennomgå alle intervjuene manuelt for å korrigere eventuelle feilstavelser og forbedre setningsstrukturen. Etter denne gjennomgangen satt vi igjen med store mengder data i skriftlig form, og dataanalyseprosessen kunne starte.

Dataanalysearbeidet startet med at vi leste om GIOIA-metoden for å få et innblikk i hvordan en kan gå frem for å analysere store mengder med datamateriale (Gioia et al., 2013). Til tross for at denne metoden illustrerer en konkret fremgangsmåte for å analysere et datamateriale på,

fant vi det ikke hensiktsmessig å overføre denne terminologien i sin helhet. Vi bestemte oss dermed for å utarbeide en egen dataanalysestruktur som forklares inngående nedenfor.

Proessen startet med at vi gjennomgikk de enkelte transkripsjonene grundig for å skape en oversikt over de ulike beskrivelsene fra informantene, og gjennom dette danne oss ulike koder for å klassifisere disse beskrivelsene (Johannessen et al., 2020). Disse kodene var et resultat av en sammenkobling av elementer fra intervjuguiden, det teoretiske rammeverket og dagligdagse ord som konkretiserte informantenes beskrivelser og refleksjoner. Etter denne runden med dataanalyse innså vi at det ville være mer hensiktsmessig å separere funnene selskapsvis fra starten av for å gjøre kategoriseringen enklere. Dette for å skape en mer oversiktlig prosess, i tråd med vår problemstilling som har til hensikt å plassere selskapene på grad av endring. Vi gjennomførte dermed det første steget med koding av dataene på nytt, før vi arbeidet videre med å samle de identifiserte kodene inn i felles forklarende kategorier. Denne prosessen fulgte den abduktive forskningstilnærmingen, ved at det underveis fremkom ulike justeringer av det teoretiske rammeverket på bakgrunn av funnene i datamaterialet. Videre utarbeidet vi fem ulike konsepter basert på de ulike kategoriene.

Vi har valgt å illustrere vår datanalyseprosess gjennom en datastrukturmodell (*figur 4 – datastrukturmodell*). Denne modellen vil gjøre det enklere å forstå den kommende analysen, samt vise likheter og ulikheter mellom selskapene. Denne modellen består av en tredeling, hvor den første delen illustrer kodene gjennom de observerte fellestrekk fra hvert av selskapene i form av stikkord. Dette med hensikt å belyse hovedpoengene fra informantene fra de forskjellige selskapene og tydeliggjøre forskjellene mellom dem. Slik som modellen illustrerer presenteres funnene fra hvert selskap inn under de respektive bokstavene (selskap A til E). Det andre steget danner kategorier ved å konkretisere de ulike funnene gjennom faglige termer, og disse utvikles så til fem forskjellige konsepter.



Figur 4 – Datastrukturmodell

Underveis i arbeidet med dataanalysen har vi begge samarbeidet om å lese gjennom materialet for å identifisere koder og kategorier. Vi har sikret oss en solid forståelse av innholdet ved at det samme materialet har vært nøye gjennomgått av begge to. Dette har vært svært nyttig i videre analysearbeid.

4.6 Kvalitetskriterier innenfor kvalitativ forskning

Innenfor dette kapittelet vil vi beskrive de fire kvalitetskriteriene *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet* til å drøfte og vurdere forskningsprosessen vår. Vi vil også foreta noen etiske vurderinger før vi avslutningsvis i kapittelet betrakter forskningsetiske retningslinjer på et generelt grunnlag og ovenfor vår undersøkelse.

4.6.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet

De fire kvalitetskravene innenfor kvalitativ forskning kan være utfordrende å skille i praksis, og vi har dermed valgt å illustrere en kort oversikt over de faktiske forskjellene i *tabell 3 – kvalitetskrav innen kvalitativ forskning*. Deretter vil vi behandle disse fire kravene separat med beskrivelser for hva som er gjeldende i henhold til vår oppgave.

Kvalitetskrav innenfor kvalitativ forskning	
Pålitelighet	Refererer til overensstemmelse og åpenhet mellom undersøkelsens empiri, analyse og resultater (Tjora, 2017). Essensielt at forskeren er åpen og transparent om hvordan prosessen har blitt gjennomført (Bell et al., 2022).
Troverdighet	Handler om hvorvidt undersøkelsens fremgangsmåte og resultater reflekterer den virkeligheten som er studert, samt studiens formål (Johannessen et al., 2020).
Overførbarhet	Refererer til hvilken grad overføring av kunnskap kan anvendes til å forklare og fortolke lignende fenomener i andre sammenhenger (Johannessen et al., 2020). I kvalitative undersøkelser refererer overførbarhet til « <i>hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres</i> » (Johannessen et al., 2016, s. 231).
Bekreftbarhet	Refererer til hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan verifiseres av andre, enten det er forskere, samfunnet eller andre interessenter (Johannessen et al., 2020).

Tabell 3 - Kvalitetskrav innen kvalitativ forskning

I henhold til vår oppgave kan *påliteligheten* vurderes med utgangspunkt i hvordan datamaterialet er samlet inn, samt hvordan materialet har blitt bearbeidet i etterkant (Johannessen et al., 2020). For å sikre studiens pålitelighet har vi gjennom oppgavens oppbygning og struktur forsøkt å redegjøre for fenomenet vi undersøker. Dette er gjort gjennom ulike redegjørelser som inngår i innledningen, kontekstkapittelet og nå

metodekapittelet. Det er forsøkt redegjort for studiens helhetlige fremgangsmåte gjennom tydelige beskrivelser fra start til slutt. Noe som samlet bidrar til å skape transparens rundt prosessen, og de resultater vi presenterer (Johannessen et al., 2020).

Innenfor *troverdighet* presenterer Johannessen et al. (2020) to metoder som kan benyttes for å sikre dette i kvalitative undersøkelser: vedvarende observasjon og metodetriangulering. I denne studien vil vi benytte oss av vedvarende observasjon, som innebærer at vi som forskere setter oss godt inn i tematikken og fenomenet som vi skal undersøke (Johannessen et al., 2020). Dette med hensikt å sikre at vi som forskere klarer å skille ut relevant informasjon fra informantene. Vi har derfor brukt betydelig tid til å gjennomgå relevant pensumlitteratur, nyhetsartikler, samt undersøkt og gjennomgått tidligere forskning på området for å ha en bred forståelse for eventuelle uttalelser fra informantene. I tillegg har vi gjennom vårt utvalg av informanter forsøkt å sikre troverdigheten med tanke på formålet med studien (Johannessen et al., 2020). Samtidig kan studiens troverdighet til en viss grad svekkes gjennom at antallet informanter fra de ulike selskapene er varierende.

Når det gjelder *overførbarhet* vil det i henhold til vår undersøkelse omfatte hvorvidt denne kan konseptuelt generaliseres (Tjora, 2017). Dette innebærer at vår studie kan bidra til å utvikle ulike teorier eller konsepter som kan benyttes på andre tilfeller enn det vi har studert (Tjora, 2017). Vi vurderer i dette tilfellet studiens overførbarhet som relativt god når det gjelder andre allmennaksjeselskaper enn de som er inkludert i denne studien. Dette ettersom alle ASA er underlagt kvoteringskravet, og dermed vil kunne plasseres på grad av endring i arbeidet med likestilling og mangfold.

I lys av kvalitetskravet *bekreftbarhet* har vi underveis i forskningsprosessen vært opptatt av å fremme tema og funnene på en objektiv måte (Johannessen et al., 2020). Dette gjennom at vi hele veien har forsøkt å være tro til oppgavens formål, og forsøkt å utvise en transparent prosess gjennom konkrete og dyptgående beskrivelser omkring vår forskningsprosess. Likevel vil det være vanskelig å eliminere ulike subjektive holdninger tilknyttet undersøkelsen. Dette kan ha hatt betydning for studiens bekreftbarhet, eksempelvis gjennom at vi er kvinner som studerer et fenomen som i stor grad forsøker å fremme kvinner.

4.6.2 Litteratursøk

Ettersom flere av elementene i denne oppgaven tilhører fagfelt som vi ikke var godt kjent med fra før, brukte vi mye tid på å søke etter relevant litteratur. Til dette formålet benyttet vi oss av

søkemotorene Oria og Google Scholar til å utforske et bredt utvalg av diverse litteratur. Som et resultat av dette fant vi frem til relevant faglitteratur, artikler fra fagfellevurderte tidsskrifter og tidligere forskning. Mens vi gjennomgikk artikler oppdaget vi flere søkeord som viste seg å være svært nyttige for vår oppgave, og som bidro til å finne gode teoretiske kilder som kunne hjelpe oss med å besvare oppgavens problemstilling. I tillegg har vi fått god hjelp fra vår veileder til å finne relevant litteratur i tilfeller hvor vi har hatt behov for en hjelpende hånd.

4.6.3 Ethiske vurderinger

Innenfor kvalitativ forskning eksisterer det en forståelse om at det er vanskelig å oppnå total nøytralitet i henhold til det tema som forskes på (Tjora, 2017). Dette vil for oss være gjeldende i den sammenheng med at vi begge to er kvinner som forsker på et fenomen hvor kvinner står i hovedfokus. Noe som også vil gjelde i henhold til våre informanter. Det vil dermed være viktig for oss som forskere, og studiens pålitelighet at vi reflekterer over hvordan dette har innvirkning på vårt arbeid med oppgaven, og de resultater som presenteres på bakgrunn av våre funn og analyser (Tjora, 2017). Vi har gjennom hele forskningsprosessen forsøkt å være så bevisst vi klarer på vår motivasjon bak oppgaven – nemlig å oppnå dypere innsikt i effektene av kravet om kjønnskvoltering. En del av denne bevisstgjøringen har blant annet utvist seg ved at vi ikke har lagt noen føringer på hvilket kjønn våre intervjuobjekter har hatt. Vi har etterspurt informantene ut fra stillingstitler i selskapene; administrerende direktør, HR-direktør, styreleder og styremedlem. På den måten har vi ikke hatt innvirkning på det faktum om at kvinnelige intervjuobjekter muligens opplever tematikken som mer relevant, enn det mannlige intervjuobjekter vil kunne gjøre.

Videre har vi under selve intervjusituasjonen forsøkt ikke å legge føringer for de spørsmålene vi har benyttet. Vi har vært opptatt av å få tak i relevante eksempler for å forstå de ulike selskapers arbeid og synspunkt. Under noen av intervjuene har informantene selv, etter spørsmålene har vært gjennomgått, spurt oss hva vi tenker om tema. I disse tilfellene har vi forsøkt å være så balanserte som mulig i våre svar, og vært innforstått med at refleksjoner fra informantene som følge av en slik «diskusjon» ikke er tatt med i studien. På bakgrunn av denne helhetlige bevisstgjøringen, er vi likevel klar over at forskningsprosessen kan være preget av at vi som kvinner selv er «berørt» av tematikken. Det kan også være at enkelte informanter har vurdert det som vanskelig å være helt ærlig i sine betraktninger på grunn av at det er et tema vi som forskere og intervjuere står nært. Til tross for dette tror vi samtidig at

vårt kvinneperspektiv har vært fordelaktig på flere områder. Gjennom et personlig perspektiv har vi forståelse for de utfordringer kvinner ofte opplever i forbindelse med arbeidslivet og i ulike sosiale kontekster. Noe som igjen har vært nært knyttet opp til vår motivasjon til å skape et nytt og spennende forskningsbidrag fra datainnsamlingen om ulike selskapers arbeid med likestilling og mangfold.

4.6.4 Forskningsetikk

Innenfor forskningsetiske retningslinjer finnes det spesielt tre hovedelementer en som forsker må ta hensyn til; informantens krav til frivillig samtykke, forskerens forpliktelse til å ivareta informantens privatliv og ansvaret for å hindre skade som følge av informantens deltakelse i prosjektet (Johannessen et al., 2010). Disse elementene er konstruert med sikte på å fremme tillit mellom forskeren og informanten, selv om det foreligger en ubevisst forventning til at forskeren alltid ivaretar informantens interesser (Tjora, 2017). I utvelgelsen av informanter til prosjektet utarbeidet vi en kortfattet informasjonsmail hvor vi presenterte prosjektets formål, forventninger til informanten og en beskrivelse av hvordan prosjektet ville gjennomføres. I tråd med de forskningsetiske retningslinjene og standarder valgte vi å melde prosjektet inn til Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (Sikt, u.å). Dette ble gjort i forkant av intervjuene, og prosjektet ble godkjent i samsvar med deres retningslinjer kort tid etter at vi sendte inn prosjektet. Deretter utarbeidet vi et samtykkeskjema i tråd med en mal fra Sikt. Disse samtykkeskjemaene fikk vi returnert signert enten før, under eller etter intervjuene. Noen av informantene valgte også å gi muntlig samtykke før selve intervjuet ble gjennomført.

I dette prosjektet valgte vi, etter å ha hatt problemer med å rekruttere selskaper og informanter til undersøkelsen, å ilegge et forbehold om at deltakelsen ville anonymiseres. Dette ettersom vi fikk en indikasjon om at tematikken kunne oppfattes som forholdvis kontroversiell, og at det dermed forelå en høyere terskel til å takke ja. Anonymiseringen fungerte som et virkemiddel for å rekruttere informanter til undersøkelsen. Dette resulterte i anonymisering av alle informanter og selskaper som deltok i studien.

4.6.5 Bruk av kunstig intelligens

Til denne oppgaven har vi benyttet kunstig intelligens gjennom tjenestene Chat GPT og Chat UiT, hovedsakelig som et hjelpemiddel for synonymer. I tillegg har vi enkelte ganger benyttet tjenestene til å forbedre setningsoppbygningen og utføre korrektur. Ettersom vi ikke har benyttet tjenestene til å generere helhetlig tekst, vil de ikke bli referert til disse i hverken tekst eller referanselisten.

5 Analyse av funn

Dette kapittelet vil ta for seg analysen av vårt empiriske datamateriale, og vil ta utgangspunkt i de to første trinnene av oppgavens analysemodell (figur 3). Med andre ord: *forholdet mellom styret og toppledelsen*, og selskapets endring i arbeid med *likestilling* og *mangfold*, som ses gjennom fire områder: *strategiske mål*, *organisasjonskultur*, *omdømme* og *rekruttering*. Kapittelet vil være strukturert i denne rekkefølgen, som også samsvarer med oppbygningen i det teoretiske rammeverket. Med andre ord vil funn innenfor hvert emne bli presentert separat, og samlet ha til hensikt å besvare oppgavens første forskningsspørsmål: «*Hvilke endringer ser vi hos de fem allmennaksjeselskapene i arbeidet med likestilling og mangfold?*». Det empiriske datamaterialet viser varierte funn fra de ulike selskapene innenfor de forskjellige områdene som er analysert. Dette forklarer hvorfor enkelte selskaper ikke har funn på visse områder. I diskusjonen – som blir presentert i neste kapittel – vil analysen av de empiriske funnene samles for å danne en helhetlig forståelse av *endringene* i de ulike selskapene.

5.1 Forholdet mellom styret og toppledelsen

Med utgangspunkt i vår antagelse om at forholdet mellom styret og toppledelsen kan være viktig for hvordan endringer med likestilling og mangfold utspiller seg nedover i organisasjonen, vil vi analysere hvordan informantene fra de ulike selskapene beskriver dette forholdet. Vil vi i henhold til dette benytte de to ulike styrerollene: *styret som kontrollorgan* og *styret som samarbeidspartner* som inndeling. Denne inndelingen stammer fra teori knyttet til agentteori og ressursavhengighet (Torfing & Bentzen, 2020; Zahra & Pearce, 1989). Funnene indikerer at det foreligger vesentlige forskjeller i forholdet mellom styret og toppledelsen i de ulike selskapene.

5.1.1 Styret som kontrollorgan

Funn fra selskap D antyder at styret i hovedsak fungerer som et tilsynsorgan med hensikt å sørge for forsvarlig drift av virksomheten (Pugliese et al., 2009). En slik rollefordeling innebærer at forholdet mellom styret og toppledelsen i stor grad preges av at styret blander seg lite inn på områder utover sitt lovpålagte ansvar. Noe som best lar seg beskrive gjennom det Zahra og Pearce (1989) omtaler som agentteori. Administrerende direktør illustrerer forholdet slik:

«Det er et ryddig forhold, et godt forhold, og sånn sett er innflytelsen eller inngripen på det som er nedover i selskapet begrenset med tanke på utøvelse fra styrets side. Da blir det opp til leder eller ledelsen å stå for utøvelsen» (informant 9 - administrerende direktør, selskap D).

I tillegg poengterer informant 10 (styremedlem, selskap D) at de som sitter i styret og toppledelsen har kjent hverandre i mange år, og dette har satt sitt preg ved at *«[Adm. Dir.] har høy tillit selvfølgelig, og har drevet dette bra i alle år»*. Disse sitatene indikerer at administrerende direktør ilegges store deler av ansvaret for den daglige driften, i tråd med det Zahra og Pearce (1989) omtaler som det legalistiske perspektivet. Administrerende direktør kommenterer videre at store deler av kommunikasjonen i all hovedsak foregår mellom undertegnede og styreleder, og *«utover det er det liten dialog mellom toppledelse og øvrig styre, foruten om styremøtene»*. Likeledes presiserer informant 10 (styremedlem, selskap D) at det er en veldig liten krets rundt styret med tanke på hvem som kommer innpå dem. Dette innebærer at det hovedsakelig er administrerende direktør og økonomidirektøren som er i jevnlig kontakt, og informanten presiserer *«HR er for eksempel veldig lite inne»*. Disse funnene indikerer at styret har mindre engasjement og innsikt på områder som ikke har et konkret økonomisk formål.

Et annet sentralt funn i denne sammenheng peker tilbake på at samarbeidet mellom styret og toppledelsen i selskap D preges av rutiner og lav grad av endringsdynamikk: *«Det er ikke et veldig endringsorientert system, det er mer solid, ordentlig, godt samarbeid, åpent, ærlig, alt kommer på bordet. Men det er lite av den der dynamikken som kanskje skaper endring da»* (Informant 10 – styremedlem, selskap D). Det fremkommer dermed tydelig at hovedfokuset til selskap D innebærer å opprettholde en effektiv drift, ettersom dette har fungert over lengre tid. Dette samsvarer med beskrivelsen gitt av Huse (2007), hvor styrets rolle innebærer å opprettholde aksjonærers interesser i form av lønnsomhet i samarbeidet med ledelsen.

Innenfor selskap C kan man også trekke enkelte funn som viser til styrets rolle som kontrollorgan. Deriblant påpekes det at:

«Det er jo selvfølgelig faste styremøter der ledelsen blir med, men i forhold til daglig drift så blander sjelden styre seg inn. Så lenge det ikke er store strategiske

beslutninger som skal tas, eller at vi skal investere masse penger, eller at vi skal ansette 50 mann til» (Informant 7 – HR-direktør, selskap C).

Informant 8 (styremedlem, selskap C) beskriver videre at: *«styret har et ansvar for tonen på toppen [...] Men hvordan det etterleves, det er opp til selskapet»*. Dette antyder at lederne dermed innehar muligheten til å ta egne beslutninger uten at styret blander seg direkte inn i dette. Noe som viser likhetstrekk med det Pugliese et al. (2009) fremmer som en fordel med at styret utelukkende forholder seg til sitt lovregulerte ansvarsområde. Videre vil enkelte funn fra selskap C fremlegges i neste delkapittel, ettersom disse viser tendenser til styret som samarbeidspartner.

5.1.2 Styret som samarbeidspartner

Empiriske funn fra informantene i selskap A peker på at styret engasjerer seg i selskapets aktiviteter på flere områder. Dette lar seg best forklare gjennom teorien om ressursavhengighet (Zahra & Pearce, 1989), som innebærer at styret involverer seg i toppledelsens arbeid med strategiplanlegging gjennom tett dialog. HR-direktøren illustrerer styrets involvering slik:

«Vi som administrasjon liker å sette mål og standard for hva vi ønsker å ha fokus på. Men i forhold til strategien og målene vi setter gjennom strategiarbeidet vårt, så er jo styret delaktig i det og er med på den prosessen. [...] Jeg opplever at det er en god samhandling mellom styret og administrasjon i forhold til hva som går ut til virksomhetene. Jeg har ikke opplevd at det har vært forskjell på hva administrasjonen ønsker og hva styret vil. Jeg har ikke vært med på at det har vært noen diskusjoner rundt det» (Informant 1 – HR-direktør, selskap A).

Dette sitatet sier noe om hvordan styrets involvering påvirker selskapet positivt ved at styret og toppledelsen samarbeider mot en felles løsning. Gjennom styrets eksterne synsvinkel, og toppledelsens interne synsvinkel vil forholdet komplementere hverandre, og bidra til en helhetlig forståelse av selskapet og dets behov (Andrews, 1980). Videre er styret i selskap A opptatt av en spesiell ting, og som utmerker seg i forhold til de andre selskapene:

«administrerende direktør skal gå ut av styremøter [...] med mer energi enn da vedkommende kom inn» (Informant 3 – styremedlem, selskap A). Dette poengteres også ved styrelederens utsagn: *«Styret skal jo utfordre ledelsen i selskapet, men man skal også støtte og gi energi. Sånn at man bidrar til at man når målene» (Informant 2 – styreleder, selskap A).*

Sitatene antyder at støtten fra styret, sett i lys av ressursavhengighetsteorien, kan være en faktor som bidrar til å oppnå konkurransefortrinn, i tråd med Huse (2007) sin teori om styret som intern ressurs.

I selskap B beskriver et styremedlem hvordan administrerende direktør velger å involvere styret på enkelte områder hvor det kan være hensiktsmessig med tanke på kompetanse. Dette kan blant annet være vesentlig for å sikre en velfungerende strategi (Andrews, 1980; Zhu et al., 2016).

«Det er veldig bra samarbeid mellom styret og ledelsen i selskapet. Grunnen til det er at topplederen har valgt å dra på styret og deres kompetanse utover styremøtene. Man blir ofte involvert i ting ved siden av styremøtene hvis det er noe man har kompetanse på. Det er ikke så vanlig, men det er veldig bra» (informant 6 – styremedlem, selskap B).

Administrerende direktør i selskap B bygger opp under dette funnet, samtidig som vedkommende påpeker at hen som regel er involvert i dialogen og prosessen rundt: *"Det er jo hovedsak jeg som har kommunikasjon direkte med styret. Det er en liten dialog fra styret til de andre i konsernledelsen, men den går jo stort sett gjennomgående via meg, eller så blir jeg orientert om det»* (Informant 4 – administrerende direktør, selskap B). Videre uttrykker administrerende direktør at samarbeidet til styret fungerer godt for vedkommendes del. Det poengteres at styrets viktigste virkemiddel for å få til endringer i selskapet er å gi administrerende direktør føringer og refleksjoner, samtidig som det er viktig for de to partene å finne en balansegang mellom hva som er deres respektive ansvarsområde. Med andre ord indikerer funnene at forholdet mellom styret og toppledelsen i selskap B er preget av et velfungerende og stabilt samarbeid. Noe som vil være en fordel i både planlegging og gjennomføring av ulike strategier.

Fra selskap E beskriver HR-direktøren at styret inkluderer toppledelsens synspunkter og perspektiver i deres betraktninger om ulike saker for å skape effektiv selskapsstyring:

«Slik som jeg opplever det, så tror jeg at det styret vi har kan ha en veldig tydelig retning, men de er veldig lyttende til hva administrasjon sier og mener om ting. De vet at det er administrasjonen som er tettest på organisasjonen, og som er der i hverdagen og kjenner utfordringene vi har. Men samtidig er de klare på å beslutte hva vi må endre på, hva vi må fortsette med, og hva som vil fungere eller ikke fungere. Også opplever

jeg at styret kan være ganske ambisiøse, men på en realistisk måte. De er ikke ambisiøse bare for å være ambisiøse» (Informant 11 – HR-direktør, selskap E).

Dette indikerer et samarbeid der begge parter jobber sammen for å fremme selskapets interesser på en balansert og realistisk måte. Et slikt samarbeid kan bidra til at ambisjonene som settes er realiserbar ved at organisasjonen reagerer raskt på endringer i omgivelsene, og at beslutningene som tas baseres på interne styrker som kan gi selskapet konkurransefortrinn (Huse, 2007).

Fra selskap C beskriver et styremedlem følgende: *«Det er en veldig åpen og god dialog mellom styret og ledelsen. Både mellom styremøtene når det er behov for det, eller hvis det er spesielle saker som er på gang. Men også i forbindelse med selve styremøtene».* Dette sitatet indikerer, i motsetning til andre funn fra dette selskapet, at styret til dels er involvert i saker utover styremøtene. Dette kan ses i sammenheng med teorien om ressursavhengighet, som antyder at styret kan spille en aktiv rolle også utenfor de fastsatte møtene, i tråd med Zhu et al. (2016).

5.2 Strategiske mål i henhold til likestilling og mangfold

Ettersom målformuleringer er en del av organisasjoners strategiprosess, og er med på å sette håndfaste føringer for selskapers fremtidige kurs, vil vi analysere hvilke mål de ulike allmennaksjeselskapene har i tilknytning til arbeidet med likestilling og mangfold. For å belyse disse forskjellene i selskapene, vil vi benytte en todeling som skiller på strategiske mål som *visjon* og *rettesnor* (Knudsen et al., 2015). Empiriske funn indikerer at det foreligger vesentlige forskjeller i hvilken type mål de ulike selskapene benytter seg av. Det varierer i alt fra overordnede fremtidsmål til spesifikke delmål, samt tilfeller hvor det ikke foreligger noen.

5.2.1 Mål som visjon

I likhet med beskrivelsene av mål som visjon, som innebærer en langsiktig retning for selskaper, refereres det i selskap A til en overordnet visjon for selskapet om å forbedre kjønnsbalansen. Informant 3 (styremedlem, selskap A) påpeker at ledergruppene, spesielt nedover i organisasjonen, er *«mye mer mannsdominerte»*, og det legges stor vekt på innsatsen mot å få inn yngre kvinner inn i disse stillingene. Dette understrekes av HR-direktøren (informant 1), som uttrykker at *«det handler om å få kvinner opp i tyngre posisjoner. Som kanskje er en stor utfordring, men det er det vi jobber for»*. I tillegg presiserer styrelederen at:

«Men det er klart at det at man setter disse tydelige målene fra toppen og setter mangfold på agendaen, det har jo bidratt til et annet fokus over noe tid. Selv om vi slett ikke er i mål, og ikke er der vi ønsker å være» (informant 2 – styreleder, selskap A).

Disse beskrivelsene kan knyttes til målsettinger om å snu en negativ tendens i selskapet, samtidig som de understreker at det er en felles forståelse og vilje til å gjøre endringer for å oppnå visjonen om bedre kjønnsbalanse (Knudsen et al., 2015).

I selskap B viser informantene klare tegn til at de også har en fremtidig visjon om å oppnå en bedre kjønnsbalanse i selskapet:

«Det er et viktig tema, både likestilling generelt, kjønnsbalanse er en del av det, men at vi ønsker at det skal være like muligheter for alle i [selskapet], også andre minoritetsgrupper, og at vi ikke skal skille på, ja, vi ønsker mangfoldig i stort, og inkludere alle på en god måte, det er en ambisjon» (Informant 5 – HR-direktør, selskap B).

Denne visjonen understrekes videre med et spesifikt måltall som definerer ønsket kjønnsbalanse i fremtiden: *«målet vi har satt for kjønnsbalansen er 60-40 begge veier på alle nivåer i selskapet. Så vi har utvidet fra å bare ha det på ledernivå til å si at dette skal gjelde på alle nivåer» (Informant 5 – HR-direktør, selskap B).* Informant 4 som er administrerende direktør i selskap B påpeker det samme om at dette måltallet er et gjennomgående prinsipp: *«det er jo 60/40 av hvert kjønn som er helt førende».* Dette vil ifølge Knudsen et al. (2015) omhandle et ønsket fremtidsbilde for selskapet, og det vil dermed ikke være tildelt et spesifikt ansvar til enkeltpersoner eller avdelinger for oppnåelse.

I selskap E tyder deres visjon knyttet til likestilling og mangfold på at selskapet er opptatt av at likestillingsprinsippet skal gjelde for begge kjønn og at det skal gå begge veier. HR-direktøren utdyper dette poenget som følger:

“Nå har vi en konsernleder som er ekstremt opptatt av balansert likestilling. Vi har jo deltatt i forskjellige programmer, og vi var med på et i ca. ett år, men vi har trukket oss ut fordi vi mener det er feil at det skal bare være i favør for kvinner. Vi mener det bør være 50-50 i reell forstand. 50% menn, 50% kvinner. Så får vi til de endringene vi vil” (Informant 11, HR-direktør, selskap E).

Samtidig utdypes det: «*Alle jenter og kvinner som jobber her skal trives, og de skal ha like muligheter som mennene*». Disse sitatene indikerer at selskap E er svært oppmerksomme på kjernen i hva likestilling virkelig innebærer; likestilte rettigheter og muligheter for alle (FN, 2024; Holst, 2013). I tillegg tyder disse sitatene på at en slik kjønnsbalanse er et tydelig definert mål som er integrert i deres visjon, og et ønsket fremtidsscenario for selskapet (Knudsen et al., 2015).

5.2.2 Mål som rettesnor

Mål som rettesnor vil i større grad enn mål som visjon gi oss en forståelse av hvordan selskapene faktisk arbeider, og setter problematikken på agendaen. Funn fra informantene i selskap A peker på at det eksisterer konkrete mål for hvordan de skal arbeide med hensyn til å oppnå likestilling og mangfold på de ulike nivåene i selskapet. Slike håndfaste mål kan altså benyttes som rettesnor for å bedre resultater gjennom en mangfoldig arbeidsstab (Knudsen et al., 2015; Liu, 2018).

«Ledelsen må sørge for at de rekrutterer kvinner. De har et mål på hvor mange kvinner de skal ansette av de nyutdannede. Det er et mål rundt traineene. Det er et mål i [selskapet] på å øke andelen kvinner i de forskjellige ledergruppene. Det er en del av insentivsystemet» (Informant 3 – styremedlem, selskap A).

Informant 1 (HR-direktør, selskap A) utdyper dette med at selskapet har definert klare delmål som de arbeider aktivt med å oppnå. Disse delmålene har en spesifisert tidsfrist i løpet av de nærmeste årene, og pålegger ledelsen i selskapet ansvaret for selve utførelsen (Knudsen et al., 2015). Det vises til at for nyansatte «*skal det være 40 prosent kvinner*» og for «*studentene på sommerjobber skal det være 50-50*». I tillegg poengteres det at det viktigste fokusområdet til selskapet internt er «*dette målet om 20 prosent kvinner i operative roller*». Disse funnene indikerer at selskapet er opptatt av å konkretisere sine strategiske mål på veien mot økt kjønnsbalanse, og at de aktivt jobber for å flere kvinner inn i den mannsdominerte bransjen. Informanten påpeker at det per dags dato er ulik oppnåelse innenfor de ulike målsettingene. De er foreløpig á jour med tanke på de nyutdannede, men har fremdeles en vei å gå når det gjelder sommerjobber og kvinner i operative roller. I likhet med selskap A viser funn fra selskap E at også de har fastsatt konkrete delmål for å oppnå likestilling og mangfold i selskapet. Informant 11 (HR-direktør) beskriver deres mål, status og fremgang som følgende:

«Vi har en diversity policy og en gender equality policy. Vi har sagt at vi skal ha 40% kvinner innen 2025. Nå er vi i 2024, og vi er oppe i et par og tredve. Vi kan se det fra år til år at det er en oppgang» (Informant 11 - HR-direktør, selskap E).

Et annet viktig element innenfor likestilling er å motarbeide lønnsforskjeller mellom kvinner og menn (Fløtre, 2024). Funn fra selskap A indikerer at selskapet er opptatt av denne problematikken, og jobber aktivt for å opprettholde likestillingsprinsippet gjennom lønnsarbeid. Informant 1 (HR-direktør) utdyper at de har høyt fokus på dette:

«Vi har blant annet sikret at belønningsprosessene våre, gjennom lønnskartlegging og sånn, at det ikke er forskjeller basert på kjønn. Vi sa, for en del år tilbake, at man ikke fikk noen avkorting av bonus hvis man var hjemme i foreldrepermisjon for eksempel. For da kom jo alltid kvinnene dårligst ut, siden de har lenger foreldrepermisjon enn menn, historisk hvertfall» (informant 1 – HR-direktør, selskap A).

Dette arbeidet legges også mye vekt på i selskap E, der informant 11 (HR-direktør) hvert år gjennomgår alle lønninger personlig for å forhindre at kvinner blir underbetalt i forholdt til jobben de utfører, også sett i sammenheng med menn. Selskapet tilrettelegger også for kvinner i fødselspermisjon, og utdyper at kvinner som er ute i permisjon ikke skal bli forbigått i lønnsoppgjøret, og begrunner dette med at *«det skal ikke være sånn at nå gikk toget og du var i permisjon, så du fikk ikke opprykket»*. Dette indikerer at selskapet aktivt jobber med å redusere lønnsforskjeller, og at selskapet setter konkrete målsettinger for å forhindre dette. I tillegg har selskapet innført et tilbud der *«du kan jobbe 80% men du har 100% lønn»* i småbarnsperioden.

I selskap C er det imidlertid tydelig at de per dags dato ikke har noen fastsatte strategiske mål for å fremme likestilling og mangfold i selskapet. Likevel antyder funnene at dette er et område selskapet ønsker å rette mer oppmerksomhet mot. Informant 7 (HR-direktør, selskap C) utdyper dette med at selskapet er i en utviklingsfase der de jobber med å etablere mål om at ledergruppen skal bestå av 50% kvinner og 50% menn. Funn fra informant 8 (styremedlem, selskap C) fremhever at selskapet i større grad legger vekt på den riktige kompetansen til stillingene i toppledelsen: *«Så det var ikke for å få inn en dame, det var for å få inn den rette kompetansen. Det mener jeg er riktig. Det gjelder i alle ansettelser. Man velger den som er best utfra erfaring og kompetanse»*. Dette indikerer at selskapet har et kompetansefokus med hensikt til å skape en mer effektiv og lønnsom drift. I tillegg fremkommer det at selskapet har

en klar visjon om å bidra til å redusere utslipp, noe som viser at de legger mye vekt på ulike miljøaspekter.

I likhet med selskap C viser funn fra selskap D at det ikke eksisterer fastsatte strategiske mål i henhold til likestilling og mangfold. Dette blir forklart av informant 10 (styremedlem – selskap D) slik:

«Ja det er der jeg mener vi er kommet litt kort på det. Vi har ikke hatt det på styrets bord mens jeg har vært der. Men det betyr jo ikke at det ikke er der. For vi har for lite HR-tematikk. Det er noe styret har etterlyst. Jeg vil jo være litt motivert til å spørre om det nå» (informant 10, styremedlem, selskap D).

Dette sitatet tyder på at selskapet per dags dato ikke har utviklet visjoner eller konkrete målsettinger innenfor tematikken (Knudsen et al., 2015). Styremedlemmet forklarer videre at dette muligens kan skyldes et manglende engasjement fra toppledergruppen: *«Men jeg tror egentlig ikke [selskapet] har mål på det, men noe har de helt sikkert. Men det er i hvert fall ikke sånn at administrerende direktør brenner for det da»* (informant 10 – styremedlem, selskap D). Selv påpeker administrerende direktør (informant 9, selskap D) at til tross for at selskapet ikke har fastsatte strategiske mål for hvordan selskapet skal eller ønsker å jobbe med mangfold og likestilling, ligger dette som et omforent tankegods. Det understrekes at selskapet ikke fokuserer spesifikt på denne tematikken, men at *«det ligger der som kriterier, men derfra å si at du kan trekke klare strategiske mål ut av det, det vil jeg vel tone ned»* (informant 9 – administrerende direktør, selskap D). Videre henvises det dermed til at deres strategiske mål hovedsakelig omhandler å ta lederskap innenfor eget segment, og ekspandere driften. Noe som indikerer at deres strategiske målsettinger i all hovedsak preges av å være direkte resultatorientert.

5.3 Organisasjonskultur i henhold til likestilling og mangfold

Ettersom organisasjonskultur med fokus på verdier, holdninger og rollemodeller anses som viktig for å forstå endringer i arbeidet med likestilling og mangfold i de ulike selskapene, vil vi analysere det empiriske datamateriale i lys av dette (Busch, 2014). Funn peker på betydningen av å investere tid og ressurser i å bygge en sunn og sterk organisasjonskultur, samtidig som man kontinuerlig verdsetter og fremmer likestilling og mangfold i organisasjonen. I likhet med tidligere emner i analysekapittelet fremkommer det også på dette området klare forskjeller mellom de ulike selskapene.

5.3.1 Verdier og holdninger

Informantene fra selskap A legger vekt på at selskapets verdigrunnlag er svært menneskeorientert. HR-direktøren utdyper blant annet at selskapet har foretatt en endring ved å utvikle et eget «manualverktøy» som rammer inn deres verdier, og som benyttes som utgangspunkt for alle deres handlinger:

«Vi er jo veldig menneskeorienterte og er opptatt av at folk er viktige. Vi har et verdigrunnlag som vi har jobbet mye med gjennom mange år. Et egen [manualverktøy] som beskriver hvordan vi ønsker å jobbe, og hva som er viktig for oss. Jeg tror nok de aller fleste vil beskrive selskapet som et varmt og godt selskap å være i. Det er høyt engasjement og god trivsel» (informant 1 – HR-direktør, selskap A).

Dette sitatet sier noe om at selskapet har en positiv tilnærming til ulike menneskers bidrag i organisasjonen. Det omfatter en anerkjennelse av mangfoldet blant ansatte, samt en klar bevissthet rundt viktigheten av å fremme like muligheter for alle (Holst, 2013). Dette spesifiseres også av informant 2 som er styreleder i selskap A: *«[Selskapet] er jo et veldig menneskeorientert selskap. I strategien heter det at vi setter menneskene først, og det er fordi det er menneskene som skaper verdiene»*. Disse sitatene indikerer samlet at selskap A har lagt ned en betydelig innsats for å skape et positivt arbeidsmiljø med hensikt til å motivere de ansatte og sikre at de føler seg verdsatt (Busch, 2014). I tillegg fremlegges det en forståelse om at de ansatte er betydelige for selskapets suksess og resultater. Slike holdninger fra selskapets ledelse kan skape lojalitet hos ansatte, og bidra til å bygge opp en inkluderende kultur. En av informantene illustrere dette gjennom forklaringen om at ansatte som har forsøkt å jobbe andre steder, ofte kommer tilbake etter noen år, hvor *«de sier at det var som å komme hjem igjen»*. Disse funnene kan trekke paralleller til Knudsen et al. (2015) sin beskrivelse om en sunn og sterk organisasjonskultur.

I likhet med dette, viser funn fra selskap E at også de vektlegger verdier som anerkjenner viktigheten av de menneskelige ressursene. HR-direktøren omtaler deres viktigste verdi «caring» som et resultat av en endringsprosess, hvor de ønsket å omfavne et bredt perspektiv sett i sammenheng med samfunnet rundt (Busch, 2014):

«Verdien “caring” [...] er blitt den viktigste verdien, for det handler om å bry seg om natur og klima, investorer, samfunnet, lokalsamfunn og hverandre [...]. Det er en

kjempefin illustrasjon på hvordan du kan involvere og inkludere mennesker til å føle seg som en del av selskapet» (informant 11 – HR-direktør, selskap E).

Gjennom denne verdien kan en antyde at ansatte motiveres av følelsen av mening og samhold, samt ansvarliggjøring og handlingskraft i arbeidet sitt. I selskap B indikerer de empiriske funnene at deres organisasjonskultur i stor grad preges av et verdsett som setter betydningen og ønsket om likestilling og mangfold svært høyt, noe som signaliserer en sunn organisasjonskultur (Knudsen et al., 2015):

«Vi er opptatt av å skape en trygghet for hver og en som jobber i [selskapet] uavhengig av bakgrunn, etnisitet og seksuell legning, alt sammen egentlig. Man skal føle en tilhørighet og trygghet. Det står sterkt i vårt verdigrunnlag som vi har jobbet med å utvikle, og er opptatt av» (informant 4 – Administrerende direktør, selskap B).

Denne beskrivelsen viser at selskapet vektlegger å utvikle et trygt og inkluderende arbeidsmiljø, uavhengig av en persons identitet og tilhørighet. Dette kan videre kobles til det Berg et al. (2012) hevder som essensielt i forståelsen av mangfold i et arbeidslivsperspektiv – nemlig gjenspeiling av befolkningen ellers i samfunnet. Likevel poengterer administrerende direktør at selskapets verdier knyttet til likestilling og mangfold ikke har endret seg over natten, men er et resultat av en lang prosess over flere år med tematikken på dagsorden:

«Det har nok vært en modningsreise over ganske lang tid. Oppfattet at den økende tydeligheten rundt både kjønnsbalanse og mangfoldsdiversitet i bredt forstand. Det sammenfaller veldig sterkt med det verdigrunnlaget vi har. Det har ikke vært en enkelt situasjon med en “step change”, det har vært en modningsreise over lengre tid. Både med tanke på utvikling av forståelse og en vilje» (informant 4 – Administrerende direktør, selskap B).

Innenfor denne tematikken viser funn fra selskap E at de ikke betrakter likestilling som en kjønnskamp, men heller en plikt til å sørge for at ingen skal hindres til å oppnå noe på grunn av kjønnet sitt. Med dette pekes det spesielt på at kvinner ikke skal måtte forandre seg for å passe inn i spesifikk organisasjonskultur (Drake & Solberg, 1995). HR-direktøren uttrykker seg slik:

“Men det er ikke jobben til kvinnen å gå til kamp for. Jeg mener at det er samfunnet sin plikt å tilrettelegge. Regjeringen skal legge til rette premisser for at det skal være likhet. Det er ikke sånn at når kvinner søker på noe, så må man kjempe for det, fordi

man er kvinne og må tøffe seg litt med rop, fordi å passe inn i noe. Altså, hallo? Man sier ikke det til en mann, at nå skal du jobbe i barnehage, så nå må du bli litt mykere og litt mer sånn her» (informant 11 – HR-direktør, selskap E).

Funnene fra selskap A, B og E viser med andre ord klare beskriver om hvordan de arbeider med likestilling og mangfold gjennom sin organisasjonskultur. I motsetning til dette forklarer et styremedlem i selskap C at det ikke foreligger noen verdier som omfavner likestilling og mangfold: *«nei, det ligger ikke nedfelt i visjonen som sådan»* (informant 8 – styremedlem, selskap C). Samtidig forklarer HR-direktøren (informant 7, selskap C) at *«jeg opplever at det jeg jobber med, og de rundt meg er veldig positivt til likestilling og mangfold.»* Dette antyder at det eksisterer ulik oppfatning og engasjement omkring tematikken, noe som igjen kan tyde på at selskapet ikke har integrert dette tydelig nok i deres verdigrunnlag. I tillegg vises det gjennom manglende beskrivelser fra informantene i selskap D at det foreligger lite fokus på verdier og holdninger som fremmer likestilling og mangfold. Dette understrekes av informant 10 som sitter som styremedlem i selskap D: *«jeg oppfatter kanskje ikke at [selskapet] jobber med slike problemstillinger».*

5.3.2 Rollemodeller

Behovet for kvinnelige rollemodeller fremkommer som et viktig funn fra deler av det innsamlede datamaterialet. Informanter fra flere selskaper påpeker at de er opptatt av å synliggjøre kvinner i lederposisjoner, og de som sitter i styret. Dette kan virke positivt inn på organisasjonskulturen, og gjenspeile ulike selskapers verdigrunnlag (Bjørnåli et al., 2018). Eksempelvis fremhever styreleder i selskap A (informant 2) følgende: *«Man har vært veldig bevisst på å vise frem de kvinnelige lederne som gode rollemodeller. Man har vært bevisst på å jobbe med kommunikasjon, at det ikke skal være en sjanger som ikke alle føler seg inkludert i».* Dette sitatet utvides i betydning av informant 3 (styremedlem, selskap A):

«Jeg merker at det er varierende interesse fra styremedlemmer for problemstillingen. Du er nødt til å ha noen i styret som brenner for problemstillingen og som ikke slipper den. Men det er klart at de skjønner det etter hvert, men du er nødt til å ha noen i styret som pusher på det spørsmålet. Hvis du ikke har det, så skjer det lite, tror jeg».

Dette sitatet indikerer, i tråd med Jandeska og Kraimer (2005), at en organisasjonskultur uten kvinnelige rollemodeller i toppposisjoner kan føre til at kvinner i lavere posisjoner ikke opplever verken tilrettelegging eller motivasjon. Funn fra selskap E kan også knyttes opp mot

dette, og HR-direktøren forklarer hvordan de benytter kvoteringskravet i styret som en styrke for å fremme kvinnelige rollemodeller:

«Vi skal ha kvinner inn i ulike roller og de skal ha muligheter. Jeg bruker det som en kraft at styret vårt er kjønnsbalansert. Det må på en måte gå nedover. Det er mye enklere for meg å gjøre jobben min når det øverste organet har en balanse. Da kan jeg si at de har gjort det, vi må også gjøre det og sånn må vi jobbe nedover organisasjonen» (informant 11 – HR-direktør, selskap E).

I tillegg illustrerer informant 11 at det kan være vanskelig for kvinner «å identifisere seg» med topplederne i selskapet, dersom det kun er menn i disse posisjonene. Gjennom å konkret henvise til en kvinne i en topposisjon, kan man motivere andre kvinner til å påta seg lederroller, slik Bjørnåli et al. (2018) påpeker. Utover dette indikerer funn fra selskap B at toppledelsens initiativer og kommunikasjon også vil kunne kobles til en rollemodellfunksjon, men da i lys av mangfold i en bredere kontekst (Nater et al., 2023). Administrerende direktør reflekterer over sin posisjon som rollemodell slik:

«Det er kjempeviktig, nesten helt avgjørende, at du har en ledelse og en toppleder som er genuint opptatt av det og snakker om mangfold. Som bruker muligheten til å snakke om mangfold, for det påvirker. Det er hva jeg sier og hva jeg gjør, som er med på å utvikle vår kultur. Enten om jeg vil eller ikke så er jeg en rollemodell i mange sammenhenger, så det blir lagt merke til» (informant 4 – administrerende direktør, selskap B).

Samtidig benytter administrerende direktør sin personlige bakgrunn og oppvekst som grunnlag for å understreke sin forståelse for ulike mennesker, og forteller at dette bidrar til å skape interesse og tillitt blant ansatte. Videre utdyper vedkommende: *«jeg har en genuin sterk respekt for alle mennesker»*.

I selskap C og D fremkommer det ingen funn eller beskrivelser angående hvorvidt selskapet fokuserer på viktigheten med rollemodeller innenfor tematikken likestilling og mangfold.

5.4 Omdømme i henhold til likestilling og mangfold

Ettersom omdømme kan påvirke både potensielle arbeidstakere og andre interessenter sitt syn på selskapet, vil vi analysere funn knyttet opp mot hvordan de ulike allmennaksjeselskapene profilerer seg utad. Dette spesielt med tanke på endringer i arbeidet med likestilling og

mangfold. Funn antyder at selskapene har ulik oppfatning av viktigheten rundt profilering av dette arbeidet. Empirien viser at flere selskaper er aktive i profileringen tilknyttet unge, nyutdannede mennesker, samt at det foreligger varierende fokus fra andre interessenter innenfor dette emnet.

5.4.1 Profilering mot potensielle arbeidstakere

Empiriske funn indikerer at flere av selskapene er opptatt av å profilere seg mot både videregående skoler og universitet for å tiltrekke seg mulige fremtidige arbeidstakere, som ifølge Bjaalid og Mikkelsen (2016) kan omtales som «employer branding». Funn fra selskap A viser at de omtaler seg selv som «*best i klassen*» i arbeidet med å rette søkelyset mot å rekruttere yngre kvinner til fagutdanningene som vanligvis er svært mannsdominert. Dette understreker et styremedlem med at:

«Akkurat i disse dager [profilerer selskapet seg på ulike] fagskoler og videregående skoler og demonstrerer forskjellige ting man kan holde på med og har et veldig fokus på nå frem til jentene. Så det jobber man veldig godt med. Og så er man også i aktiv i næringslivsringen rundt byggstudier [ved universiteter]» (informant 3 – styremedlem, selskap A).

Styreleder (informant 2) i selskapet underbygger dette sitatet med at det har et sterkt ønske om å «*vise at det er kult å være jente i [selskapet]*». Disse sitatene kan samlet indikere at selskap A er svært opptatt av å profilere seg selv som en organisasjon som vektlegger gode verdier innenfor likestilling og mangfold. En slik tilnærming i en allerede mannsdominert bransje kan vært viktig for å fange oppmerksomheten til kvinner som utdanner seg innenfor området (Brønn et al., 2009). I tillegg støtter empiriske funn opp om dette med at selskap A har utbedret sine fasiliteter, og i mye større grad enn tidligere fokuserer på å tilpasse seg for å tilrettelegge for kvinner. HR-direktøren illustrerer følgende:

«For noen år tilbake var det et tema at man ikke hadde arbeidstøy som var laget for kvinner, så det har vi jo på plass nå. I tillegg var det jo at man ikke har hatt egne skiftebrakker for kvinner. Heldigvis har vi fått på det og plass nå. Det siste tilskuddet som jeg er veldig stolt av, er at vi nå har bind og tamponger på alle kontorene våre, og vi tester det også ute på prosjektene våre med dispensere» (informant 1, HR-direktør, selskap A).

Funn fra selskap B indikerer at også de legger stor vekt på å profilere seg ovenfor studiemiljøer. Administrerende direktør poengterer følgende:

«Vi har vært på NTNU, Norges Handelshøyskole, Universitetet i Oslo og diverse steder. Vi bruker altså en del tid, og er veldig opptatt av hvordan vi fremstår. Slik at vi ikke fremstår som fire grå menn som dukker opp på et studiested, men at vi viser mangfoldet i vår bedrift når vi er ute og møter studenter» (informant 4 – administrerende direktør, selskap B).

Dette sitatet kan videre kobles opp mot forståelsen av at økt mangfold vil kunne være et sentralt verktøy for selskapers omdømmebygging (Haraldseid, 2018). I tillegg viser empiriske funn at selskap B bruker både tid og ressurser på å profilere seg gjennom et næringsinitiativ med fokus på å ansette og dyrke kvinnelige ledere: *«vi har jo mål på å ha fokus på kvinnelige ledere i [selskapet] for å få den andelen opp»* (informant 6 – styremedlem). Et slikt initiativ kan gjøre det lettere for selskapet å tiltrekke seg dyktige kvinner, og HR-direktøren poengterer at dette i tillegg vil kunne *«påvirke bransjen positivt»*.

I selskap C indikerer HR-direktøren (informant 7) at også de deltar på utdanningsmesser og lignende: *«det er litt viktig å delta på sånne arrangementer for oss, og vise muligheten for kvinner som vurderer bransjen i hvert fall»*. Dette ettersom at selskapet ønsker å fremstå som et *«moderne [selskap] med plass til alle»*. Sitatene tyder på at selskapet innehar en åpen tilnærming, samt et ønske om å tiltrekke seg både kvinner og menn. Dette fordi deres hovedfokus synes å være rettet mot å finne den mest egnede kandidaten basert på kompetanse uavhengig av kjønn. Samtidig utdyper informanten at de i disse dager holder på å utvikle nettsiden deres, hvor de har planer om å presentere ansatte som jobber hos dem, og hvor de skal *«vektlegge kvinner i viktige posisjoner»*. Engelstad (2011) hevder at profilering av kvinner på nettsiden til selskapet vil sende ut positive signaler, og styrke omdømmet tilknyttet likestilling og mangfold.

Informant 11 (HR-direktør, selskap E) vektlegger viktigheten med å ha en åpen tilnærming og dialog med andre selskaper for at bransjen i sin helhet skal oppfattes som attraktiv for arbeidstakere. Informanten påpeker et ønske om en aktiv delingskultur for å videreutvikle og fremme i bransjen, og begrunner dette med at *«det er noe med at næringen trenger kjempe mye folk»*.

5.4.2 Profilering mot andre interessenter

Et annet fokusområde innenfor selskapers omdømme, vil innebære profilering mot andre interessenter. Dette kan eksempelvis være aksjonærer, kunder, kreditorer, konkurrenter og lignende. Empiriske funn fra HR-direktøren (informant 1) i selskap A indikerer at et økende fokus og engasjement for likestilling og mangfold er et resultat av det samfunnet er opptatt av, og dets forventning til allmennaksjeselskapene som store aktører i næringslivet. Dette understrekes ved at forventningen krever «*at vi er på ballen og at vi forstår hva dette dreier seg om*» (informant 1 – HR-direktør, selskap A). Funn viser også at selskap A er opptatt av å utvikle bransjen de befinner seg i: «*i tillegg så har vi vært med å stifte et bransjenettverk som har vært veldig viktig for oss*». Videre poengteres det at «*når kundene begynner å stille krav, da pleier det å skje noe, [...] spesielt offentlige kunder*». Dette indikerer at det er viktig for selskapet å være oppmerksom på kundenes ønsker og behov for å opprettholde sitt omdømme. I tillegg omtaler både HR-direktøren og styrelederen at mangfold og kvinnelige ledere anses som en «*hygienefaktor*» utad. Når det gjelder aksjonærer beskriver derimot styrelederen (informant 2, selskap A) følgende:

«Men om aksjonærene i realiteten er så opptatt av det, det er jeg ikke så sikker på. Når de måler selskapets måloppnåelse, så er de nok veldig opptatt av lønnsomhet, og de er opptatt av at selskapet vokser og utvikler seg».

De samme tendensene ser vi også i selskap B. Informant 4 (administrerende direktør) uttrykker at «*en del aksjonærer er opptatt av dette prinsipielt, og stiller spørsmål rundt det. Men i de møtene jeg har med aksjonærer er det ikke det vi bruker tid på, dessverre*». Imidlertid poengteres det at «*når det gjelder andre interessenter utover aksjonærer, så er det veldig annerledes*». Dette utdypes ved forklaringer om at interessenter som politiske myndigheter og kundegrupper har andre krav og forventinger til selskapets profilering og fokusområde, og det blir dermed «*viktig for oss å fremstå som en kultur som er veldig prinsippfast rundt likeverd, mangfold og kjønnsbalanse*». Dette tyder med andre ord på at det er nødvendig å kontinuerlig forbedre og opprettholde selskapets profilering innenfor dette emnet.

I selskap E forklarer informant 11 (HR-direktør) hvordan selskapet aktivt involverer seg i diverse likestillingskonferanser, og bidrar som sponsor med økonomisk støtte. I tillegg forklarer informanten at det holdes «*veldig masse foredrag og innlegg om akkurat dette*» og informanten forsøker aktivt å inkludere og integrere mangfoldsdimensjonen der det er

hensiktsmessig. I sum forklares det at «vi oppfører oss og presenterer det på en sånn måte at folk har lyst til å være med på endringen, så vi er veldig opptatt av det». Disse sitatene antyder at selskapet bruker mye tid og energi på sin presentasjon og fremstilling utad. I tillegg indikerer HR-direktøren (informant 11, selskap E) at investorene oppleves som «veldig mer opptatt av mangfold og kjønn enn det vi tror». Dessuten påpekes det at de sosiale aspektene innenfor ESG er blitt mer relevant enn tidligere, og informanten uttrykker at selskapet driver med «null vinduspynting» (Kalev et al., 2006; PWC, u.å).

Empiriske funn fra selskap C indikerer derimot at deres profilering knyttet til likestilling og mangfold inkluderes i selskapets helhetlige bærekraftsprofil. Informant 8 (styremedlem, selskap C) begrunner dette med at «selskapet fokuserer ikke akkurat på likestilling og mangfold, men selskapet har en bærekraftsprofil. Innenfor bærekraft har du jo ESG, og det sosiale, der kommer det med mangfold og like muligheter for kjønn». I tillegg kommenterer HR-direktøren: «men jeg har ikke opplevd at aksjonærer eller eiere har sagt at dere må ha med kvinner i selskapet. De vil helst se resultater». Disse sitatene antyder altså at selskap C ikke utelukkende fokuserer på å fremstille seg som betydelig opptatt av likestilling og mangfold, men heller vektlegger et helhetlig perspektiv som et bærekraftig selskap for å fremstå som en «interessant arbeidsplass».

I motsetning til dette poengterer informant 10 (styremedlem) at selskap D «er jo et selskap som holder en ganske lav profil, hvis du tenker på hvor stor de er». Samtidig uttrykker administrerende direktør (informant 9) at fokuset tilknyttet likestilling og mangfold er «relativt begrenset», sett i sammenheng med andre aspekt innenfor bærekraftsrapportering. I tillegg kommenterer vedkommende at kapittelet tilknyttet likestilling «kanskje er det man blar raskest over». Til tross for uttalelser som dette sier informanten at «jeg mener at vi presenterer at vi vektlegger likestilling og mangfold utad». Dette indikerer at selskapet til en viss grad forsøker å fremstille seg som en arbeidsplass som verdsetter likestilling og mangfold, men på grunn av mangelen på konkrete eksempler og beskrivelser, kan det være utfordrende å «bekrefte» dette.

5.5 Rekruttering i henhold til likestilling og mangfold

Ettersom rekruttering av ansatte kan spille en vesentlig rolle i allmennaksjeselskapers arbeid med likestilling og mangfold, vil vi analysere funn knyttet til både ekstern og intern rekruttering, samt hvordan rekrutteringsprosessen til styreverv er blitt påvirket av den lovpålagte kjønnskvolteringen. Datamaterialet indikerer at flere av selskapene fokuserer på å

oppretholde en kjønnsbalanse i rekrutteringsprosessene. Dette viser seg blant annet gjennom prinsippet om at begge kjønn skal representeres i finaleintervjuer, og fokuset på utformingen av stillingsannonser for å tiltrekke seg flere kvinner.

5.5.1 Ekstern rekruttering

Ekstern rekruttering av ansatte er en viktig arena for selskapet å uttrykke sine verdier og sin organisasjonskultur på (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). Empiriske funn fra selskap A indikerer at de legger stor vekt på å rekruttere kvinner inn i organisasjonen. Informant 3 (styremedlem, selskap A) beskriver følgende: *«[selskapet] er aktiv med hensyn til rekruttering. De er aktive når det gjelder å få kvinner til å søke»*. HR-direktøren (informant 1, selskap A) utdyper dette med at de opererer i en *«ekstremt mannsdominert bransje»* og dermed er opptatt av en *«positiv særbehandling»* i kvinners favør. Samtidig understrekes det at det selvfølgelig skal ligge riktig kompetanse i bunn, og at denne positive særbehandlingen hovedsakelig forekommer i tilfeller hvor det står mellom en kvinne og en mann, og at de da velger kvinnen for å oppnå bedre kjønnsbalanse. I tillegg kommenterer styrelederen (informant 2, selskap A) at *«vi i sluttfasen av rekrutteringen alltid ønsker å ha kandidater av begge kjønn»*. En slik praksis indikerer at selskap A ønsker å motvirke kjønnskjevheter, og at de erkjenner betydningen av kjønns mangfold og inkludering.

I selskap B fremkommer det også funn på at de arbeider med likestilling og mangfold i rekrutteringspraksiser. Informant 6 (styremedlem, selskap B) beskriver: *«generelt sett så skal det være kandidater av begge kjønn i prosessen. Det er vi opptatt av, og det skal det alltid være. Det er jo ikke noe vi snakker om en gang, for det er bare gitt»*. Administrerende direktør (informant 4, selskap B) utdyper at finalekandidatene til lederstillinger alltid skal representere begge kjønn, samt at det i ledergruppen er viktig å se på totalen og ivaretagelse av kjønnsbalansen. Likevel presiserer HR-direktøren at: *«vi tenker ikke at vi skal bytte ut folk bare fordi de har et bestemt kjønn. Sånn ønsker vi ikke at det skal bli. Det får heller være en bevissthet hver gang noen går av med pensjon eller slutter»* (informant 5 – HR-direktør, selskap B). Dette peker på at selskap B inntar en helhetlig vurdering av kjønnsbalansen i selskapet, og at fokuset på likestilling ikke vil foregå på bekostning av ansatte.

HR-direktøren (informant 11) i selskap E fremlegger at også de er opptatt av, og praktiserer at det alltid skal være en kvinne og en mann i finaleintervjuene. Samtidig påpeker vedkommende at de i tillegg *«har innført det som jeg kaller for den destruktive kandidaten. Han eller hun som ikke passer inn, men som gjør at vi tvinges til å tenke annerledes kommer*

også inn som en joker». Dette viser at de aktivt benytter rekrutteringsprosessene til å utfordre seg selv til å bygge opp mangfoldet i selskapet, slik Brenna og Solheim (2018) indikerer er viktig.

Funn fra selskap C uttrykker at de til en viss grad har fokus på å rekruttere kvinner, men at deres primære fokusområde vil være å tiltrekke seg «riktig» kompetanse. HR-direktøren uttaler: *«Så lenge du har den rette bakgrunnen kompetansemessig er du den vi er på jakt etter»*. Samtidig påpekes det at de er veldig bevisst på å se etter de kvinnelige kandidatene, men ikke på bekostning av mer kvalifiserte menn. Et styremedlem illustrerer at mangfold er bra, men da i hovedsak i form av ulik kompetanse og erfaring: *«Men om du er jente eller gutt, tror jeg ikke jeg har så mye å si. Det er mer at du bidrar med andre vinklinger, andre erfaringer og annen type kompetanse som er bra»* (informant 8 – styremedlem, selskap C).

En slik kompetanseorientert tilnærming finner en til en viss grad også funn på i selskap D. Administrerende direktør påpeker at kandidatene de velger ut i rekrutteringsprosesser må være kvalifisert. Samtidig illustrerer vedkommende at:

«Det er ikke alltid like lett når man har en mannsdominert bransje. Da er det vanskelig å finne kvinner som er kvalifisert. Har man ti menn og en kvinne, så er det jo den ene kvinnen kvalifisert, men vanskelig å få tak i» (informant 9 – administrerende direktør, selskap D).

I tillegg opplyser informanten at de i nærmeste fremtid skal ansatte en ny leder i toppledelsen, og at det er en mulighet for at de ønsker å ansette en kvinne. Likevel reflekteres det over om de kommer til å lykkes med å få tak i en kvalifisert kvinne til denne stillingen, og det understrekes at det er viktig at kvinnelige kandidater viser interesse. Dette indikerer at selskapet delvis ser behovet for kjønnsbalanse, samtidig som de viser en beskjedne grad av vilje til å aktivt lete etter kvinnelige kandidater.

En annen vesentlig faktor innenfor ekstern rekruttering, som ble fremhevet av flere selskaper, var betydningen av stillingsannonser. Spesielt ordvalg indikerer å spille en sentral rolle, som Askehave og Zethsen (2014) fremhever med tanke på kjønnsbaserte ulikheter. HR-direktøren (informant 1) i selskap A påpeker blant annet at: *«kvinner må sjekke av alle boksene på kvalifikasjoner. Menn tenker at de har tre av ti, så dette kommer til å gå helt supert»*. Dette poengterer også HR-direktøren i selskap E: *«Dette med annonser må utformes på en sånn*

måte at kvinner søker. Guttene søker hvis det er to ting som de har gjort. Mens kvinner søker ikke engang når de har gjort ni av ti ting» (informant 11 – HR-direktør, selskap E).

Videre utdyper informant 1 (HR-direktør, selskap A) at de har hatt ulike skrivekurs for rekrutteringsteamet for å blant annet jobbe med hvilke ord man bør benytte for å tiltrekke seg spesifikke kjønn: «ord kan på en måte være maskuline eller feminine, hvor de feminine treffer både kvinner og menn, mens de maskuline treffer færre kvinner». Slike tendenser ser vi også i selskap B, hvor administrerende direktør (informant 4) sier:

«Når vi driver rekruttering, så starter det egentlig allerede når annonser utformes. Vi ser at det tradisjonelt har vært veldig fort å lage annonser og stillingsbeskrivelser som i større grad tiltrekker menn enn kvinner, dessverre. Så det å bruke klokskap, og ikke minst bruke en bred kompetanse, hvor det både er menn og kvinner som ser på dette og jobber med dette, men også ha en veldig sterk bevissthet rundt formulering og kvalifikasjonskrav slik at vi tiltrekker de man vil tiltrekke» (informant 4, administrerende direktør, selskap B).

I selskap C understreker HR-direktøren (informant 7) at «ingen kan alt, men er du motivert og har lyst til å lære, så er det halve jobben». Samtidig slipper de ikke kompetansefokus: «Jeg ser ekstra på kvinnelige søkere. Også prøver vi å bruke litt andre ord i annonser. Slik at det kan trigge kvinner. Men vi må ha folk som kan gjøre jobben». Helhetlig samhandler disse funnene med det Drake og Solberg (1995) påpeker om at kvinner undervurderer sin egen kompetanse, og det indikerer en strategisk tilnærming for å fremme likestilling og mangfold i rekrutteringen.

5.5.2 Intern rekruttering

Det empiriske datamaterialet illustrerer at selskap A skiller seg ut fra de andre selskapene ved at de vektlegger intern rekruttering for å styrke mulighetene og ivaretagelsen av kvinnelige ansatte i organisasjonen. Selskap A har fastsatt et konkret mål om å oppnå en kjønnsbalanse på 50% kvinner og 50% menn i sommerjobbene. I denne sammenhengen forklarer HR-direktøren (informant 1) at selskapet aktivt arbeider med intern rekruttering ved å tilby trainee-stillinger til nyutdannede som tidligere har hatt sommerjobb hos dem, samt som har vist både gode prestasjoner. Dette tyder på at selskapet får muligheten til å kartlegge hvilke kandidater som er aktuelle å ansette i faste stillinger, noe som kan føre til kostnads- og ressursbesparelser ettersom de aktuelle kandidatene allerede er kjent med selskapet og dets

kultur. I tillegg poengterer styrelederen viktigheten med å bygge opp erfaring allerede hos de yngste arbeidstakerne i selskapet, uavhengig av hvilket kjønn de har. Dette understrekes ved at *«hvis du skal bli konsernsjef, så må du ha erfaring»* (informant 2 – styreleder, selskap A).

Til tross for at selskap A har fastsatt konkrete måltall for antall rekrutteringer på de ulike områdene for å fremme likestilling og mangfold, fremhever et styremedlem (informant 3) at selskapet fortsatt har noen forbedringspotensialer:

«De er ikke like gode på hva skjedde med disse x antall kvinnene. Hvor mange var igjen etter fem år, hvor mange var igjen etter ti år, hvor mange av de er faktisk interessert i å få lederutfordringer for eksempel, og hvorfor får de ikke dette?»
(informant 3, styremedlem, selskap A).

Informanten poengterer at styret har oppfordret ledelsen til å følge opp denne problematikken internt, ettersom en sentral del av intern rekruttering refererer til tiltak som fremmer motivasjon til å bli værende i organisasjonen (Kitterød et al., 2015). Samtidig blir det understreket at selskapet aktivt jobber med å forbedre dette gjennom suksesjonsplanlegging og etterfølgelsesplanlegging, hvor kvinnelige kandidater nå har kommet inn som en naturlig del.

5.5.3 Rekruttering til styreverv

Empiriske funn fra de ulike selskapene indikerer at rekrutteringsprosessen til styrevervene har stått ovenfor en profesjonalisering etter at den lovpålagte kjønnskvoeringen ble innført. Av tidligere forskning fremkommer det at rekrutteringen til styreverv vanligvis foregår gjennom uformelle nettverk og av fenomenet homososial reproduksjon (Sund, 2015). Denne endringen illustreres av et styremedlem (informant 10) fra selskap D og E: *«Det som skjedde da loven kom, var at du måtte se utenfor ditt eget tette nettverk. Da ble det jo en profesjonalisering»*.

Styrelederen (informant 2) i selskap A påpeker at rekruttering til styrevervene tidligere var preget av homososial reproduksjon og begrunner dette ved at *«jeg tror at det ligger i sakens natur at man rekrutterer folk som er litt like seg selv»*. Informant 3 (styremedlem, selskap A) forklarer imidlertid at den nåværende rekrutteringsprosessen til selskapsstyrene foregår ved bruk av en valgkomite, og gir nærmere beskrivelser om at *«valgkomiteen bruker ofte et eksternt rekrutteringsbyrå som lager en liste over de aktuelle kandidater»*. Dette sitatet antyder at ved å inkludere et eksternt rekrutteringsbyrå kan selskapet oppnå et bredere og mer mangfoldig kandidatfelt. Videre kan en slik tilnærming tiltrekke kandidater som ellers ikke

ville blitt ansett som aktuelle, ettersom de skiller seg fra eksisterende styremedlemmer. I tillegg påpeker HR-direktøren (informant 1) betydningen av å vurdere kandidatenes syn på mangfold når man rekrutterer til styret. Dette ettersom det kan være avgjørende at styremedlemmene er engasjerte og *«opptatt av nettopp dette temaet»*.

Et av styremedlemmene i selskap D og E (informant 10) forklarer videre at en av valgkomiteens hovedoppgaver er å arbeide med styresammensetningen, og beskriver samarbeidet mellom styret og valgkomiteen slik: *«Det styret gjør er å evaluere sitt arbeid. Valgkomiteen bruker det som en input til hva styret trenger av kompetanse.»* Sitatet indikerer at valgkomiteen benytter beskrivelsen fra styret til å identifisere aktuelle kandidater som kan passe for styrevervet. Dette vurderes basert på kandidatens kompetanse, profil, utdanning og erfaring. Informanten fremhever at komiteen utfører grundige analyser om hvilken kompetanse som er nødvendig, i tillegg til at de aktivt forholder seg til kvoteringskravet.

Funn fra selskap C viser at selskapets rekrutteringsprosesser til styreverv fokuserer på kompetanse, og et styremedlem (informant 8) forklarer at *«min opplevelse generelt sett er at det blir litt mer oppmerksomhet på hvilken kompetanse vi trenger i styret. Det er ikke bare for å ha noen som har erfaring med selskapsdrift, men hvilken kompetanse er det trengs.»* I tillegg illustrerer HR-direktøren (informant 7) at flere har begynt å se verdien av å inkludere ulike kjønn, og at dette kan påvirke beslutningsprosesser på styrenivå i selskapet. Dette indikerer at det fremkommer en økende bevissthet om betydningen av mangfold.

Videre understrekes viktigheten med å ha et mangfoldig styre for å oppnå ønskede endringer. Dette utdypes med at *«hvis alle er like middelaldrene menn med grå hår i nesen, som sitter i alle styrene i Norge, så får du ikke den utviklingen og den nye tankevirksomheten, tenker jeg»* (informant 7, HR-direktør, selskap C). Sitatet indikerer at et mangfold av bakgrunner, erfaringer og perspektiver kan være avgjørende for å stimulere kreativitet og nyteknning (Liu, 2018).

6 Diskusjon

Samlet har analysen av de empiriske funnene hatt til hensikt å besvare oppgavens første forskningsspørsmål: «*Hvilke endringer ser vi hos de fem allmennaksjeselskapene i arbeidet med likestilling og mangfold?*». Vi ser at det foreligger variasjoner i hva, og hvor mye de fem ulike allmennaksjeselskapene har gjort innenfor de fire områdene: *strategiske mål, organisasjonskultur, omdømme og rekruttering*. Dette kapitlet vil dermed innebære en diskusjon av analysen, og utgjøre det tredje trinnet i oppgavens analysemodell (figur 3). Ved å samle de empiriske funnene fra analysen til en helhetlig forståelse av de fem ulike selskapene, vil vi gjennom diskusjonen kunne plassere de i ett av våre to egenkomponerte perspektiver på grad av endring: *begrenset endring* eller *betydelig endring*. Disse perspektivene vil samlet gjenspeile allmennaksjeselskapenes arbeid med likestilling og mangfold gjennom vurdering av de fire områdene. Med andre ord vil oppgavens andre forskningsspørsmål «*Hvordan kan disse endringene forstås langs et kontinuum fra begrenset til betydelig endring?*» besvares. I tillegg til dette vil vi avslutningsvis diskutere funn knyttet til vår antagelse om at forholdet mellom styret og toppledelsen kan innvirke på organisatoriske endringer. Dette vil utgjøre svar på forskningsspørsmål tre: «*Hvordan kan samarbeidet mellom styret og toppledelsen bidra til å forklare ulike grader av endring?*». Samlet sett vil denne diskusjonen resultere i at vi kan besvare oppgavens overordnede problemstilling: «*I hvilken grad har allmennaksjeselskapene endret seg i forhold til arbeidet med likestilling og mangfold i kjølvannet av lovpålagt kjønnskvoltering?*».

6.1 Selskaper med begrenset endring

Selskaper som plasseres innenfor perspektiv 1 kjennetegnes av små eller ingen endringer i arbeidet med likestilling og mangfold. Med andre ord vil dette sammenfattes med begrepet førsteordensendringer som hovedsakelig innebærer overfladiske justeringer som ikke bidrar til å endre selskapets grunnleggende praksiser og trekk (Bartunek & Moch, 1987; Termeer et al., 2017). Dette vil innebære at selskapet har utarbeidet få eller ingen fastsatte strategiske mål, både når det gjelder overordnede visjonsmål og mer konkrete delmål med hensikt å fungere som selskapets rettesnor (Knudsen et al., 2015). Videre vil organisasjonskulturen preges av minimal grad av endring tilknyttet selskapets verdier og holdninger (Busch, 2014). Samtidig vil det være lite fokus på å synliggjøre kvinnelige rollemodeller for å inspirere andre kvinner til å gå inn i lederstillinger (Bjørnåli et al., 2018). Selskapets omdømme vil i dette perspektivet kjennetegnes av manglende interesse for profilering mot fremtidige arbeidstakere

og andre interessenter (Busch, 2014; Christensen, 2015). Rekrutteringsprosesser preges av lite fokus på å aktivt tiltrekke seg kvinnelige arbeidstakere eksternt, og ingen fokus på intern oppfølging (Askehave & Zethsen, 2014).

Analysen av det empiriske datamaterialet viser at selskap C kan plasseres innenfor dette perspektivet. Selskapet har ingen fastsatte strategiske mål å vise til når det gjelder å øke likestilling og mangfold internt. Deres strategiske mål er hovedsakelig rettet mot effektiv og lønnsom drift, samt et sterkt fokus på miljøaspekter (Knudsen et al., 2015). I tillegg viser det seg at selskapet er svært kompetansefokuseret. Imidlertid viser funn at de i fremtiden har et ønske om å implementere mer konkrete måltall for kjønnsbalansen i toppledergruppen. Det foreligger videre ingen konkret beskrivelse av at organisasjonskulturen har endret seg med tanke på verdier og holdninger knyttet til likestilling og mangfold. Funn viser likevel at ledelsen gir uttrykk for at de har positive holdninger til disse prinsippene, selv om det ikke foreligger klare eksempler på hvordan det praktiseres i deres daglige arbeid. Dette sammenfaller med beskrivelsen gitt av Kitterød et al. (2015), som påpeker at aktører ofte stiller seg positiv til likestilling, men har få konkrete tiltak å vise til for å utligne kjønnsforskjeller. I tillegg fokuserer ikke selskapet på å synliggjøre kvinnelige rollemodeller, slik Bjørnåli et al. (2018) understreker er viktig for å øke motivasjonen og inspirere andre kvinner. Funn relatert til selskapets omdømme viser at de til en viss grad profilerer seg mot potensielle arbeidstakere på eksempelvis utdanningsmesser, og hvor de ønsker å vise at selskapet har plass til alle. Essensen baserer seg likevel på å finne den rette kompetansen, snarere enn et bestemt kjønn. Når det gjelder rekruttering understreker funnene selskapets kompetanseorientering nok en gang, både innenfor ekstern rekruttering og selskapets rekrutteringsprosess til styreverk.

Samlet sett ser vi altså at selskap C viser begrensede endringer på de fire områdene oppgaven har til hensikt å vurdere arbeidet med likestilling og mangfold på (Termeer et al., 2017). Gjennom sitt kompetansefokus, og sine refleksjoner rundt at de per dags dato ikke opplever utfordringer med å ansette kompetente kvinner i eksempelvis toppledelsen, kan det diskuteres hvorvidt ledelsen ikke erkjenner sin rolle som endringsagent innenfor tematikken (Jacobsen, 2018; Weick & Quinn, 1999). Samtidig viser deres nåværende praksis kun til små overfladiske endringer og synspunkter som ikke virker inn på selskapets kulturelle og strukturelle trekk, i tråd med det Bartunek og Moch (1987) omtaler som førsteordensendringer. I tillegg kan en også se enkelte tendenser til småskalaendringer som ifølge Al-Haddad og Kotnour (2015) over tid kan føre til mer betydelige endringer. Dette kan

eksempelvis vise seg gjeldende med tanke på selskapets ønske om å sette konkrete delmål for kjønnsbalansen, altså en optimalisering av nåværende praksis slik inkrementelle endringer insinuerer (Jacobsen, 2018). Til tross for dette kan en i lys av en planlagt endring anta at selskap C primært retter oppmerksomheten mot miljøspørsmål og kompetanseutvikling som ønsket slutttilstand i sine endringsprosesser, slik de presenterer seg i dag (Jacobsen, 2018; Van de Ven & Poole, 1995). Et slikt syn kan peke mot en viss forståelse av likestilling, ettersom de velger å verdsette momenter som kunnskap og erfaring, som videre fører til at kvinner og menn behandles identiske (Holst, 2013). Likevel kan mangel på endringer og tilrettelegging indirekte føre til at kvinner står uten de samme mulighetene som menn. Dette kan skyldes at dagens næringsliv er sterkt mannsdominert, og at eksistensen av stereotypiske holdninger og forventninger til kvinner fremdeles eksisterer (Richardsen & Traavik, 2019; Sunagic & Traavik, 2020).

Videre viser analysen av det empiriske datamaterialet at også selskap D kan plasseres innenfor perspektivet med begrensede endringer. Empiriske funn viser at deres strategiske mål hovedsakelig omhandler lønnsomhet gjennom konkrete resultater, og at det dermed ikke eksisterer fastsatte strategiske mål for å fremme eller øke likestilling og mangfold i selskapet (Yukl, 2019). I tillegg fremkommer det ingen beskrivelse som illustrerer hvordan organisasjonskulturen har endret seg med hensyn til verdier og holdninger innenfor denne tematikken. Det vises heller ikke tegn til synliggjøring av kvinnelige rollemodeller innad i selskapet, i tråd med det Bjørnåli et al. (2018) påpeker vil styrke organisasjonskulturens evne til å støtte kvinner. Når det gjelder omdømme viser funn at selskapet holder en forholdsvis lav profil til tross for deres størrelse som et allmennaksjeselskap. Dette kommer til uttrykk både ved fraværet av profilering mot potensielle arbeidstakere, og gjennom lav grad av interesse for likestilling og mangfold rettet mot andre interessenter. I henhold til rekruttering vises det til at selskapet oppfatter det som utfordrende å finne kvalifiserte kvinner til topplederstillinger i en mannsdominert bransje. En slik oppfattelse kan peke tilbake på at selskapet ikke har tilfredsstillende strategier på plass for å fremme kjønnsbalanse i både intern og ekstern rekruttering, eksempelvis med tanke på utformingen av stillingsannonser (Askehave & Zethsen, 2014; Horvath & Sczesny, 2016). Samtidig virker det som at selskapet innehar en holdning om at færre kvinner har interesse i å søke på lederstillinger, noe som sammenfaller med de eksterne forklaringene av manglende kvinner i toppledelsen (Kitterød et al., 2015).

Totalt sett ser en altså at selskap D viser svært få tegn til endringer i arbeidet med likestilling og mangfold innenfor de fire identifiserte områdene. Funnene viser at det ikke foreligger

beskrivelser eller konkrete eksempler på tiltak eller initiativer som har til hensikt å fremme likestilling og mangfold i selskapet. En kan dermed, i lys av endringslitteratur, anta at ledelsen investerer liten grad av innsats i denne tematikken, samt at de ikke har påtatt seg rollen som endringsagent ettersom de ikke anser det manglende fokuset som et problem (Jacobsen, 2018). Dette kan bidra til vedvarende kjønnsulikheter, i tråd med det Richardsen og Traavik (2019) presenterer, samt at det kan forhindre at selskapet utvikler seg til en mer inkluderende arbeidsplass. En mulig årsak til dette er at ledelsen selv mener at de har likestilling og mangfold som et «omforent tankegods» i beslutningene de foretar seg internt. I tillegg viser funn at selskapet selv mener at de utad fremstiller seg som en aktør som vektlegger likestilling og mangfold. En slik overbevisning kan, i tilfeller hvor det ikke foreligger konkrete eksempler på tiltak, dermed assosieres med begrepet «window dressing», som handler om å gi et inntrykk av tiltrekkende kvaliteter uten å faktisk ha implementert substansielle endringer eller tiltak (Christensen, 2015; Kalev et al., 2006). Med andre ord er det foreløpig få tegn til at selskap D i det hele tatt gjennomfører endringer av enkeltstående praksiser og prosesser, slik til og med en førsteordensendring forutsetter (Bartunek & Moch, 1987).

6.2 Selskaper med betydelig endring

Selskaper som plasseres innenfor perspektiv 2 kjennetegnes av store og tydelige endringer i deres arbeid med likestilling og mangfold. Dette i samsvar med Van de Ven og Poole (1995) sin definisjon om at endring er en «*observasjon av forskjell i form, kvalitet eller tilstand over tid*». Gjennom kontinuerlige justeringer og tilpasninger over tid vil det forekomme større endringer som viser seg i selskapets praksiser og sentrale trekk (Termeer et al., 2017). Dette vil videre kobles til andreordensendringer (Bartunek & Moch, 1987). Selskapene vil ha tydelige og definerte strategiske mål, enten som visjon, rettesnor eller begge deler (Knudsen et al., 2015). Organisasjonskulturen vil i høy grad preges av tydelige endringer i selskapets verdier og holdninger, samtidig som det vil være et klart fokus på å fremme kvinnelige rollemodeller (Bjørnåli et al., 2018; Busch, 2014). Selskapets omdømme vil innebære et eksplisitt fokus på profilering mot potensielle arbeidstakere, spesielt yngre og nyutdannede (Brønn et al., 2009). I tillegg vil det fokuseres på profilering knyttet til andre interessenter for å vise at selskapet forstår viktigheten av likestilling og mangfold (Busch, 2014). Rekrutteringsprosesser vil innenfor dette perspektivet preges av høy innsats og tilrettelegging for å tiltrekke seg kvinnelige arbeidstakere eksternt, samt muligheter for intern karriereutvikling (Askehave & Zethsen, 2014; Bjaalid & Mikkelsen, 2016; Grimsø, 2004).

Selskap A vil på bakgrunn av analysen av det empiriske datamaterialet plasseres innenfor dette perspektivet. Innenfor strategiske mål fremkommer det av analysen at selskapet har både mål som visjon, og mål som rettesnor for å forbedre og oppnå kjønnsbalanse (Knudsen et al., 2015). Funnene viser til at de har en felles forståelse omkring visjonen til å snu den negative tendensen til mannsdominansen i selskapet, som kan knyttes opp mot det Solberg (2017) definerer som kjønns mangfold. I tillegg har selskapet gjennom konkrete mål som rettesnor ulike tidsfrister for oppnåelsen av definerte måltall av kvinner i ulike posisjoner, i tråd med prinsippet om kjønnsbalanse (Solberg, 2017). Videre har selskapet et delmål om å aktivt motarbeide lønnsforskjeller mellom kvinner og menn. Organisasjonskulturen til selskap A speiles av deres menneskeorienterte perspektiv hvor de gjennom verdier og holdninger har hatt til hensikt å fremme like muligheter for alle (Holst, 2013). Dette viser seg også gjennom deres fokus på å fremheve kvinnelige rollemodeller internt i selskapet. Funnene viser dessuten at selskapet kan knyttes til beskrivelser av en sunn og sterk kultur som følge av selskapets vektlegging av de ansattes betydning, og deres evne til å bygge opp lojalitet (Knudsen et al., 2015).

Når det gjelder omdømme viser empiriske funn at selskap A er svært aktiv innenfor «employer branding» gjennom sin profilering mot kvinner på eksempelvis videregående skoler og universitet (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). I tillegg til at de har gjennomført flere konkrete forbedringer, som eksempelvis å tilpasse skiftebrakker og arbeidstøy, for å tilrettelegge for kvinner i en ellers svært mannsdominert bransje. Videre viser funnene at de også er aktivt engasjert i å profilere seg overfor selskapets andre interessenter, og arbeider for å oppfylle forventinger og krav til likestilling og mangfold gjennom sin posisjon som en stor aktør i næringslivet. Dette er i tråd med det Christensen (2015) omtaler som viktige elementer i omdømmebygging. I henhold til rekruttering viser analysen fra selskapet at de nå fokuserer på både ekstern og intern rekruttering av kvinner, som Brenna og Solheim (2018) påpeker er viktig for å øke mangfoldet. Funn viser at selskapet legger vekt på å alltid inkludere begge kjønn i finaleintervjuer, og når kjønnsbalansen er ujevn søker de å gi kvinner en «*positiv særbehandling*». Samtidig er de bevisst på utforminger av stillingsannonser, i tråd med teorien til Askehave og Zethsen (2014). Det er også verdt å merke seg at selskap A er eneste selskap av de fem, som uoppfordret illustrerer hvordan de internt arbeider med å få kvinner til å bli i selskapet. Til tross for at det også fremkommer at de har forbedringspotensialer på dette, er de altså aktivt opptatt av bygge opp under de kvinnene som faktisk starter hos dem.

Alt i alt ser vi at selskap A har identifisert den nåværende mannsdominansen som en utfordring som de ønsker å endre. Dette samsvarer med en planlagt endring, og gjennom målrettet arbeid søker ledelsen som endringsagenter å løse utfordringen gjennom ulike strategiske tiltak (Jacobsen, 2018). Det kan dermed diskuteres om selskapets grunnleggende menneskeorientering kan anses som en endringsmotor med tanke på fokuset om å bygge opp en inkluderende kultur hvor alle, uavhengig av kjønn og bakgrunn, føler seg inkludert (Van de Ven & Poole, 1995). Gjennom den teleologiske modellen, altså en planlagt endring, ser vi at de ønskede endringene repeteres og utvikles for å oppnå den foretrukne slutttilstanden: mindre mannsdominans og mer kjønnsbalanse (Jacobsen, 2018; Van de Ven & Poole, 1995). Selskapet viser altså betydelige endringer i sitt arbeid med likestilling og mangfold, i samsvar med forståelsen av kontinuerlige transformasjonsendringer (Termeer et al., 2017). Imidlertid kan eksempelvis tilpasningen av skiftebrakker og arbeidstøy ses i lys av Weick og Quinn (1999) sin definisjon av en episodisk endring, ettersom dette representerer en revolusjonerende justering av nåværende praksis. I tråd med Termeer et al. (2017) sin trestegs tilnærming tyder det på at selskapet befinner seg på det tredje og siste steget, der de tar sikte på å fjerne hindringen som den nåværende mannsdominansen representerer med tanke på utvikling og endring. I tillegg viser endringene i selskapene seg å ha påvirket både kulturelle og strukturelle trekk i organisasjonen, som ifølge Bartunek og Moch (1987) defineres som andreordsendringer.

På bakgrunn av analysen av det empiriske datamaterialet plasseres selskap B innenfor perspektivet betydelige endringer. I henhold til strategiske målsettinger har selskapet et overordnet visjonsmål om å oppnå en 60/40 balanse på alle nivåer i selskapet når det gjelder kjønn (Knudsen et al., 2015). Dette visjonsmålet fungerer som et førende prinsipp, og ettersom selskapet per dags dato har en relativt god kjønnsbalanse, har de ikke lenger behov for konkrete delmål knyttet til kjønn. Som et resultat av dette jobber selskapet nå aktivt med å oppnå mangfold i en bredere forstand. Noe som tyder på at selskapet har erkjent at mangfold kan resultere i en rekke fordeler, slik som Liu (2018) og Campbell og Mínguez-Vera (2008) beskriver. Innenfor organisasjonskultur viser funn at selskapets verdigrunnlag over tid har utviklet seg til å skape trygghet og tilhørighet for alle sine ansatte uavhengig av kjønn og bakgrunn. Dette peker på en sunn og sterk organisasjonskultur (Knudsen et al., 2015). Selskapet anerkjenner også at toppledere indirekte fungerer som rollemodeller for ansatte, særlig gjennom deres holdninger og verdier knyttet til likestilling og mangfold. Ifølge Mierke

og Williamson (2017) er slike refleksjoner viktige, da ledelsen spiller en sentral rolle i å skape engasjement blant ansatte.

I henhold til omdømme ser en at selskapet aktivt fokuserer på å profilere seg mot potensielle arbeidstakere ved eksempelvis utdanningsinstitusjoner. I tillegg er selskapet delaktig i et næringsinitiativ med hensikt å utvikle bransjen positivt gjennom å profilere kvinnelige ledere utad. Videre viser funn at de er opptatt av å fremstå som prinsippfast rundt likeverd, mangfold og kjønnsbalanse i profileringen mot andre interessenter, i tråd med det Haraldseid (2018) påpeker vedrørende at selskaper har et overordnet samfunnsansvar for ivaretagelse av mangfold. Når det gjelder rekruttering viser analysen av funn at selskapet har implementert en praksis som tilsier at begge kjønn skal være representert i finaleintervjuene. Samtidig har selskapet et større fokus enn før, på utformingen av stillingsannonser for å lettere tiltrekke seg kvinner (Askehave & Zethsen, 2014).

Samlet sett ser vi at selskap B har gjennomgått tydelige og store endringer i sitt arbeid med likestilling og mangfold, i samsvar med beskrivelsen av *betydelige endringer* (Termeer et al., 2017). Analysen av funn fra de fire områdene viser at selskapet, gjennom kontinuerlige endringer over flere år, i stor grad har lyktes med å oppnå en god kjønnsbalanse i store deler av selskapet. Noe som kan peke på at endringen etterhvert har utviklet seg til en storskalaendring (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Nå fokuserer de derimot på å oppnå mangfold i en bredere forstand. Dette i samsvar med Termeer et al. (2017) sin beskrivelse av kontinuerlige transformasjonsendringer. Dessuten tyder det på at selskapet befinner seg på det andre steget innenfor Termeer et al. (2017) sin trestegs tilnærming. Dette ved at selskapet kontinuerlig arbeider med å øke sannsynligheten for at de små justeringene knyttet til mangfold, til slutt skal resultere i en større organisatorisk endring. Samtidig kan en anta at endringsprosessen som selskap B både har gjennomført, og fremdeles gjennomgår, kan kobles opp mot en planlagt endring og den teleologiske modellen (Jacobsen, 2018; Van de Ven & Poole, 1995). Dette på bakgrunn av deres ønske og forståelse for at likestilling og mangfold kan bidra til å utvikle selskapet i en positiv retning, og dette kan dermed anses som selve endringsmotoren (Weick & Quinn, 1999). Innenfor dette ser en at toppledelsen spiller en avgjørende rolle som endringsagenter, eksempelvis gjennom deres funksjon som rollemodeller (Jacobsen, 2018). Med andre ord foreligger det liten tvil om at selskap B har foretatt «*modifikasjoner i selve rammeverket*» i samsvar med en andreordsendring (Bartunek & Moch, 1987, s. 484).

Selskap E plasseres også innenfor perspektivet *betydelige endringer*. Innenfor strategiske mål viser det seg at selskapet har både mål som visjon og mål som rettesnor (Knudsen et al., 2015). Visjonen deres innebærer et ønske om at alle ansatte i selskapet skal ha de samme rettigheter og utviklingsmuligheter uavhengig av kjønn, mens rettesnoren deres innebærer derimot et konkret måltall om å oppnå 40% kvinner i nærmeste fremtid. I tillegg foreligger det definerte delmål om å redusere lønnsforskjeller, og utjevne ulikheter som følge av foreldrepermisjoner (Fløtre, 2024). Organisasjonskulturen til selskapet gjenspeiles av deres fokus på verdier tilknyttet de menneskelige ressursene, spesielt gjennom verdien «caring». Samtidig peker analysen av empiriske funn på at selskapet er opptatt av å fremme kvinnelige rollemodeller internt for å styrke kulturen, i tråd med Bjørnåli et al. (2018). I tillegg ser en at de benytter kvoteringskravet i styret som en inspirasjonskilde til dette. Innenfor omdømme og profilering mot potensielle arbeidstakere fokuserer selskapet i stor grad på å se utover egen virksomhet, og bidra til utvikling av bransjen som helhet. Dette fordi næringen har behov for arbeidskraft, og det er derfor viktig å fremstå som attraktiv for begge kjønn (Christensen, 2015). I tillegg investerer selskapet mye tid og ressurser på profilering ovenfor andre interessenter, ettersom ledelsen innehar en oppfatning om at disse er mer opptatt av likestilling og mangfold enn hva man tror. Når det gjelder rekrutteringsprosessen benytter selskapet denne aktivt for å øke likestillingen og mangfoldet i organisasjonen. Blant annet har de implementert en praksis for å sikre at de alltid har begge kjønn i finaleintervjuene. I tillegg fokuserer selskapet på utformingen av stillingsannonser med hensikt på å tiltrekke seg kvinnelige søkere (Askehave & Zethsen, 2014). Funn viser også at rekruttering til styreverv skjer gjennom en valgkomite (Teigen & Midtbøen, 2015). Denne komiteen sørger for å gjøre det enklere å identifisere kandidater og sikrer at styret til enhver tid har den rette kompetansen.

Totalt sett ser en at selskap E har gjennomgått *betydelige endringer* i sitt arbeid med likestilling og mangfold. Dette i samsvar med det Termeer et al. (2017) betrakter som kontinuerlige transformasjonsendringer, gjennom ulike tilpasninger som over tid reflekterer en større organisatorisk endring. Selskapets toppledelse viser en distinkt interesse for å fremme ønsket om likestilling og kjønnsbalanse som endringsmotor (Van de Ven & Poole, 1995). En kan anta at toppledelsen fungerer som endringsagenter gjennom sine initiativer som påvirker både selskapet og bransjen som helhet (Jacobsen, 2018; Weick & Quinn, 1999). Videre kan flere av selskapets endringer ses i lys av den teleologiske modellen og en planlagt endring (Jacobsen, 2018; Van de Ven & Poole, 1995). Dette skyldes at de har klare mål og

retningslinjer med sikte på en ønsket slutttilstand som inkluderer en jevnere kjønnsbalanse. Eksempler inkluderer selskapets fokus for å motarbeide lønnsforskjeller, og deres eksterne profileringsarbeid mot likestilling og mangfold. Samlet kan en anslå at deres fokus på likestilling og mangfold symboliserer en tydelig innvirkning på selskapets kulturelle og strukturelle trekk, i tråd med betegnelsen andreordensendringer (Bartunek & Moch, 1987).

6.3 Oppsummering

Vi har i diskusjonen presentert de to ulike perspektivene *begrenset endring* og *betydelig endring*, og plassert de fem ulike allmennaksjeselskapene i forholdsvis en av disse. I *tabell 4 – oppsummering av sentrale empiriske funn* illustrerer vi de mest sentrale elementene fra diskusjonen, sett i lys av perspektivene og de fire områdene.

Sentrale empiriske funn		
Områder for å fremme likestilling og mangfold	Perspektiv 1: Begrenset endring	Perspektiv 2: Betydelig endring
Strategiske mål	<p>Selskap C: Ingen strategiske mål tilknyttet likestilling og mangfold, men et ønske om å endre seg ved å implementere dette i fremtiden.</p> <p>Selskap D: Ingen strategiske mål tilknyttet likestilling og mangfold.</p>	<p>Selskap A: Har både overordnede mål og delmål for å oppnå likestilling og mangfold.</p> <p>Selskap B: Har overordnet mål om jevnere kjønnsbalanse og mangfold i et bredt perspektiv.</p> <p>Selskap E: Har både overordnede og konkrete mål for å oppnå likestilling og mangfold.</p>
Organisasjonskultur	<p>Selskap C: Positive holdninger til likestilling og mangfold, men ingen synlige endringer i verdier, og ingen fokus på rollemodeller.</p> <p>Selskap D: Ingen beskrivelser av verdier og holdninger i lys av likestilling og mangfold. Ingen fokus på rollemodeller.</p>	<p>Selskap A: Fremmer likestilling og mangfold gjennom verdier og holdninger. Menneskeorientert. Opptatt av kvinnelige rollemodeller.</p> <p>Selskap B: Verdigrunnlaget har tilpasset seg over tid og holdningene har vært utsatt for en modningsreise.</p> <p>Selskap E: Verdiene fokuserer på de menneskelige ressursene. Fremmer også kvinnelige rollemodeller.</p>

<p>Omdømme</p>	<p>Selskap C: Profilerer seg til en viss grad mot potensielle arbeidstakere. Ingen fokus på likestilling og mangfold mot andre interessenter.</p> <p>Selskap D: Viser liten grad av interesse for å fremme tematikken mot potensielle arbeidstakere og andre interessenter.</p>	<p>Selskap A: Aktiv innenfor profilering mot potensielle arbeidstakere og andre interessenter.</p> <p>Selskap B: Aktiv innenfor profilering mot potensielle arbeidstakere. Prinsippfast ovenfor andre interessenter.</p> <p>Selskap E: Fokuserer på å tiltrekke potensielle arbeidstakere til hele bransjen.</p>
<p>Rekrutteringsprosesser</p>	<p>Selskap C: Ingen fokus på å øke likestilling og mangfold gjennom rekruttering. Kompetansefokusert.</p> <p>Selskap D: Ingen fokus på å øke likestilling og mangfold gjennom rekruttering.</p>	<p>Selskap A: Benytter rekrutteringsprosessen til å fremme likestilling og mangfold. Opptatt av karriereutvikling gjennom fokus på intern rekruttering.</p> <p>Selskap B: Fokuserer på å fremme likestilling og mangfold gjennom stillingsannonser og begge kjønn i finaleintervjuene.</p> <p>Selskap E: Fokuserer på å øke likestilling og mangfold gjennom utforming av stillingsannonser.</p>

Tabell 4 - Oppsummering av sentrale empiriske funn

På bakgrunn av denne oppsummeringen, er det viktig å presisere at det innenfor perspektivet *begrenset endring* foreligger nyanser mellom de to selskapene som er plassert her. Dette ettersom selskap C i større grad enn selskap D viser en viss interesse for arbeidet tilknyttet likestilling og mangfold. Men på bakgrunn av deres nåværende status som denne oppgaven har hatt til hensikt å vurdere, plasseres de altså i dette perspektivet. I perspektivet *betydelig endring* ser en derimot en større likhet blant de tre selskapene som plasseres her med tanke på at de alle foretatt endringer innenfor de fire områdene. Samtidig viser det seg at de ulike selskapene har forskjellige fokus og innfallsvinkler, eksempelvis på bakgrunn av hvilken type bransje de befinner seg i.

6.4 Forholdet mellom styret og toppledelsen

Avslutningsvis vil vi besvare oppgavens tredje forskningsspørsmål: «*Hvordan kan samarbeidet mellom styret og toppledelsen bidra til å forklare ulik grad av endring?*», gjennom å kommentere vår antagelse om at forholdet mellom styret og toppledelsen kan innvirke på endringer i arbeidet med likestilling og mangfold nedover i organisasjonen. Dette fordi selve kjønnskvolteringen, som har hatt til hensikt å føre til økt likestilling og mangfold i selskaper og næringslivet generelt, er implementert i styrene. Basert på analysen av de empiriske funnene, og diskusjonen sett i lys av våre to perspektiver, ser vi at det i foreligger et visst sammenfall mellom vår antagelse og de faktiske endringene i de ulike selskapene.

I de to selskapene som er plassert innenfor *begrenset endring* ser vi at styret i hovedsak ikke går utenfor sitt lovpålagte ansvarsområde, og dermed fungerer som et overordnet kontrollorgan tilknyttet forsvarlig drift, i tråd med agentteorien (Zahra & Pearce, 1989). I de tre selskapene som er plassert innenfor *betydelig endring* ser vi at styret involverer og engasjerer seg i strategiutviklingen, og aktivt benyttes som en intern ressurs og sparringspartner for toppledelsen (Andrews, 1980; Huse, 2007). Dette i tråd med ressursavhengighetsteorien (Zahra & Pearce, 1989). Det kan dermed foreligge en mulig samvariasjon tilknyttet styrets rolle og involvering, og selskapenes grad av endring på de områdene som kjønnskvolteringen har hatt til hensikt å føre til.

7 Avslutning

I dette kapittelet vil vi konkludere studien gjennom å besvare oppgavens overordnede problemstilling. I tillegg vil vi kommentere styrker og begrensninger ved studien, før vi avslutningsvis vil drøfte praktiske og teoretiske implikasjoner, samt løfte frem forslag til videre forskning innenfor tematikken.

7.1 Konklusjon

Denne studien har hatt til hensikt å undersøke i hvilken grad fem norske allmennaksjeselskaper har endret seg i arbeidet med likestilling og mangfold i kjølvannet av lovpålagt kjønnskvotering. Studien presenterer en antagelse om at *forholdet mellom styret og toppledelsen* muligens har betydning for endringer nedover i selskapene. Dette ettersom selve kjønnskvoeringen er implementert i styret. Videre har vi gjennom det empiriske datamaterialet identifisert, og valgt ut fire sentrale områder for å kunne vurdere selskapenes arbeid med likestilling og mangfold: *strategiske mål, organisasjonskultur, omdømme og rekruttering*. Antagelsen og de fire områdene danner grunnlaget for hvordan vi i analysen har valgt å fremheve det empiriske datamaterialet fra de fem allmennaksjeselskapene.

Diskusjonen har dermed til hensikt å plassere selskapene i ett av våre to egenkomponerte perspektiver på grad av endring: *begrenset endring* eller *betydelig endring*. Dette gjennom å samle analysen av de empiriske funnene til en helhetlig forståelse av de ulike selskapene. På bakgrunn av dette skal vi kunne besvare oppgavens problemstilling:

«I hvilken grad har allmennaksjeselskapene endret seg i forhold til arbeid med likestilling og mangfold i kjølvannet av lovpålagt kjønnskvotering?»

De to presenterte perspektivene *begrenset endring* og *betydelig endring* illustrerer at det foreligger en varierende grad av endring i de fem undersøkte selskapene. Innenfor det første perspektivet *begrenset endring* fremkommer det tydelig at de to selskapene som plasseres her (selskap C og D) utviser lav grad av endring i arbeidet med likestilling og mangfold. Det foreligger ingen strategiske mål, og liten grad av fokus på momenter innenfor organisasjonskulturen, omdømmet og rekrutteringen som aktivt kan benyttes for å øke likestillingen og mangfoldet i selskapene. Det motsatte ser vi derimot innenfor det andre perspektivet *betydelige endringer*. Her ser en stor grad av endringer i selskapenes arbeid med likestilling og mangfold. De tre selskapene (selskap A, B og E) viser alle til klare strategiske mål, og et tydelig fokus på elementer innenfor organisasjonskulturen, omdømmet og

rekrutteringspraksisene for å styrke likestillingen og mangfoldet i organisasjonene. Samtidig indikerer funnene at det ofte oppleves som essensielt å ha flere personer i organisasjonen som er svært engasjert i tematikken, og som dermed opererer som en pådriver internt. Videre viser det seg å være et vedvarende fokus på at menneskene i selskapene er avgjørende for å oppnå gode resultater. Selskapene har også en bevisst forståelse av at deres rolle som betydelige samfunnsaktører er essensielle for at samfunnet som helhet skal kunne endres. Med andre ord ser vi tendenser til at selskapene innenfor perspektivet *betydelig endring* utviser en forståelse av at man aktivt bør arbeide med problemstillinger som kvoteringskravet har hatt til hensikt å løse. Dette i tråd med Bertrand et al. (2019) sin påstand om at kvoteringskravet alene ikke vil føre til at kvinner bryter gjennom det såkalte «*glasstaket*». I henhold til oppgavens antagelse om at forholdet mellom styret og toppledelsen kan innvirke på endringene nedover i organisasjonen, ser vi i dette tilfellet en samvariasjon mellom hvordan styret opererer og selskapenes faktiske endringer.

Til tross for at det lovpålagte kravet om kjønnskvoltering er gjeldende for alle norske allmennaksjeselskaper, viser altså vår undersøkelse at det fremkommer ulik grad av endring som følge av dette. Hensikten med kvoteringskravet, som nevnt i kontekstkapittelet, har vært å medvirke til økt grad av likestilling og mangfold i selskaper og samfunnet som helhet. Dette tyder på at det kan være utfordrende å fastslå en konkret årsakssammenheng mellom kvoteringskravet, og de faktiske endringene. Noe som også forklarer vår forsiktighet med tanke på formuleringer, og bruk av betegnelsen «*i kjølvannet av*» i problemstillingen.

7.2 Styrker og begrensinger ved studien

Denne undersøkelsen innehar flere elementer som kan påvirke dens styrker og begrensinger. En av styrkene med vår studie er at vi gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer fikk muligheten til å samle inn omfattende og dyptgående informasjon. Vi gjennomførte elleve intervjuer med informanter fra fem norske allmennaksjeselskaper. Vi har gjennom disse oppnådd både bredde- og dybdeforståelse av endringene i selskapers arbeid med likestilling og mangfold. Gjennom et grundig arbeid av datamaterialet, med koding og kategorisering som førte til en gjennomgående analyse, var det mulig for oss å trekke ut en tydelig oppfattelse av grovtrekkene til selskapene på forskjellige områder. Dette resulterte i at vi til slutt kunne plassere selskapene i ett av våre to perspektiver.

En av begrensningene ved undersøkelsen er knyttet til ulikheten i antall informanter, og forholdsvis få informanter fra de forskjellige allmennaksjeselskapene. I tillegg foreligger det

variasjoner mellom selskapene med tanke på hvilke stillingsbetegnelser informantene har, samt ulik fartstid i deres respektive stillinger. Videre har vi kun intervjuet informanter fra toppledelsen og styret, og studien vil dermed ikke inkludere perspektiver fra lavere nivåer i organisasjonene, noe som kan betraktes som en begrensning. Ut over dette inkluderer studien vår et tema som til tider kan oppleves som kontroversielt, og det kan derfor være lett for deltakende informanter å ha et ønske om å fremstille seg selv, og selskapet gjennom «politisk korrekte» beskrivelser. Dette har vi forsøkt å ta høyde for med å aktivt søke etter konkretiserte beskrivelser og eksempler underveis i intervjuprosessen. Avslutningsvis kan vår personlige interesse og engasjement for oppgavens tema muligens ha påvirket studien, ettersom vi begge er to kvinner på vei inn i næringslivet. For å unngå potensielle feilkilder knyttet til dette, har vi forsøkt å forholde oss objektive til oppgavens bearbeidelse og fremstilling av empiriske funn og resultater.

7.3 Implikasjoner og videre forskning

Ettersom det foreligger lite kvalitativ forskning som undersøker allmennaksjeselskapenes erfaringer og endringer som følge av lovpålagt kjønnskvotering, kan denne oppgaven bidra til å belyse aspekter som ikke fremkommer gjennom kvantitativ statistikk (Kirsch, 2018). Studiens fire identifiserte og presenterte områder for å fremme likestilling og mangfold kan for andre allmennaksjeselskaper fungere som et verktøy til å øke innsatsen på disse områdene. Dette kan videre gjøre det mulig for andre selskaper å utnytte de fordeler forskningen viser at likestilling og mangfold bidrar med i organisasjoner (Campbell & Mínguez-Vera, 2008; Kirsch, 2018; Liu, 2018). I tillegg fremmer denne studien implikasjoner knyttet til betydningen av forholdet mellom styret og toppledelsen, og selskapers etterlevelse av kvoteringskravet nedover i organisasjonene. Denne antagelsen indikerer et forslag til videre forskning gjennom å undersøke et større antall allmennaksjeselskaper, og deres grad av endring i kjølvanet av kjønnskvotering. Avslutningsvis kan det, for å fremheve flere aspekter som følge av kjønnskvoeringen, være interessant å utføre en lignende studie om noen år for aksjeselskapene (AS) som nå ilegges kvoteringskrav i styret.

Referanseliste

- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of organizational change management*, 28(2), 234-262.
- Allmennaksjeloven. (1997). *Lov om allmennaksjeselskaper* (LOV-1997-06-13-45). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-45?q=allmennaksje>
- Andrews, K. R. (1980). DIRECTORS RESPONSIBILITY FOR CORPORATE-STRATEGY. *Harvard business review*, 58(6), 30.
- Askehave, I. & Zethsen, K. K. (2014). Gendered Constructions of Leadership in Danish Job Advertisements: Gendered Constructions of Leadership. *Gender, work, and organization*, 21, 531-545. <https://doi.org/10.1111/gwao.12053>
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50(4), 326-336.
- Bartunek, J. M. & Moch, M. K. (1987). First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *The Journal of applied behavioral science*, 23(4), 483-500.
- Bell, E., Harley, B., Bryman, A. & Bell, E. (2022). *Business research methods* (6. utg.). Oxford University Press.
- Benschop, Y. & Verloo, M. (2011). Gender change, organizational change, and gender equality strategies. *Handbook of gender, work and organization*, 277-290.
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. & Øiaas, S. H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*.
- Bergstrøm, I. I. (2013, 7. juni). *Historien om likestillingslandet*. Kilden. <https://kjonnsforskning.no/nb/2013/06/historien-om-likestillingslandet>
- Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S. & Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway. *The Review of economic studies*, 86(1 (306)), 191-239. <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
- Bjørnåli, E. S., Farstad, I., Brovold, B. K. & Terjesen, S. (2018). Kvinne og toppleder: Hvilke faktorer fremmer en lederkarriere?
- Bjaalid, G. & Mikkelsen, A. (2016). Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg., s. 132-174). Cappelen Damm akademisk.

- Brenna, L. R. & Solheim, M. C. W. (2018). Hvordan lede mangfold?: Konkrete verktøy for at mangfold kan bli et konkurransefortrinni en omskiftelig tid. *Praktisk økonomi og finans*, 34(3), 186-195. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03>
- Brønn, P. S., Sjøbu, A. & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadvendt : omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal akademisk.
- Brønnøysundregisteret. (u.å). *Virksomhetsopplysninger*. Hentet 12. mars 2024 fra <https://data.brreg.no/enhetsregisteret/oppslag/enheter?organisasjonsform=ASA&sort=navn.norwegian.asc>
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier : et integrert perspektiv*. Fagbokforl.
- Bøhren, Ø. & Staubo, S. (2014). Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of corporate finance (Amsterdam, Netherlands)*, 28, 152-168. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.12.005>
- Campbell, K. & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of business ethics*, 83(3), 435-451. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9630-y>
- Christensen, M. E. L. (2015). Likestilling og mangfold i norske storselskapers selvprofilering. I M. Teigen (Red.), *Virkinger av kjønnskotering i norsk næringsliv* (s. 160- 185). Gyldendal akademisk.
- CORE - Senter for likestillingsforskning. (2022). *CORE Topplederbarometer 2022* [Brosjyre]. https://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/grafiske/core-topplederbarometer/2022/core-topplederbarometer-2022_digital.pdf
- Drake, I. & Solberg, A. G. (1995). *Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket?* TANO.
- Engelstad, F. (2011). Kan kjønnskotering i næringslivet forsvares? – En normativ analyse. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 35(2), 120-140. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-1781-2011-02-04>
- Engelstad, F. (2012). Likestilling og lønnsomhet – Hva vet vi om økonomiske virkninger av kjønnskotering til ASA-styrer? *Søkelys på arbeidslivet*, 29(3), 258-274. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2012-03-06>
- Eriksen, N., Gimse, L. M. & Andersen, J. E. (2020, 06. oktober). *Starter nytt flyselskap: Reagerer på dette - Antikvarisk*. Børsen. <https://borsen.dagbladet.no/nyheter/reagerer-pa-dette---antikvarisk/72920745>
- Fiken. (u.å). *Hva er et ASA*. Hentet 12.mars 2024 fra <https://fiken.no/forklarer/asa>

- Fløtre, I. A. (2024, 4. mars). *Slik kan lønnsforskjellen mellom kvinner og menn forklares*. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/lonn-og-arbeidskraftkostnader/statistikk/lonn/artikler/slik-kan-lonnsforskjellen-mellom-kvinner-og-menn-forklares>
- FN. (2024, 30. januar). *Likestilling mellom kjønnene*. <https://fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/likestilling-mellom-kjoennene>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere : og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Halrynjo, S. (2015). Kjønn, topplederkarriere og familie. I M. Teigen (Red.), *Virkninger av kjønnskvotering i norsk næringsliv* (s. 97-119). Gyldendal akademisk.
- Halrynjo, S., Kitterød, R. H. & Teigen, M. (2015). Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv? - En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 32, 111-136. <https://doi.org/10.18261/issn1504-7989-2015-01-02-07>
- Haraldseid, O. (2018). *Mangfoldskapitalisme*. Hegnar media.
- Heidenreich, V. & Storvik, A. E. (2010). *Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid blant ASA-selskapenes styrerepresentanter*.
- Holst, C. (2013). Likestilling. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 37(2), 191-198. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-1781-2013-02-08>
- Horvath, L. K. & Sczesny, S. (2016). Reducing women's lack of fit with leadership positions? Effects of the wording of job advertisements. *European journal of work and organizational psychology*, 25(2), 316-328. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1067611>
- Huma. (u.å). *Kjønnskvotering*. Hentet 8. desember 2023 fra <https://www.hu.ma/no/hr-ordboka/kjonnskvotering>
- Huse, M. (2007). *Styret: tante, barbar eller klan?* (3. utg.). Fagbokforl.
- Ikdahl, I. (2022, 25.februar). *Kjønnskvotering i styrever*. Store norske leksikon. https://snl.no/kjonnskvotering_i_styrever
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jandeska, K. E. & Kraimer, M. L. (2005). Women's perceptions of organizational culture, work attitudes, and role-modeling behaviors. *Journal of managerial Issues*, 461-478.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Johnson, J. L., Daily, C. M. & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22(3), 409-438.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90031-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90031-8)
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzel.
- Kalev, A., Dobbin, F. & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71(4), 589-617.
- Kandal, H. (2024, 20.mars). *5 fakta om likestillingen i Norge*. CORE - Senter for likestillingsforskning. <https://www.samfunnsforskning.no/core/aktuelt/nyheter/5-fakta-om-likestillingen-i-norge.html>
- Kapoor, C. (2011). Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 284-293.
- Khoshkhabari, E. (2023). *Fordi når vi er ansatt her - 300 ansatte som 1 ansatt» - En kvalitativ studie om mangfoldsledelse i en mangfoldig norsk virksomhet* [UiT Norges arktiske universitet].
- Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership quarterly*, 29(2), 346-364.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>
- Kitterød, R. H., Teigen, M. & Halrynjo, S. (2015). Flere kvinner på toppen? . I M. Teigen (Red.), *Virkninger av kjønnskvolter i norsk næringsliv* (s. 63-96). Gyldendal akademisk.
- Knudsen, H., Flåten, B.-T., Falkenberg, J., Holbek, J., Johnsen, Å. & Stensaker, I. G. (2015). *Strategisk ledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Kristiansen, K. & Holter, L. K. (2022). *Likestilling i revisjonsbransjen* [University of Agder].
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

- Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). *Lov om likestilling og forbud mot diskriminering* (LOV-2017-06-16-51). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51>
- Liu, C. (2018). Are women greener? Corporate gender diversity and environmental violations. *Journal of corporate finance (Amsterdam, Netherlands)*, 52, 118-142.
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.08.004>
- Lønnå, E. (2019, 10. april). *Kvinnens rettigheter i Norge fra 1814 til 1913*. Store norske leksikon. [https://snl.no/Kvinnens rettigheter i Norge fra 1814 til 1913](https://snl.no/Kvinnens_rettigheter_i_Norge_fra_1814_til_1913)
- Lønnå, E. (2020, 4. desember). *Kvinnens rettigheter i Norge fra 1945 til 1990-årene*. Store norske leksikon. [https://snl.no/Kvinnens rettigheter i Norge fra 1945 til 1990-årene](https://snl.no/Kvinnens_rettigheter_i_Norge_fra_1945_til_1990-arene)
- Lønnå, E. (2023, 7. september). *Stemmerett for kvinner i Norge*. Store norske leksikon.
[https://snl.no/stemmerett for kvinner i Norge](https://snl.no/stemmerett_for_kvinner_i_Norge)
- Løyning, T. (2011). Kjønnskvotering, kvinner og styrenettverk. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 35(3), 180-198. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-1781-2011-03-02>
- Løyning, T. (2014). Kjønnskvotering, styrekarrierer og makt. *Søkelys på arbeidslivet*, 31(4), 329-353. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-7989-2014-04-04>
- McNulty, T. & Pettigrew, A. (1999). Strategists on the Board. *Organization studies*, 20(1), 47-74. <https://doi.org/10.1177/0170840699201003>
- Mierke, J. & Williamson, V. (2017). A Framework for Achieving Organizational Culture Change. *Library leadership & management*, 31(2), 1E.
<https://doi.org/10.5860/llm.v31i2.7216>
- Nater, C., Heilman, M. E. & Sczesny, S. (2023). Footsteps I would like to follow? How gender quotas affect the acceptance of women leaders as role models and inspirations for leadership. *European Journal of Social Psychology*, 53(1), 129-146.
- Nettskjema. (u.å). *Nettskjema*. Hentet 1. februar 2024 fra <https://nettskjema.no/>
- NHO. (u.å). *De nye EU-reglene om rapportering om bærekraft*. Hentet 11. april 2024 fra <https://www.nho.no/tema/barekraftig-utvikling/artikler/de-nye-eu-reglene-om-rapportering-om-barekraft/>
- Nyjordet, M.-C. (2022). *Styrekvotering av kvinner – et problem? En kvalitativ studie av kvinnelige styremedlemmers opplevelse av kvoteringsloven i børsnoterte selskaper*.
- 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 styrer i statsaksjeselskaper, statsforetak, allmennaksjeselskaper mv.). B.-o. familiedepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/d91a84242b8347c5a39ed0061558dcf0/no/pdfs/otp200220030097000dddpdfs.pdf>

Pugliese, A., Bezemer, P.-J., Zattoni, A., Huse, M., Van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2009). Boards of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Corporate governance : an international review*, 17(3), 292-306.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00740.x>

PWC. (u.å). *Hva er ESG?* Hentet 11. april 2024 fra https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/hva-er-esg.html?gclid=EAIaIQobChMI4sHu3cW6hQMVVBCiAx0LgQ4tEAAAYAiAAEgJ73fD_BwE

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

Richardsen, A. & Traavik, L. E. M. (2019). Kvinner og ledelse i Norge. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utgave. utg.). Gyldendal.

Satu, K. & Lämsä, A.-M. (2016). The CEO-Chair relationship from a relational leadership perspective. *Leadership & organization development journal*, 37(8), 1135-1146.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0158>

Sikt. (u.å). *Meldeskjema for personopplysninger i forskning.* Hentet 06. februar 2024 fra <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/fylle-ut-meldeskjema-personopplysninger>

Sirnes, E. (2021, 14. desember). *Allmennaksjeselskap.* Store norske leksikon.
<https://snl.no/allmennaksjeselskap>

Skjeie, H. & Teigen, M. (2003). *Menn imellom: mannsdominans og likestillingspolitikk.* Gyldendal akademisk.

Solberg, A. G. (2012). *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse* [Doktorgradsavhandling]. UiO - Universitetet i Oslo.

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

Statistisk sentralbyrå. (2020a, 6.mars). *Fleire kvinner i styre og leiing.*
<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/fleire-kvinner-i-styre-og-leiing>

- Statistisk sentralbyrå. (2020b, 12. august). *Stort kjønnsgap i høyere utdanning blant unge*.
<https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/stort-kjoennsgap-i-hoyere-utdanning-blant-unge>
- Stortinget. (2023, 05. desember). *Endringer i foretakslovgivningen mv.*
(*Kjønns sammensetning i styret*). Stortinget. Hentet 24. april 2024 fra
<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Saker/Sak/?p=94806>
- Støren, B. (2016, 2.september). *Studie: Kjønnskvalitering ingen effekt på lønnsomhet*. E24.
<https://e24.no/norsk-oekonomi/i/MRAm60/studie-kjoennskvalitering-ingen-effekt-paa-loennsomhet>
- Sunagic, M. & Traavik, L. E. M. (2020). Kvinnelige topplederes forklaringer på manglende likestilling på toppen av næringslivet. *Magma (Bergen : trykt utg.)*, 23(3).
- Sund, B. (2015). Just an Illusion of Equality? The Gender Diversity Paradox in Norway. *Beta (Oslo, Norway)*, 29(2), 157-183. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2015-02-04>
- Teigen, M. (2015). Kjønnsbalanse i styre og ledelse av norsk næringsliv. I M. Teigen (Red.), *Virkinger av kjønnskvalitering i norsk næringsliv* (s. 14-24). Gyldendal akademisk.
- Teigen, M. (2023). *Kunnskapsoversikt om kjønnsbalanse i styre og ledelse* (Rapport 2023:1). Institutt for samfunnsforskning
https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmloi/bitstream/handle/11250/3052554/ISF_Rapport_2023-1_UUweb.pdf?sequence=2
- Teigen, M. & Midtbøen, A. H. (2015). Kunnskap om kjønnsbalanse. I M. Teigen (Red.), *Virkinger av kjønnskvalitering i norsk næringsliv* (s. 27-43). Gyldendal akademisk.
- Termeer, C. J. A. M., Dewulf, A. & Biesbroek, G. R. (2017). Transformational change: governance interventions for climate change adaptation from a continuous change perspective. *Journal of environmental planning and management*, 60(4), 558-576.
<https://doi.org/10.1080/09640568.2016.1168288>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Torchia, M., Calabrò, A. & Huse, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of business ethics*, 102(2), 299-317.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>
- Torring, J. & Bentzen, T. Ø. (2020). Does stewardship theory provide a viable alternative to control-fixated performance management? *Administrative Sciences*, 10(4), 86.
- Traavik, L. E. M. (2006). Ledelse av mangfold. *Magma (Bergen : trykt utg.)*, 9(2).

- Utoft, E. H. (2020). Exploring linkages between organisational culture and gender equality work—An ethnography of a multinational engineering company. *Evaluation and program planning*, 79, 101791-101798.
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101791>
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- WEF. (2022). *The Global Gender Gap Report 2022*. World Economic Forum.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annu Rev Psychol*, 50(1), 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Yukl, G. (2019). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 267-308). Gyldendal.
- Zahra, S. A. & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.
- Zhu, H., Wang, P. & Bart, C. (2016). Board Processes, Board Strategic Involvement, and Organizational Performance in For-profit and Non-profit Organizations. *Journal of business ethics*, 136(2), 311-328. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2512-1>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide for styreleder og styremedlemmer

Introduksjon

- Presentere oss og vår hensikt med studien.
- Kort gjennomgang av informasjonsskriv
- samtykke til lydopptak.

Innledning

1. Hvor lenge har du sittet i styret i dette selskapet?
 - a. Sitter du i styret i andre selskaper, i så fall hvilken selskapsform er disse?
 - b. Hvis AS: opplever du en stor ulikhet ved at styret ikke er underlagt et kvoteringskrav?
2. Hva innebærer ditt verv i form av arbeidsoppgaver og ansvar?
3. Hvordan vil du beskrive selskapet med tanke på visjoner og verdier?

DEL 1: Forholdet mellom styret og ledelsen

1. Kan du beskrive forholdet og samarbeidet mellom styret og toppledelsen i selskapet?
2. Hvordan vil du beskrive styrets innflytelse på endringer nedover i selskapet?
3. Beskriv hva selskapet legger i begrepet kjønnskvoltering.
4. Hva kan kjønnskvoltering bidra med, og beskriv hvilke effekter selskapet har erfart?
5. Kan du beskrive noen positive og negative konsekvenser at kjønnskvolteringen sett fra styrets side?
6. Har selskapet møtt på ulike utfordringer knyttet til kjønnskvolteringen?
 - a. I så fall; Hvordan er disse utfordringene løst?

DEL 2: Likestilling, mangfold og omstillingsevne

Likestilling, mangfold og omstillingsevne

1. Hvordan har kjønnskvoltering i styret bidratt til å utfordre tankemønstre eller praksiser i selskapet?
2. Kan du beskrive noen konkrete tiltak eller initiativer som har blitt implementert for å fremme likestilling og mangfold i selskapet frem til nå? (kulturelle og strukturelle)
3. Hvordan kan den nåværende holdningskulturen til likestilling og mangfold i selskapet beskrives sammenlignet med tidligere, og hva er årsaken til eventuelle endringer?

4. Har selskapet fastsatt klare strategiske mål i henhold til økt fokus på likestilling og mangfold for tiden fremover? Beskriv. Gi eksempler.

Rekruttering

1. Hvordan har kjønnkvoteringen påvirket rekrutterings- og ansettelsesprosesser i selskapet som helhet?
2. Kan du beskrive hvordan rekrutteringen til styrevervene i selskapet fungerer?

Eksterne faktorer

1. Hvor stor vekt legger selskapet på å presentere seg som en arbeidsplass som verdsetter likestilling og mangfold utad? Beskriv. Gi eksempler.
2. Hvordan opplever selskapet at aksjonærers/interessenters holdninger og fokus er på arbeid knyttet til likestilling og mangfold?

Avslutning

1. Tanker omkring implementering av kjønnkvotering i store og mellomstore aksjeselskap?
2. La oss si at den lovpålagte kjønnkvoteringen i ASA aldri hadde blitt innført. Hvordan tror du kjønnsbalansen i styret, samt den strategiske tilnærmingen i selskapet hadde sett ut da?
3. Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2 – Intervjuguide for ledere

Introduksjon

- Presentere oss og vår studie
- Kort gjennomgang av informasjonsskriv
- Samtykke til lydopptak.

Innledning

1. Hvor lenge har du arbeidet i selskapet?
2. Hva innebærer din stilling i form av arbeidsoppgaver og ansvar?
3. Hvordan vil du beskrive selskapet med tanke på visjoner og verdier?

DEL 1: Forholdet mellom styret og ledelsen

1. Kan du beskrive forholdet og samarbeidet mellom styret og toppledelsen i selskapet?
2. Hvordan vil du beskrive styrets innflytelse på endringer nedover i selskapet?
3. Beskriv hva selskapet legger i begrepet kjønnskvoltering.
4. Hva kan kjønnskvoltering bidra med, og beskriv hvilke effekter selskapet har erfart?
5. Kan du beskrive noen positive og negative konsekvenser at kjønnskvolteringen sett fra ledelsens side?
6. Har selskapet møtt på ulike utfordringer knyttet til kjønnskvolteringen?
 - a. I så fall; Hvordan er disse utfordringene løst?

DEL 2: Likestilling, mangfold og omstillingsevne

Likestilling, mangfold og omstillingsevne

1. Hvordan har kjønnskvoltering i styret bidratt til å utfordre tankemønstre eller praksiser i selskapet?
2. Kan du beskrive noen konkrete tiltak eller initiativer som har blitt implementert for å fremme likestilling og mangfold i selskapet frem til nå? (kulturelle og strukturelle)
3. Hvordan kan den nåværende holdningskulturen til likestilling og mangfold i selskapet beskrives sammenlignet med tidligere, og hva er årsaken til eventuelle endringer?
4. Har selskapet fastsatt klare strategiske mål i henhold til økt fokus på likestilling og mangfold for tiden fremover? Beskriv. Gi eksempler.

Rekruttering

1. Hvordan har kjønnskvolteringen påvirket rekrutterings- og ansettelsesprosesser i selskapet som helhet?
2. Kan du beskrive hvordan rekrutteringen til styrevervene i selskapet fungerer?

Eksterne faktorer

1. Hvor stor vekt legger selskapet på å presentere seg som en arbeidsplass som verdsetter likestilling og mangfold utad? Beskriv. Gi eksempler.
2. Hvordan opplever selskapet at aksjonærers/interessenters holdninger og fokus er på arbeid knyttet til likestilling og mangfold?

Avslutning

1. Tanker omkring implementering av kjønnskvoltering i store og mellomstore aksjeselskap?
2. La oss si at den lovpålagte kjønnskvolteringen i ASA aldri hadde blitt innført. Hvordan tror du kjønnsbalansen i styret, samt den strategiske tilnærmingen i selskapet hadde sett ut da?
3. Er det noe vi ikke har snakket om som du ønsker å tilføye?

