

Rekruttering til ASA-styrer via hodejegerfirmaer

*En kvalitativ studie på bakgrunn av lovregulert kjønnskvotering
til ASA-styrene*

Øyvind Wessel Hageland



Masteroppgave i Sosiologi
Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi

UNIVERSITETET I OSLO

21. juni 2010

FORORD

Med denne oppgaven har jeg fått være med på å gi et bidrag til forskningsprosjektet ”Kjønnskvoltering til ASA-selskapenes styrer: Demokrati og inklusjon” ved ISF (Institutt for Samfunnsforskning), som gjennomføres i samarbeid med Institutt for sosiologi ved Universitetet i Bergen og Økonomisk institutt ved Aarhus Handelshøjskole. Prosjektet er delt inn i fire delprosjekter. Delprosjektet jeg skal gi et bidrag til tar for seg rekruttering til ASA-styrer og veier inn i styrene.

I denne sammenheng vil jeg takke prosjektleder for dette prosjektet, og min hovedveileder, Professor Fredrik Engelstad, for at jeg har fått være med på seminarer tilknyttet dette prosjektet, og for god veiledning. Min biveileder, stipendiat Vibeke Heidenreich, vil jeg også rette en stor takk til for god veiledning og for at hun satt av tid til å bistå meg på alle intervjuene til denne oppgaven.

Jeg vil også rette en stor takk til alle informantene som på hver sin måte har bidratt med god innsikt og verdifullt materiale til min oppgave.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke mine foreldre som alltid har støttet meg. En stor takk rettes også til min samboer, Mari Karlstad, som har støttet meg gjennom denne prosessen og vært forståelsesfull for den tid det har tatt å kunne ferdigstille denne oppgaven. Og til slutt må jeg også nevne min datter, Emma, som har hjulpet meg å koble av og fjernet noe av det stadige fokuset på dette prosjektet.

Nydalen, juni 2010

Øyvind Wessel Hageland

SAMMENDRAG

Fokuset i denne oppgaven er i hvilken grad firmaer som arbeider med lederutvelgelse blir brukt for å rekruttere styrerepresentanter, sett i lys av lovregulert kjønnskvoltering til ASA-styrer. Masteroppgaven er en del av et større prosjekt ved Institutt for Samfunnsforskning (ISF) som skal evaluere loven om kjønnskvoltering til ASA-selskapenes styrer. En rekke sentrale aktører innenfor området har blitt intervjuet i forbindelse med denne oppgaven.

Ordningen med lovregulert kjønnsrepresentasjon er svært kontroversiell, og blir sett på som en norsk likestillingspolitisk oppfinnelse. Det er stor internasjonal oppmerksomhet rundt denne lovreformen, og det er av stor samfunnsmessig betydning at et så radikalt tiltak får grundig belysning og dokumentasjon. I en tidligere masteroppgave fra 2007 hevdes det at firmaer som arbeider med lederutvelgelse blir benyttet lite ved styrekruttering, men min antakelse er tvert om at slike firmaer blir benyttet i stor grad til denne type oppdrag. Hvordan styrekruttering foregår har generelt fått liten forskningmessig oppmerksomhet her i Norge, og jeg håper derfor at oppgaven kan utgjøre et bidrag i denne sammenheng. Rekruttering av (kvinnelige) styrerepresentanter via hodejeger-firmaer er en side ved kvoteringen som ikke tidligere har vært gjenstand for mye forskning og mangelen på forskning utgjør derfor en særdeles viktig faglig begrunnelse.

Forskningsspørsmålene er rettet mot hvordan, og i hvilket omfang, styrekruttering via hodejegerfirmaer foregår, og om lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon til ASA-styrene har satt i gang en endringsprosess på dette området. I denne sammenheng vil jeg se nærmere på hvordan informantene innenfor rekrutteringsområdet opplevde lovendringen. Det er benyttet kvalitativ metode, nærmere bestemt samtaleintervjuer. Intervjuer er gjort med sentrale hodejegere, en representant fra staten som arbeider med valgkomiteer i selskaper med statlig eierskap og en informant som arbeider med mangfold i en viktig interesseorganisasjon. Totalt er det gjort intervjuer med ti informanter.

Målet med dette prosjektet er å dokumentere, og analysere, hodejegerfirmaenes betydning i styrekrutteringsprosesser. Dette skal analyseres i lys av lovregulert kjønnsrepresentasjon i ASA-styrer, og det vil vurderes hvilke effekter kjønnsrepresentasjonsbestemmelsen har på de omtalte rekrutteringsprosessene. Temaer som er sentrale i oppgaven er rekruttering og seleksjon, sosiale relasjoner og nettverk, demokrati i arbeidslivet og informasjon om norske styrer.

Innholdsfortegnelse

FORORD	3
SAMMENDRAG	5
1. INNLEDNING	11
1.1 BAKGRUNN	11
1.2 FORSKNINGSPØRSMÅL	13
1.3 SOSIOLOGISK BIDRAG OG SAMFUNNMESSIG RELEVANS	14
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING OG AVGRENSNINGER	16
2. UTGANGSPUNKTET: ENDRINGEN I ALLMENNAKSJELOVGIVNINGEN	19
2.1 FORSKJELLEN PÅ AS OG ASA	19
2.2 BAKGRUNN	20
2.3 BEGRUNNELSER FOR LOVREGULERT KJØNNSREPRESENTASJON I STYRER.....	22
2.4 LOVEN OM KJØNNSREPRESENTASJON I ALLMENNAKSJESELSKAPENES STYRER.....	24
2.5 DEN INTERNASJONALE KVOTERINGSDEBATTEN	25
2.6 OPPSUMMERING	26
3. TEORI OG EMPIRI	29
3.1 REKRUTTERING OG SELEKSJON	29
3.2 SOSIALE RELASJONER OG NETTVERK	31
3.3 DEMOKRATI I ARBEIDSLIVET.....	34
3.4 MANGFOLDSDIMENSJONEN	36
3.5 NORSKE STYRER	37
3.6 NORSK ANBEFALING FOR EIERSTYRING OG SELSKAPSLLEDELSE.....	40
3.7 TIDLIGERE FORSKNING.....	42

4. DATA OG METODE	45
4.1 FORSKNINGSDESIGN	45
4.2 UTVALG	46
4.3 SAMTALEINTERVJU	47
4.4 ANALYSE	49
4.5 ETISKE BETRAKTNINGER	50
4.6 OPPSUMMERING.....	52
5. PRESENTASJON AV HODEJEGERBRANSJEN.....	53
5.1 FREMVEKSTEN TIL HODEJEGERBRANSJEN	53
5.2 HVA ER HODEJAKT OG HVORDAN OPERERER HODEJEGERE?	54
5.3 PROSESSEN	57
5.4 INFORMANTENE OG DERES SELSKAPER	60
6. REKRUTTERING TIL STYRENE.....	63
6.1 HODEJAKT ETTER TOPPLEDERE	63
6.2 HODEJEGERE I STYREREKRUTTERINGSPROSESSEN	66
6.3 FORDELER OG ULEMPER FOR OPPDRAGSGIVERE VED BRUK AV HODEJEGERE.....	70
6.4 SOSIALE NETTVERK OG REKRUTTERING	72
6.5 REKRUTTERINGS- OG SELEKSJONSKRITERIER OG SAMMENSETTING AV STYRER.....	75
6.6 FORHOLDET STAT / PRIVAT INNEN REKRUTTERING	79
6.7 INNFØRINGEN AV LOVENDRINGEN OG HVORDAN INFORMANTENE OPPLEVDE ENDRINGEN	84
7. LOVENDRINGENS EFFEKT PÅ STYREKANDIDATMARKEDET	89
7.1 MANGFOLD MED GYLNE SKJØRT?	89
7.2 ER DET KVINNELIGE STYREKANDIDATER Å FINNE?	92
7.3 TILTAK MED FORMÅL Å FREMME EN JEVNERE DELTAKELSE BLANT KJØNNENE.....	98

7.4 EFFEKTER	100
8. AVSLUTNING.....	103
8.1 BAKGRUNN OG INTENSJONER.....	103
8.2 REKRUTTERING VIA HODEJEGERFIRMAER	104
8.3 EFFEKTENE AV LOVENDRINGEN OM KJØNNSKVOTERING TIL ASA-STYRENE	105
8.4 OPPSUMMERING	107
LITTERATURLISTE.....	109
VEDLEGG	123

1. INNLEDNING

Arbeidsdeling må skje etter dyktighet og skikkethet, ikke etter kjønn. Viser en kvinne at hun kan styre et samfunn, så la henne gjøre det. Viser en mann at han bare duger til å vaske tallerkener, så la ham da gjøre det arbeid som naturen har bestemt ham til.

Platon

Med dette synet representerte Platon det som i hans tid var et radikalt og unikt kvinnesyn. Platon uttrykker en usedvanlig stor respekt for kvinnene i dialogen Staten. Eidhamar m.fl. hevder at Platon i liten grad la vekt på de biologiske forskjellene mellom mann og kvinne, og oppfattet både intellektuelle evner og praktiske anlegg som uavhengig av disse ulikheter (2001: 284). Etter dette skulle det ta lang tid før man hørte et slikt kvinnesyn igjen. Man må helt fram til 1700-tallet og til den kjente norske forfatteren, filosofen og historikeren Ludvig Holberg. Holberg var også radikal i sitt kvinnesyn, og allerede i 1720 sa han i *Peder Paars* klart fra at forstand ikke er avhengig av kjønn (Aasen 2004). Holberg mente ”at kvinnene ikke måtte hindres i å gjøre et arbeid utenfor hjemmet, hvis de var like godt skikket til det, eller kanskje bedre, enn menn” (Aasen 2004: 1).

Fram til begynnelsen av 1970-tallet var det relativt liten oppmerksomhet om den politiske betydningen til kjønn, men arbeidet for å oppnå like rettigheter for kvinner og menn og for å bedre kvinners stilling i samfunnet kan imidlertid spores tilbake til 1870-årene (Raum 1995: 28). Kvinner kom inn i politikken på 1970- og 1980-tallet i rekordfart, og også kvinneforskningen ble etablert på denne tiden. En aktiv likestillingspolitikk fra staten og de politiske partiene, blant annet gjennom kvoteringsordninger for kvinner (og menn), har utvilsomt lagt til rette for integreringen av det underrepresenterte kjønn (i størst grad kvinner) i politikken. Ringdal (2001: 223) viser til at kvinner har de samme formelle rettighetene som menn i de vestlige demokratiene, og likevel er de sterkt underrepresentert i styrer i store selskaper.

1.1 Bakgrunn

Ifølge Løyning, som har forsket mye på betydning av nettverk og styrer, har bedriftsstyrer vært mye omdiskutert siden 1990-tallet – i den såkalte corporate-governance-debatten (debatten om eierstyring) (2006: 118). Huse og Solberg hevder at forskning på kvinnelige

ledere har fått økt oppmerksomhet siden tidlig på 1980-tallet og da i særlig grad når kvinner har klart å bryte gjennom ”glasstaket” og bli medlemmer av styrer (2006: 113).

Skjeie (1999: 96-97) hevder at ”kvinneintegrasjonen i arbeidsliv, i høyere utdanning, i fagorganisasjoner og politiske organisasjoner har bidratt til å forandre maktforhold innenfor så vel parforhold, familie og hverdagsliv som innenfor politikken og arbeidslivets sentrale organisasjoner. Hoel viser til at de nordiske landene har blitt regnet som vellykkede i sitt arbeid for å inkludere et stort antall kvinner i arbeidsmarkedet og også i å promotere kvinner i politikk og offentlige arbeidsplasser (2008: 79). I det private næringsliv, og særlig lederstillinger, har kvinner likevel vært – og er fremdeles – sterkt underrepresentert i forhold til menn. I mars 2002 var det totale antallet kvinner i allmennaksjeselskapenes styrer på 6,8 prosent, og av de 611 selskapene var det 470 som ikke hadde kvinner i styrene sine (Hoel 2008: 83). Den skjeve kjønnsfordelingen i næringslivets styrende organer og nettverk kan sies å utgjøre et demokratisk problem (Grønmo og Løyning 2003: 127). Grunnen til at ikke flere kvinner i dag rekrutteres til styrevervene, skyldes etter Barne- og likestillingsdepartementets vurdering ikke manglende kompetanse, men snarere tradisjonelle ideologiske og kulturelle forhold, som gjør at kvinnelige kandidater ikke blir tatt i betraktning (Ot.prp. 97 (2002-2003): 39).

For å øke andelen kvinner i allmennaksjeselskapene (ASA)¹, ble lovregulert kjønnskvotering til allmennaksjeselskapenes styrer vedtatt i Stortinget desember 2003 (Ot.prp. 97 (2002-2003)). Allmennaksjeselskapene fikk da en frist for frivillig oppnåelse av 40 prosent av det underrepresenterte kjønn innen juli 2005. Dette ble ikke oppnådd; Teigen (2008: 1) viser til at det da kun var 16 prosent kvinneandel i disse selskapene. Stoltenberg II-regjeringen besluttet senere samme år at loven skulle tre i kraft 1. januar 2006 for nyetablerte selskaper. ASA-selskaper registrert før loven trådte i kraft fikk en overgangsperiode som utgikk 1. januar 2008, altså en periode på to år. Kierulf (2007: 176) viser til at Norge har lang historikk med kvotering og at vi kan vise til gode resultater. Kvotering overfor det private næringslivet er imidlertid enestående i verden. Loven tvang frem en endring i styresammensetningen til allmennaksjeselskapene (ASA) og kvinneandelen måtte stige raskt. Denne lovendringen er svært kontroversiell og ble mye debattert, og hovedargumentet til motstanderne av loven var at det ikke var nok dyktige kvinner. Hvordan rekrutteringen for å

¹ I kapittel 2 vil det fremkomme hvorfor kun allmennaksjeselskaper (ASA), og ikke aksjeselskaper (AS) er valgt.

oppnå den lovpålagte minsteandelen av hvert kjønn foregikk (og til dels fortsatt foregår) er derfor særdeles interessant.

1.2 Forskningsspørsmål

Fokuset i denne oppgaven er å vurdere hvordan rekrutteringen til styrene i allmennaksjeselskapene (ASA) foregår, og dette kan foregå på flere måter. I prosjektskissen til prosjektet "Kjønnkvotering til ASA-styrene. Demokrati og inklusjon" står det at medlemmer til styrer kan rekrutteres via fire forskjellige kanaler: "(i) Eiere eller styremedlemmer kan selv finne frem til relevante kandidater, (ii) selskapet kan nedsette en formalisert valgkomité til å foreslå nye medlemmer, (iii) letingen etter kandidater kan skje ved hjelp av databaser som omfatter en stor mengde navn, eller (iv) noe av letingen kan utføres av konsulent- eller rekrutteringsfirmaer" (ISF 2008: 3). Masteroppgaven min er tilknyttet dette prosjektet og vil gi et bidrag til delprosjekt 1 hvor formålet er å analysere rekruttering til styrene i allmennaksjeselskapene. Formålet med denne oppgaven er å redegjøre for rekrutteringsprosessene som foregår etter det siste punktet: "Styrerekrutteringsprosessen utføres av konsulent- eller rekrutteringsfirmaer". Det vil bli gjort en analyse av rekruttering til styrer via hodejegerfirmaer. I denne sammenheng presenterer jeg her mine forskningsspørsmål:

- *Hvordan foregår styrerekruttering ved bruk av hodejegerfirmaer og hvordan skiller den seg fra topplederrekruttering?*
- *Har loven om kjønnkvotering til allmennaksjeselskapenes styrer satt i gang en endringsprosess av hvordan styrerekruttering foregår, og i hvilken grad inkluderes hodejegerfirmaer i denne prosessen?*
- *Hvordan opplevde hodejegere og rekrutteringsansvarlige i staten overgangen til kjønnsbalanse i allmennaksjeselskapenes styrer?*

1.3 Sosiologisk bidrag og samfunnsmessig relevans

I denne delen av kapitlet vil jeg begrunne hvorfor denne oppgaven, og mine forskningsspørsmål, er relevant. Jeg vil vise hvorfor forskningsspørsmålene i denne oppgaven er relevant ut fra et samfunnsmessig, faglig og individuelt ståsted.

Den samfunnsmessige relevansen innebærer at denne lovendringen krever en evaluering. Loven om kjønnsbalanse i allmennaksjeselskapers styre er en norsk likestillingspolitisk oppfinnelse. Lovreguleringen har vært gjenstand for offentlig debatt i Norge i mer enn 10 år. Ordningen var svært kontroversiell, og det er stor internasjonal oppmerksomhet rundt lovreformen. Reformen illustrerer en ny retning i norsk likestillingspolitikk, fra generelle tiltak for å implementere politikk, til ad hoc-politikk (til det formål) og ”sporadiske stunts” (Teigen 2005: 9). Loven tvang, som jeg har nevnt, frem en endring i styresammensetningen til allmennaksjeselskapene (ASA) og kvinneandelen måtte stige raskt. Jeg vil se nærmere på om lovendringen påvirket rekrutteringen og om endringen gjorde at andre aktører måtte inkluderes i rekrutteringsprosessene for å få oppfylt loven. Bernstein viser i sin studie til at denne lovendringen, som krever minst 40 prosent av hvert kjønn i styrene, har skapt stor debatt både nasjonalt og internasjonalt (2005). Det er derfor av stor samfunnsmessig betydning at et så radikalt tiltak får grundig belysning og dokumentasjon.

Institutt for Samfunnsforskning (ISF) har i samarbeid med Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen og Økonomisk institutt, Aarhus handelshøyskole fått tildelt midler fra Norsk Forskningsråd til å studere denne viktige endringsprosessen i det norske samfunnet. Det fremkommer av NOU (2008: 213) at det ikke foreligger noen analyser av konsekvensene av kvoteringen. Knudsen viser til at forskningsprosjektet ”Kjønnskvolterering til ASA-selskaperes styre. Demokrati og inklusjon” er først ute internasjonalt med å forske på praktiske effekter av radikal kjønnskvolterering til næringslivets viktigste beslutningsarena – styreverommet (2008). ”Selv om kjønnskvoltereringen vekker stor oppmerksomhet internasjonalt, mangler man sikker kunnskap om effektene og gjennomføringen av lovreformen” (Knudsen 2008). Prosjektleder Fredrik Engelstad og syv andre forskere holder per i dag på med forskningsprosjektet. Det har også vært – og er fremdeles – tilknyttet masterstudenter på dette prosjektet. Tre av dem har levert tidligere og to (iberegnet meg) skal levere våren 2010. I prosjektskissen som er utarbeidet i forbindelse med dette prosjektet står det følgende om temaet jeg skal undersøke:

”For det andre vil vi undersøke rekrutteringsfirmaenes betydning i forhold til rekrutteringen av særlig kvinnelige styrekandidater. Intervjuer med valgkomitémedlemmer tyder på at slike firma spiller en beskjeden rolle (Hetland 2007). Informasjon fra rekrutteringsfirmaer selv peker imidlertid i en annen retning. Vi planlegger derfor å gjennomføre intervjuer i noen av de sentrale rekrutteringsfirmaene, om etterspørselen etter å finne fram til kvinnelige styrekandidater har økt som en følge av lovreguleringen og hvilke erfaringer de gjør seg i forhold til slike søk” (ISF 2008: 4).

Dette er i tråd med de forskningsspørsmålene som er formulert i del 1.2. Vibeke Heidenreich er doktorgradsstipendiat ved Institutt for Samfunnsforskning og delaktig på prosjektet ved ISF. I sin del av prosjektet intervjuer hun kvinner med styreverv i allmennaksjeselskapene, både dem som hadde verv allerede før loven trådte i kraft, og de som trolig kom inn som følge av den (Lindstad 2009). Heidenreich forteller at hun har en hypotese om at valgkomiteene nå jobber mye mer systematisk med å skaffe styremedlemmer, og det gjelder både for menn og kvinner (Lindstad 2009). På bakgrunn av dette forventer hun en positiv smitteeffekt, ved at prosessene totalt blir mer systematisert og profesjonalisert. I intervjuene med mine informanter vil derfor dette også være et tema som blir tatt opp.

Rekruttering av (kvinnelige) styreprerentanter via hodejeger-firmaer er en side ved kvoteringen som ikke tidligere har vært gjenstand for forskning og mangelen på forskning utgjør derfor en særdeles viktig faglig begrunnelse. Som jeg nevnte ovenfor viser NOU (2008: 213) at det ikke foreligger noen analyse av konsekvensene av kvoteringen. Terjesen m.fl. har skrevet en bok om kvinner i styrer og under temaet fremtidig forskning skriver de at: "Another stream could explore the board's link to other firms, such as executive search consulting firms. How do these firms participate in board recruitment and skills assessments? Does gender diversity play a role?" (Terjesen m.fl. 2009: 333). Dette viser at mitt prosjekt helt klart er ønsket innenfor denne litteraturen. Når det gjelder hvordan styrekruttering foregår, hevder Gulbrandsen at emnet har fått liten forskningmessig oppmerksomhet her i Norge (2004: 32). Huse forteller at det har blitt stadig mer vanlig å snakke om profesjonelle styrer og profesjonelle styremedlemmer. Med ordet profesjonell i denne forstand mener man at styremedlemmet har styreverv som levebrød (2007: 116). Til nå har jeg argumentert for at dette temaet er samfunnsmessig relevant ved at en så viktig endringsprosess i det norske

samfunnet trenger en grundig belysning og dokumentasjon. Det er også faglig relevant da det fremdeles ikke foreligger noen analyse av denne lovendringen, og rekruttering til styrer via hodejegerfirmaer er et nytt område innen forskning. Til slutt vil jeg også si at det er veldig individuelt interessant fordi jeg lenge har hatt en interesse for styrer og styrearbeid, og gjennom arbeid med prosjektskisse for denne oppgaven har jeg også opparbeidet meg en stor interesse for hodejegerbransjen. Fra før av hadde jeg lite erfaring og kunnskap om denne bransjen og kun i liten grad erfaring med styrearbeid.

1.4 Oppgavens oppbygning og avgrensninger

Formålet med denne oppgaven er å gjøre en analyse av styrerekrutteringsprosesser via hodejegerfirmaer. Analysen vil bli gjort i lys av lovregulert kjønnsrepresentasjon til allmennaksjeselskapers styrer. Lovregulert kjønnsrepresentasjon i styrer gjelder også for andre typer selskaper, men mitt hovedfokus vil være på allmennaksjeselskaper. For at oppgaven skal være lett å forstå er det viktig å starte med å forklare lovendringen, og hvordan den kom til, før jeg legger frem teori som ytterligere skal hjelpe til å forstå og belyse min problemstilling. På mange måter er dette en eksplorerende studie fordi det er et område hvor det er lite forhåndskunnskap. Jeg vil ikke forsøke å sikte mot noe teoriutvikling, men vil benytte meg av teorier for å forstå feltet. God empirisk forskning bør lede til nye innsikter og ideer (Alvesson og Billing 1997: 7). Det er dette som på mange måter er det bakenforliggende målet med denne oppgaven. Prosjektet blir for øvrig gjennomført i tråd med de forskningsetiske retningslinjene til NESH (2006).

Intervju er valgt som metodisk tilnærming. Prosjektet vil i hovedsak basere seg på intervjuer med representanter for rekrutteringsfirmaer. Det er også foretatt et intervju med en representant fra staten for å finne ut hvordan de rekrutterer styremedlemmer og om staten benytter seg av hodejegerfirmaer. Intervjuene har en semistrukturert form, der temaene er fastlagt på forhånd, men med åpne spørsmål og der rekkefølgen bestemmes underveis. En av fordelene med semistrukturerte intervjuer er at informanten kan ta opp temaer som ikke er planlagt i forkant (Thagaard 2003: 80). Intervju er særlig egnet for å få tak i informasjon om personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse (Thagaard 2003: 79). Enhetene som det ønskes informasjon om er i første omgang hodejeger-firmaene.

Mitt fokus når det kommer til hodejegerfirmaer er en liten rekrutteringskategori som er differensiert fra andre i samme industri (rekruttering) ved hovedsakelig privat sektor fokus

(selv om noen av firmaene også er store på offentlig sektor), retainer-baserte honorarer², og spesialiseringen innen rekruttering til toppledelse og rekruttering til styrever. Disse skiller seg fra rekrutteringsfirmaer som tar betaling per person de ordner, og som regel fyller midt- og lavere nivå arbeidstillinger og tekniske- og kontorjobber. Selskapene til personene jeg har intervjuet har alle spesialisert seg på å finne toppledere eller andre nøkkelpersoner. Hodejegerfirmaene baserer seg i hovedsak på rekruttering via aktivt søk, men noen av dem annonserer også stillinger (i tillegg til søk i markedet).

Oppgavens oppbygning videre, og sentrale temaer, vil her bli redegjort for. Kapittel 2 vil legge grunnlaget for å forstå endringen i allmennaksjelovgivningen. Bakgrunn og begrunnelser for lovregulert kjønnsrepresentasjon til allmennaksjeselskapenes styrever vil her bli presentert. Videre vil det bli forklart hvordan kjønnsrepresentasjonsbestemmelsen er utformet og kort om den internasjonale kvoteringsdebatten.

Kapittel 3 vil – sammen med kapittel 2 – legge grunnlaget for den videre analyse i oppgaven. Dette kapitlet vil legge vekt på temaer som er sentrale i forhold til styverrekruttering og en lovregulering av dette området. Kapitlet bygges opp av elementer fra flere teorier. Ringdal mener at ”en forklaring kan basere seg på en bestemt teori, eller den kan bygges opp av elementer fra flere teorier” (2001: 73). De ulike elementene i denne sammenheng er rekruttering og seleksjon, sosiale relasjoner og nettverk, demokrati i arbeidslivet, mangfold, beskrivelse av norske styrever og en beskrivelse av *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse*. Avslutningsvis i vil jeg gi en kort oversikt over tidligere forskning.

I kapittel 4 vil jeg redegjøre for de metodiske valg som er gjort i forkant og underveis i prosessen. Forskningsdesignet som er valgt vil her bli presentert, og jeg vil vise hvordan jeg har kommet frem til mitt utvalg av informanter. Samtaleintervju, som er valgt som metode for å samle inn informasjon, vil også bli diskutert i dette kapitlet. Etske betraktninger vil også bli drøftet her.

Kapittel 5 inneholder en presentasjon av hodejegerbransjen. Fremveksten til denne bransjen, sammen med informasjon om hodejegere og hvordan de arbeider, vil bli redegjort for. Avslutningsvis i kapittel 5 vil jeg gi noe informasjon om informantene fra hodejegerbransjen og deres selskaper.

² Retainer-baserte honorarer innebærer at hodejegerfirmaene betales etter hvert som arbeidet skrider frem” (Esholdt og Isachsen 1991: 31).

Kapittel 6 utgjør det første av to analysekapitler. Her vil jeg starte med å diskutere forskjellen mellom topplederekruttering og styrekruttering før jeg går over på fordeler og ulemper ved hodejakt. Videre vil sosiale relasjoner og nettverk i hodejaktprosessen bli redegjort for før rekrutterings- og seleksjonskriterier ved sammensettelse av styrer bli drøftet. Deretter redegjøres det for forskjellen mellom stat og privat innenfor styrekruttering. Avslutningsvis vil innføringen av lovendringen og hvordan informantene opplevde denne overgangsfasen bli drøftet.

Kapittel 7 utgjør det andre analysekapittelet. Kapittelet vil starte med en diskusjon av hvorvidt lovendringen fører til at det bringes inn mer mangfold, før jeg går over på temaet kvinner, og om det er nok kvinnelige styrekandidater å finne. Videre vil det komme et delkapittel hvor det redegjøres for en del tiltak som er gjort de senere år for å fremme økt deltakelse av kvinner i ledelse før jeg avslutter dette kapittelet med et underkapittel der effektene av loven som er sentrale for mine forskningsspørsmål konkretiseres.

Hele oppgaven avsluttes med kapittel 8, som konkluderer og oppsummerer funn.

2. UTGANGSPUNKTET: ENDRINGEN I ALLMENNAKSJELOVGIVNINGEN

”I arbeidet med å styrke rekrutteringen av kvinner til nye områder i arbeidslivet og til samfunnets lederskap kan vi trekke lærdom fra det politiske livet, som vitner om at endringer kan framskyndes (på lykkelig vis) dersom bevisstgjøring og aktivisering på grunnplanet kombineres med likestillingspolitiske tiltak” (Raaum 1995: 30).

7. mars 2002 kunngjorde daværende næringsminister, Ansgar Gabrielsen, at dersom ikke næringslivet innen tre år hadde 40 prosent andel kvinner i styrene, ville han gå inn for en lov som sikret kvinners deltakelse i styrer i de store norske selskapene. Dette lovforslaget ble vedtatt i Stortinget i desember 2003 (Ot.prp. 97 (2002-2003)). Ved hans side i den politiske prosessen stod både daværende likestillingsminister Laila Dåvøy³. Loven gjaldt alle statlig eide selskaper, selskaper med kommunalt eierskap og ASA-selskaper (en redegjørelse for hva ASA-selskaper (allmennaksjeselskaper) er vil komme under neste del). Hva som var bakgrunnen for at det ble gått inn for et såpass radikalt tiltak og begrunnelsene for loven om kjønnsrepresentasjon i ASA-styrer vil bli redegjort for senere.

2.1 Forskjellen på AS og ASA

Allmennaksjeselskap (ASA) er et selskap med kapital fordelt på en eller flere andeler (aksjer). Allmennaksjeselskapsformen tar særlig sikte på selskaper med mange aksjonærer, typisk børsnoterte selskaper og andre selskaper som henvender seg til allmennheten (Knudsen 2009). I Norge kan allmennaksjeselskap noteres på Oslo Børs. Det er opp til selskapet selv å søke om å bli tatt opp til notering på Oslo Børs, men selskapet må oppfylle gjeldende krav som blant annet omfatter antall eiere, antall aksjer og størrelse. Et selskap ønsker som regel å noteres på børsen for å få tilgang til et større marked for aksjen og enklere tilgang til kapital ved en emisjon⁴. Knudsen (2009) viser til at lovreglene om

³ Valgerd Svarstad Haugland var også viktig i denne prosessen.

⁴ Emisjon innebærer at aksjekapitalen allmennaksjeselskap blir forhøyet. Dette skjer normalt ved utstedelse av nye aksjer i selskapet.

allmennaksjeselskaper er i hovedtrekkene de samme som for aksjeselskaper, men på enkelte punkter finner man forskjeller:

- Bare i allmennaksjeselskaper kan allmennheten innbys til å tegne aksjer.
- Minste aksjekapital i et allmennaksjeselskap er én million kroner.
- Bare allmennaksjeselskaper kan børsnoteres.
- I et allmennaksjeselskap skal det alltid være minst tre styremedlemmer og det skal alltid være en daglig leder.

ASA-selskaper var den største gruppen som lovendringen skulle gjelde for. Gruppen består i hovedsak av store selskaper som er åpne for investeringer av eksterne investorer (inkluderer også flere selskaper enn dem som er listet på børsen) (Hoel 2008: 81). Selv om det ikke er snakk om så mange selskaper, utgjør ASA-selskapene noen av de største og viktigste i norsk næringsliv⁵. Per 1. januar 2008 var det 481 ASA-selskap (Statistisk sentralbyrå 2008) og det finnes rett i underkant av 200 000 aksjeselskap. Dessuten omfatter loven også alle statlige, interkommunale og kommunale selskaper, og nylig er den også gjort gjeldende for samvirkebedriftene (Lindstad 2009). Kvotering ble ikke foreslått for AS-selskaper (private selskaper som ikke er åpne for eksterne investorer), og dette ble begrunnet med at dette var selskap der eiere var personlig representert i styret (Hoel 2008: 81). Det er i tillegg en betydelig større gruppe styrerepresentanter i aksjeselskap enn i allmennaksjeselskap. Per 1. januar 2008 var det 2486 styreverv i ASA-selskap, og 435487 styreverv i AS-selskap (Statistisk sentralbyrå 2008).

2.2 Bakgrunn

For å øke representasjonen av kvinner i politiske fora blir ulike bestemmelser benyttet, men felles for disse bestemmelsene er at de fleste innebærer bruk av kvotering (Krook 2009: 3).

⁵ Bråthen (2006) hevder at skillet mellom AS/ASA ikke et skille mellom «små» og «store» selskaper. Allmennaksjeloven er skrevet med tanke på selskaper med stor aksjespredning (mange aksjonærer), mens aksjeloven er skrevet med tanke på selskaper med liten aksjespredning. Aksjelovene sier imidlertid ikke noe om hvor skillet går mellom «liten» og «stor» aksjespredning.

Innenfor kvoteringsdebatten er det er hovedskille mellom ”radikal” og ”moderat” kvotering (Teigen 2003: 11). I moderate ordninger skal det gis positiv særbehandling til det underrepresenterte kjønn eller annen minoritet. Dette innebærer en preferanse for søkere av det underrepresenterte kjønn eller annen definert minoritet ved like eller tilnærmet like kvalifikasjoner. Teigen hevder at kvotering i streng forstand (betydning ”radikal”) viser til ordninger hvor det angis en fast kvote for hvor høy andel av det underrepresenterte kjønn som skal inneha bestemte posisjoner (2003: 11). Lovregulert kjønnsrepresentasjon i ASA-styrer er et eksempel på radikal kvotering i praksis. Denne ordningen forutsetter at søkere av det underrepresenterte kjønn foretrekkes inntil kvoten på 40 prosent er fylt. Om denne kvoten ikke blir fylt opp er det lovfestet at selskap skal få varsel om tvangsoppløsning. Opprinnelsen til flere av kvoteringsordningene kan føres tilbake til FN’s ”Fourth World Conference on Women”, som ble holdt i Beijing i september 1995 (Krook 2009: 3). Denne konferansen dannet en plattform for handling som ble signert av alle de 189 medlemslandene. Denne plattformen innebar at myndighetene skulle ta grep for å sikre kvinner lik tilgang og full deltakelse i maktstrukturer og beslutningstaking, og øke kvinners kapasitet til å delta i beslutningstaking og ledelse (United Nations 1995). Selv om noen kvoter kom før denne tiden⁶, kan viktigheten av denne hendelsen bli sett i flere tilfeller av kvoteringsadopsjon rundt i verden (Krook 2009: 3). Mellom 1930 og 1980 etablerte kun ti land kvoteringsordninger, etterfulgt av tolv land på 1980-tallet. Gjennom 1990-tallet var kvotering innført i mer enn femti land og nesten førti land til har innført kvoteringsordninger etter år 2000 (Krook 2009: 4). I tråd med denne utviklingen har forskning på kjønnskvoltering blitt ett av de raskest voksende underfeltene til forskning på kjønn og politikk (Krook 2009: 4).

I Norge er det en generell konsensus om likestilling og at forskjellsbehandling av menn og kvinner i arbeidslivet er illegitimt. Likevel er det et noe tvetydig syn på kvotering. ”Lovregulert kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer har vært gjenstand for offentlig debatt i Norge i mer enn 10 år” (ISF 2008: 1). Ordningen er svært kontroversiell, og blir sett på som en norsk likestillingspolitisk oppfinnelse. I innledningen til denne oppgaven nevnte jeg at det er stor internasjonal oppmerksomhet rundt denne lovreformen, og det er av stor samfunnsmessig betydning at et så radikalt tiltak får grundig belysning og dokumentasjon

⁶ Arbeiderpartiet vedtok i 1983 40 prosent kvotering i eget parti (Kierulf 2007: 176).

(ISF 2008: 1). Kvotering regulerer ulike deler, og store deler, av norsk samfunnsliv, men kvotering inn i allmennaksjeselskapene er i motsetning til andre sider ved kvotering fortsatt enestående i verden. Ingen land har grepet inn i rekrutteringen til styreverv i det private næringslivet slik Norge har gjort (Teigen 2008: 1). Flere regjeringer har de siste årene hatt fokus på å øke andelen kvinner inn i styreverv i norske selskaper. Bondevik I-regjeringen var den første som framsatte forslag om kjønnskvoltering til ASA-styreverv (oktober 1999). Den kortvarige Stoltenberg-regjeringen sendte i 2001 et revidert forslag til lovregulering ut på høring (Barne- og familiedepartementet 2001), før det ble vedtatt i Stortinget i desember 2003 under Bondevik II-regjeringen (Ot.prp. 97 (2002-2003)). Lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon i allmennaksjeselskapene ga selskapene frist til juli 2005 for frivillig oppnåelse. ”1. juli 2005 viste det seg imidlertid at den gjennomsnittlige kvinneandelen blant de faste styrevervene i norske privat eide allmennaksjeselskaper var 16 prosent” (Teigen 2008: 1). Stoltenberg II-regjeringen besluttet senere samme år at loven skulle tre i kraft 1. januar 2006 for nyetablerte selskaper. ASA-selskaper registrert før loven trådte i kraft fikk en overgangsperiode som utgikk 1. januar 2008, altså en periode på to år. Lovgivningen ble avgrenset til allmennaksjeselskapene, og dette kan ifølge Teigen (2008: 1) leses som en form for anerkjennelse av den private styringsretten. ASA-selskapene er preget av et mindre omfattende privat eierskap og lederskap, og en bredere spredning av aksjene. Hovedargumentet mot ASA-kvolteringen gjaldt særlig at den brøt med eiernes autonomi, og det er da viktig å ha i bakhodet at staten er den viktigste enkeltaktøren på Oslo Børs (Teigen 2008: 2). Debatten vitner om at reformen er omgitt av betydelig usikkerhet, både når det gjelder normative begrunnelser, praktisk gjennomførbarhet og faktiske virkninger.

2.3 Begrunnelser for lovregulert kjønnsrepresentasjon i styreverv

Mari Teigen hevder at kjønnsbalanse lenge har vært norsk likestillingspolitikkens kanskje fremste målsetting (2009: 185). ”Likestillingens balanseprinsipp har helt konkret handlet om å iverksette tiltak for å fremme en likest mulig fordeling av makt, innflytelse og ressurser mellom kvinner og menn” (Teigen 2009: 185). Videre viser hun til at positiv særbehandling har spilt en sentral rolle i Norge i utviklingen av en likestillingspolitikk for å fremme kjønnsbalanse. Dette kan vises gjennom Norges ratifisering av FNs kvinnekonvensjon⁷ i

⁷ FNs kvinnekonvensjon ble vedtatt av FNs Generalforsamling 18. desember 1979 og trådte i kraft 3. september 1981

1981. Ot.prp. 97 (2002-2003: 27-28) viser til at kvinnekonvensjonen inneholder bestemmelser som konkretiserer hvilke tiltak som bør iverksettes for å oppnå målsettingen om faktisk likestilling mellom kvinner og menn og oppstiller dermed en aktivitetsplikt for medlemslandene. ”Norge har i medhold av konvensjonens artikkel 2 f) påtatt seg en forpliktelse til å *«treffe alle egnete tiltak, også i lovs form, for å endre eller oppheve eksisterende lover, forskrifter, sedvaner og praksis som diskriminerer kvinner»*” (Ot.prp. 97 (2002-2003): 27-28). Det hevdes den sammenheng at dagens praksis med en lav kvinneandel i styrer kan anses som et forhold som faller innenfor denne bestemmelsen. §21 i Likestillingsloven 1a første ledd henviser også til at offentlige myndigheter skal arbeide aktivt, målrettet og planmessig for likestilling mellom kjønnene på alle samfunnsområder. Jeg vil her sammenfatte en del av argumentasjonen som ble lagt til grunn i Ot.prp. 97 (2002-2003 10-11) i en del hovedpunkter:

- 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.
- 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.
- Regler om kjønnsrepresentasjon vil bidra til at kvinners næringslivsrelevante kompetanse utnyttes bedre, noe som generelt vil styrke ledelsen i næringslivet.
- Regjeringen peker på at endringen også vil innebære økt likestilling og demokrati.

Teigen mener at kjønnsforskjeller som et argument for inklusjon har vært det mest benyttede argumentet i norsk likestillingsdebatt de siste tiårene. Og at det har transformert seg til et argument om lønnsomhet ved å ha kvinner i ledende posisjoner (Teigen 2005: 11). I Ot.prp. 97 (2002-2003) henvises det til en masteroppgave ved Handelshøyskolen BI (Kleveland og Miao 2000) og i andre sammenhenger henvises det også til andre studier med positive effekter av kvinner i styrer. Huse viser til at noen finner en positiv sammenheng mellom kvinner i ledelse og firmaets lønnsomhet, mens andre ikke finner noen signifikant

sammenheng og noen finner til og med en negativ sammenheng⁸ (2008: 140). Dette kan derfor tyde på at det er vanskelig å finne en sammenheng mellom hvilke kjønn som sitter i styrene og firmaets lønnsomhet⁹.

Det var også en del negative reaksjoner på lovforslaget. Hovedargumentet mot denne loven er at politikere ikke skal "blande" seg inn i eierskap. Ifølge Kierulf er det mange som ikke ser den "naturlige kvotering" (vi velger de som er lik oss selv) som den aktive kvoteringspolitikken forsøker å motvirke (2007: 176). Finn Bergesen (tidligere administrerende direktør i NHO¹⁰) mener, ifølge Rødland (2008), det er to grunnleggende problemer med kvotering. For det første vil folk stille spørsmål om kvinnene sitter der i kraft av sitt kjønn eller i kraft av sin dyktighet. For det andre er det ikke riktig å pålegge eierne hvem de skal ta inn i styrene. Når det gjelder selskaper med private eiere, har hensynet til eierens rådighet over selskapet stått sentralt i departementets vurderinger (Ot.prp. 97 (2002-2003): 39). Hensynet til den direkte eierrepresentasjonen i styret står, ifølge departementet, i en annen stilling for allmennaksjeselskapene enn det gjør for aksjeselskapene, på grunn av bredere spredning av aksjene og av den grunn at de retter seg mot allmennheten.

2.4 Loven om kjønnsrepresentasjon i allmennaksjeselskapenes styrer

Det har vært en målsetting om å gjøre hele lovverket kjønnsnøytralt, en målsetting som har vært fulgt de siste par tiår og i dag i all hovedsak er oppfylt (Raaum 1995: 32). Dette er også gjeldende for allmennaksjeloven. Jeg vil her vise hvordan loven er utformet og kort redegjøre for hvordan den kan tolkes. § 6-11a i allmennaksjeloven er som følger:

«(1) I styret i allmennaksjeselskap skal begge kjønn være representert på følgende måte:

- 1. Har styret to eller tre medlemmer, skal begge kjønn være representert.*
- 2. Har styret fire eller fem medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst to.*
- 3. Har styret seks til åtte medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst tre.*

⁸ Se Huse (2008: 140-141) for å se hvilke studier som finner positive effekter, negative effekter og hvem som ikke finner noen effekter.

⁹ ISFs forskningsprosjekt «Kjønnskvoltering til ASA-selskapenes styrer» har likevel fått støtte fra Forskningsrådet til et delprosjekt som skal analysere styrets kjønnsammensetning og selskapets lønnsomhet.

¹⁰ NHO er prinsipiell motstander av kvotering, men mener det er positivt med flere kvinner i styrer.

4. Har styret ni medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst fire, og har styret flere medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst 40 prosent.»

Den nye § 6-11a i allmennaksjeloven sier ikke at det skal være 40 prosent kvinner i ASA-styrer, men lovbestemmelsen sier noe om hvor mange styremedlemmer av hvert kjønn selskapet skal ha. Loven skiller mellom kjønnsrepresentasjonen for styremedlemmer valgt av generalforsamlingen og for styremedlemmer valgt av og blant de ansatte (Bråthen 2005: 11). Allmennaksjeloven har heller ingen regler om noe maksimum antall styremedlemmer i ASA-selskaper. Loven sier derimot som nevnt at ASA-selskaper må ha minst tre styremedlemmer. Hvis selskapet har bedriftsforsamling, skal selskapet ha minst fem styremedlemmer (Bråthen 2005: 10). Bråthen (2005: 11-14) viser til at enkelte allmennaksjeselskaper kan oppfylle loven ved å ha 25 prosent av det underrepresenterte kjønn (kun ASA-selskaper med 31-50 ansatte), mens andre selskaper kan måtte ha 50 prosent av det underrepresenterte kjønn (står utformet i loven at om man skal ha seks til åtte medlemmer, skal hvert kjønn være representert med minst tre). Ifølge Bråthen (2006) fremgår det blant annet direkte av loven at et ASA med tre eiervalgte styremedlemmer – selvfølgelig – vil kunne oppfylle lovens krav med 33 1/3 prosent kvinner i styret, og et ASA med tre eiervalgte styremedlemmer og én ansattevalgt, kan overholde loven med 25 prosent kvinner i styret. Videre viser Bråthen (2006) til at om selskapet har åtte eiervalgte og fire ansattevalgte styremedlemmer, kan lovens krav også oppfylles med 33 1/3 prosent kvinner i styret. På den annen side må et selskap med fire eller seks eiervalgte styremedlemmer (og ingen ansattevalgte) ha 50 prosent kvinner i styret.

2.5 Den internasjonale kvoteringsdebatten

Sverige og Danmark har relativt lav andel kvinner i styrene til børsnoterte selskaper. I 2007 hadde Danmark henholdsvis 5,6 prosent og Sverige 19,2 prosent, og Norge på samme tid 37 prosent (Hoel 2008: 84). I dag sitter bare 48 kvinner i styrene til danske børsnoterte selskaper. Til sammenligning har loven om kjønnsbalanse i styret hos norske ASA-selskaper ført til at det sitter 64 danske kvinner i styrene hos norske børsnoterte selskaper.

I Frankrike ble det den 23. februar 2006 vedtatt en lovendring i lov 26. juli 1983 art. 21 som skal gi minimum 20 prosent kvinner i bl.a. styret i selskaper av ASA-typen (SA) i løpet av fem år og Sverige arbeides det med forslag til regler om kjønnsrepresentasjon

(Bråthen 2006). EU arbeider også for å fremme likebehandling mellom kjønnene¹¹.

Lovgivningen på likestillingsområdet er en del av EU-retten og dermed retningsgivende også for norske myndigheter gjennom EØS-avtalen (Drake 2003: 7).

EU har også åpnet for at medlemsstatene kan vedta eller opprettholde positive tiltak for det underrepresenterte kjønn i forhold til profesjonelle karrierer gjennom Amsterdamtraktaten¹². Ifølge Drake vedtok rådet i 1996 en anbefaling som oppfordrer medlemsstatene til å lage egne strategier for å oppnå balansert deltakelse av både kvinner og menn i beslutningsfora i både offentlig og privat sektor (2003: 7). En rapport fra Kommisjonen i februar 2000 viste imidlertid liten endring siden anbefalingen fra 1996. Det påpekes derfor, i det femte rammeverksprogram for likhet mellom kjønnene (2001-2005), at vedvarende ulikheter fortsatt vil kreve spesielle tiltak som gir fordel til kvinner (Drake 2003: 7).

2.6 Oppsummering

Dette kapitlet er sentralt i den forstand at det sammen med neste teorikapitlet legger grunnlaget for analysen. I dette kapitlet har jeg vist at ASA-selskapene etter en overgangsperiode på to år ikke klarte å oppfylle kravet om en viss andel av det underrepresenterte kjønn i styrene. Utviklingen i årene før loven var treg (6,4 prosent til 7,5 prosent), men antallet kvinner i styrene økte betraktelig, og doblet seg, de to neste årene (Hoel 2008: 84). Tre år med frivillig rekruttering av kvinner til styrene var likevel enten ikke nok, eller så var ikke viljen der. Loven om kjønnsrepresentasjon ble derfor høsten 2005 vedtatt og fra 1. januar 2008 var det derfor ingen nåde. Nå skulle kvinnene inn. Kierulf hevder vi vet fra politikken at kvotering er uhyre effektivt for å fremskynde prosesser og å opprettholde balanser (2007: 177). Og slik ble det, tilsynelatende uten at det var så vanskelig likevel å få det til. For de kvinnelige styrekandidatene viste seg å ikke være så langt unna. De hadde bare ikke vært midt i synsfeltet til dem som rekrutterte (Lindstad 2009a). Ennå er det imidlertid langt mellom kvinner i styrelederposisjon.

¹¹ EU har siden 1975 vært forpliktet av Romatraktaten. Artikkel 119 om likelønn skulle hindre konkurransevridning mellom de EU-land som betalte kvinner og menn likt og de som ikke gjorde det.

¹² Amsterdamtraktaten introduserte likestilling som eksplisitt mål og en aktivitet for EU. Traktaten dekker områder som bekjempelse av diskriminering, fremming av likelønn, og like muligheter og behandling i saker relatert til ansettelsesforhold og yrker.

Avslutningsvis er det også verdt å nevne at på begynnelsen av 2000-tallet var det over 600 ASA-selskaper i Norge. Nå er det bare i overkant av 400. Derfor kan man spekulere i om noen av de selskapene som ikke ønsket å ha kvinner i styret kan ha omregistrert seg til AS. En merknad i denne sammenheng er at kvoteringsloven sammenfalt med en endring i verdipapirhandelloven. Før var det mange selskaper som drev med verdipapirhandel som måtte være ASA. Men da Kredittilsynet gjorde om på den aktuelle regelen, åpnet man samtidig for at disse selskapene nå kunne bli AS (Lindstad 2009).

Denne lovendringen satte press på ASA-selskapene, og på rekrutteringen. ASA-selskapene klarte ikke å oppnå andelen på 40 prosent av det underrepresenterte kjønn (i hovedsak kvinner) i perioden med frivillig oppnåelse. Dette var kanskje et unaturlig høyt tall for næringslivet, på bakgrunn av at kvinner er underrepresentert i ledende stillinger i det private næringsliv. Dette satte et veldig press på rekrutteringen, og det var få kvinner å velge blant. I den sammenheng er hodejegere en naturlig kanal å benytte.

3. TEORI OG EMPIRI

”Det er en menneskelig underliggende drivkraft å lete etter forklaringer og forståelige mønstre” (Esholdt 2009: 83).

I denne delen av oppgaven vil forklaringer bli presentert slik at analysen kan bli lettere å forstå. Sammen med det foregående kapitlet vil dette kapitlet legge grunnlaget for den kommende analysen senere i oppgaven. Eksisterende relevant teori på dette emnet er noe begrenset, og jeg velger derfor å bygge opp det teoretiske fundamentet av ulike teorier. ”Begrepet ”teori” brukes med ulik grad av presisjon både i dagligtalen og i vitenskapelig språkbruk som synonymt med en idé, eller en forklaring som kan øke vår forståelse for et fenomen” (Ringdal 2001: 73). Ringdal hevder i denne sammenheng at ”en forklaring kan basere seg på en bestemt teori, eller den kan bygges opp av elementer fra flere teorier” (2001: 73). Jeg har valgt å legge frem en del relevant materiale fra ulike teorier som skal hjelpe til å forstå emnet bedre og belyse min problemstilling. Teorier benyttet i dette kapitlet vil hjelpe til å forstå hodejegerbransjen og hvordan den opererer. Å forklare ulike typer rekruttering og forklare seleksjon blir i denne sammenheng sentralt. Sosiale relasjoner og nettverk er også sentralt innen rekruttering, også innen hodejegerbransjen. Teori innenfor dette området vil derfor bli presentert. Emnet rekruttering til styreverv skal som nevnt analyseres i lys av lovregulert kjønnsrepresentasjon, og teori rundt demokrati i arbeidslivet er derfor også relevant. Jeg vil deretter gi en kort redegjørelse for mangfold i forhold til styreverv og sammensettelse av styreverv. En beskrivelse av norske styreverv følger dette før jeg avslutningsvis forklarer hva *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse* innebærer og gir en oversikt over tidligere forskning.

3.1 Rekruttering og seleksjon

Den generelle praksisen er å dele metoder av rekruttering inn i formell og uformell rekruttering (Nilsen og Larsen 2008: 1). Formelle metoder innebærer at man benytter upersonlige mellomledd som inkluderer kommersielle- og offentlige arbeidsgiverbyråer og utlysninger (annonsering) ved jobbsøking. Uformell praksis innebærer bruk av personlige kontakter av alle slag. Uformell rekruttering kan bli karakterisert som en prosess for å finne ut om mulige jobber/kandidater gjennom individer i ens sosiale nettverk (Nilsen og Larsen

2008: 5), eventuelt at man blir kontaktet av personer i sitt eget sosiale nettverk. Granovetter fant i sin studie *Getting a Job* (1974, 1995) at personlig kontakt var den mest utbredte metoden for å finne ut om ledige jobber innen blant annet teknologi og ledelse.

Hovedårsaken til at organisasjoner ofte benytter seg av uformelt søk etter kandidater (benytter egne nettverk) er metodens lave kostnader (Marsden og Campbell 1990). Togstad viser til tidligere forskning som viser at personlig kontakt i seleksjonsprosesser rekrutterer mer lojale og motiverte arbeidstakere (2000: 11).

Av studien til Togstad fremkommer det at det er to basiskomponenter i en ansettelsesprosess: Rekruttering og seleksjon (2000: 11). Rekruttering kan bli forklart som "prosessen med å samle en gruppe kvalifiserte kandidater" (Nilsen og Larsen 2008: 3). Målet med rekruttering er, ifølge Togstad, å tiltrekke seg kvalifiserte kandidater (2000: 13). Nilsen og Larsen forklarer at rekrutteringsprosedyren inkluderer seleksjonsprosesser (2008: 3). Seleksjon er prosessen hvor man finner frem til den mest kvalifiserte kandidaten av gruppen. Seleksjon er definert som "the combination of processes that lead to the choice of one or more candidates over others for one or more jobs or role" (Edenborough 2005: 2). Hensikten med rekrutteringsprosessen er å identifisere de best kvalifiserte personene, og deretter i seleksjonsprosessen ansette personen som passer best for en bestemt posisjon i en organisasjon (Nilsen og Larsen 2008: 3). Å velge den rette personen er viktig for selskapet og dets omdømme (og noen vil også hevde for lønnsomhet) (Togstad 2000: 11). Togstad hevder at det mest krevende i en ansettelsesprosess er å fastslå hvilke egenskaper som er de viktigste for å utføre arbeidet (og hvordan måle dem), hvordan man skal måle motivasjonen til kandidatene og å bestemme hvem som skal gjøre seleksjonsbestemmelsen (2000: 11).

I selve seleksjonsfasen dannes det ut fra intervjuer en oppfatning om personlighet og lederegenskaper, og disse observasjonene holdes opp mot for eksempel informasjon fra referanser (Esholdt 2009: 85). Togstad mener at en av de beste metodene for å predikere fremtidig suksess er å se på hva aktuelle kandidater har oppnådd tidligere (referanser), men fremhever at det også finnes andre verktøy som kan benyttes i seleksjonsprosessen (2000: 11). Stephansen forteller at den vanligste metoden for å vurdere kandidater er intervju (2002: 19), og Togstad påstår at ustrukturerte intervjuer er den mest benyttede metoden blant rekrutteringskonsulenter (2000: 11). Når det gjelder å sette bort rekrutteringsprosesser kan Togstad fortelle følgende: "Many organizations use external contractors to recruit and screen applicants for an available position" (2000: 13). Togstads oppfatning er at denne rekrutteringspraksisen er godt egnet om man leter etter spesialiserte ferdigheter/kunnskaper

(2000: 13). Kjønn i ansettelsesprosessen er sentralt i studien til Togstad (2000). Hun viser at kjønn ikke er diskvalifiserende i rekrutteringsprosesser. Men samtidig hevder hun at ”..society has traditionally failed to be flexible enough to meet the needs of working women” (Togstad 2000: 17). I tillegg hevder Togstad at en mannsdominert kultur kan påvirke sjansene for om en kvinnelig søker får et tilbud (Togstad 2000: 17).

3.2 Sosiale relasjoner og nettverk

Løyning viser til at nettverk i mange sammenhenger blir forbundet med noe negativt, men om man nærmer seg begrepet ut fra et sosiologisk perspektiv blir det mer allment (2006: 111). ”Her betraktes sosiale nettverk som et grunnleggende aspekt ved samfunnet – både mellom individer, og mellom individer og samfunn – et aspekt som finnes enten man liker det eller ei” (Løyning 2006: 111). Det vil derfor være mer fruktbart å undersøke hvilke effekter – fordeler eller ulemper – nettverk kan ha (Løyning 2006: 111).

Uformell rekruttering skjer når man lokaliserer mulige kandidater gjennom personlige kontakter i ens eget nettverk (Nilsen og Larsen 2008: 5) og denne metoden gir en tilgang, og muligheter, til individer som befinner seg i nettverk med de ”rette” sosiale relasjonene (Nilsen og Larsen 2008: 2). Granovetter (1995) viser gjennom sin studie at toppledere bruker uformelle metoder i hovedsak, på grunn av at toppledere i større grad har opparbeidet seg et større antall nyttige kontakter som kan hjelpe dem med jobbinformasjon. En forklaring på dette kan være at de er mer involvert i mellommenneskelig interaksjon som en del av sitt yrke, og derfor har økt muligheten til å etablere personlige kontakter (Nilsen og Larsen 2008: 6). Tian Sørhaug er professor i sosialantropologi og har skrevet mye om ledelse. Han hevder analyser av rekruttering til lederstillinger med rette har tillagt nettverksdannelser en betydelig vekt (Sørhaug 2002: 148). ”Forvaltning av makt skjer i eliter, og eliter skaper intimitet og bygger på tillit” (Sørhaug 2002: 148). Han forteller videre at nåløyen kan være trangt og at det handler om kjennskap, allianser og delte erfaringer. Huse hevder at styrene og styrearbeid stor grad fungerer som nettverk og nettverksbyggende virksomhet for styremedlemmene (2007: 113).

Begrepet ”networking”¹³ kan bli definert som ”building relations, and finding new and valuable opportunities in building these relations” (Mathinsen 2006: 10). ”Nettverk kan

¹³ Engelsk ord for å skape nye nettverk. Ikke noe godt dekkende norsk ord for begrepet.

forstås som et mønster av vedvarende sosiale relasjoner mellom aktører. Nettverksstrukturer kan være store eller små, formelle eller uformelle, tette eller løse, instrumentelle eller affektive, økonomiske eller sosiale” (Drake og Solberg 1995: 140). Granovetter hevder at nettverkens styrke ligger i evnen til å øke informasjonsmengden og redusere usikkerhet (1995: 100). ”Regardless of competence or merit, those without the right contacts are penalized” (Granovetter 1995: 100). Sosiale relasjoner, som venner og sosiale og profesjonelle bekjentskaper, kan være fordelaktig for å skaffe seg jobb, men kan også virke ufordelaktig ved å minske mulighetene for jobb avhengig av hvilke sosiale relasjoner man har opparbeidet seg.

Sosial kapital er i denne sammenheng et sentralt begrep. Sosial kapital referer til forbindelser innenfor og mellom sosiale nettverk. Lin hevder at sosial kapital er ressurser inkorporert i den sosiale strukturen som blir benyttet og/eller mobilisert i meningsrettede handlinger (1999: 35). Putnam legger også det samme i begrepet, men formulerer det på en annen måte. Putnam hevder at sosial kapital er ”...nettverk, normer og tillit som får deltakere til å handle sammen mer effektivt for å oppnå felles mål” (2000: 19). Hovedideen er at personer som inngår i et sosialt nettverk utveksler ressurser, deriblant informasjon. Lin mener at investering og mobilisering av kapital vil øke sjansen for ønskelige utfall (2000: 786). Dette indikerer at ressurser i sosiale nettverk er viktige instrumenter som kan lede til bedre utfall. Mengden av sosial kapital kan spesifisere et individs ressurser og er svært viktig for ledere, men kanskje særlig hodejegere, fordi de opererer i en kontekst hvor sosiale ferdigheter og nettverk spiller en sentral rolle (funksjon).

”Nettverk kan brukes til å gjøre vurderinger og valg i ulike deler av beslutningsprosessen, både til å tiltrekke kandidater og til å evaluere dem” (Drake og Solberg 1995: 168). Ifølge Drake og Solberg foregår mye informasjonsutveksling gjennom nettverk; man rådfører seg med folk man stoler på og får anbefalinger eller advarsler om bestemte personer eller potensielle kandidater (1995: 168). ”Headhunting eller andre former for direkte rekrutteringsmekanismer er en glimrende mulighet til å tiltrekke aktuelle kvinnelige kandidater” (Drake og Solberg 1995: 169). Man må likevel være oppmerksom på hvilke målgrupper man er tilbøyelig å nå gjennom til gjennom ulike kanaler. Drake og Solberg skriver at ved hodejakt vil for eksempel valg av hodejegerselskap sette rammer for hvilke kandidater som er mulig å få tak i på bakgrunn av tilgjengelige databaser og kontaktnett (1995: 167).

I boka "Men and women of the corporation"(1977) introduserte Rosabeth Moss Kanter begrepet "homososial reproduksjon" som en forklaringsmekanisme for hvorfor vi mangler kvinner i toppen av de fleste hierarkier. Begrepet homososial reproduksjon går i hovedsak ut på at man velger personer som er lik en selv. Kanter (1977: 47-49) forteller om et konformitetspress¹⁴ blant ledere og benytter begrepet 'homosexual reproduction' for å vise til at menn velger menn til lederstillinger. I og med at det ofte har vært menn i ledende stillinger har begrepet homososial reproduksjon ofte vært assosiert med at menn velger menn. Sørhaug mener at menns homoerotiske fellesskap, enten det utspiller seg i eliter eller ei, er et understudert fenomen (2002: 150). Forfatteren hevder i denne sammenheng at menns homoerotiske fellesskap "kan forstås som menns forsøk på å være komplette, å være hele og selvtilstrekkelige, uten kvinner" (Sørhaug 2002: 150). I realiteten kan begrepet homososial reproduksjon også vise til at kvinner velger kvinner. Man kan tenke seg 'Ramin-Osmundsen saken' der hun som statsråd utpekte en kvinnelig jurist (som hun også selv er), og som befant seg i samme nettverk, til å bli barneombud. Denne situasjonen ble mye diskutert og kritisert og førte etter noe tid til Ramin-Osmundsens avgang (Dagbladet 14.2.2008).

Acker hevder at kjønn er "sosialt skapte forskjeller mellom kvinnelig og mannlig, mellom feminint og maskulint" (1992: 250), og det er et nøkkelbegrep når man vil forstå hvorfor det forskjellsbehandles på grunnlag av kjønn. Reskin og Padavic hevder at de fleste kulturer deler den felles sosiale verdien, ofte med røtter i religion, at kvinner ikke skal utøve autoritet over menn (1994: 96). Det tidlige bildet av ledere er også identifisert som mannlig (Kanter 1977: 22). Ideer om og normer for lederskap kan uttrykke en sterk maskulin undertone som får det til å fremstå som naturligere eller enklere for menn enn for kvinner å utøve lederskap (Lipman-Blumen 1992, Schein 1973). Kvinner kan bli hindret på grunn av dette synet og på grunn av mangelen på tilgang til sosiale og profesjonelle nettverk. Menn fyller de fleste posisjonene, de har ofte lengre karrierer, og dette kan gjøre mannlige nettverk mye videre og sterkere sammenlignet med kvinnelige nettverk (Togstad 2000: 18).

¹⁴ Med konformitet menes likhet.

3.3 Demokrati i arbeidslivet

”Dersom det demokratiske ideal er riktig for en stat, må det også være riktig for en bedrift” (Dahl 1992: 101). Den skjeve kjønnsfordelingen i næringslivets styrende organer og nettverk kan, som nevnt i innledningen, sies å utgjøre et demokratisk problem (Grønmo og Løyning 2003: 127). Formålet med likestillingsloven er å fremme likestilling mellom kjønnene (§ 1,1). Offentlige myndigheter pålegges å legge forholdene til rette for likestilling mellom kjønnene på alle samfunnsområder for å oppnå dette (§ 1,2). Likestilling betyr som regel likestilling mellom kjønnene, og likestillingspolitikk er ensbetydende med politikk for å minske eller fjerne systematisk forskjellbehandling av kvinner og menn i samfunnslivet (Raaum 1995: 31). Jeg vil i denne delen redegjøre for teori om demokrati i arbeidslivet og se dette opp mot kvotering.

Demokrati har ifølge Engelstad (m.fl. 2003: 17) to ansikter. Det ene vender mot politisk styring og det andre mot forankring i samfunnet. I det første punktet nevnes allmenn stemmerett og flertallsvedtak som bærebjelkene. Det andre ansiktet derimot knytter seg til ”et sett av normer og verdier som ligger under og begrunner en slik styringsordning” (Engelstad m.fl. 2003: 17). Engelstad m.fl. fremhever at ”det er vanskelig å forsvare demokratisk styring uten å anta at borgerne som har rett til å delta i beslutninger også har evne til å ta vare på seg selv og sine interesser, og treffe rimelig informerte og fornuftige valg” (2003: 17). Den norske modellen for arbeidslivet er ”en kapitalistisk modell, der privat eiendomsrett har en sentral posisjon” (Engelstad m.fl. 2003: 30). ”Eiendomsrett og styringsrett er bakt inn i normer som er dypt forankret i lovverk og i praksis. I kraft av dem er det eiere og ledere som har størst makt i organisasjonen” (Engelstad m.fl. 2003: 16). Engelstad m.fl. hevder at i Nord-Europa, inklusive Norge, står ikke eiendomsretten så sterkt som i USA. Eiendomsretten underlegges her sterkere innskrenkninger, selv om den langt i fra blir avskaffet (2003: 18). Denne endringen i loven (reglene om kjønnsrepresentasjon i ASA-styrene) bryter inn i denne styringsretten. Engelstad m.fl. hevder også at politiske inngrep i økonomien lettere blir godtatt – og er mer omfattende – i Nord-Europa enn i USA (2003: 18). Organisasjoner styres i stor grad av lover og regler, men ”hvordan kan makten i arbeidslivet bli kontrollert eller regulert? I et demokratisk samfunn lyder svaret innlysende: Gjennom demokratiske prosesser” (Engelstad m.fl. 2003: 16).

I boka *Makt og demokrati i arbeidslivet* (Engelstad m.fl. 2003: 18-19) blir det fortalt om to tilfeller av begrensninger i eiendomsretten fra Skandinavia rundt 1980. De to tilfellene

som nevnes var såpass vidtgående at de ble trukket tilbake. Det første eksempelet er de svenske lønnstakerfondene som ble opprettet på begynnelsen av 1980-tallet. Disse fondene ble bestyrt av politisk utpekte ”samfunnsrepresentanter”, og bedriftene ble pålagt å kanalisere halvparten av sitt overskudd til lønnstakerfondene. Systemet ble avskaffet i 1993 etter å ha virket i ca. ti år. Det andre eksempelet som nevnes er fra Norge i 1980, og gjelder forslaget fra Skytøen-komiteen (nedsatt av Arbeiderpartiet og LO) om å utvide de ansattes styrerepresentasjon. De ansattes styrerepresentasjon ble forslått å øke fra 1/3 til halvparten av styremedlemmene i aksjeselskaper. Forslaget rant ut i sanden. I denne sammenheng nevner Engelstad m.fl. kjønnskvoltering til styrer i private aksjeselskaper som en lignende konflikt (2003: 19). Kjønnskvoltering tvinger selskapene til å rekruttere og inkludere kvinner til viktige beslutningsarenaer i næringslivet, og dette bryter som nevnt med styringsretten til eiere av selskaper. I enkelte tilfeller kan det være nødvendig å avveie ulike menneskerettigheter (i denne sammenheng privat eiendomsrett mot like rettigheter) mot hverandre. Det må derfor vurderes om regler om en balansert kjønnsrepresentasjon i styrer kan være i strid med prinsipper nedfelt i menneskerettskonvensjonene. Artikkel 1 i første tilleggsprotokoll til EMK (den europeiske menneskerettighetskonvensjonen) regulerer retten til å nyte sin eiendom i fred. Norge ble i januar 2003 eksaminert i sin 5. og 6. rapport avgitt til Kvinnekomiteen, dvs. komiteen som overvåker medlemsstatenes overholdelse av kvinnekonvensjonen (Ot.prp. 97 (2002-2003): 28). Komiteen ga Norge ros for den foreslåtte framgangsmåten for å øke kvinneandelen i styrer. De foreslåtte reglene om kjønnsrepresentasjon er et tiltak i tråd med de forpliktelser Norge har påtatt seg i medhold av kvinnekonvensjonen (Ot.prp. 97 (2002-2003): 28). Skjeie og Teigen er av den oppfatning at kjønnsbalanse i styrene til de private selskapene betyr å verne selskapers egne interesser og på den måten også norske interesser (2003: 200).

Det er ulike typer av positiv særbehandling, og lovregulert kjønnsrepresentasjon til styrer går under kategorien radikal kvotering. ”I streng forstand vil kvotering si ordninger hvor det angis en fast kvote for hvor høy andel av det underrepresenterte kjønn som skal inneha bestemte posisjoner, og hvor det iverksettes virkemidler som sikrer at kvoten blir fylt” (Teigen 2003: 11). Det er som nevnt radikal kvotering, og her skal det underrepresenterte kjønn foretrekkes inntil en viss kvote er fylt. Når det gjelder kvotering av ansatte, som i sin tid også var kontroversielt og møtte mye motstand, hevder Kierulf at kvotering av ansatte i dag er akseptert i styrerommene (2007: 177). Kierulf viser også til at NHO på den tiden også fremmet aktiv motstand (mot ansatterepresentasjon i styrer). NHO

mente at styreverket var til for eierne og ikke de ansatte (Kierulf 2007: 177). ”Loven ble vedtatt på tross av deres protester, men blir i dag fremhevet både nasjonalt og ikke minst internasjonalt, som en viktig brikke i den skandinaviske demokratiske modellen” (Kierulf 2007: 177).

3.4 Mangfoldsdimensjonen

Huse hevder debatten om kvinner i styreverket blander to hensyn. ”Det ene er knyttet til demokrati og rettferdighet i samfunnet. Det andre er hva som skaper effektivitet og lønnsomhet for aksjonærer, bedrift og samfunn” (Huse 2007: 140). Det første hensynet er omhandlet i delen overfor (3.3), og det andre hensynet, som innebærer mangfold, vil bli omhandlet her.

”Patriarkatteoriene, som fikk stor utbredelse på 70- og 80-tallet, tok utgangspunkt i relasjonen mellom kvinner og menn som en grunnleggende og universell form for undertrykking” (Solbrække og Aarseth 2006: 68). Den engelske sosiologen Sylvia Walby definerer patriarkatet som ”et system av sosiale strukturer og praksiser der menn dominerer, undertrykker og utbytter kvinner” (1990: 20). De nordiske kjønnsrolleforskerne beskriver kjønn som et sosialt kjennetegn som blir et prinsipp for tildeling av oppgaver, plikter og rettigheter. Harriet Holter argumenterer for at mannsrollen og kvinnerollen ikke utfyller hverandre som komplementære deler i en funksjonell helhet, men er i stedet en ordening som fordeler makt og ressurser ulikt (Solbrække og Aarseth 2006: 66). Undertrykkingen virker altså ikke først og fremst gjennom det økonomiske systemet, men gjennom kjønnsrelasjonen: ”Kvinner er undertrykt i egenskap av å være kvinner” (Solbrække og Aarseth 2009: 68). Alvesson og Billing viser i sin bok *Understanding Gender and Organizations* til fire posisjoner hvorfor kvinner er underrepresentert i ledelse eller burde være representert ved en høyere andel (2009). De viser til like muligheter, meritokratiske prinsipper, at de tilføyer noe annet og alternative verdier. Forfatterne viser videre til at kjønn tilfører noe annet, altså økt mangfold. Catalyst fant i sin forskningsrapport om kvinner i styreverket, at de to viktigste grunnene til å rekruttere kvinnelige styremedlemmer (i de største amerikanske selskapene) var omdømmet i omgivelsene, for eksempel hos kunder, og omdømmet hos aksjonærene i forhold til forpliktelser knyttet til mangfold (1995).

”I nye diskusjoner om næringslivets rekrutteringspraksis blir kjønnsdefinerende argumenter stadig mer hørbare. De blir da gjerne koplet sammen med den internasjonale retorikken om ”mangfold” innenfor ledelse og administrasjon” (Skjeie 1999: 110). Huse

forteller at han har forsket på kvinner i styre ca. 15 år, og at han ikke kan finne at det er positive sammenhenger mellom antall kvinner i et styre og selskapets finansielle resultater (2007: 140). Raaum hevder at det er mulig å stimulere rekrutteringsvilligheten (med tanke på kvinner) ved å formidle kunnskap om at kvinner lykkes i styring og ledelse og bekjempe vrangforestillinger om hva kvinner og menn duger til (1995: 30). ”For næringslivets del vil de samme metodene være av samme nytte – om man(n) vil” (Raaum 1995: 30). Det er ikke en bestemt mal for hva som utgjør relevant styrekompetanse, uavhengig av kjønn (Drake 2003: 12). Analyser av de kvalifikasjonene kvinnene tar med seg inn i styrerommene viser at de har signifikant høyere utdanning enn det gjennomsnittlige styremedlem, de er litt yngre og majoriteten har distingvert seg ved profesjonelle karrierer (Hoel 2008: 86).

3.5 Norske styrer

Sammensetting av styre er et viktig tema innenfor kjønnskvotering til styre, og styresammensetting er stadig gjenstand for debatt i nyere forskning omkring emnet. Hvordan man kommer til styrene, og hvordan selve rekrutteringen foregår har derimot uteblitt fra majoriteten av forskningen på området. Lervik m.fl hevder at vi trenger kunnskap om hovedposisjonene i selskapene for å forstå styrene i norske bedrifter (2005: 15). Kunnskap om styrene i norske bedrifter er etter min mening viktig for å forstå hvordan rekrutteringen foregår. I denne delen vil det derfor komme en oversikt over styrearbeid og hvordan styre skal velges, og en oversikt over hvordan styrene i norske selskaper er satt sammen.

Rodin forteller at et allmennaksjeselskap etter norsk lov er bygget opp med et hierarkisk styrings- og kontrollsystem (2007: 63). ”Styret som selskapets øverste utøvende organ, har en nøkkelrolle som kontrollør av selskapets daglige ledelse og virksomheten for øvrig. Styret må følge de beslutninger eierne fatter på generalforsamlingen” (Rodin 2007: 63). Grønmo og Løyning viser også til at styrets oppgaver er knyttet til kontroll, og i tillegg har styret oppgaver som strategiutformende organ og som rådgivende organ (2003: 65). Ifølge Rodin må styrets to viktigste oppgaver skje side om side, og oppgavene utelukker ikke hverandre (2007: 65). Rodin hevder styreoppgavene kort kan sammenfattes som følger: ”Styret skal bidra til god selskapsdrift og verdiskapning som beslutningstaker og rådgiver for den daglige ledelse, og samtidig kontrollere og kvalitetssikre virksomheten og daglig leders gjøremål eller unnløtelser” (2007: 65).

Når det gjelder hvordan styrene er satt sammen – og skal settes sammen – viser forskningsrapporten ”*Det verdiskapende styret*” at 9 prosent av de daglige lederne (i 47 børsnoterte selskaper) er styremedlemmer i selskapet, og i 21 prosent av disse selskapene er styreleder tidligere daglig leder (Lervik m.fl. 2005: 15). I § 6-1 i aksjeloven står det at for bedrifter med aksjekapital over 3 millioner kroner skal daglig leder ikke være styreleder. I allmennaksjeloven står dette også spesifisert. Dette gjelder derfor for de børsnoterte selskapene i og med at disse selskapene er allmennaksjeselskaper. Som det ble vist til overfor, benyttes daglig leder i rollen som styremedlem, eller som styreleder, om personen har gått av som daglig leder. Forskningsrapporten viser også til at midtverdi (median) i antall styreverv som styreleder i børsnoterte selskaper innehar er 6,4 (Lervik m.fl. 2005: 15-16). Lervik m.fl. hevder at representasjon av toppledere i andre bedrifters styre kan ha mange konsekvenser (2005: 15-16). En konsekvens er at det kan oppstå en lukket indre krets av næringslivsledere som utvikler tette sosiale og profesjonelle nettverk (nevnt i del 3.2, og vil bli drøftet i videre i kapittel 6). Det har vært en styregrossistkultur som har utviklet seg sterkt de siste årene. Dette har etter min oppfatning en helt klar påvirkning på rekrutteringen til styre i allmennaksjeselskaper. Et annet aspekt i forhold til rekrutteringen til styre er hvilke personer som sitter i styrene i dag. Av de børsnoterte bedriftene som er med i rapporten til Lervik m.fl., er andel bedrifter med styremedlemmer som er leder i annen bedrift hele 87 prosent, og andel bedrifter med styremedlemmer som er styreproffer er 62 prosent (2005: 19). Dette kan tyde på at det er en liten gruppe personer i Norge som innehar mange ASA-verv, og kan gjøre det vanskelig å rekruttere til disse styrene. Et spørsmål i denne sammenheng er om lovendringen fører til mer mangfold, eller om kjønnsrepresentasjonsbestemmelsen kun fører til enfold på en annen måte. Dette vil jeg komme tilbake til under analysen. ASA-selskaper har ofte ulik andel styremedlemmer i sine styre, men Lervik m.fl. viser til at det er flere styremedlemmer – gjerne fem til syv – i børsnoterte bedrifter (ASA-selskaper), i bedrifter med offentlig eierskap og i bedrifter med annen selskapsform (2005: 48). I børsnoterte selskaper oppgis over halvparten av medlemmene å være ledere i annen bedrift og en fjerdedel av styremedlemmene å være styreproffer, det vil si personer som har styreverv som et levebrød.

Grønmo og Løyning viser at det er en del begrensninger i hvem som kan bli styremedlemmer, særlig innen bank og finans (2003: 61-62). Dette er knyttet til interessekonflikter i relasjoner mellom banker eller mellom finansinstitusjoner. Grønmo og Løyning (2003: 61-62) forteller at det i aksjeloven tidligere var innført begrensninger i

forhold til antall styremedlemskap. Dette var knyttet til aksjeselskap med mer enn 100 ansatte. Justiskomiteens merknad til dette feltet gikk blant annet på at hvis en del personer sitter som styremedlemmer i en rekke selskaper, kan det føre til et personfellesskap med uforholdsmessig stor innflytelse. De var derfor negative til en slik maktkonsentrasjon og mente at det kunne være samfunnsmessig uheldig (Innst. O. nr. 50 – 1975-76). Dette ble opphevet i 1983, og argumentet om at selskapene skulle kunne stå fritt i å velge styremedlemmer ut fra erfaring og ekspertise, ble lagt til grunn. I forhold til utvelgelse av styremedlemmer er allmennaksjelovens utgangspunkt at styremedlemmene velges av generalforsamlingen (eventuelt bedriftsforsamling). I selskaper med flere enn 30 ansatte har de ansatte rett til å velge ett eller flere styremedlemmer. ”Hvor mange styremedlemmer som kan kreves valgt av og blant de ansatte, beror på antall ansatte i selskapet. Har selskapet flere enn 200 ansatte, skal det som hovedregel ha bedriftsforsamling som blant annet skal velge styret” (Bråthen 2005: 10). Bråthen påpeker at bedriftsforsamling kan sløyfes om det inngås en avtale mellom selskapet og de ansatte om en noe utvidet representasjon i styret (2005: 10). Den samme forfatteren viser også til at ”i selskaper med flere aksjonærer lar nok eiernes valg seg lettest gjennomføre der selskapet har en valgkomité til å forberede et samlet valg som skal foretas av generalforsamlingen” (2006: VII). Valgkomité er ikke noe lovregulert organ, men den norske anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse¹⁵ går inn for at selskapene skal ha en valgkomité. Det er nokså vanlig, særlig i større selskaper, at det finnes en slik komité til å forberede valget (Bråthen 2006). ”Valgkomiteen kan fremsette et samlet forslag til styre, og i den forbindelse sørge for den lovpålagte kjønnsfordeling” (Bråthen 2006: VII).

Huse påpeker at det er knyttet mye ære og prestisje til å være styremedlem (2007: 113). Dette vil således også være en motivasjonsfaktor for å sitte i styrer. Huse viser til Lorsch og McIver (1989), en mye sitert studie innen styreforskning (2007: 112). Lorsch og McIver undersøkte hva som motiverte personer til å bli styremedlemmer (1989). Funnene deres viste at egenskaper ved bedriften og bedriftens toppledelse var faktorer som i første omgang motiverer. Økonomiske incentiver (styregodtgjørelse og eierskap) var av vesentlig mindre betydning. ”Styrevervet i seg selv er det få i Skandinavia som kan leve av. I de senere år har imidlertid styrehonorarene i de største bedriftene økt kraftig. Nå er det ikke uvanlig at

¹⁵ Kommer et delkapittel om denne anbefalingen i samme kapittel (3.6).

et ordinært styremedlem får over kr 100 000 i året, mens styreledere oftest får vel det dobbelte av ordinære styremedlemmer” (Huse 2007: 117). Det må nevnes at styrehonorarene sannsynligvis også har økt en del siden denne tid. Huse nevner at det er stadig flere som gir uttrykk for at de vil leve av styreverv, og det er flere firmaer som har definert dette som sin forretningsidé (2007: 116).

3.6 Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse

”Gjeldende allmennaksjelov er et godt verktøy for å sikre en forsvarlig forvaltning av selskapet. Norsk anbefalings forslag innskjerper loven på visse områder” (Rodin 2007: 65). *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse* retter seg mot forhold som selskapskapital, utbytte, likebehandling, gjennomføring av generalforsamling, valgkomiteers arbeid og sammensetting, sammensetting av styre og bedriftsforsamling, godtgjørelser, informasjon m.m. Det vil her bli redegjort for en del av punktene i denne anbefalingen, av dem som er relevant for forskningsspørsmålene i denne oppgaven.

Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse (NUES) la 21. oktober 2009 frem en revidert versjon av *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse* (til erstatning for versjonen fra 4. desember 2007). NUES vurderer løpende behov for oppdatering av anbefalingen (NUES 2010). Av Stortingsmeldingen *Et aktivt og langsiktig eierskap* fremkommer det at NUES er sammensatt av representanter for ulike interessegrupper, for eiere, utstedere av aksjer og børsen (St.meld. nr.13 (2006-2007): 21). ”Følgende ni organisasjoner har etablert NUES, og stiller seg bak anbefalingen: Aksjonærforeningen i Norge, Den norske Revisorforening, Eierforum, Finansnæringens Hovedorganisasjon, Norske Finansanalytikeres Forening, Næringslivets Hovedorganisasjon, Norske Pensjonskassers Forening, Oslo Børs og Verdipapirfondenes forening” (St.meld. nr.13 (2006-2007): 21). Stortingsmeldingen viser at NUES ble etablert av de nevnte ni organisasjonene, og at staten ved Nærings- og handelsdepartementet har medvirket i arbeidet gjennom deltakelse i Eierforum (St.meld. nr.13 (2006-2007)).

Anbefalingen skal bidra til å klargjøre rollefordelingen mellom aksjeeiere, styre og daglig ledelse utover det som følger av lovgivningen (NUES 2010). Av den nevnte Stortingsmeldingen fremkommer det at ”formålet med anbefalingen er å bidra til størst mulig verdiskaping i børsnoterte selskaper til beste for aksjonærer, ansatte, andre interessenter og øvrige samfunnsinteresser” (St.meld. nr. 13 (2006-2007): 21). ”Oslo Børs krever at

børsnoterte selskaper årlig skal gi en samlet redegjørelse for selskapets eierstyring og selskapsledelse i samsvar med denne anbefalingen.” (NUES 2010). Ifølge anbefalingen skal etterlevelse skje på bakgrunn av et ”følg eller forklar”-prinsipp (”comply or explain”). Dette innebærer at selskapene ovenfor Oslo Børs må redegjøre for hvordan de har innrettet seg i forhold til anbefalingens punkter, og eventuelt forklare hvorfor og hvordan selskapet har innrettet seg på en annen måte (NUES 2009: 1).

Jeg vil her gå nærmere inn på noen av de punktene¹⁶ som er relevante for oppgavens tema. Det kommer frem av anbefalingen at valgkomité bør vedtektsfestes (NUES 2009: 24). I forhold til sammensetting av styret påpekes det at ”styret bør sammensettes slik at det kan handle uavhengig av særinteresser. Flertallet av de aksjeeiervalgte medlemmene bør være uavhengige av ledende ansatte og vesentlige forretningsforbindelser” (NUES 2009: 28). Av de aksjeeiervalgte medlemmene bør minst to være uavhengige av selskapets hovedaksjeiere (NUES 2009: 28). Videre anbefales det at ”styret bør sammensettes slik at det kan ivareta aksjonærfellesskapets interesser og selskapets behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Det bør tas hensyn til at styret kan fungere godt som et kollegialt organ” (NUES 2009: 28). Det fremheves at styret samlet bør representere et mangfold med hensyn til bakgrunn og kompetanse for å bidra til godt styrearbeid (NUES 2009: 28). Balansert kjønnsrepresentasjon i styret nevnes i anbefalingen som hensyn i denne forbindelse. Dette punktet vil ikke være like relevant med henhold til ”følg eller forklar”-prinsippet ettersom det nå er lovfestet. Videre heter det at styret som kollegialt organ har ansvaret for å balansere ulike interesser med sikte på å fremme verdiskapingen i selskapet og at styret bør sammensettes av personer med vilje og evne til å samarbeide (NUES 2009: 28). Det siste punktet jeg mener er relevant, er punktet som omhandler styremedlemmers kapasitet. I anbefalingen står det at i tillegg til at styret må ha den nødvendige kompetanse, må styret også ha kapasitet til å utføre sine oppgaver. Det står skrevet at ”eksempelvis kan et stort antall styreverv være til hinder for at et styremedlem har den kapasitet som er nødvendig for å være styremedlem i ett konkret selskap” (NUES 2009: 28).

¹⁶ Det er ikke lagt til nye punkter i anbefalingen av 21. oktober 2009, kun noen som er revidert.

3.7 Tidligere forskning

Det er noe tidligere forskning på området styrekruttering, men som jeg nevnte innledningsvis i dette kapittelet er det teoretiske fundamentet på dette området noe begrenset. Tidligere forskning på styreområdet retter seg i stor grad mot styrearbeid og ikke veien til styrer. Rekruttering til lederstillinger (spesielt fokus på kvinner) er også i noen grad relevant for mitt tema da det er kvinner som i hovedsak har vært underrepresentert i ASA-styrene. Det vil også her bli vist til noe teori om kvotering.

I en studie Aagoth Storvik utførte var utgangspunktet at kvinnelige ledere sjeldnere søker på topplederstillinger (Storvik 2000). Hun fant da, gjennom intervjuer med 25 ledere i to organisasjoner i offentlig sektor, at holdningene til kvinnelige ledere ikke kan forklare hvorfor de sjeldnere søker på topplederstillinger. I en lignende studie, skulle Storvik finne ut hvorfor det er få kvinnelige ledere i staten (Storvik 1999). Et viktig funn i denne studien var at menn og kvinner har helt lik mulighet for å få et arbeidstilbud på jobben de søker. Thea Marie Togstad, en mastergradsstudent ved Universitetet i Oslo, undersøkte i sin tid kjønnsdiskriminering i ansettelsesprosesser i finanskonsernet DnB (Togstad 2000). Hun fant også at det å være kvinne ikke var en ulempe, men overraskende tvert i mot. Denne oppgaven handlet også en del om rekruttering generelt og vil i den sammenheng være sentral for denne oppgaven. Når det gjelder ansettelser i offentlig sektor, og bruk av moderat kvotering, viser Mari Teigen (2003) til at denne type kvotering ikke fungerer i praksis. Moderat kvotering innebærer at den kvinnelige¹⁷ kandidaten skal foretrekkes når to eller flere kandidater står tilnærmet likt. Teigen (2003) viser til at det er kvalifikasjonsprinsippet som gjelder (utdanning, arbeidserfaring og personlig egnethet), og at vekten som personlig egnethet tillegges gjør at kvoteringsregelen (moderat) ikke blir benyttet.

Tidligere forskning på skifte av arbeid har funnet at individer, hovedsakelig ledere, var mer mottakelig overfor informasjon om nye jobber gjennom svake bånd enn sterke bånd (Granovetter 1974, 1983). Venner og kolleger kan defineres som svake bånd, og nære venner og familie kan defineres som sterke bånd. Å finne ut om jobber gjennom svake bånd går under begrepet uformell rekruttering. Tidligere forskning antar at lave markedsføringskostnader, tidkrevende, "finnerlønn" og andre kostnader relatert til søk etter kandidater er hovedgrunnen til hvorfor organisasjoner og/eller personer benytter seg av slik

¹⁷ Det er i dag også moderat kvotering for innvandrere.

rekruttering (Granovetter 1995, Marsden og Campbell 1990, Mencken og Winfield 1998, Stinchcombe 1990). Tall fra studien ”*Det verdiskapende styret*” (Lervik m.fl. 2005) viser at i de børsnoterte selskapene som er med i undersøkelsen rekrutteres 15 prosent av styremedlemmene gjennom rekrutteringsforetak, konsulenter, osv. Som jeg viste til tidligere er Lervik (m.fl. 2005) en studie av mange norske styrever, og en beskrivelse av norske styrever (og styremedlemmer) er relevant for å forstå hvordan rekrutteringen foregår. Senter for økonomisk analyse (ECON) utarbeidet i sin tid også en rapport om norske styrever. Rapporten er en beskrivelse av kvinner og menn med styreverv i store bedrifter som ECON utarbeidet for Statens nærings- og distriktsutviklingsfond (ECON 2003). Kvinneandelen i styrene og kjennetegn ved styverrepresentantene ble i denne rapporten dokumentert. Rapporten fra ECON (2003), konkluderte blant annet med at kvinners inntreden i styververdenen i større grad foregår gjennom det politiske systemet, enn tilfellet er for menn (2003: 4). I forhold til lignende studier i andre land, da særlig i Europa, kan det nevnes at Egon Zehnder International, hodejegerselskapet, nylig gikk sammen med *the European Professional Women’s Network (EPWN)* for å gjennomføre en tredje survey (undersøkelse) av representasjonen av kvinner i europeiske styrever. Deres survey viser at man er på vei mot større mangfold (selv om det er en treg utvikling), men et stort skifte i holdninger mot å rekruttere kvinnelige styvermedlemmer har enda ikke skjedd (Egon Zehnder International 2008).

Hetlands masteroppgave om betydningen av kjønn og nettverk ved styverrekruttering er sentral som tidligere forskning (2007). Det fremkommer av prosjektskissen til prosjektet *Kjønnskvoltering til ASA-styrene* (ISF 2008) at undersøkelsen til Hetland (2007) ”vil danne et viktig grunnlag for å utvide perspektivet til en mer omfattende studie av rekrutteringskanaler inn i ASA-styrene” (ISF 2008: 3). Fokuset i Hetlands oppgave var å bidra til større innsikt i hvordan kvinnelige og mannlige valgkomitémedlemmer påvirker rekruttering av kvinnelige styvermedlemmer (2007). ”Dette er en omfattende studie av valgkomitémedlemmer og deres rolle i seleksjon av kvinnelige styvermedlemmer” (ISF 2008: 3). Ifølge Hetland (2007) tyder hans intervjuer med valgkomitémedlemmer på at rekrutteringsfirmaer spiller en beskjeden rolle i prosessen med å finne styvermedlemmer. Hetland viser også i sin masteroppgave til at kvinner ofte blir rekruttert til styrever som eksperter innenfor juss, økonomi eller markedsføring og at menn i større grad ble rekruttert på bakgrunn av en generell næringslivserfaring fra toppledelse i andre selskaper (2007: 23).

4. DATA OG METODE

Formålet med dette kapittelet er å presentere og drøfte metodene som er benyttet. Vår metode definerer hvordan vi vil studere et fenomen og hvordan vi innhenter data om virkeligheten (empiri). I samfunnsforskning kan metodologier bli definert veldig bredt (kvalitativ eller kvantitativ) eller mer spesifikt (eksempelvis grounded theory eller konversasjonsanalyse). Som teorier kan ikke metodologier være riktige eller gale, men de kan være mer eller mindre konsistente (brukbare) (Silverman 2005: 99).

I en empirisk undersøkelse vil metoden inneholde flere faser. Første fase er knyttet til formulering av en aktuell problemstilling. Etter man har formulert en problemstilling må man ta stilling til hvilket forskningsdesign en vil benytte. Neste fase er datainnsamling, og man bestemmer seg i denne fasen for hvilken metode man vil benytte seg av for å samle inn aktuelle data. Etter disse fasene analyserer man materialet og til slutt vil jeg konkretisere noen etiske aspekter som er vurdert gjennom innsamlingsprosessen og analysen.

4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er ifølge Thagaard ”beskrivelsen av undersøkelsens hvem, hva, hvor og hvordan” (2003: 46). Her må man vurdere om studien skal gå i bredden (ekstensivt) eller i dybden (intensivt). Man må vurdere om undersøkelsen er beskrivende, forklarende (kausal) eller fortolkende. I min oppgave har jeg valgt et intensivt design, dvs. at jeg ønsker å gå i dybden av et fenomen. Ifølge Ryen bør målet være å si mye om lite, ikke omvendt (2002: 76). Ut i fra problemstillingen jeg har stilt meg er dette et naturlig valg.

Rekrutteringsprosessene inn i ASA-styrer via hodejegerfirmaer vil i denne oppgaven bli analysert i lys av loven om kjønnskvotering. Jeg er klar over at jeg ikke kan generalisere på bakgrunn av informasjonen jeg får inn, men informasjonen vil gi meg en god forståelse for hvordan disse prosessene foregår og hvordan hodejegerne selv opplever prosessen.

Dette er et område det er lite forskning på. Det er derfor en fordel med kvalitative intervjuer som forskningsmetode, på bakgrunn av min eksplorerende tilnærming. Eksplorerende studier blir ofte foretrukket som metodologisk fundament for forskning der målet er å få ny innsikt, øke kjennskapen og klargjøre ukjente prosesser. Denne tilnærmingen

forventer jeg skal gjøre at jeg er mindre bundet til en forforståelse til feltet. Formålet med oppgaven er å få frem hodejegernes selvforståelse og opplevelser av feltet og hvordan prosessen med styrekruttering foregår. Kvalitative intervjuer er i denne sammenheng en god metodologisk tilnærming for å få ut informasjon om intensjoner og formål med handlingene. Thagaard fremhever et viktig formål med kvalitative studier, dette innebærer å oppnå forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fylldige data om personer og situasjoner (1998: 11). ”Samtalen er da et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever sin situasjon” (Thagaard 1998: 11). Jeg vil derfor i stor grad basere meg på samtalene som gjennomføres, men også uformelle samtaler, seminarer jeg har deltatt på og avisartikler.

4.2 Utvalg

Utgangspunktet er som forklart tidligere et forskningsprosjekt ved Institutt for samfunnsforskning, der jeg har som oppgave å se nærmere på bruken av hodejegere ved rekruttering til ASA-styrer og hvordan denne prosessen foregår. For å få kunnskap og oversikt over feltet benyttet jeg meg i første omgang av en person med stor kjennskap til feltet etter mange år som hodejeger og fikk gode opplysninger om aktuelle informanter. I tillegg til dette ble det foretatt et intervju av en nøkkelinformant som jobber i bransjen i dag som kunne sette meg inn i feltet, hvordan de opererer og hvem som er sentrale aktører etter vedkommendes synspunkt. Dette ga meg en god oversikt over feltet, og hvem som er sentrale aktører.

I forhold til utvelgelsen av aktuelle informanter ble det gjort et strategisk utvalg, ”dvs. et bredt, men ikke nødvendigvis stort, utvalg av respondenter eller informanter” (Holter 1996: 13). I kvalitativ forskning er ikke hensikten å generalisere funnene, og det stilles derfor ikke det samme kravet til sannsynlighetsutvalg som innenfor kvantitativ forskning. Holter forteller at de utforskede kan være informanter eller respondenter (1996: 13). ”Informanter forteller særlig om den eller de sosiale sammenhengene hun eller han er en del av, mens respondenter (intervjupersoner) vanligvis blir bedt om å snakke om seg selv og sitt forhold til det sosiale liv” (Holter 1996: 13). På bakgrunn av dette har jeg valgt å benytte meg av begrepet informant på personene som har blitt intervjuet i dette prosjektet. Det var viktig for meg å få intervjuet de sentrale personene i bransjen og ikke bare de sentrale selskapene. Nesten hvem som helst kalle seg hodejeger, og det ble derfor brukt mye tid til å finne frem til

de sentrale aktørene på feltet. Jeg baserte meg på informasjon fra den tidligere hodejegeren og nøkkelinformanten, men benyttet også mye informasjon om selskapene som jeg selv hentet på internett. Det ble sendt en henvendelse per e-post til aktuelle informanter med informasjon om prosjektet og etter noen dager tok jeg kontakt per telefon. Alle jeg var i kontakt med var utelukkende positive, og majoriteten var også villig til å sette av tid til et intervju.

Utvalget til i dette prosjektet er på ti personer. Åtte hodejegere er intervjuet, en representant fra Nærings- og handelsdepartementet og en informant som arbeider med mangfold i en viktig interesseorganisasjon. Representanten fra staten arbeider med utnevning av valgkomitémedlemmer og styremedlemmer i selskaper med statlig eierskap. Tanken bak dette er å få frem hvordan det opereres i selskaper med statlig eierskap og i selskaper som er heleide statlige selskaper. Jeg vil på bakgrunn av dette få frem hvordan prosessene foregår i det private (blant hodejegerne) og i staten. Informanten fra interesseorganisasjonen utgjør i denne sammenheng mer en observasjonsrolle. Informantene er anonymisert og kan ikke identifiseres. Jeg velger derfor å benytte H1-H8 for å identifisere hodejegerne der sitater benyttes, S1 for den statlige representanten og M1 for informanten fra interesseorganisasjonen. Jeg velger ikke å komme med ytterligere karakteristika av informantene. Dette gjør jeg fordi personene jeg har intervjuet kommer fra en bransje der det er stor kjennskap til hverandre og det vil derfor være mulighet til å kjenne igjen informantene.

4.3 Samtaleintervju

Formålet med samtaleintervju er å hente inn informasjon, og informasjonen er kunnskap og livserfaring som informantene sitter inne med (Ringdal 2001: 134). Ringdal fremhever at fordelen med samtaleintervjuer er at det er billig, fordi den bare omfatter et lite utvalg informanter der forskeren selv utfører datainnsamlingen (2001: 114-115). "Samtaleintervjuer betyr nærhet og personlig kontakt med dem som intervjues, som kan ha stor betydning for forskerens innsikt i det som studeres" (Ringdal 2001: 115).

Samtaleintervjuer kan ha ulik grad av struktur. Under min innsamlingsprosess ble det benyttet delvis strukturerte intervjuer. Spørsmålene bærer da preg av åpenhet, slik at informantene kan fortelle fritt om sine erfaringer innenfor spørsmålene som stilles. Det er viktig å ha i bakhodet at det er den som blir intervjuet som er ekspert på sin kunnskap, seg

selv, sin forståelse og sine opplevelser. ”Intervjuerens jobb er å få tilgang dette, ikke å påtvinge andre sine egne tolkninger, men å få frem respondentens egne oppfatninger av den sosiale verden” (Ryen 2002: 106). På grunn av åpenheten i spørsmålene endres også ofte rekkefølgen på spørsmålene etter hvordan samtalen utvikler seg. Jeg la opp til å ikke følge intervjuguiden slavisk i den rekkefølgen spørsmålene var satt opp, men som en hjelp og en ramme, slik at intervjuet kunne foregå mer som en samtale (Widerberg 2005: 88). På den måten mener jeg informantene mine fikk best mulig anledning til å fortelle om sine inntrykk og erfaringer.

Alle intervjuene, med unntak av ett, ble foretatt på intervjuobjektens kontor eller bedriftens møterom. Intervjusituasjonen bestod all i all hovedsak av min biveileder og meg som intervjuere og ett intervjuobjekt¹⁸ (i ett tilfelle var det to intervjuobjekter). Etter vår mening var det ikke nødvendig med båndopptaker da vi var to i intervjusituasjonen. Vi vekslet mellom å intervjuer slik at vi fikk god nok tid til å notere. Før intervjuene fortalte vi om oss selv, formålet med ASA-prosjektet og vi informerte om våre prosjekter. Videre informerte vi om konfidensialitet og anonymitet. Etersom vi valgte å ikke benytte båndopptaker var vi nøye med å ta utfyllende notater underveis. Når det gjelder stemningen under intervjuene mener jeg at majoriteten av dem bar preg av at de var uformelle, og etter min mening er dette utelukkende positivt og kan få informantene til å føle at de kan fortelle mer. En årsak til at intervjuene fikk et slikt preg kan være at informantene er svært vant til slike samtaler gjennom sitt arbeid. Mitt inntrykk, som også min biveileder uttrykte, var at informantene uttalte seg ærlig i intervjusituasjonen.

Lengden på intervjuene var omtrent en time, enkelte var noe kortere og enkelte lengre. Årsaken til at noen intervjuer ble kortere i tid og omfang og at noen ble lengre var at noen av informantene snakket mindre innenfor de relativt frie spørsmålene og enkelte snakket mer. Til slutt ble samtalen rolig avsluttet, som den ble startet, og det ble spurt om informanten hadde noe å tilføye, vi takket for hjelpen og det ble tilbudt å motta oppgaven da den blir ferdig.

¹⁸ Ringdal (2001: 128) hevder at i nyere faglitteratur er også intervjusubjekt brukt, sannsynligvis for å illustrere respondentens aktive rolle i intervjuet.

4.4 Analyse

Like i etterkant av alle intervjuene satt jeg meg ned og renskrev notatene slik at ikke noe skulle gå i glemmeboken. Det er svært viktig å få transkribert intervjuene så raskt så mulig så man også får med seg stemningen på intervjuet. Materialet jeg samlet inn fra de ti informantene (åtte hodejegere og ytterligere to med kjennskap og/eller erfaring med feltet) var relativt overkommelig. Jeg systematiserte materialet jeg hadde fått inn i temaer.

Ved analyse av kvalitative data finnes det ulike tilnærminger. Jeg vil i denne sammenheng benytte meg av temasentrert analyse. En temasentrert analyse, eller kategoribasert analyse, ”innebærer at forskeren finner frem i intervjuteksten til kategorier av prosesser, begivenheter eller atferdsmåter som enten er betydningsfulle ved at de går igjen i materialet og står i sammenheng med hverandre, eller er viktige i forhold til de teoretiske interesser forskeren har” (Holter 1996: 17). Ifølge Thagaard er hovedpoenget med temasentrerte analyser å ”belyse spesielle temaer eller begivenheter ved å sammenligne informasjon fra alle informantene i en undersøkelse” (2003: 166). Et viktig punkt i temasentrerte analyser er at de kategoriene som gir grunnlag for sammenligninger inneholder utfyllende informasjon fra alle informantene. ”Kategoriene er dels brakt inn fra den teoretiske forforståelsen, dels melder de seg i den samtaleteksten som er produsert” (Holter 1996: 17).

Jeg var på utkikk etter både likheter og motsetninger i materialet. Det ble gjort noen modifiseringer i materialet ved at sitater ble flyttet noe rundt, men der dette skjedde var det kun for å tilrettelegge for en temasentrert analyse og det hadde ingen reell betydning. Thagaard påpeker hvordan temasentrerte analyser innebærer et etisk problem i forhold til å ta vare på den selvforståelse informanten har gitt uttrykk for i løpet av datainnsamlingen (1998: 166). Et annet problem knyttet til temasentrerte analyser er at kvalitative data sjelden kan puttes i presise kategorier. Når vi har stykket opp vårt materiale ut fra tema har vi gjort personene vi har intervjuet usynlige som enkeltindivider, og kategorisert materialet ut fra våre forestillinger og ideer. En fordel ved denne analyseformen er beskyttelse av informantenes integritet. Dette var viktig for meg, da informantene kommer fra et relativt lite miljø, og informantene ville vært lett gjenkjennelige om lange avsnitt fra hver av dem ble presentert. Av de forskningsetiske retningslinjene til NESH (2006) er det ikke del B om hensynet til personer jeg legger til grunn, men del C om hensynet til grupper og institusjoner. I denne sammenheng punkt 20 om hensynet til private interesser.

4.5 Ethiske betraktninger

Ringdal hevder man kan skille mellom tre hovedtyper av forskningsetiske problemer. Han nevner de som gjelder *forskningsprosessen*, de som gjelder *personvern*, og de som går på bruk av forskningsresultater og forskerens *samfunnsmessige ansvar* (2001: 85).

Når det gjelder personvern er utgangspunktet at forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet. I forhold til min forskning utgjør ikke det et problem da mitt materiale ikke er sensitivt i den forstand.

Det samfunnsmessige ansvaret er mer aktuelt, da samfunnsvitenskap generelt er verdiladet (Ringdal 2001: 99). Dette betyr, i følge Ringdal at samfunnsvitenskap lett kan bli tatt til inntekt for særinteresser. ”Hovedregelen er at vitenskapen skal bestrebe seg på å være partsnøytral” (Ringdal 2001: 99). Partsnøytralitet er et tema det er viktig for meg å ha i bakhodet gjennom prosjektet og være bevisst på at prosjektet kan bli tatt til inntekt for særinteresser. Ringdal hevder i denne sammenheng at dette ikke betyr at forskeren ikke kan eller bør delta i den offentlige politiske debatt (2001: 99). Han fremhever derimot ansvaret forskeren har for å bidra til konstruktive samfunnsdebatter på bakgrunn av sin innsikt.

Widerberg viser at det etiske ansvaret er meget viktig i kvalitativ forskning og at etiske spørsmål kontinuerlig følger alle leddene i forskningsprosessen, som en rød tråd (2005: 165). Thagaard deler i likhet med Ringdal (2001: 87) inn forskerens etiske ansvar i tre hovedprinsipper; informert samtykke (frivillig deltakelse), konfidensialitet og konsekvenser av deltakelse (2003: 23-27). I likhet med Widerbergs forståelse av etikk må disse prinsippene kontinuerlig vurderes gjennom prosjektets gang. Det første prinsippet ble ivaretatt ved at jeg sendte ut en e-post til aktuelle informanter med informasjon om tema og formål med prosjektet og dette ble i tillegg gjentatt på intervjuene. Konfidensialitet, som er det andre hovedprinsippet, ivaretas ved at informantene anonymiseres. I følge Ringdal kan dette virke motiverende, slik at forskningssubjektene velger å delta (2001: 87). Videre bør det nevnes for deltakerne at all informasjon blir behandlet konfidensielt og presentert på en måte som gjør at forskningssubjektene ikke kan identifiseres. Jeg valgte derfor sitater som skulle benyttes i dette prosjektet med omhu. Jeg hadde i bakhodet at sitatene som benyttes ikke må kunne spores tilbake til informantene. Når det gjelder konsekvenser for deltakelse føler jeg ikke at dette prosjektet kan føre til noen negative konsekvenser, men derimot kan det føre med seg noen positive effekter som for eksempel økt fokus på bransjen og området.

Når det gjelder forskerrollen er forskeren selv et instrument for å innhente data i kvalitativ forskning (Creswell 2007: 38). I og med at jeg har benyttet meg av samtaleintervju som metode har jeg selv deltatt i genereringen av de innhentede dataene. Siden jeg som forsker har deltatt på en aktiv måte er det spesielt viktig å reflektere over min rolle og hvordan den kan ha påvirket intervjusituasjonen og informantenes svar. Ulike egenskaper ved intervjuerne som kjønn, alder, rase; klær, utseende og oppførsel kan påvirke intervjusituasjonen (Ringdal 2001: 129). Min oppfatning av situasjonen var at dette er personer som er vant med intervjusituasjoner og som er godt vant til å prate. De var alle positive til å stille opp på intervju og virket ivrige etter å fortelle om det de drev med. I alle intervjuene, med unntak av ett, var dette tilfelle. Dette ene tilfellet var preget av korte svar og etter vår oppfatning virket det som om det var mangel på tid det stod på.

Når man skal vurdere kvaliteten på dataene hevder Widerberg (2005: 164), Thagaard (2003: 21) og Ringdal (2001: 247), at begrepene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet er mer egnet i kvantitativ forskning og at de ikke automatisk kan overføres til kvalitativ forskning. Da disse begrepene har sine røtter i kvantitativ forskning velger jeg å benytte meg av Thagaards begreper; troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Troverdighet handler om forskningen er utført på en tillitsvekkende måte, bekreftbarhet går på kvaliteten av de tolkningene som er utført og om annen forskning støtter dette. Overførbarhet handler om min undersøkelse har gyldighet i andre sammenhenger (Thagaard 2003: 23).

Troverdigheten kan bli svekket på grunn av at vi valgte å ikke benytte båndopptaker under datainnsamlingen. Dette kan føre til at enkelte elementer eller sitater ikke blir fullstendige. Oppfatningen er likevel at dette ikke svekket troverdigheten. Vi vekslet som nevnt på oppgavene under intervjuingen og fikk god tid til å notere. I forhold til bekreftbarhet er det et punkt som er verdt å nevne. Ved å basere seg på informantenes utsagn må man være oppmerksom på at de kan glorifisere feltet eller bedriften de jobber i eller driver (det kan for øvrig også tenkes det motsatte, at informanter kan fremstille det negativt). Dette hadde jeg i bakhodet gjennom prosjektet. Informantene fra hodejegerfirmaene var etter vår oppfatning veldig ærlige i forhold til antall oppdrag og vi fikk inntrykk at de presenterte bransjen slik den er. Det var åpne på at dette fremdeles var et lite felt i deres oppdragsportefølje. Når det gjelder bekreftbarhet er mitt prosjekt såpass spesifikt at det ikke vil ha så stor gyldighet i andre sammenhenger. Dette er en del av et prosjekt og vil være et godt bidrag i forhold til det.

4.6 Oppsummering

Forskningsdesignet, som ble presentert tidlig i kapitlet, utgjorde en plan for meg og ga meg en ramme for hvordan jeg forberedte min undersøkelse og de valg jeg tok i forhold til hvordan jeg skulle ”angripe” problemstillingen. Videre er det blitt presentert hvordan innsamlingen av data foregikk og hvordan dette materialet ble analysert. I dette kapitlet har jeg forsøkt å argumentere for oppgavens troverdighet. Troverdighet kobles gjerne til innsamlingen av data og jeg har derfor reflektert over min påvirkning på innsamlingen.

5. PRESENTASJON AV HODEJEGERBRANSJEN

I denne delen av oppgaven vil hodejegerbransjen bli presentert. Dette er en bransje som det benyttes mange begreper på, både engelske og norske. Direkte søking, aktiv søking og executive search er alle begreper som kan oppfattes som synonymmer til headhunting, eller det norske ordet hodejakt som jeg har valg å benytte. Kapitlet vil starte med en redegjørelse for oppveksten til denne bransjen, før det vil bli forklart mer hva hodejakt er og hvordan de opererer. Neste underkapittel er en gjennomgang av hvordan hodejaktprosessen foregår, før dette kapitlet avsluttes med noe informasjon om informantene (og deres selskaper) som er benyttet i denne oppgaven.

5.1 Fremveksten til hodejegerbransjen

Bransjen hadde sitt utspring i USA på 1920-tallet og kan i følge Khurana sies å ha oppstått i flere faser (2002: 121). I den første fasen var firmaene avhengig av grunnleggerne og hans eller hennes personlige kontakter, og på grunn av det døde firmaet med grunnleggeren. Esholdt forteller at bransjen i hovedsak bestod av enkeltpersonsforetak i starten, men at virksomhetene begynte å organisere seg i større strukturer ettersom etterspørselen vokste (2009: 26). På 1960-tallet startet en rasjonalisering av industrien og den andre fasen ble markert ved skapelsen av de fire store, de retainer-baserte (betales etter hvert som arbeidet skrider frem) hodejegerfirmaene som fremdeles dominerer industrien: Heidrick & Struggles International, Spencer Stuart & Associates, Russel Reynolds Associates og Korn/Ferry International (to av dem også har kontorer i Norge i dag) (Khurana 2002: 122). Denne bransjen kan man si ”eksploberte” i løpet av noen få tiår. Fra syv selskaper i 1930 ekspanderte industrien raskt og antall selskaper i USA i 1970 var på 673 (Esholdt 2009: 25). Bransjen spredte seg også utover de amerikanske landegrensene og Spencer Stuart etablerte seg, som første amerikanske hodejegerselskap, i Europa (nærmere bestemt England) i 1961.

Hodejegerindustrien vokste som et resultat av flere utviklinger, den viktigste utviklingen var nok etterkrigstidens (andre verdenskrig) økonomiske boom (Khurana 2002: 122). Det var særlig stor etterspørsel etter ledere i USA da økonomien i Europa lå i ruiner. Denne store etterspørselen la grunnlaget for den raske veksten til hodejegerfirmaene.

”Executive search firms are professional service firms whose primary mission is to assist organizations in the search for, and recruitment of, executive management. Globally, executive search is an \$ 11,5 billion industry; more than half that revenue is generated in the United States, where search firms are used four times more often than in Europe, where inter-firm mobility has remained relatively low” (Khurana 2002: 120).

Det er lave barrierer for å gå inn i bransjen, og i dag er det tusener av hodejegerfirmaer i USA (Khurana 2002: 121). Også i Norge har man i dag mange slike selskaper. To av dem som ble nevnt som ”de fire store” har kontorer her. Flere av informantene fremhever at bransjen preges av hemmeligheter og informant H1 hevder at alle plasserer seg selv i et hierarki og det er lett å la seg forføre av hemmelighetskremmeriet. Den samme informanten hevder at de som driver med hodejakt kan si de driver med hva de vil (H1). Det er derfor knyttet en del etiske betraktninger til deres arbeid og valg av riktig hodejegerfirma kan være vanskelig. Jeg vil nå gå nærmere inn på hva hodejakt er og hvordan hodejegerne opererer (i Norge).

5.2 Hva er hodejakt og hvordan opererer hodejegere?

I innledningen til dette kapitlet ble det vist til at dette tjenesteområdet har mange navn. Direkte søking, aktiv søking og executive search (lederutvelgelse) er alle begreper som kan oppfattes som synonymer til headhunting, eller det norske ordet hodejakt som jeg har valgt å benytte. Hodejakt er da det samme som det mye benyttede ”Executive Search”. Ifølge Esholdt indikerer ”search” metoden, og ”executive” det organisatoriske nivået det arbeides på (2009: 14). Et godt dekkende norsk ord er ”direkte søking” (Esholdt 2009: 14). Esholdt og Isachsen hevder at ordet ”executive search” indikerer at man opererer på toppledernivå og forfatterne definerer hodejakt som; ”en målorientert, systematisk og direkte søk etter ledere på vegne av en klient.” (1991: 19).

Hodejegerfirmaene hjelper klienter (organisasjoner) å definere topplederstillinger og hjelper til med å fylle disse posisjonene ved å identifisere, evaluere og foreslå aktuelle kandidater for disse stillingene. Esholdt og Isachsen forteller at det tar lang tid å bygge opp virksomheter innen denne bransjen, og at det krever kontakter, kapital og fremfor alt

markedets tillit til selskapet (1991: 8). Esholdt og Isachsen fremhever at klienter som benytter seg av hodejegerselskaper ikke først og fremst ønsker seg et "raskt" produkt, men en rådgiver og hjelper (1991: 37). Videre hevder de at hodejegerfirmaet blir en partner for klientselskapet. Hodejaktvirksomheten bygger, i følge Esholdt, "på den grunn troen at de beste lederne og spesialistene ikke søker på stillinger, men at de mer effektivt mobiliseres gjennom en direkte tilnærming fra en fortrolig samtalepartner (hodejegeren)" (2009: 30). Hodejakt finner altså sted innenfor det ikke-mobile arbeidsmarkedet. "Hodejakt kan fremstå for omverdenen som et hermetisk lukket og meget utilnærmelig system" (Esholdt 2009: 19). Esholdt forteller at navnet "hodejeger" er eksotisk, men at det i virkeligheten ikke er knyttet mystikk til yrket. Videre sier han at det spesielle ved dette området er at "det bestilles av mennesker, produseres av mennesker og sluttproduktet er også menneske" (2009: 19). Det er et nettverksorientert forretningsområde og som et resultat av dette kreves det stor integritet og etikk fra hodejegeren. Trond Løyning, en sosiolog som har forsket mye på nettverk, hevder at å være en aktiv nettverkbygger kan synes fornuftig ut fra betraktninger om tillit (2006: 127). "For at andre skal kunne ha tillit til en selv, kan det være fornuftig å etablere forbindelser som en måte å gjøre seg kjent på. Det blir slik sett viktig å etablere et best mulig, og kanskje størst mulig, nettverk til potensielle samarbeidspartnere" (Løyning 2006: 128). Det er svært viktig for hodejegere å skape, utvikle og vedlikeholde relasjoner. Når selskaper kjøper tjenester innen lederutvelgelse er det viktigste aspektet hvilken hodejeger man arbeider med, ikke hvilket hodejegerselskap han eller hun representerer.

Hodejegerselskaper har utfyllende informasjon om veldig mange toppledere i Norge og derfor aktuelle kandidater. Hodejakt, og særlig søk etter administrerende direktør, er risikabelt for både hodejegerfirmaet og kandidaten (Stephansen 2002: 33). Interessen til begge parter er å sikre konfidensialitet. Diskresjon og integritet er derfor sentrale kvaliteter som hodejegere burde inneha. Selskapene har jo også "research"-avdelinger som følger endringer i selskaper, organisasjoner og følger med når aktuelle kandidater flytter på seg. Majoriteten av hodejegerselskapene som er benyttet som informanter til denne oppgaven har researchavdeling (om det ikke er enkeltmannsforetak). Denne avdelingen er selskapets "interne etterretningssenter hvor informasjon samles opp, bearbeides og systematiseres" (Esholdt og Isachsen 1991: 71). Arbeidsdokumentet til person(ene) i denne avdelingen er kravspesifikasjonen til den nye medarbeideren det søkes for. Informant H5 forteller at selskapet har researchere og kilder i markedet. Når det søkes etter kandidater benytter man informasjon fra disse personene, i tillegg til søk i egen database. På bakgrunn av deres

stadige undersøkelser i markedet og store databaser av kandidater overgår dette ethvert selskaps eget nettverk. Mange av kandidatene som befinner seg i databasene til hodejegerfirmaene utgjør det som innen hodejegerbransjen kalles ”off-limits”. Dette er personer hodejegerselskapene har rekruttert tidligere som de har lovet å holde seg unna for en viss periode (ofte snakk om ett til to år).

Hvordan hodejegerne tar betalt er ifølge dem selv viktig for hvordan selskapet defineres. Jeg vil her gi en forklaring på de to hovedskillene. De sentrale begrepene i denne sammenheng er *retainer* og *contingency*. ”Å være et ”retainer”-selskap betyr at searchselskapet betales etter hvert som arbeidet skrider frem” (Esholdt og Isachsen 1991: 31). ”Retainer-fee” (honorar) kan ifølge Esholdt og Isachsen beregnes på to ulike måter. Enten ved å få betalt en viss andel (gjærne 25–30 prosent) av lønnen til den nye arbeideren eller et fast honorar (Esholdt og Isachsen 1991: 31). *Contingency* omtales også som ”no cure – no pay”. Denne metoden innebærer at hodejegerfirmaet betales først når en ny medarbeider blir ansatt. De profesjonelle searchselskapene tar i følge Esholdt og Isachsen skarpt avstand fra denne metoden (1991: 32). Dette begrunner de samme forfatterne med flere argumenter. (1) At metoden opererer suverent på klientens premisser, (2) at flere selskaper jobber med samme saker, (3) modellen kan inspirere til raske løsninger og (4) at det kan gå ut over kandidaten (Esholdt og Isachsen 1991: 32). Jeg har derfor valgt å fokusere på selskaper som baserer seg på ”retainer”-honorar. Bakgrunnen for dette er at det er disse selskapene som oftest blir benyttet for å fylle topplederstillinger (og som jeg nevnte ovenfor tar de profesjonelle selskapene avstand fra den andre metoden) (Stephansen 2002: 10). Slike søk kan defineres som følger: ”identifisere og intervjuer toppleder kandidater som typisk ikke aktivt er på utkikk etter ny arbeidsgiver (eventuelt verv), men som kan passe kulturen og kravene til et selskap som er på utkikk etter nye kandidater” (Stephansen 2002: 10). Informant H1 kan fortelle at det gir et løft å komme utenfra, og kommer man utenfra (bare fra andre byer) kan man sette andre priser. Han trekker frem som eksempel at hvis personen jobber i Kristiansand kan han sette helt andre priser enn om personen jobber i sitt opprinnelige område.

Hodejakt er ”direkte og aktiv fremsøking av kandidater uten å benytte seg av offentlig annonsering” (Esholdt 2009: 30). Til forskjell fra tradisjonelle rekrutteringsselskaper benytter hodejegere sjeldent annonsering for å tiltrekke seg søkere til en stilling. Esholdt og Isachsen viser til at det er en streng avgrensning mellom selskaper som ikke annonserer stillinger og dem som gjør det (1991: 32). De som kjemper for denne avgrensingen hevder at

annonsering representerer en interessekonflikt i forhold til at hodejakt skal være en systematisk prosess med aktiv søking i markedet. På meg virker det som om flere aktører har fått et mer avslappet forhold til dette, selv om majoriteten av mine informanter innen bransjen er aktører som ikke annonserer. Selv om de fleste selskapene ikke annonserer, ser man en tydelig trend til at hodejegerselskaper annonserer mer. Flere av informantene forteller at de ved flere anledninger har blitt kontaktet av klienter som har prøvd å rekruttere på tradisjonell måte (annonsering), men fått et negativt resultat. Hodejegerne kan i denne sammenheng gi et supplement til annonseringen ved at de aktivt søker i markedet.

Esholdt hevder at om en hodejeger utfører godt arbeid kan personen medvirke til demokratisering og profesjonalisering av ansettelsesprosesser (2009: 20). Demokratisering av ansettelsesprosesser innebærer, i følge Esholdt, at det ikke er bare styreformannens nærmeste nettverk som forespørres av styreformannen selv. Demokratisering av ansettelsesprosesser i denne forstand, er etter min mening, en snever definisjon. Offentlig utlysning av stillinger ville vært en demokratisering av ansettelsesprosessene, men jeg kan også være enig i at omfanget av aktuelle kandidater øker betraktelig, noe som er positivt. Om man benytter hodejegere i denne prosessen vil det på bakgrunn av deres systematiske arbeidsmåte også føre til en mer profesjonalisert rekrutteringsprosess. Mer diskusjon om fordeler og ulemper ved hodejakt vil komme i neste kapittel av oppgaven. Jeg vil nå se nærmere på stegene i rekrutteringsprosessen når hodejegere benyttes.

5.3 Prosessen

Ifølge Esholdt foregår søkingen etter en utarbeidet profil som godkjennes av klienten, til et avtalt honorar, og søkingen foregår gjennom direkte kontakt med potensielle kandidater (2009: 30). ”Kandidatene blir identifisert for hvert enkelt oppdrag, og hvert oppdrag ansees som unikt” (Esholdt 2009: 30). Jeg vil som nevnt nå gå dypere inn i prosessen og redegjøre for hvordan hodejegerne arbeider i en rekrutteringsprosess.

Den innledende fasen går ut på at klienter velger hodejegere, og klientene velger oftest konsulent (hodejeger) og ikke firma. Ifølge Esholdt og Isachsen er den typiske situasjonen at en bedrift har kommet frem til at selskapet trenger ekstern rekruttering (1991: 47). Esholdt og Isachsen forteller da at kontaktpersonen ofte er den nye medarbeiderens overordnede (1991: 47). Informant H7 forteller, som flere av informantene, at det er mange som også kontakter hodejegerselskaper (som ønsker stillinger/verv). Det betyr at det ikke

alltid er hodejegeren som kontakter aktuelle kandidater. Hvorvidt disse personene som selv kontakter hodejegere utgjør det som defineres som kvalifiserte kandidater vites ikke. Vanlig prosedyre i denne sammenheng er som nevnt at klienter kontakter hodejegere (selskap). Hodejegeren velges som regel på bakgrunn av at klienten har kjennskap til personen (eventuelt firma) fra tidligere og at hodejegeren da allerede er en del av klientens nettverk (Esholdt 2009: 57). Partene møtes ofte hos hodejegeren til den første brifingen og introduksjonen fordi alt som foregår i denne fasen er ytterst konfidensielt (Esholdt 2009: 58). Det er særlig i børsnoterte selskap dette gjelder da slik informasjon eller rykter kan sende kursen til virksomheten i den ene eller andre retningen. Esholdt og Isachsen forteller også at man ofte møtes i hodejegernes lokaler for at klienten skal få et innblikk i kulturen som råder i selskapet og om klienten finner det tiltalende (1991: 48). Etter den innledende fasen er det sentralt å *avstemme forventningene*, som er den neste fasen. Kandidatmarkedet blir da presentert og klienten informeres om at det er en klar sammenheng mellom omdømmet til en virksomhet, stillingens attraksjonsverdi og personene det er mulig å få (Esholdt 2009: 59). Etter at forventningene til begge parter er klarlagt kommer man til den tredje fasen, *undersøkelser*. Knyttet til en konkret jobbanalyse må man finne ut hvilke arbeidsoppgaver en jobb inneholder, og hvilke egenskaper som er forbundet med suksess på disse oppgavene (Martinsen 2009: 227). Basert på denne jobbanalysen identifiserer man de personlige egenskaper, kunnskaper og erfaringer man mener er viktige når man skal vurdere kandidater. Deretter vurderer hodejegerne metoden de skal benytte for å gjennomføre de personvurderinger som er nødvendige. Majoriteten av mine informanter svarer i denne sammenheng at de baserer seg på ustrukturerte og delvis strukturerte intervjuer med kandidatene og referansesjekk av dem. I et utstrukturert intervju har gjerne hodejegeren notert noen stikkord for egenskapene klienten er ute etter, og lar samtalen gå i sitt eget spor, men følger opp det som er interessant informasjon. I et strukturert intervju derimot planlegger man intervju spørsmålene nøye og følger dem. En mellomting mellom dette er det som jeg har benyttet ved intervjuene til denne oppgaven, og som er nevnt ovenfor, delvis strukturerte intervjuer. Man har da fastlagt en god del spørsmål på forhånd, men følger dem ikke slavisk og lar samtalen gå sin gang uavhengig av rekkefølgen. Stephansen hevder at en strukturert intervjuguide ofte blir benyttet i en hodejaktprosess, men at intervjuet ofte er delvis strukturert (2002: 20). ”I et intervju er det om å gjøre å få god kontakt med den som intervjues” (Martinsen 2009: 234). Hodejegerne er eksperter på dette feltet og veldig gode til å skape relasjoner. Gjennom uformelle samtaler med klienter blir det avklart hvilke

kvalifikasjoner kandidaten skal inneha. *Dokumentasjonsfasen* er fasen som etterfølger undersøkelsene. Alle samtaler og all innsamling av informasjon resulterer i en dokumentasjon om stillingen, som inneholder informasjon til en ny kandidat. Ut i fra dette gjør hodejegerne søk i egne databaser, offentlige databaser og tar kontakt med informanter som kan sitte på informasjon om aktuelle kandidater. Esholdt og Isachsen forteller at søkingen er systematisk (1991: 19). ”Det arbeides møysommelig via nettverket av kontaktpersoner i tillegg til egne databaser eller offentlig tilgjengelige informasjonskanaler” (Esholdt og Isachsen 1991: 19). I denne fasen undersøker hodejegerne tidligere faktorer ved kandidatene. Her sjekkes faktorer som tilhører fortid. Biografisk informasjon som utdanning og erfaringer sjekkes og referanser er her sentralt. Stephansen mener at populariteten til referansesjekk står i sterk kontrast til dens lave validitet og viser til flere studier som indikerer metodens lave validitet (2002: 18). I neste del av fasen kontaktes kandidaten. Samtlige av informantene mine forteller at det er sjelden noen kandidater som reagerer negativt ved kontakt. På bakgrunn av intervjuer i hovedsak, men også referansesjekk, vil hodejegerne forsøke å predikere fremtid (om de aktuelle kandidater vil lykkes i posisjonen som skal besettes). En av hodejegerne (H3) kan fortelle at kun en liten del av denne fasen er kalkulerende (beregrende), resten er intuisjon. Etter denne fasen, når man har kommet frem til noen få potensielle kandidater, presenterer hodejegeren dem for klienten.

Esholdt hevder det ligger en prosessuell fordel i selve hodejegermetoden (2009: 21). Bakgrunnen for dette begrunner han med at kandidaten som blir kontaktet av en hodejeger ikke er aktivt jobbsøkende, og at dette fører til en lavere grad av opportuniste¹⁹. ”Kandidater på dette nivået velger følgelig langt på vei seg selv – men de finnes og identifiseres av en hodejeger” (Esholdt 2009: 22). Esholdt påpeker at det forventes at en hodejeger ansetter riktig person på riktig plass, og forventningene er at hodejegeren skal ha nesten en overnaturlig evne til ”matching” (2009: 48). Headhunting er jo en målorientert og systematisk ”hemmelig” prosess hvor direkte søk på vegne av en klient er oppdraget. Hodejegere lokaliserer da mulige kandidater gjennom sitt sosiale nettverk og benytter seg som nevnt aktivt av referanser fra personlige kontakter. Det er viktig for hodejegere å bruke sitt nettverk fordi toppledere sjelden eller aldri søker jobber som er utlyst, og mange

¹⁹ Opportuniste innebærer at man tar mer hensyn til krav eller fordeler i øyeblikket og at man handler i egeninteresse.

organisasjoner vil unngå at rekrutteringsprosessen blir offentlig kjent (Nilsen og Larsen 2008: 4).

Esholdt og Isachsen (1991: 57-58) viser til tre former for søk (forfatterne benytter begrepet research). "Desk research" (skrivebordssøk) som er detektivarbeid ut fra en svært begrenset potensiell masse. Arbeidsverktøyet som benyttes i denne metoden er oppslagsbøker, hodejegerens egne databaser (nettverk) eller internett. Den andre formen for søk som nevnes er "location research" (områdesøk). Dette innebærer rekruttering til en klient i et annet geografisk område. I denne metoden kartlegges det virksomheter det kan rekrutteres fra og det arbeidet med nettverk på det bestemte geografiske området. Den siste formen for søk som blir nevnt er "selection research" (seleksjon). I denne metoden er oppgaven å finne den best egnede kandidaten ut fra et variert og rikt utvalg. Med en aktiv og direkte metode identifiseres, kontaktes og evalueres de best tenkelige kandidater via deres kjennskap til næringslivet og systematiske kartlegging av resultatskapende personer. Jo større nettverk, jo bedre er det for hodejegeren, fordi det er da en større mulighet for å finne den mest kvalifiserte og kompetente kandidaten å anbefale til en stilling/posisjon. Nettverk er gjennomgående i søkeprosessen og det klienter gjør når det benyttes hodejegere er at de låner eller betaler for et nettverk som er større enn sitt eget. Som vil som oftest en hodejegers nettverk i stor grad overgå et hvert sitt selskaps nettverk på bakgrunn av deres kilder i markedet, kjennskap til markedet og deres store databaser av aktuelle kandidater.

5.4 Informantene og deres selskaper

Selskapene til personene jeg har intervjuet har alle spesialisert seg på å finne toppledere eller andre nøkkelpersoner. Hodejegerfirmaene baserer seg i hovedsak på rekruttering via aktivt søk, men noen av dem annonserer stillinger også. Informant H4 forteller at det er 2-3000 selskaper innen denne bransjen nasjonalt (innenfor rekruttering generelt), 10 selskaper de "hører" om og 6-7 selskaper de konkurrerer med innen lederutvelgelse. Som det ble nevnt tidligere i dette kapitlet er avgrensningen mellom dem som annonserer om ikke annonserer flytende, og enkelte av de største selskapene benytter annonsering i tillegg til aktivt søk. Dette gjelder også selskapene som mine informanter arbeider i. Enkelte av de store selskapene benytter annonsering i tillegg til aktivt søk. I mange av tilfellene hvor det annonseres, annonseres det kun med tittel og bransje. Bakgrunnen for dette er at om det kommer ut at et ASA-selskap skal for eksempel bytte ut administrerende direktør, kan dette

ha innvirkning på børsverdien (nesten alle ASA-selskap er på børs eller skal børsnoteres). De fleste hodejegerselskapene er lite allment kjent, hovedsakelig på bakgrunn av at de ikke annonserer. Disse selskapene baserer seg i stor grad på ”retainer”-honorar og blir da kompensert for sine tjenester uavhengig om de oppnår målet; å finne en kandidat som blir ansatt (eventuelt innvalgt som styremedlem). Det var viktig for meg å få intervjuet de sentrale personene i bransjen og ikke bare de sentrale selskapene. Dette føler jeg at jeg har lykkes med. Det kan i alle tilfeller intervjues flere aktører, men både min biveileder og jeg var av den oppfatning at vi oppnådde et visst metningspunkt av informasjon som kom inn fra disse intervjuene.

Esholdt og Isachsen hevder at hodejegerselskaper er svært personorienterte, det vil si at selskapene er svært knyttet til grunnleggerens omdømme og verdisyn (1991: 67). Forfatterne forteller videre at bak navnene til selskapene skjuler det seg ofte forkortelser eller initialer for grunnleggerne. Det nevnes i denne sammenheng eksempler på dette: ”J.B. International (Oluf C. Jacobsen og Bjarne Broné, Danmark), Berndtson International (Per Berndtson, Sverige) og Isco Group International (Knut Isachsen, Norge)” (Esholdt og Isachsen 1991: 67). Det var nettopp på bakgrunn av at selskapene er svært personorienterte, og at kunde- og kandidatporteføljen til selskapene i stor grad er knyttet til sentrale hodejegere (og som regel ikke firma), at det var viktig for meg å få intervjuet sentrale personer i bransjen. På forhånd hadde jeg også fått indikasjoner på at det var de sentrale personene som fikk styrekrutteringsoppdragene.

Selskapene som informantene kommer fra markerer seg forskjellig på ulike måter. Selskapene varierer fra enkeltmannsforetak, til selskaper med 5-15 ansatte totalt og til store globale selskaper med kontorer i Norge. Esholdt og Isachsen forteller at 85 % av samtlige ”searchselskaper” (hodejegerselskaper) beskjeftiger inntil ti personer (1991: 67). Omtrentlig den samme prosentandelen gjelder for selskapene som informantene i denne oppgaven arbeider i. Majoriteten av selskapene har inntil ti ansatte. De fleste av hodejegerselskapene (til informantene) har også en ”research”-avdeling. Når det gjelder andre karakteristikk av hodejegere forteller Esholdt og Isachsen (1991: 68) at konsulentene som regel er over 40 år, og har gjerne en variert yrkesbakgrunn bak seg. Yrkesbakgrunnen utgjør ofte konsulentens plattform for kontakt med klient, kandidat og informantmiljø (Esholdt og Isachsen 1991: 68). Forfatterne forteller også at mange selskaper har en konsentrasjon av medarbeidere rundt 45 år og at informant- og kandidatmassen derfor vil ligge rundt denne aldersgruppen (Esholdt og Isachsen 1991: 117). Dette stemmer også godt med alderen på informantene som har

bidratt i denne oppgaven. Alderen er også en del høyere på enkelte av informantene. Når det gjelder de mannlige informantene spenner alderen seg fra 43 år til 65 år, og blant de kvinnelige informantene er alderen fra 49 år til 56 år. Informant- og kandidatmassen til disse hodejegerne vil derfor omtrentlig vil ligge rundt denne aldersgruppen. Dette stemmer godt overens med hva som er vanlig alder for toppledere i næringslivet.

6. REKRUTTERING TIL STYRENE

”Mange hodejegere har også styreverv i sin oppdragsportefølje, og søking etter styremedlemmer er et område i vekst” (Esholdt 2009: 75).

Her antydes det at styrerekruttering via hodejegerfirmaer er et område i vekst og det vil være en positiv trend. Tradisjonelt har slik rekruttering i stor grad foregått gjennom nettverk, og da kun gjennom nettverkene til personene som sitter i styrene eller til personene i valgkomiteene. Hovedsakelig består porteføljen til hodejegerne av rekruttering til topplederstillinger, men styrerekruttering øker, selv om det fremdeles er en marginal del av deres arbeid. Denne delen av oppgaven vil starte med to underkapitler om topplederrekruttering og styrerekruttering, og hvordan disse to tjenesteområdene skiller seg fra hverandre. I neste underkapittel vil jeg ta for meg fordeler og ulemper ved hodejakt. Deretter vil jeg se nærmere på bruk av nettverk i styrerekrutteringsprosessen. Etter dette vil det komme en drøftning hva gjelder rekrutterings- og seleksjonskriterier for å sitte i styrer i ASA-selskaper og deretter et delkapittel med en redegjørelse for rekruttering og seleksjon i selskaper med statlig eierskap og hvordan dette eventuelt skiller seg fra slik det foregår i det private næringslivet (som benytter hodejegerselskaper i denne prosessen). Dette analysekapitlet vil avsluttes med hvordan informantene opplevde innføringen av lovendringen.

6.1 Hodejakt etter toppledere

I dagens økende konkurranse innen næringslivet og den stadig økende globaliseringen stilles det stadig høyere krav til ledere. Dette komplekse arbeidsområdet krever ulike kvalifikasjoner, bakgrunner og ideer. Thomas Falck (en norsk forretningsmann, engelinvestor²⁰ og risikokapitalist) sier følgende om seleksjon i næringslivet: ”I erkjennelsen av at den perfekte kandidat sjelden finnes, velger eiere gjerne å stole på nøkkelpersoner som

²⁰ ”En engelinvestor er en eufemisme (en forskjønnende omskrivning av en ubehagelig eller tabubelagt sak) som brukes for å betegne innflytelsesrike og/eller formuende personer som tilfører kapital til start av næringsvirksomheter, normalt mot eierandeler eller konvertibel gjeld” (Wikipedia 2010).

har levert kvalitet tidligere, og ansetter disse på kort varsel” (Esholdt 2009: 17). Ifølge Stephansen ser hodejegere på sin rolle som å flytte på mennesker med beviste kvalifikasjoner (2002: 29). Lederutvelgelse er en målorientert og systematisk prosess hvor hodejegerne lokaliserer og identifiserer individer gjennom sitt nettverk av referanser (Nilsen og Larsen 2008: 11). Hodejakt er som nevnt et virksomhetsområde preget av relasjoner. Relasjonen mellom hodejegeren og klienten er sentral, men hodejegerne må også i stor grad forholde seg til – og omgås – aktuelle kandidater (klienter kan også vise seg å bli kandidater på et senere tidspunkt i mange sammenhenger). Hodejegere må utnytte sine nettverk og gjøre en innsats for å holde kontakten med tidligere kollegaer, klienter og kandidater. Esholdt hevder at hodejegerens alder og bakgrunn spiller en rolle for det nettverket han er i besittelse av, og dette er det vanskeligste å kompensere for i form av research (undersøkelser) eller annen systemkapital (2009: 138).

Både økonomer og sosiologer forklarer rollen til tredjeparter i markedsforandringer som et svar på et økonomisk behov (Khurana 2002: 119). For økonomer er funksjonen til tredjeparter, som hodejegerfirmaer i et toppledersøk, å matche tilbud av ledelsestalent med etterspørselen etter det (Khurana 2002: 119). Sosiologer som studerer markeder vil legge seg på samme linje, men vil også legge vekt på at kjøpere og selgere i markedet for ledere er koplet fra hverandre, og at hodejegerfirmaer opptre som en megler som bruker sitt ekstensive nettverk av kontakter for å bringe tilbudssiden og etterspørselssiden sammen. Prattley viser til et sitat om toppledere av en direktør i et stort selskap i USA: ”They don’t want to be discovered that they are looking...they expect to be approached by search firms” (2007: 58). Det samme gjelder i mange tilfeller i Norge. Toppledere på det øverste nivået befinner seg i det jeg tidligere omtalte som det ikke-mobile arbeidsmarkedet. Hodejegerselskaper blir i mange tilfeller da benyttet for å få tak i personer som i utgangspunktet ikke er mobile.

Ansettelse av ny toppleder er den største endringen man kan gjøre i en organisasjon (H7), men nye personer i styret til en organisasjon trenger ikke engang å merkes for organisasjonen. De siste par tiårene har det vært en endring fra formell til uformell rekruttering av personer til nye posisjoner i Norge (Hagtvatn 2005, Hansen 1997, Røste 2007). Nilsen og Larsen definerer hodejakt (executive search) slik: “The practice of gathering a group of qualified applicants, in which the aim is to uncover the most competent and suited candidate for a particular position or organization” (2008: 1). Dette indikerer at

topplederrekruttering finner sted mellom søking og funn av kandidater, og til slutt finne den (de) beste kandidaten(e) å anbefale til klienten.

I teoridelen ble rekruttering og seleksjon beskrevet. Rekruttering ble da forklart som “prosessen med å samle en gruppe kvalifiserte kandidater”, og rekrutteringsprosessen inkluderer seleksjonsprosesser. Seleksjonsprosessen er der hvor man finner frem til den mest kvalifiserte kandidaten i gruppen. Hensikten er åpenbar; å finne frem til de best kvalifiserte kandidatene, og å ansette personen som passer best for en bestemt posisjon i en organisasjon. I forrige kapittel ble det presentert hvordan (den ønskede) prosessen ved rekruttering og seleksjon foregår fra hodejegerens side. Prosessen som jeg har beskrevet kan virke lukket og utilgjengelig, og ofte vil den også være det. Prosessen gjelder søking etter personer på et høyt nivå, ofte etter allment kjente personer, og dette foregår som regel uten at allmennheten vet noe om det. Toppledere søker sjelden eller aldri jobber som er utlyst, og mange organisasjoner (særlig de som er på børs) vil ofte unngå at rekrutteringsprosessen blir offentlig kjent. Disse personene på dette nivået velger som nevnt tidligere følgelig langt på vei seg selv ved at de befinner seg i eliten i næringslivet – men de finnes og identifiseres av en hodejeger.

IscoGroup, et stort hodejegerfirma, hevder at aktivt markedssøk etter toppledere, nøkkelpersoner og styremedlemmer er deres største tjenesteområde (2010). Jeg vil her redegjøre for topplederrekruttering før jeg i det påfølgende underkapitlet går over på styrekruttering og jeg vil da også redegjøre for forskjellen mellom disse rekrutteringsformene. Når man skal ansette en toppleder kreves det ofte mye arbeid med stillingsbeskrivelsen. Man må finne ut hvilke arbeidsoppgaver en jobb inneholder og hvilke kvalifikasjoner som anses som nødvendige, dette gjør hodejegeren som regel sammen med kunden. Hodejegeren og klienten setter delvis sammen opp en kravspesifikasjon, og ofte kan klientene ha sterke meninger om hva som skal stå i denne. Hvis hodejegeren føler at kravspesifikasjonen er feil eller mangelfull er det viktig som god hodejeger å utfordre klienten på dette området. Det blir da fra hodejegerens side ofte foreslått annen type utdanning, kandidater fra andre geografiske områder, ulik alder på kandidatene og både kvinner og menn. De bringer inn disse mangfoldsdimensjonene for å gjøre et bredere søk. I andre tilfeller kan hodejegerselskapene få beskjed av kunden at man vil ha den og den, eller finne en synlig person. Informant H4 er blant dem som hevder dette. ”Noen ganger får vi bare beskjed om å hente inn en synlig person. De som skal sitte i styrer er ofte synlige personer” (H4). En annen av informantene kommer også med samme påstand; ”i mange

sammenhenger er ”profilert” utgangspunktet for søket” (H7). Enkelte av informantene var negative til slike forhåndsdefinerte oppdrag. Informantene som var negative til dette fremhevet at man som hodejeger også har mulighet til å takke nei til oppdrag. De samme informantene fortalte at de som regel valgte å ikke ta oppdraget om klienter kommer til dem med oppdrag hvor kravspesifikasjon var definert på forhånd (med mindre de var enige i den), eller om de kun fikk et navn de skulle ordne. Topplederstillinger i store selskaper arter seg veldig forskjellig avhengig av selskapet og hvilken sektor det opererer i. Ved ansettelse av en toppleder i et selskap kreves det i tillegg til riktig utdanning og erfaring, god kjennskap til sektoren selskapet driver i og erfaring fra tilsvarende arbeid. Det må derfor, som beskrevet tidligere, gjøres mer arbeid i forhold til jobbanalysen (stillingsbeskrivelsen).

Samtlige av informantene hevder at hoveddelen av deres arbeid gjelder rekruttering til topplederstillinger og at styrekruttering (fremdeles) er en liten del av deres omsetning. Når det gjelder de to prosessene hevder flere av informantene at om de får god nok tid er prosessene med rekruttering til topplederstilling og styreverv like. Informant H1 er blant dem som hevder dette. Og med god tid til styrekruttering mener informanten å starte i september, om det er valg i april/mai (7-8 måneder). ”Dette er en ønsket, og en optimal prosess” (H1). Videre vil det nå bli redegjort for styrekruttering, og hvordan styrekruttering foregår når hodejegere benyttes i denne prosessen.

6.2 Hodejegere i styrekrutteringsprosessen

Rekruttering til lederstillinger i selskapene er en oppgave for selskapenes styre og administrasjon. Dette følger av aksjelovens rollefordeling (Allmennaksjeloven § 6-2). Majoriteten av de store selskapene (ASA-selskapene i denne sammenheng) har valgkomiteer, og rekruttering til styrene er i de selskapene en oppgave for valgkomiteene. Hetland kan fortelle at valgkomiteenes medlemmer på samme måte som styremedlemmene blir valgt av aksjonærene på generalforsamlingen (2007: 64). Av den årsak er det informant H1 og flere andre av informantene fortalte at det er valgkomiteen som tar kontakt med hodejegerselskapene når det gjelder rekruttering til styreverv i et ASA-selskap. Informant H1 forteller videre at ASA-selskaper har lengre og bedre prosesser enn AS-selskaper, særlig når det gjelder styrekruttering. Som det har blitt beskrevet tidligere identifiserer, kontakter og evaluerer hodejegerne de best tenkelige kandidater med en aktiv og direkte metode via sin kjennskap til næringslivet og systematiske kartlegging av suksessfulle personer i

næringslivet. Direkte søking, eller aktivt markedssøk, er da metoden de benytter når det søkes på dette nivået.

Informant H2 minner om at det er et eieranliggende og ikke selskapsanliggende å innhente styremedlemmer. I de små selskapene (ikke børsnoterte) er det derfor eierne som tar regningen ved bruk av hodejegerfirmaer, mens når store selskaper er klienter, er det selskapet som tar regningen. Informanten hevder også at enkelte av dem som benytter hodejegere er eiere som er frustrerte over styreerkrutteringsprosessen og som føler at det ikke kommer frem dyktige nok kandidater (H2). Mange hodejegere har nettverk bestående av styreformenn som forsyner hodejegeren med relevante oppdrag, og ikke sjelden ser man at hodejegeren presenterer den samme personen som kandidat til for eksempel et styreverv (Esholdt 2009: 75). H7 forteller at bakgrunnen for at hodejegerselskapet får styreerkrutteringsoppdrag, er at en allerede eksisterende relasjon (klient) velger å benytte hodejegerselskapet i flere prosesser. Den primære oppgaven til hodejegerselskapet er da ikke styreerkruttering, men ofte søk etter toppleder. Hodejegerselskapet blir i mange tilfeller en partner for klientselskapet ved at det blir inkludert i mange ulike prosesser.

Informant H3 hevder at det er smart å legge kabalen tidlig, men bakgrunnen for dette er at det da er minst pågang på aktuelle styrerepresentanter. Informantene er selvsagt kjent med at realiteten er en annen. Informant H2 forteller at prosessen valgkomiteen gjennomfører er veldig kort, selv om de prøver å gjøre det til en god en. Valgkomiteene sitter i lukkede kretser og spør; "hvem kjenner vi?" (H2). I Norge går de som er ansvarlig for rekrutteringsprosessen i liten grad utenlands for å skaffe styrerepresentanter, hevder informant H2. En annen informant (H1) hevder i motsetning til dette at det er en tydelig trend å gå utenlands etter styremedlemmer, men forteller videre at det er forbausende mange ASA-selskapene som gjør styremøtene på norsk og at dette er et hinder for å hente inn utenlandske styremedlemmer (da spesielt utenfor Skandinavia). De vanligste kriteriene man vurderer aktuelle kandidater etter er praktisk erfaring, teoretisk erfaring og personlige kvalifikasjoner (Esholdt og Isachsen 1991: 81-82). Dette gjelder både ved topplederrekruttering og rekruttering til styreverv. Hetland referer i sin studie til en samtale der det kommer fram at den ene respondenten var svært fornøyd med det arbeidet rekrutteringsbyrået hadde gjort (2007: 79). Det ble i denne sammenheng rekruttert en person til styret, men respondenten vurderte også informasjonen han/hun fikk om andre kandidater som verdifull til senere rekrutteringsarbeid. Ut i fra dette leser jeg at klienten fikk utbytte av hodejegerens arbeid, også når klienten skulle besette en ny stilling på et senere tidspunkt.

Hetland viser til at respondenter i hans undersøkelse både var positive og negative til rekrutteringsbyråer (2007: 79). Ifølge mine informanter gir rekruttering med søk et bedre og hurtigere resultat, og det er mer kostnadseffektivt enn tradisjonelle metoder. H4 hevder også at hodejegerne jobber med systematisk enn folk tror. Det må fremheves at dette er informantenes meninger og disse påstandene kan innebære en glorifisering av feltet.

Når det gjelder rekruttering til styrer i store selskaper skal den eller de som har ansvaret for rekrutteringsprosessen sette sammen en best mulig gruppe. Antall styremedlemmer i styret har også betydning for styrearbeidet og må vurderes ved rekruttering til styrer. Små styrer har ifølge Hjertø en rekke fordeler. Fordelene som nevnes er at det blir lettere praktisk å komme sammen og at den enkelte slipper til mer i diskusjoner. Ulempen er at jo færre man er, desto mindre kompetanse er det i styret (Hjertø 2009: 358). Dette er aspekter ved rekrutteringen og seleksjonen av styremedlemmer som ikke er så sterkt oppe til diskusjon når en toppleder skal velges. Andre aspekter er da inne i bildet, og man tenker ikke i samme grad på sammensetning av et team, selv om personlige egenskaper også innenfor dette området spiller inn. Ved rekruttering til styreverv er andre kvalifikasjoner oppe til vurdering enn ved rekruttering til topplederstilling. Mange hevder at man trenger toppledererfaring for å sitte i styrer, mens andre hevder at styreefaring er det viktigste. Man trenger selvsagt kjennskap til sektoren (i tillegg til andre kvalifikasjoner) ved styreverv, men styret har mer en kontrollerende rolle og det kreves ikke samme detaljkunnskapen som ved en topplederstilling. Det vil her bli nevnt noen elementer som er sentrale, men krav til kompetanse og erfaring ved styrerekruttering vil bli ytterligere problematisert senere i dette kapitlet. Det trengs noen med samme fagkrets for at en som er ekspert på sitt fagfelt ikke skal overkjøre de andre (H2). Det er viktig å bringe inn dimensjonen motvekt, altså kritisk masse, stor nok til at den overlever. Når man skal sette sammen et nytt styre må man tenke på at man setter sammen et kollegium og når kun et styremedlem skal rekrutteres må man tenke på hvordan dette styremedlemmet passer inn i gruppen. Selv om man skal foreslå gode kandidater som styremedlemmer, må man også ha i bakhodet at man skal foreslå et lag eller et team som skal fungere godt som et styre. Når det kommer til om hodejegerne får gjennomslag for sine meninger bekrefter informantene at de ofte får det. Hodejegerne presenterer ofte en gruppe på et lite knippe personer, gjerne snakk om 2 til 4 personer, og forteller om hva man kan forvente av de ulike personene og hva som er fordeler og eventuelt ulemper. Informantene forteller da at i de fleste tilfeller velger klientene en av de kandidatene som blir foreslått.

Rodin hevder at ”hvordan nominasjon og valg av styremedlemmer foregår, er viktig for tilliten til selskapet” (2007: 55). Selv om man i denne sammenheng benytter et hodejegerselskap til å ta seg av denne prosessen, er det selskapet som tar den endelige beslutningen. ”En konsulent har ingen formell myndighet, bare den myndighet som ligger i selve rådgiverrollen” (Esholdt og Isachsen 1991: 69). Man kan da håpe på at endringen i allmennaksjeloven da har satt i gang en endring mot mer profesjonaliserte rekrutteringsprosesser, noe flere av informantene antyder. Ifølge H2 ser man særlig antydninger til at prosessen gjøres bedre hos selskaper som skal etablere seg på børs og at de store ASA-selskapene er ofte selvforsynt med styremedlemmer (på bakgrunn av at personene i valgkomiteene til ASA-selskapene ofte har store nettverk). Denne informanten hevder at i selskaper som skal på børs ”ser man salgsværdien av et styre som ser sterkt ut” (H2). Informant H4 hevder at etter lovendringen gjaldt oppdragene ved rekruttering av styremedlemmer kun kvinner, hvis ikke det var snakk om et helt styre, og informanten kan fortelle at selskapet har hatt en stor økning etter lovreformen. Hvordan informantene opplevde lovendringen vil jeg komme mer tilbake til senere i dette kapitlet.

Vibeke Heidenreich mener det ikke er så vanlig at styremedlemmer rekrutteres ved hjelp av hodejegerfirmaer (Lindstad 2009). Heidenreich hevder i denne sammenheng at kvinnene i ASA-selskapenes styre rekrutteres på samme måte som menn, gjennom profesjonelle nettverk. Informant H2 mener at årsaken til at det ikke skjer en raskere endring på dette feltet, ved at hodejegere blir inkludert i styrerekrutteringsprosessen, er fraværet av budsjett i valgkomiteene. Dette gjør at valgkomiteen ikke har noen penger til å bruke (som er satt av) til dette formål. Fraværet av budsjett i valgkomiteene som en årsak til at hodejegere ikke ble benyttet var et funn som overrasket, men for meg gir det mening. Det er ikke avsatt midler som valgkomiteen kan bruke på for eksempel styrerekruttering. I de tilfellene hvor valgkomitémedlemmer velger å benytte hodejegere føres dette i selskapets budsjett. Dette funnet som ble gjort i et tidlig intervju ble trukket frem som spørsmål på noen av de andre intervjuene (da dette var funn fra et intervju gjort på et tidlig tidspunkt i innsamlingsprosessen). De andre hodejegerinformantene dette ble nevnt for stilte seg uforstående til dette og mente at dette var i bunn og grunn et selskapsanliggende. Forklaringene disse informantene benyttet på hvorfor hodejegere ikke benyttes så ofte var at de store selskapene (hovedsakelig ASA-selskaper) som regel er selvforsynt med styremedlemmer, og at det derfor kan være et svakhetstegn å benytte hodejegerfirma. Likevel, som jeg antydte i forrige analysedel, er dette et område i vekst, selv om det er en

svak vekst. Informantene hevder også dette, og hevder også at de ser tegn på at styrekrutteringsprosessene blir mer omfattende og bedre (selv om ikke hodejegerne inkluderes i rekrutteringsprosessen). ”Styrekruttering er ikke blitt et ferdig pakket produkt enda, men det er på vei” (H1). Det kan her tenkes at lav betalingsvillighet og en tro på at ”dette ordner vi selv” gjør at hodejegere ikke blir benyttet så ofte i slike rekrutteringsprosesser.

6.3 Fordeler og ulemper for oppdragsgivere ved bruk av hodejegere

Hodejakt er metoden for å nå personer med høy bevissthet om egen markedsverdi. Det er ikke noe krav til noen spesiell utdanning eller bakgrunn for å bli hodejeger, men man bør være utadvendt, ha en utmerket salgspersonlighet, godt hode for forretning og evnen til å vekke tillit. Som jeg nevnte tidligere kan hodejegere si de driver med hva de vil (H1). En årsak til dette er at det er en bransje preget av mye hemmelighetskremmeri. Man må derfor som kjøper av rekrutteringstjenester være nøye med valg av hodejegerselskap.

Gigi Michelson, som har vært direktør i mange Fortune 500 selskaper²¹ og vært involvert i mange topplederutnevnelser, forklarer en av de viktigste funksjonene som hodejegerselskapene utfører slik:

”The most effective use of a search firm that I have found on numerous occasions is that there are search firms who can open the door to candidates that otherwise are likely to turn you down. There are individuals in search firms who could open the doors, where other individuals, including our own directors and other search firms, simply cannot do it.” (Khurana 2002: 140).

Som dette sitatet viser til kan hodejegerne som tredjepart fungere som en døråpner for klienter og skaffe kandidater som eller ville takket nei. Esholdt og Isachsen (1991: 78-79) nevner i sin bok *Headhunting – en rekrutteringsmetode* fordeler og ulemper ved hodejakt. Jeg vil her referere til noe av det som nevnes. Forfatterne hevder det er en fordel at prosessen tar lenger tid (gjørne to til fire måneder) fordi det gir kandidaten god tid til å vurdere

²¹ Fortune 500 er en årlig liste offentliggjort av magasinet Fortune som rangerer de 500 største selskapene i USA hvert år.

stillingen. Metoden ivaretar også kravet om anonymitet ved at ingen vet om kandidaten vurderer andre stillingsalternativer, bortsett fra vedkommende selv og hodejegerselskapet. Det er i tillegg smigrende å bli kontaktet fordi det betyr at noen har anbefalt en, og det gir en tiltrekningsverdi. Informant H1 forteller at tidligere klienter ofte blir informanter. Har man rekruttert en leder innen rederinæringen, ringer man personen og hører hvem som er bra innenfor den næringen. Det kan også utvikle seg igjen til, ”du trenger ikke en ny jobb du da?”. Hodejegerindustrien blir ifølge Stephansen ved enkelte tilfeller ”beskyldt” for bare å benytte seg av ”old-boys”-nettverk, men Stephansen hevder (og viser til) det motsatte (2002: 12). Hodejegerfirmaer oppdaterer seg hele tiden på hendelser og endringer i markedet (Stephansen 2002: 40). Som jeg nevnte i forrige kapittel overgår et hodejegerselskaps nettverk andre personers nettverk nettopp på bakgrunn av disse stadige undersøkelser i markedet og deres store databaser av kandidater. Hodejakt kan være veldig lønnsomt fordi man kan få tak i kandidater som egentlig ikke er på jobb jakt. Hodejegere kan i tillegg gi en mer objektiv evaluering av kandidatene. Esholdt mener også at mange eiere ville bli overrasket over hvor gode styremedlemmer det faktisk er mulig å rekruttere utenfra selv til små bedrifter, fordi mange kompetente personer med stor tyngde opplever mindre bedrifter som stimulerende og annerledes (2009: 137).

Om hodejegerfirmaene foretar ”mislykkede rekrutteringer” (anbefaler personer som klientene ikke blir fornøyd med), har hodejegerfirmaene ikke noe juridisk ansvar, forteller informantene. Informant H4 sier likevel at hvis kandidater som hodejegerne har rekruttert ikke svarer til forventningene, hjelper de til med å finne nye styremedlemmer, uten honorar. Hodejegerindustrien er som nevnt en uregulert bransje (hvor det ikke stilles noen formelle krav), og det kan derfor befinne seg mange useriøse aktører i markedet. Man burde derfor være nøye med valg av hodejegerfirma før man tar kontakt. Som jeg nevnte i teoridelen (3.2) hevder Drake og Solberg at ved hodejakt vil valg av konsulentfirma sette rammer for hvilke kandidater som tiltrekkes på bakgrunn av tilgjengelige databaser og kontaktnett (1995: 167). Per-André Marum, som har drevet eget hodejegerfirma i over ti år, nevner en del kvaliteter en hodejeger bør inneha (Dagbladet 12.9.2006). ”En hodejeger bør være utadvendt, like å snakke med mennesker og ha evnen til å vekke tillit. Folk må kjenne seg trygge på at du kan gi gode råd og holder det du lover” (Dagbladet 12.9.2006). Marum hevder videre at en burde ha et godt hode for salg og forretning, i tillegg nevnes kvalifikasjoner som gode kommunikasjonsevner, analytisk sans og empati (Dagbladet 12.9.2006). ”Du må kunne sette

deg inn i hvem du snakker med og forstå både individer og gruppedynamikker” (Dagbladet 12.9.2006).

Ulemper ved hodejakt blir også beskrevet av Esholdt og Isachsen (1991: 79). Søkeprosessen begrenser seg til ”synlige” personer, lokalisert enten gjennom egne informanter, egen kontakt (selskapets database) eller offentlig tilgjengelige informasjonskilder. Forfatterne hevder også at hodejakt kan være et problem fordi folk flest ikke får vite om de aktuelle stillingene og at hodejakt foregår i et lukket system. Det nevnes også at hvor vellykket søkeprosessen blir, avhenger til en viss grad av hodejegerfirmaets kontaktnett, noe som klienten ikke har reelt innsyn i. En annen ulempe kan være at om man ikke lyser ut stillinger, men kun benytter seg av en hodejeger kan man også gå glipp av en del gode kandidater fordi det ikke er allment kjent at stillingen er ledig. Enkelte sosiale grupper, som ikke er del av noe elitenettverk vil da ikke ha like muligheter for å oppnå topplederstillinger.

6.4 Sosiale nettverk og rekruttering

”Når vi beveger oss oppover i ledersjiktet, ser vi gjerne at det er en relativt liten gruppe personer som i høy grad roterer mellom stillingene” (Kaufmann og Kaufmann 2009: 354). Huse hevder at styremøtene er paradeplassene for næringslivstoppene og at styremedlemmer i mange tilfeller sitter i hverandres styre (2007: 113). I maktutredningens undersøkelse av sosiale nettverk og økonomisk makt er det vist at andelen kvinner er spesielt lav i de strategisk viktige gruppene av styremedlemmer som etablerer forbindelser mellom bedrifter (Grønmo og Løyning 2003). Richardsen og Traavik mener forskningen på området viser at de vanligste barrierene for kvinners avansement til topplederstillinger er mangel på mentorer, rollemodeller, synlige jobboppgaver, fleksibel tilrettelegging av arbeidet og ekskludering fra tradisjonelle nettverk og den såkalte ”Gutteklubben Grei” (2009: 161). I undersøkelsen ECON (2003) har gjennomført for SND²² (Statens nærings- og distriktsutviklingsfond), svarer én av fire menn at de ble rekruttert til styreposisjon via uformelle nettverk som vennekrets eller studiekamerater. Én av tjue kvinner svarer det samme. ”Styremedlemmer har i hovedsak blitt rekruttert ut fra daglig leders og de øvrige styremedlemmenes faglige og

²² Oppgavene til Statens nærings- og distriktsutviklingsfond ble 1. januar 2004 overtatt av Innovasjon Norge.

personlige nettverk” (Huse 2007: 106). Det fremkommer av stortingsmeldingen *Et aktivt og langsiktig eierskap* at det må drives en bevisst utviklings- og utvelgespolitikk nedover i selskapenes virksomheter, slik at det blir flere kvinner å velge blant når topposisjonene skal besettes (St.meld. nr. 13 (2006-2007: 13). Som jeg nevnte tidligere i dette kapitlet hevder Esholdt at lite demokratiske ansettelsesprosesser, hvor kun styreformannens nettverk benyttes, virker begrensende på utviklingen av et konkurransedyktig nærings- og arbeidsliv (2009: 20). Hvis man benytter seg av hodejegere i denne prosessen vil man utvide tilfanget av aktuelle kandidater. Mange av hodejegerselskapene har også satset sterkt på å øke sitt nettverk av kvinnelige kandidater i årene etter kjønnskvoltering til ASA-styrene først ble foreslått, og om man som selskap mangler nettverk av aktuelle kvinnelige styremedlemmer vil hodejegere være en nyttig kanal å benytte. Informant H2 er blant dem som bekrefter at deres selskap har en betydelig større andel av aktuelle kvinnelige kandidater i egen database etter at loven kom på plass.

I teoridelen ble ”uformell rekruttering” karakterisert som en prosess for å finne ut om mulige jobber/kandidater gjennom individer i ens sosiale nettverk. ”Sosial kapital” ble beskrevet som nettverk, normer og tillit (av noen omtalt som ressurser inkorporert i den sosiale strukturen) som blir benyttet/mobilisert i meningsrettede handlinger. Begrepet sosial kapital refererer til forbindelser innenfor og mellom sosiale nettverk. Høy sosial kapital er svært viktig for ledere, men kanskje særlig for hodejegere, fordi de opererer i en kontekst hvor sosiale ferdigheter og nettverk spiller en sentral rolle. Esholdt hevder at om kun styreformannens nettverk benyttes, er det en begrensning for utviklingen av et konkurransedyktig nærings- og arbeidsliv og kan betegnes som udemokratiserte ansettelsesprosesser (2009: 20). Hodejakt kan i denne sammenheng derfor være en sentral nøkkel for å finne talenter, eller benyttes for å kontakte kandidater, innenfor det ikke-mobile arbeidsmarkedet.

Toppledere og hodejegere er ofte en del av samfunnseliten, og hodejakt er et yrke som krever en stadig økning av sosiale relasjoner. Hodejegere vil derfor ofte være inkludert i ressursrike nettverk. Ettersom hodejakt finner sted innenfor det ikke-mobile arbeidsmarkedet, må metoden direkte/aktiv søking benyttes. Informant H4 forteller at deres selskap benytter egne databaser, nettverk og aktivt søk etter kandidater i markedet. Å søke i egne sosiale nettverk og benytte seg aktivt av referanser fra personlige kontakter er en viktig del av søkingen. Hodejegerbransjen er jo som nevnt tidligere et nettverksbasert forretningsområde og nettverk er gjennomgående i søkeprosessen. Det klienter gjør når et

hodejeggerselskap i benyttes rekrutteringsprosessen, er at de låner eller betaler for et nettverk som er større enn sitt eget. En av informantene hevder at dette også er noe som kan bli oppfattet som et svakhetstegn. "Årsaken til at noen ikke bruker hodejegerfirmaer kan være at det viser at man mangler nettverk om man må gå eksternt" (H1). Flere av informantene kan også fortelle at nettverk er sentralt ved valg av hodejeggerselskap. Informant H1 kan fortelle at: "Noen få tar kontakt med oss for en "blind-date", men det er sjelden. Det går ofte gjennom at noen har hørt at vi er bra" (H1).

Når hodejegerne skal rekruttere kandidater til styreverv er bruk av nettverk åpenbart viktig. Informant H2 hevder også at tillit til at andre sier noen er gode er viktig. Enkelte sosiale grupper vil av den grunn ikke ha like muligheter for å oppnå topplederstillinger (Lin 1999, 2000). Bruk av nettverk kan lede til ulike muligheter som resulterer i etiske dilemmaer (Nilsen og Larsen 2008: 2). Som en av informantene kan fortelle, er utfordringen for kandidater å komme inn i varmen (H2). Kompetanse er selvsagt det viktigste kriteriet, men mange mennesker kan være mer enn nok kompetente, uten å bli oppdaget. Det er derfor veldig viktig for hodejeggerselskapet å ha et stort nettverk å spille på, det vil da være en større mulighet for å finne den mest kvalifiserte og kompetente kandidaten. Hodejegerens alder og bakgrunn spiller en stor rolle for det nettverket personen innehar (Esholdt 2009: 138). Valg av hodejeggerselskap vil derfor ha stor innvirkning på hvilke kandidater selskapet kan komme frem til og for utfallet av rekrutteringen.

Hetland viser til at valgkomiteer ofte benytter sine nettverk svært aktivt ved rekruttering av styremedlemmer (i denne sammenheng omtaler forfatteren rekruttering av kvinnelige styrerepresentanter) (2007: 115). Enkelte av Hetlands respondenter forteller at tredjeparter blir benyttet for å bekrefte informasjon om kandidater man allerede har kjennskap til. Materialet til Hetland tyder på at disse tredjepartene i stor grad er aktører som respondentene antar har nettverk til kvinnelige styrerepresentanter (Hetland 2007: 115). Bruk av nettverk kan, eller vil, lede til ulike muligheter som resulterer i etiske dilemmaer. Nettverksrekruttering representerer en strukturell barriere i ansettelsesprosessen. Nettverk kan virke begrensende på kvinners muligheter for ansettelse på lik linje med menn ved at nettverkene på toppen i næringslivet i hovedsak består av menn. Konsekvensen av ulikhet som oppstår fra nettverksrekruttering er ikke forskjellig fra diskriminering. Ved at kvinner på bakgrunn av mangel på toppledererfaring, også mangler de "riktige" sosiale relasjonene, blir mange kvinner trolig utelukket fra stillinger.

6.5 Rekrutterings- og seleksjonskriterier og sammensetting av styrer

Bedrifter som skal rekruttere til lederstillinger og valgkomiteer som skal nominere styrerepresentanter, er avhengig av å finne frem til personer med den rette kompetansen og med vilje til å engasjere seg og ta ansvar. Det er et omdiskutert tema i hvilken grad det er tilstrekkelig tilgang til kvinnelige talenter med disse forutsetningene (Drake 2003: 12). De vanligste kriteriene man vurderer aktuelle kandidater etter er som nevnt praktisk erfaring, teoretisk erfaring og personlige kvalifikasjoner (Esholdt og Isachsen 1991: 81-82). Praktisk erfaring innebærer bransje, stillingsnivå og virksomhetstype. Innenfor kriteriet teoretisk erfaring vurderes utdannelse, og ved vurdering av personlige kvalifikasjoner vurderes karaktertrekk, psykologisk profil, lederpotensiale, adferd og motivasjon. Til sammen skal disse faktorene, i tillegg til øvrige kriterier (som alder, bopel og mobilitet), vise til en vellykket ansettelse og antas da å ha høy reliabilitet²³ (Esholdt og Isachsen 1991: 82).

Anne May Melsom skriver på hjemmesiden til Justitias Døtre²⁴ en artikkel hvor hun beskriver Victor Normans tanker og erfaringer om styreverv og ledelse (i forhold til kjønn) (Melsom 2009). Norman er for tiden professor i samfunnsøkonomi ved Norges Handelshøyskole (NHH) i Bergen. Han fikk sitt første styreverv i 1975 i Studentsamskipnaden og har hatt en lang rekke styreverv siden den tid, også som styreleder. Norman mener at veien frem mot styreverv er mer kronglete for kvinner enn for menn. Norman hevder at valgkomiteenes preferanser den viktigste årsaken til at det er få kvinnelige styremedlemmer (Melsom 2009). ”Komiteene som oppnevner styremedlemmer er redde for å ta risikoer, de leter derfor etter kandidater som ligner mye på bedriftens tidligere styremedlemmer, som gjerne har styreefaring fra før og som i tillegg er synlige og har kjente navn” (Melsom 2009). Blant disse kandidatene har det tradisjonelt vært få kvinner. Man kan i denne sammenheng tenke seg at mangel på erfaring kan være en stor årsak til mangelen på kvinner i toppledelse. Kaufmann og Kaufmann hevder at forskjellene vi ser på topplederplan reflekterer det at kvinner som gruppe har vært mye kortere tid i arbeidsstokken (2009: 355). Toppledelse er i de fleste tilfeller siste stasjon på reisen og kvinner har et stykke å gå før de får den erfaringen (Kaufmann og Kaufmann 2009: 355). De samme forfatterne hevder det

²³ ”Reliabilitet, eller pålitelighet, går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat” (Ringdal 2001: 166). Ringdal (2001: 167) hevder at mål som har høy reliabilitet, har følgelig små målefeil.

²⁴ Nettverk av kvinnelige jurister og advokater ble etablert i 2004.

bare er spørsmål om tid før forholdene vil endre seg. ”Det foreligger resultater fra undersøkelser som viser at kvinner har lavere andel styrerepresentasjon enn menn, men samtidig også mindre erfaring enn sine mannlige kolleger” (Kaufmann og Kaufmann 2009: 356). Kaufmann og Kaufmann viser til en undersøkelse gjort av ledelsesforskerne Bilimoria og Piderit (1994) hvor erfaringsteorien blir grundig testet. Kompetanse basert på erfaring ble eliminert i en statistisk analyse, deretter undersøkte Bilimoria og Piderit andelen styremedlemmer blant kvinner og menn (2009: 356). Ifølge Kaufmann og Kaufmann viser resultatene at det er meget store kjønnsforskjeller i favør av styrerepresentasjon for menn, selv etter at kategorien erfaring er eliminert (2009: 356). De samme forfatterne er negative til at argumentet om erfaringsbaserte kompetanseforskjeller i favør menn (at det ikke finnes nok kompetente kvinner), benyttes mot lovregulert kjønnskvoltering.

Norske styrever har ifølge en av informantene (H1) en voldsom utfordring med å endre tankegangen når man setter sammen styrever. En annen av informantene (H6) forteller at det er mye konservatisme på dette området. Styremedlemmene rekrutteres ofte enkeltvis som erstatning av en som har gått ut av styret. Huse hevder at det ”til nå ikke har vært vanlig å bruke en systematisk, rasjonell rekrutteringsprosess der styremedlemmene rekrutteres ut fra en vurdering av et helhetlig behov” (2007: 106). Tidligere i oppgaven har jeg antydnet en endringsprosess hva gjelder rekruttering til styrever de siste årene. En drøftning av lovens påvirkning på rekrutteringsprosessene vil komme i neste analysekapittel. Når det gjelder utvelgelse av styremedlemmer velges de ”ofte ut fra at de har hatt suksess som bedriftsledere eller i annet virke” (Huse 2007: 113). Det første man må sjekke når man vurderer kandidater er om de har tilstrekkelig utdannings- og erfaringsmessig kompetanse. Grundig referansetaking er i denne sammenheng helt avgjørende. Utover dette legges det stor vekt på personlige egenskaper. Ifølge en av informantene mine (H3) er personlig kjemi det viktigste kriteriet når det kommer til seleksjonsprosessen, fordi de formelle kvalifikasjonene er vurdert i rekrutteringsprosessen (når det er søkt og funnet frem til en liten gruppe aktuelle kandidater). Huse forteller at eksistensen av formelle kvalifikasjoner hos styremedlemmer ikke bestandig fører til godt styreverarbeid (2007: 140). Det er ikke gitt at de personene med best styrever-CV eller bedriftsledererfaring er de beste styremedlemmene (Huse 2004). De aller fleste av respondentene i undersøkelsen til Grønmo og Løyning svarte at det er de enkeltes styremedlemmenes rent individuelle egenskaper, særlig deres egen kompetanse, og sammensettingen av styret, i betydningen styremedlemmenes evne til å samarbeide på en fruktbar måte, som er de sentrale faktorene bak rekrutteringen av styremedlemmer (2003:

115). Man trenger ifølge informant H2 ”noen man kan snakke fordragelig med”. Videre hevder informanten (H2) at det hovedsakelig er erfaring som legges til grunn og litt personlige egenskaper. Både H2 og H3 hevder det er viktig med noe som trigger diskusjonen (at det må være litt spenning) og erfaring fra noe som er litt sært kan i den sammenheng være noe som trigger diskusjonen. Informantene er noe uenige om kvalifikasjonsgrunnlaget, ved at enkelte av informantene legger mer vekt på personlig kjemi enn andre. En av informantene (H1) forteller blant annet at flere kvinnelige styremedlemmer har måttet gå av fra sine styreverv fordi styreleder (i denne sammenheng menn) ikke har kommet overens med dem. Dette indikerer at personlig kjemi er særdeles viktig, i denne sammenheng fra styreleders ståsted.

Når man skal rekruttere til styret må man tenke på sammensettingen av styret og hva styret har behov for (H8). Informant H8 forteller videre, som flere av de andre informantene, at det er viktig at noen har toppledererfaring, men ikke nødvendig at alle har det. ”Det er viktig at noen i styret har toppledererfaring, noen må ha det” (H1). Informant H4 hevder at for å sitte i komplekse styret, burde man ha styreerfaring fra tidligere (H4), mens informant H7 hevder man burde ha bakgrunn i forretningsverdenen og man burde være synlig (H7). Tidligere i dette kapitlet nevnte jeg også et utsagn fra informant H7 om at ”profilert” noen ganger er utgangspunktet for søket. Dette avviker en del fra det som tidligere er beskrevet som en ønsket, og en optimal, prosess. Søket blir da begrenset av dette kravet fra klienten. Huse mener at ”styremedlemmenes kunnskaper og personlige egenskaper må vurderes for hvert styremedlem enkeltvis og for styret som helhet” (2007: 103). En gjenganger i spørsmålet om styresammensetting er, ifølge Huse, om styremedlemmene skal sitte med spesialkompetanse (tradisjonelt har det vært mye jurister) (2007: 104). Som nevnt tidligere er styret selskapets øverste utøvende organ og har en nøkkelrolle som kontrollør av selskapets daglige ledelse og virksomheten for øvrig, styret må derfor ha kompetanse innenfor flere fagområder i tillegg til området/ sektoren som selskapet driver innenfor.

Huse viser til ledelsesguruen Peter Druckers krav til styremedlemmer: ”De må være kompetente, de må ha tid til jobben, og de må være uavhengig av toppledelsen. Han mener det ideelle styremedlem bør være i midten av femtiårene, med solid erfaring fra ledelse av virksomheter og villighet til å trekke seg tilbake fra operativt arbeid” (2007: 100). Huse viser også til at det ofte er ulike kompetansebehov som trekkes frem som viktige i styret (2007: 103). I tillegg kommer behov knyttet til engasjement, selvstendighet og renommé. Kunnskap om selskapet (svake og sterke sider ved hovedaktivitetene), generell og funksjonsorientert

kompetanse (for eksempel innen finans, regnskap, juss osv.), prosessorientert kompetanse (hvordan få et styre til å fungere), relasjonell kompetanse, personlige egenskaper, forhandlingskompetanse og eierskap blir nevnt som kriterier å vurdere ut i fra (Huse 2007: 103). Styrekompetanse er ikke bare at hvert styremedlem har høy kompetanse, men at styret som sådan har en stor kompetanse, og at ulike styremedlemmer gjerne bidrar på ulike måter. ”Hvem som skal være med i et styre, bør fastsettes ut fra den enkelte bedriftens situasjon og hvilke øvrige personer som er med i styret. Styret er et kollegium” (Huse 2007: 107). Huse hevder at kritikken mot mange styrer har vært at de har vært for likt satt sammen (2007: 103). Det har vært menn med samme utdanning, fra samme omgangskrets og som resonnerer likt. Homogene styrer kan riktignok bidra til rask beslutningstaking fordi de deler normer og kunnskaper. Mer mangfoldig sammensatte styrer, med bredde i kompetanse og bakgrunn kan derimot føre til at arbeidet tar lengre tid ifølge Huse (2007: 103). Et annet utfall av bredde i kompetanse og bakgrunn kan være at det fører til bedre beslutningstaking og bedre prosesser. Mimi Berdal, som sitter med flere styreverv i ASA-selskaper, hevder at næringslivet og styrene har noe lære noe av fotballen og Nils Arne Eggens Gofot-teori (Aftenposten 18.11.2007). ”Et team bestående av folk som tenker kliss likt er håpløst. Det beste er et lag med ulike ferdigheter, som kan gjøre hverandre gode. Det har vi slitt med å få til i norske bedriftsstyrer” (Aftenposten 18.11.2007). Som det er beskrevet tidligere, er det ikke en bestemt mal for hva som utgjør relevant styrekompetanse, uavhengig av kjønn. Kompetanse og kunnskap i styret er ikke bare et spørsmål om det enkelte styremedlems kompetanse, men om den samlede kompetansen i styret.

Mangfold har vært et begrep i kompetansedebatten. Mangfoldargumentet har også vært et hovedargument i debatten om kvinner i styrer (Huse 2004). Man ønsker gjerne begge kjønn representert i styret, og også spredning på andre områder som alder og utdanning. ”Er gruppen større enn fire, bør det være minst to fra hver minoritet hvis man vil unngå det såkalte ”maskot”-problemet (token), det vil si at man sitter alene og blir et slags alibi uten reell innflytelse, og uten noen å ”spille ball med” på egne premisser (Hjertø 2009: 359). Dette gjelder i forhold til kjønn, men også i forhold til fagområde. Som informant H2 beskrev er det viktig å ha flere innenfor et fagfelt så ikke det sitter en ”ekspert” innen et fagområde som overkjører de andre. Dette kan vise seg å bli et problem med tanke på styrets størrelse. Hvis man skal fylle opp styrene med personer med ulike mangfoldsdimensjoner, i tillegg til at det skal være flere fra hver gruppe, blir det fort et veldig stort styre. Etter min mening er disse kriteriene derfor vanskelig å forene. De som er ansvarlige for

rekrutteringsprosessen, enten det er valgkomiteer eller hodejegere, har åpenbart en stor utfordring når det kommer til sammensetting av styret. Jeg vil nå se nærmere på hvordan rekruttering innen statlig eide foretak (og ASA-selskap med statlig eierskap) foregår og om det eventuelt skiller seg fra private selskap (ASA-selskap).

6.6 Forholdet stat / privat innen rekruttering

”Statlige selskaper og ASA-selskaper går frem forskjellig, de er ute etter ulik kompetanse” (H4).

Dette er et sitat hentet fra en av informantene som er benyttet i denne oppgaven. Sitatet viser noe av det som vil bli redegjort for i denne delen av oppgaven. Jeg vil her se nærmere på forskjellen på rekrutteringsprosessene slik de gjøres i det private næringsliv (med fokus på ASA-selskapene og der hodejegere er blitt benyttet) og blant selskapene med statlig eierskap. Når det gjelder statlig eierskap er dette et stort område og vil falle utenfor mitt fokus i denne oppgaven, men jeg vil i ta for meg ASA-selskapene med statlig eierskap, men også trekke frem noe informasjon om hvordan rekruttering foregår i heleide statlige selskaper. Det vil her bli startet med å redegjøre kort for prosessene i det private næringsliv (mye er beskrevet tidligere), før jeg går over på beskrivelsen av de statlige prosessene.

I det private næringsliv rekrutteres styremedlemmer, som jeg beskrev tidligere, ofte enkeltvis som erstatning av en som har gått ut av styret og ikke i forhold til en styreevaluering. Det blir i mange sammenhenger hentet inn styremedlemmer kun på bakgrunn av at de har hatt suksess som bedriftsledere, og det gjøres ikke en vurdering av hvilken type kompetanse styret trenger. Hodejegerinformantene hevder at rekruttering til topplederstillinger er deres største tjenesteområde, og at denne type rekruttering i mye større grad en styrekruttering settes bort til dem. Markedet av kandidater er hodejegerselskapets forretningsgrunnlag. Esholdt og Isachsen forteller at mange etablerte hodejegerselskaper arbeider fast for virksomheter, og at 70 prosent av disse selskapenes totale portefølje er faste forbindelser (1991: 92). Tidligere i dette kapitlet viste jeg til at det er mye konservatisme innenfor rekruttering i det private næringsliv. Når det gjelder styrekruttering foregår dette uten tvil i størst grad gjennom uformell rekruttering. Som nevnt i del 6.1 forteller en informant at hodejegerselskapet har relasjoner til et visst antall klienter, og bakgrunnen til at man får styrekruttering er at man allerede er inne i en annen prosess (ofte søk etter

toppleder). I næringslivet generelt er styrekruttering ofte korte prosesser hvor det ikke gjøres mye arbeid med tanke på å sette sammen en helhetlig gruppe. De senere år med corporate-governance-debatt (debatt om god eierstyring) og anbefalingen for eierstyring og selskapsledelse fra NUES (Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse) vitner om ønsker om bedre prosesser. Denne anbefalingen sier som nevnt også at større selskaper skal ha valgkomité. Informantene som det er foretatt intervjuer med til denne oppgaven antyder også en endring på dette området, mot bedre prosesser. Endringene i lovgivningen de senere år har tvunget norske bedrifter til å ta mer ansvar. Samtidig har jeg også vist til forskning som viser at valgkomitémedlemmer benyttes sine nettverk svært aktivt når kandidater til styreverv skal finnes. Når det gjelder kjønn hevder som nevnt Heidenreich at kvinnene i ASA-selskapenes styre rekrutteres på samme måte som menn, gjennom profesjonelle nettverk (Lindstad 2009). Det må likevel poengteres i denne sammenheng at selv om nettverkene benyttes aktivt, betyr det ikke at prosessene er dårlige, hodejegerbransjen er også et nettverkbasert tjenesteområde. Lovregulert kjønnsrepresentasjon til ASA-selskapene krevde en rask endring i kjønnsbalansen og mange kvinner måtte inn på omtrent samme tid. Hodejegere var i denne overgangsfasen en naturlig kanal å benytte. Det er nå beskrevet kort hvordan det foregår i det private næringsliv og nå skal jeg fortelle hvordan det foregår i selskaper med statlig eierskap.

”Eierdepartementene følger opp og påser at selskapene har kompetente styre som møter de krav som følger av selskapenes strategiske utfordringer og tjener aksjonærfellesskapets interesser” (St.meld. nr. 13 (2006-2007): 20). Staten er som eier aktivt med på å utpeke styre og bedriftsforsamlinger med hensiktsmessig blanding av relevant kompetanse. Informant S1 kan fortelle at det er ca. 20 selskaper hvor staten har representanter i valgkomiteen. St.meld. nr. 13 ((2006-2007): 20) viser at staten forventer at styrene i samtlige selskaper med statlige eierandeler foretar en evaluering av sin egen virksomhet. Det kommer videre frem av stortingsmeldingen at ”styrets egnevaluering bør inkludere en vurdering av styrets sammensetning i forhold til selskapets kompetansebehov, samt måten styremedlemmene fungerer på både individuelt og som gruppe i forhold til de mål som er satt for arbeidet” (St.meld. nr. 13 (2006-2007): 20). Hensiktsmessig sammensetning i de styrende organer, varierer med virksomhetens art og med de mål eierne har med selskapet (St.meld. nr. 13 (2006-2007): 47). Informant S1 henviser til en del sentrale offentlige dokumenter når vi diskuterer rekruttering til styre (fokuset er ASA-selskaper). Denne informant viser særlig til stortingsmeldingen *Et aktivt og langsiktig eierskap*

(St.meld. nr. 13 (2006-2007) hvor staten har utformet egne hovedprinsipper for godt eierskap. Det stilles i disse dokumentene kompetente krav og visse begrensninger til hvem som kan utpekes til representanter for å sitte i styrer. Disse prinsippene i stortingsmeldingen retter seg mot alle statlige selskaper, enten de er heleide eller deleide. Det hevdes at dette er prinsipper som er i tråd med allment aksepterte eierstyringsprinsipper. ”Prinsippene omhandler vesentlige forhold som likebehandling, åpenhet, uavhengighet, styresammensetting og styrets rolle mv.” (St.meld. nr. 13 (2006-2007): 21). Stortingsmeldingen viser også til hvordan nominasjon av styremedlemmer foregår, og hvilken rolle staten som eier har i denne prosessen.

Nominasjon av styremedlemmer skjer i børsnoterte selskaper vanligvis gjennom egne valgkomiteer. Som hovedregel vil staten ønske å være representert i valgkomiteene, hvor staten i fellesskap med representanter for resten av aksjonærfellesskapet søker å finne frem til en best mulig sammensetning av selskapenes styrende organer. Staten vil gjennom sine representanter i valgkomiteene se til at styrene representerer et mangfold av kompetanse og har tilstrekkelig kapasitet til å utøve sine verv, herunder også at styrene i de større selskapene har med representanter som har samfunnsmessig forståelse og innsikt (St.meld. nr. 13 (2006-2007): 20).

Informant H3 deler dette synet på statlige rekrutteringsprosesser. Denne informanten (H3) har inntrykk av at det er bedre prosesser i staten når det gjelder rekruttering og at mangfold er tydeligere fremme i vurderingen. I den nevnte stortingsmeldingen påpekes det at ved styrevalg skal ”staten også vurdere det arbeidet styrene har gjort, og om de strategiske utfordringene selskapene står overfor tilsier endringer i styrene. Styrer og bedriftsforsamlinger skal også ha en balansert kjønnsfordeling” (St.meld. nr. 13 (2006-2007): 20). Det kommer også frem at staten ikke har egne styrerepresentanter i deleide selskaper (St.meld. nr. 13 (2006-2007): 20). Informant S1 tilbakeviser dette og kan vise til to selskaper hvor staten har representanter i styrene, hvorav det ene tilfellet særlig er allment kjent. Informanten (S1) forteller også at staten har noe dårligere godtgjørelser for å sitte i styrer, men at de prøver å være konkurransedyktige og ikke ligger langt under det som er vanlig.

I Norge har vi prinsipp om offentlighet i forvaltningen. Prinsippet om allmennhetens rett til innsyn i forvaltningens saksdokumenter er i dag grunnfestet i norsk lovgivning og praksis, og regnes som et grunnleggende demokratisk prinsipp (St.meld. nr. 13 (2006-2007):

22). I forhold til eierskapsforvaltningen er det mulighet for og noen ganger nødvendig å unnta en del dokumenter fra offentligheten. Dette vil blant annet kunne gjelde børssensitiv informasjon og dokumenter med forretningsmessig innhold. Det er også krav til utsatt offentlighet i saker som Riksrevisjonen har til behandling. Av stortingsmeldingen fremkommer det at slike unntakshjemler skal ikke benyttes i større utstrekning enn nødvendig (St.meld. nr. 13 (2006-2007): 22). Offentlige jobber må som hovedregel utlyses. Disse prosessene kommer da innenfor definisjonen formell rekruttering. Formell rekruttering øker synligheten i arbeidsmarkedet, fordi den produserer en større gruppe av personer å velge den best kvalifiserte kandidaten fra (Nilsen og Larsen 2008: 3). Metoden blir også regnet som verdifull når man skal tiltrekke seg individer fra ulike lokasjoner og ulike sosiale nettverk. Dette er derfor en ypperlig prosess for staten fordi staten i mange tilfeller må ta hensyn til geografisk område, i tillegg til andre kriterier. Men noen rekrutteringer til offentlige stillinger blir unntatt offentligheten og blir ved enkelte tilfeller ledet av hodejegere. Prinsippet om allmennhetens rett til innsyn vil det nok da være et unntak for her. S1 er åpen på at hodejegere, eller konsulenter som informant sier, har blitt benyttet i noen prosesser, men han sier at de sjelden benyttes. Informant H2 forteller at i arbeid for statlige selskaper må hodejegerne love at de ikke sier noe om at de har vært inne i prosessen. Det kan derfor tenkes at staten kan være åpen på at det benyttes hodejegere i noen prosesser, men ikke i hvilke prosesser det har blitt benyttet. Informant H1 forteller at særlig Delphi Consulting og ISCO Group er store innen offentlig sektor. Da jeg spurte informant S1 hvorfor hodejegerfirmaer som regel ikke ble benyttet i rekrutteringsprosesser, som for eksempel rekruttering til styreverv, uttalte informant (S1) at; ”erfaringene viser at vi klarer det like bra selv”. Et sentralt spørsmål som kan stilles i denne sammenheng er: Hvorfor benytter ikke staten hodejegerfirmaer mer? Man skulle tro at statlige representanter ikke ”bader” i nettverk med næringslivsledere. Det er klart at de statlige personene i som sitter i eierskapsavdelingene stadig møter sentrale personer fra næringslivet, men de har ikke det samme nettverket med dem. En annen vinkling vil jo være å se på hvem dem rekrutterer. Man ser ofte at personer staten ønsker inn i styrene er deres ”egne”, altså ofte tidligere politikere.

Tidligere i dette kapitlet ble kompetanse hos styremedlemmer drøftet. Relevant styreteori og informasjon fra hodejegerne selv ble da benyttet. Her vil jeg ta for meg kort hvilke kvalifikasjoner som den statlige informanten (S1) legger vekt på og kort om hvordan de går frem for å finne kandidater. Informant S1 fremhevet at det er sentralt å tenke på at

man setter sammen et kollegium og styremedlemmene må fungere sammen som et godt kollegium. Utover dette fremhevet informanten (S1) kvalifikasjoner som bransjeerfaring, teknisk innsikt, man bør ha ledet et større selskap, internasjonal erfaring, forståelse for finans/økonomi og samfunnsforståelse. S1 kan fortelle at styrerepresentanter ”kommer herfra og derfra” og at i enkelte tilfeller får man beskjed om å hente en sentral navngitt person. Informanten (S1) forteller også at det ofte er ledere fra andre deler av selskapet som blir hentet inn og at konsernsjefen ofte vil ha en han eller hun kan trekke på. Det kan virke som om det ikke har så stor innvirkning på arbeidet i valgkomiteene om staten har en representant med. Når det gjelder hvordan fremgangsmåten er beskrevet, tyder det mer på en god og ryddig prosess. Beskrivelsen fra S1 ligner på den ønskede prosessen som er beskrevet tidligere (som hodejegerne beskriver). Informant S1 kan fortelle at man setter opp en kravspesifikasjonsliste og at personene som skal rekruttere trenger en betydelig innsikt om personer i næringslivet (eventuelt det offentlige) for å finne frem til aktuelle kandidater. Nettverk er sentralt også her. Etter at valgkomiteen har kommet frem til aktuelle kandidater, tar de kontakt med to-tre personer og har et intervju med dem. Man må i noen tilfeller konferere med statsråden og ved noen tilfeller kan man også få innspill fra politisk ledelse. Lovendringen om kjønnsrepresentasjon i styrer satte et veldig press på ASA-selskapene, men ikke på selskaper med statlig eierskap. En årsak til dette er at staten var tidlig ute med å rekruttere kvinner til styrer. I NOU (2008: 213) vises det på bakgrunn av tall fra 2007 og 2008 til at de offentlige foretakene i alt hadde 2215 styrerepresentanter og at 43 prosent av disse var kvinner. Likevel manglet det 56 kvinner for at de offentlig eide foretakene skulle oppfylle kravet. Tre foretak mangler ifølge Statistisk sentralbyrå menn i styret, mens femten foretak ikke hadde noen kvinner i styret (Statistisk sentralbyrå, 2007). Informanten fra Nærings- og handelsdepartementet forteller at staten var tidlig ute med å få kvinner inn i styrene så det var ikke noen stor omveltning for dem da loven kom, og målet med ”40 prosent” var derfor et realistisk mål. S1 forteller at i mange tilfeller var man allerede oppe i den lovpålagte andelen av hvert kjønn, og at det derfor ikke var noen stor omveltning. Staten var nesten oppe i 40 prosent da loven kom (S1). S1 forteller videre om noen endringer i overgangen til kjønnsbalanserte styrer og hvordan det opereres i etterkant. Loven gjorde at man nå lette i et større geografisk område og at alderen på aktuelle (kvinnelige) styrerepresentanter ble senket noe.

6.7 Innføringen av lovendringen og hvordan informantene opplevde endringen

Etter min oppfatning hersker det en allmenn oppfatning at dette er en lov som sikrer en minimumskvote av antall kvinner, og at det er en lov som sier at det må være minst 40 prosent kvinner i allmennaksjeselskapenes styre. Dette er feil på begge punkter. Det er lovregulert at det må være en viss andel av det underrepresenterte kjønn. Det kan fort oppfattes som at dette er en lov for kvinner, og det med god grunn fordi kvinner som regel det kjønn som er underrepresentert i ASA-selskapenes styre (og generelt i styre og toppledelse). Lovendringen er vedtatt nettopp for å øke den lave andelen kvinner i styre. Denne andelen er grundig beskrevet tidligere og strekker seg etter påviste beregninger, fra 25 til 50 prosent avhengig av antall styremedlemmer, og avhengig av antall ansattrepresentanter i styret. Kjønnskvotering kan ses på som et svar på diskriminering av kvinner (og ikke som diskriminering mot menn). Richardsen og Traavik hevder Norge har en sterk sosialdemokratisk tradisjon som er basert på en grunnantakelse om at menn og kvinner skal behandles likeverdig og rettferdig (2009: 158).

Idar Kreutzer, konsernsjef i Storebrand ASA, hevder han ikke liker kvotering av prinsipp (Financial Times 2009), men han uttaler videre til Financial Times at han ikke har kunnet finne noen store problemer med loven i praksis. Det er ikke bare privat eide ASA-selskaper som omfattes av regler om kjønnsbalanse. I følge Barne- og likestillingsdepartementet (2009) omfattes alle offentlig eide foretak. Det vil si statsaksjeselskaper, statsallmennaksjeselskaper, statsforetak, særlovsselskaper, interkommunale selskaper og aksjeselskap som er heleid datterselskap til statsaksjeselskap, statsallmennaksjeselskap og statsforetak (Barne- og likestillingsdepartementet 2009). Reglene for disse foretakene trådte i kraft 1. januar 2004, mens reglene for privat eide allmennaksjeselskap trådte i kraft 1. januar 2006 (for begge typer foretak ble det satt en overgangsperiode på to år for allerede etablerte selskap). Reglene gjelder også for samvirkeselskaper med mer enn 1000 medlemmer (trådte i kraft 1. januar 2008) og aksjeselskap der en eller flere kommuner til sammen eier 2/3 eller mer av aksjene (reglene trådte i kraft 1. januar 2010) (Barne- og likestillingsdepartementet 2009). Disse aksjeselskapene har også fått en overgangsperiode på to år. Lovregulert kjønnsrepresentasjon i styre gjelder ikke for privat eide aksjeselskaper. Bakgrunnen for dette er ifølge Barne- og likestillingsdepartementet ”at de fleste aksjeselskaper i Norge er små familiebedrifter hvor eierne er fysiske personer som selv sitter i styret” (2009). Departementet mener da at regler

om kjønnsrepresentasjon ikke vil passe så godt for slike bedrifter. Man ville da også hatt behov for en helt annen kontrollordning. Som jeg nevnte i kapittel 2 er det 2486 styreposisjoner i ASA-selskap, mens det i AS-selskap er 435487 styreposisjoner. Barne- og likestillingsdepartementet viser også at en annen årsak til at de private ASA-selskapene er valgt er at i ASA-selskap er det normalt med en bredere spredning av aksjene og det er mindre personlig preg over ledelsen av selskapene (2009). Andreassen hevder at ”i selskaper som henter sin kapital i et åpent marked, forvalter de også verdier som tilhører samfunnet, hver enkelt av oss, i større og mindre grad” (2007: 163).

Per 1. januar 2008 var det 78 prosent (395 selskaper) av de 481 allmennaksjeselskapene (som var registrert aktive i Brønnøysundregistrene) som oppfylte kravet om kjønnsrepresentasjon. Dette tilsvarte en økning fra 17,5 prosent to år tidligere. Mangelen på kvinner i de 22 prosent av allmennaksjeselskapene, som ikke oppfylte kravet, tilsvarte en andel på 137 personer (kvinner) for at kravet om kjønnsbalanse skulle være oppfylt. Disse selskapene risikerte da å bli tvangsoppløst. Rødland hevder at det var 77 selskaper som ikke oppfylte kravet, og fikk dermed første varsel om tvangsoppløsning (2008). ”Til slutt fikk alle ordnet opp, og ingen selskaper er blitt tvangsoppløst” (Rødland 2008). Når det gjelder karakteristika ved styremedlemmene kan det nevnes at fem prosent (nyere tall viser syv prosent²⁵) av styrelederene nå er kvinner, og at over 40 prosent av i alt 2486 styrerepresentanter er i aldergruppen 45 til 54 år (NOU 2008: 213). Dette stemmer derfor godt overens med den alderen hodejegerne som regel lå på, og alderen på mine informanter. 27 prosent av de mannlige styrerepresentantene har høyere utdanning, mens dette gjelder 33 prosent av de kvinnelige styrerepresentanter (Statistisk sentralbyrå, 2008). For å sammenligne dette med de offentlige foretakene er det ifølge NOU (2008: 213) 374 offentlige eide foretak som er omfattet av kravet om kjønnsbalanse i styret. Jeg nevnte ovenfor hvilke selskaper dette gjaldt. Det vises til at 91 prosent av disse tilfredsstiller kravet om kjønnsbalanse (NOU 2008: 213). Under delen om rekruttering i selskaper med statlig eierskap viste jeg til – på bakgrunn av den nevnte utredning – at de offentlige foretakene i alt hadde 2215 styrerepresentanter og at 43 prosent av disse var kvinner. Likevel manglet det 56 kvinner for at de offentlig eide foretakene skulle oppfylle kravet. Jeg nevnte også tidligere at

²⁵ Ifølge en gjennomgang som VG har gjort (en gjennomgang av over 400 allmennaksjeselskaper), viser det til at det er 7,5 prosent kvinnelige styreledere i disse selskapene (NRK 2009). Richardsen og Traavik viser også til 7 prosent (2009: 155).

tre foretak med statlig eierskap manglet menn i styret, mens femten foretak ikke hadde noen kvinner i styret (Statistisk sentralbyrå, 2007).

Marit Hoel er leder for Center for Corporate Diversity og har fulgt prosessen mot 40 prosent kvinneandel i styrene tett. Hvert år har hun publisert oversikter over hvordan det lå an med kvinneandelen i selskapenes styrer og ledelse (Rødland 2008). Ifølge Rødland undersøkte Hoel fra 2000 til 2003 de 250 største selskapene, men deretter har hun fulgt alle ASA-selskapene (2008). Marit Hoel forteller at bekymringene som ble uttrykt om loven ikke har vist seg å være reelle (Cranfield School of Management 2009). Hoel hevder videre at studien viser at kvinner som entret styrene var betydelig mer utdannet enn mennene de "erstattet", og yngre (Cranfield School of Management 2009). Informant M1 sier at Norge burde være stolte av å ha 40 prosent kvinneandel i ASA-styrene, men at man også må se på hvem som sitter i disse posisjonene. Det har blitt mye debattert i media at det er blitt en gruppe med kvinnelige styregrossister etter loven kom, noe også informant H7 som nevnt hevder. Informant H7 hevder at "det er mange kvinner som lever av å sitte i styrer i dag, og det er blitt mer styregrossister etter at reglene om kjønnskvoltering til ASA-styrene kom" (H7). Informant H1 deler også dette synet: "Det er blitt mange kvinnelige styregrossister og de er blitt rollemodeller for andre kvinner" (H1). At disse kvinnene har blitt rollemodeller for andre kvinner kan betraktes som positivt, og det kan vise andre kvinner at det er mulig. At det har blitt en gruppe kvinner som sitter med størsteparten av styrevervene som er "forbeholdt" kvinner kan også ses på som negativt. En måte å se dette på er som jeg nevnte i kapittel 3, at eliten reproducerer seg selv. Marit Hoel viser til flere funn hun har gjort i sin studie:

"The widespread argument that the quota law would lower the level of skills and competence in the boardroom was not confirmed. In addition, what is interesting is that the companies who were not regulated by the law have also shown significant increases in the number of female Chairs and the number of female executive directors" (Cranfield School of Management 2009).

Dette tyder på at argumentet fra motstanderne av lovendringen om at kvoteringsbestemmelsen ville senke nivået på kvalifikasjonene og kompetansen i styrerommet ikke ble bekreftet, og at selskaper som ikke var omfattet av kvotering også har vist betydelige økninger i antallet kvinnelige styremedlemmer og ledere. Man kan derfor

antydde en smitteeffekt av denne lovendringen over på enkelte av aksjeselskapene (riktignok de store aksjeselskapene, fordi det er de største selskapene Hoel har undersøkt). Financial Times viser til at Norge har gått lengst i å presse frem kvinnelig deltakelse i styrerommene, men at også andre land tenker på å følge i samme fotspor (2009). Sverige foreslo en lignende lov i 2006, men et skifte i politikken (ny regjering) gjorde at det forslaget ble lagt bort. Grace Reksten Skaugen, blant annet styremedlem i Investor (svensk finansiell gruppe) og styremedlem i Statoil ASA, sier til Financial Times at trusselen om loven var nok til å øke antallet kvinner i svenske styrer (2009).

”Kvoteringsregler skaper debatt og støter mot grunnfestede forestillinger om det akseptable og rettfærdige” (NOU 2008: 213). Ifølge denne utredningen (NOU 2008: 213) vil de som er imot kvotering hevde at slike ordninger bryter med grunnleggende prinsipper om individuell likebehandling og meritokratisk seleksjon. Det hevdes videre at ”de som argumenterer for kvotering vil legge vekt på retten til å bli behandlet som et enkeltindivid” (NOU 2008: 213). Det kommer i denne sammenheng frem av utredningen at ”en slik individuell rett til å bli behandlet som likeverdig åpner for et bredere sett av kriterier for utvelgelse, som inkluderer positive tiltak og kvotering. Positive særordninger blir da sett som et virkemiddel for å hindre statistisk diskriminering” (NOU 2008: 213). Informant S1 hevder at kvotering (i noen grad) demokratiserer seleksjonsprosessene til ASA-styrer. Som jeg nevnte tidligere i denne analysedelen hevder representanten fra Nærings- og handelsdepartementet (S1) at overgangen til kjønnsbalanserte styrer gjorde at man måtte lete i et større geografisk område og at alderen på aktuelle (kvinnelige) styrerepresentanter ble senket noe. Ifølge samme informant har man også kunne se antydninger til dette i etterkant av lovendringen. Dette stemmer godt overens med funnene til Marit Hoel. Informanten (S1) hevder også at det var litt dramatisk i næringslivet da loven kom fordi ordningen var, og fremdeles er, svært kontroversiell, men hevder at den har ført med seg mye kompetanse og litt mer systematisk behandling, og at den skaper mangfold og innovasjon.

Når det gjelder informantene i hodejegerbransjen er det delte meninger om loven, men de samsvarer også på en del punkter. Informant H2 hevder at en del klienter var litt negative på grunn av det denne personen omtaler som det ”hårete dyret” (kvotering). H1 forteller at loven ble mottatt som provoserende av en del selskaper og personer i næringslivet. ”I de store selskapene som har de gode prosessene og god governance (eierstyring), var ikke loven så vanskelig, men lenger ned (i de mindre selskapene) er synspunktene på loven ondskap” (H1). De mindre selskapene som her nevnes, kan være

selskaper i mannsdominerte næringer, som av den grunn sliter med å finne kvinner med riktig kompetanse. H2 hevder at man i næringslivet nå har mer fokus på synergier, og hvordan individene i styrer fungerer sammen som en gruppe. Informantenes egne syn på loven var generell positivitet. Majoriteten av dem var utelukkende positive, og nevnte flere positive effekter. Informant H7 sier blant annet at ”det er en veldig fornuftig lov, og det var god timing”. ”Lovendringen er en form for samfunnsansvar som vi også må ivareta” (H4). Lovendringen førte til en overgangsfase hvor mange kvinner (i hovedsak det kjønnnet som var underrepresentert) skulle inn i styrene på omtrent samme tidspunkt. Dette gjorde, ifølge informant H2, at det var – og fremdeles er – litt ”kronglete” å få kabalen til å gå opp noen ganger. Mange kvinner skulle som nevnt inn på omtrentlig samme tidspunkt, og det var ikke flust av aktuelle kvinnelige kandidater. Informant H3 forteller også at ”etter loven var det en del paniske beslutninger i forhold til rekruttering for å oppfylle kravene”. H2 forteller også at det fremdeles kan være litt ”kronglete”, fordi om en kvinne skal ut må hun som regel erstattes med en kvinne. I forhold til overgangsfasen hevder flere av informantene at de opplevde et lite ”blaff” av styrekrutteringsoppdrag i den perioden. Det kan derfor tenkes at en del selskaper benyttet hodejegere for å få oppfylt kravet om kjønnsrepresentasjon på grunn av mangel på nettverk, eller eventuelt på grunn av kampen om de erfarne kvinnelige styrerepresentantene. Som jeg nevnte i forrige analysekapittel hevder en av informantene at etter lovendringen gjaldt oppdragene om rekruttering av styremedlemmer kun kvinnelige kandidater, hvis ikke det var snakk om et helt styre, og informanten kan fortelle at selskapet har hatt en stor økning etter lovreformen (H4). Delphi Consulting AS, som er et stort selskap innen denne bransjen, forteller på sine hjemmesider at de siden 2003 har ”særlig fokusert på å finne frem til kvinnelige styrekandidater og har i dag en stor database, tilpasset mange forskjellige bransjer, med kvinner som er ledende innenfor sitt felt” (Delphi Consulting AS). I det neste analysekapittelet vil jeg analysere lovendringens effekt på styrekandidatmarkedet og se nærmere på hvorvidt lovendringen var forsvarlig, om det var ønskelig og om det var rimelig.

7. LOVENDRINGENS EFFEKT PÅ STYREKANDIDATMARKEDET

”I 2003 var kvinneandelen i norske ASA-styrer 7 prosent. Det er nå 40 prosent kvinner i ASA-styrer og business er fortsatt business. Jeg er overbevist om at vi aldri ville fått en slik rask utvikling uten endringen av allmennaksjeloven som regjeringen satte i kraft 1. januar 2006. Å stille krav til kjønnsbalanse i styrene til de private allmennaksjeselskaper har vist seg å være effektivt”

Anniken Huitfeldt (2008)

Dette sitatet er hentet fra en tale/artikkel av daværende barne- og likestillingsminister Anniken Huitfeldt (Barne- og likestillingsdepartementet 2008) og illustrerer lovendringens virkning. Endringene i lovgivningen de senere år har tvunget norske bedrifter til å ta mer ansvar for likestilling. En organisasjons handlingsbetingelser påvirkes av omgivelsene og i stor grad av politiske føringer i form av lover (spesielt for arbeidsorganisasjoner) og bevilgninger (spesielt for frivillige organisasjoner). Lovregulert kjønnskvotering til ASA-styrene innebar en endring i kravene til styresammensettingen i selskapene og kvinneandelen måtte stige raskt. I St.meld. nr.13 ((2006-2007): 56) fremkommer det at kvinner i dag utgjør rundt halvparten av de yrkesaktive. ”Norge ligger langt fremme i likestilling på arbeidsmarkedet, men særlig når det gjelder lederstillinger i næringslivet er det fremdeles slik at menn er i stort flertall” (St.meld. nr. 13 (2006-2007): 56). Det fremkommer av stortingsmeldingen at det er ”sløsing og dårlig forvaltning med samfunnets ressurser dersom den kompetanse og kapasitet som kvinner kan tilføre selskapene og samfunnet ikke benyttes bedre” (nr. 13 (2006-2007): 56).

Jeg vil i dette kapitlet se nærmere på lovendringens påvirkning på rekrutteringen og om endringen gjorde at andre aktører (hovedsakelig hodejegere) måtte inkluderes i rekrutteringsprosessene for å få oppfylt kvoten.

7.1 Mangfold med gyldne skjørt?

Mangfold er et sentralt begrep i debatten om sammensetting av styrer. I hvor stor grad representerer styret et funksjonelt mangfold, industrielt eller bransjemessig mangfold,

utdanningsmessig mangfold, aldersmessig mangfold, kjønnsspredning eller mangfold med hensyn på personlighetstyper og beslutningsstil (Huse 2004)? Som jeg beskrev i det første teorigapitlet viste Ot.prp. 97 (2002-2003 10-11) blant annet til dette argumentet i diskusjonen om kjønnskvolter: ”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”. Loven skal øke mangfoldet i styrerommene, men Rodin er av den oppfatning at kjønnsrepresentasjonsbestemmelsen ikke alene kan sikre et *fungerende* mangfold i styret eller forebygge nye selskapsskandaler (2007: 72). Rodin hevder at et minimumskrav for å sikre mangfold i styret er at ”styremedlemmene velges fra ulike sosiale miljøer, har ulik fagbakgrunn, ulik personlighet og kjønn, samt har den nødvendige uavhengigheten til selskapet, dets ledelse og administrasjon, styrets øvrige medlemmer og dominerende aksjonærer” (2007: 42). For å sikre et fungerende mangfold kreves en holdningsendring og modernisering av dagens styrekultur gjennom lovendringer supplert med frivillig etterlevelse av regler for god virksomhetsstyring, som Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse (Rodin 2007: 72). Når lovendringen med regler om kjønnsrepresentasjon til ASA-styrer ble introdusert, fikk næringslivet som nevnt i kapittel 2 en periode med frivillig etterlevelse for å se om loven burde innføres. Da ikke næringslivet klarte å oppfylle kravet selv, ble lovendringen vedtatt. Valgerd Svarstad Haugland, tidligere leder for Kristelig Folkeparti (KrF), sa på et seminar ved Institutt for Samfunnsforskning at hun håpet at kvoteringsloven ville bane vei for en alternativ tenkemåte i næringslivet – også blant dem som ikke ble omfattet av loven (Rødland 2008). Som jeg viste til på slutten av forrige analysekapittel viser Hoel at man kan se en økning av kvinner også i selskaper som er omfattet av lovendringen (Cranfield School of Management 2009). Svarstad Haugland var for øvrig også stolt av å ha vært med på å få i stand denne loven (Rødland 2008). Mangfold er ifølge informant M1 mer enn bare kjønn, men kjønn utgjør den viktigste mangfoldsdimensjonen, sammen med minoritetsbakgrunn. ”Når dyktige kvinner takker ja til styreverv, går noen til oppgaven i den tro at mangfold i form av kjønnsrepresentasjon vil sikre at mangfoldet virkelig fungerer i styrerommet. Mange kommer til å bli skuffet” (Rodin 2007: 42). Balansert kjønnsrepresentasjon i styrene vil ikke alene sikre tilstrekkelig mangfold. ”Styremedlemmers uavhengighet, integritet og ulik personlighet er i praksis like viktig som mangfold i kjønn, utdanning og yrkeserfaring” (Rodin 2007: 49).

Begrepet *gylne skjørt* (golden skirts) som benyttes i overskriften ovenfor har sitt opphav fra én, og i etterkant flere, artikler fra Financial Times. Begrepet benyttes for å

beskrive de norske kvinnene som ble valgt inn i norske allmennaksjeselskapers styrever for å oppfylle den særegne norske loven om kjønnsrepresentasjon (i ASA-selskaper). The Financial Times (14.6.2009) ser i artikkelen på hvordan denne norske løsningen virker. Det vises da i første omgang til en studie fra hodejegerfirmaer Egon Zehnder International, som viser at 44 prosent av styremedlemmene i ASA-selskapene er kvinner. Dette er ifølge Financial Times (14.6.2009) verdens høyeste andel av kvinnelige styremedlemmer (i typen allmennaksjeselskap). I kapittel 2 viste jeg til at Sverige også har en relativt høy andel kvinner i styrene (19,2 prosent i 2007). Utenfor den nordiske regionen er det Nederland og Storbritannia som har høyest andel, begge med 12 prosent. Det blir videre hevdet at gjennomsnittet i Europa, uten at Norge regnes med, er på bare 9 prosent (The Financial Times 14.6.2009). Når det gjelder topplederstillinger viser Richardsen og Traavik (2009: 155) til den ferske rapporten av norske Center for Corporate Diversity (Hoel 2008), og rapporten viser at Norge er på topp i Norden med over 20 prosent kvinner i toppledelsen i de 100 største selskapene i Norge. Nivået på den samme målingen i 2004 var på 12 prosent så dette representerer en stor økning. Imidlertid viser rapporten (Hoel 2008) at selv om antall kvinnelige toppledere øker, er over 70 prosent av dem sjef for ”myke” områder som kommunikasjon, personal og organisasjon (Richardsen og Traavik 2009: 155). Når det gjelder kvinner i styrever mener Andreassen å finne at tilstedeværelse av kvinnelige styremedlemmer forsterker styrets utøvelse av den kontrollerende rollen og muligens også den strategiske rollen (2007: 165). Kvinner i styret tjener ifølge samme forfatter også servicerollen i den forstand at de bygger relasjoner til omgivelsene, og gir et inntrykk av samsvar med normer for mangfold (Andreassen 2007: 165).

Rodin hevder at i kampen om de beste hodene vil ethvert selskap være tjent med å følge *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse* for å fremstå som en moderne og omstillingsdyktig bedrift med vilje til samfunnsansvar (2007: 50). Nettverk er veldig sentralt i rekrutteringsarbeid, og nettverk er også viktig kvinners jakt på styreverv. Gode nettverk er likevel ikke nok for å utmerke seg og bli oppdaget (Melsom 2009). Bakgrunnen for dette kan være at det, ifølge Esholdt, fremdeles rekrutteres mange styremedlemmer i små og mellomstore bedrifter blant venner og bekjente (2009: 20). Det kan være hensiktsmessig i små og mellomstore bedrifter, men det vil ikke føre til et mangfoldig og bredt sammensatt styre. Dette kan ifølge Esholdt også virke begrensende for rekruttering av for eksempel kvinner til ledende posisjoner i næringslivet (2009: 20). Det må også fremheves at det er flere som mener at heterogene grupper (eller mangfoldige grupper) ikke utelukkende er

positivt og at man må tenke på formålet. Hjertø mener at vi ikke kan hevde at heterogene team, uansett om det dreier seg om spesiell kompetanse, kjønn, alder, personlighet eller andre forhold, generelt sett er mer effektive enn homogene team (2009: 360). Hjertø hevder videre at noen ganger kan heterogene team være det eneste riktige mens det andre ganger kan være mest riktig at det er mer homogent (2009: 360). ”Noen ganger trenger man en homogen ekspertgruppe med spisskompetanse, andre ganger vil man ha mer bredde i kompetansen, det vil si en heterogen gruppe” (Hjertø 2009: 360). De fleste av informantene innen hodejegerbransjen snakket mye om mangfold i forhold til sammensetting av styrer. Ifølge dem var det viktig med et bredt spekter av mangfoldsdimensjoner i ASA-styrer (de store selskapene) slik at de ulike individene kunne utfylle hverandre, og at styret som helhet ville da fungere bedre. Som en av informantene sier: ”Et fargeløst styre er et dårlig styre” (H2). Denne informanten følger opp med at man må ha fokus på synergier²⁶, og hvordan individene fungerer sammen som en mekanisme. I de store selskapene har valgkomiteene på dette området en stor utfordring, og det er å tenke nytt og bredt, både i forhold til mangfold og det å sette sammen en helhetlig gruppe, og det krever mot. Det vil nå bli gått nærmere inn på kvinners kompetanse og bidrag i styrer og om det er kvinner styrekandidater å finne.

7.2 Er det kvinnelige styrekandidater å finne?

Kvinner i styrer er et tema som er blitt mye problematisert og diskutert. Det er blitt hevdet at det er fordeler økonomisk med kvinner i styrer, og motsatt er det hevdet at bedrifter med flere kvinner i styrene gjør det dårligere. I teoridelen beskrev jeg begrunnelser som ble benyttet i Ot.prp. 97 (2002-2003) til fordel for kjønnskvoltering til ASA-selskapenes styrer. Det blir der hevdet, på bakgrunn av en masteroppgave fra Handelshøyskolen BI (Kleveland og Miao 2000), at kvinner i styrer medfører lønnsomhet. Jeg påpekte i den sammenheng at det er flere studier som har vist det samme, men det er også studier som ikke viser statistisk sammenheng og enkelte som viser negativ sammenheng. Dette er et argument som det åpenbart hersker en del tvil om og etter min mening burde dette argumentet ikke legges til grunn for noen diskusjon om lovregulert kjønnskvoltering (per dags dato). Jeg vil tro at dette er en svært vanskelig problemstilling å konkludere ut i fra, men det vil også bli gjort et

²⁶ Den økte effekten man får når to eller flere forbindelser virker sammen.

forsøk på dette i hovedprosjektet som denne masteroppgaven skal utgjøre et bidrag til (Forskningsprosjektet ved ISF: "Kjønnskvotering til ASA-selskapenes styre - Demokrati og inklusjon").

Richardsen og Traavik viser til at kun 18 prosent av topplederne i privat sektor er kvinner og at "selv om det kan påvises fremgang, er det fremdeles bare 5 prosent av de største selskapene i Norge som har en kvinne helt på toppen" (2009: 154). Når det gjelder lederstillinger i privat sektor som helhet "var det 24 prosent kvinner i lederstillinger på alle nivåer i 2007, men kun 18 prosent av daglige ledere var kvinner" (Richardsen og Traavik 2009: 155). Kvinner innehar som man ser en liten andel lederstillinger i forhold til menn, men man ser en sterk økning de siste årene. Lovregulert kjønnskvotering bidrar i sterk grad til å få kvinner inn i styre i de store selskapene, og av den grunn får flere kvinner vist sin kompetanse på det øverste nivå. I et egalitært samfunn som Norge (likhetsideal), kan vi ikke vise til en så dårlig kjønnsbalansert arena som styreverommene har vært. Men som jeg viste til tidligere i kapitlet har Norge nå den høyeste andel kvinner i styre i selskaper av typen allmennaksjeselskap i verden. "Det overordnede bildet av det norske arbeidsmarkedet er at kvinner deltar i økende grad, og likevel har de ikke oppnådd samme lønnsbetingelser som menn, og de går ikke inn i tradisjonelt mannsdominerte yrkeskategorier og felt" (Richardsen og Traavik 2009: 156).

I teoridelen ble som nevnt argumentene for kjønnskvotering som ble benyttet i Ot.prp. 97 (2002-2003 10-11) referert. Et av argumentene gjaldt utdanningsnivå, og det kom der frem at det er av 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. Richardsen og Traavik hevder at statistikken viser at selv om kvinner gjør fremskritt innenfor mange fagområder samt når det gjelder høyere utdanning, så er det fortsatt ganske dramatiske forskjeller i valg av studieretning, og det viser seg at både menn og kvinner fortsatt gjør relativt kjønnsstereotype yrkesvalg (2009: 157). Dette er også gjeldende for andre land, og det kan antydes gjennom en studie jeg viste til i teoridelen. Studien jeg viste til var en utenlandsk studie som viser at kvinner ofte blir rekruttert som eksperter innenfor jus, økonomi eller markedsføring (Hillman, Cannella, Harris 2002). En av informantene (H7) hevder også at selskapene prioriterer enkelte stillinger til kvinner, eksempelet informanten nevner er kommunikasjonsdirektør. Det ble i samme studien vist til at menn i større grad ble rekruttert på bakgrunn av en generell næringslivserfaring fra toppledelse i andre selskaper (Hillman, Cannella, Harris 2002).

Det er nå naturlig å gå over på erfaring. At kvinner fremdeles er representert ved en lav andel i toppledelse vil jeg tro har en sterk sammenheng med erfaring, som jeg nevnte i del 6.3 i forrige analysekapittel. Jeg viste da til at forskjellene vi ser på topplederplan kan ha en sammenheng med at kvinner har vært mye kortere tid i arbeidsstokken og at styreverv og topplederstillinger ofte er siste stasjon på reisen. Informant H1 bekrefter også denne antakelsen ved å si at det er mye mindre utvalg kvinner fordi det er færre kvinner som har erfaring fra topposisjoner. Ettersom mange kvinner mangler toppledererfaring vil de da trolig bli satt til de oppgavene som ikke krever den erfaringen, og heller bli satt inn i roller på bakgrunn av ekspertkompetanse innen enkelte felt. Når loven om kjønnsrepresentasjon kom, ble de erfarne kvinnenes kapasitet fort fylt opp av styreverv og de som rekrutterte måtte da senke alderen på aktuelle kvinnelige styreprerentanter. Dette ble som nevnt bekreftet også av informanten fra Nærings- og handelsdepartementet (S1). Informant M1 hevder i denne sammenheng at det er nok av kvalifiserte kvinner, og at det bare er tull med mangel.

Angående kjønn hevder informant H4 at menn og kvinner kommuniserer delvis ulikt. H4 hevder videre i denne sammenheng at deres selskap har vært i kontakt med styreledere (menn) som ikke tolererer dette, og hvor kvinnelige styremedlemmer har måttet gå som en følge av det. Det blir også nevnt av samme informant (H4) at kvinner sitter kortere tid i styrer, og grunnene som blir nevnt er at det er for arbeidskrevende eller at styreleder er misfornøyd. Informant H5 hevder at det er en markant forskjell når man ringer opp kvinner og menn. Dette blir bekreftet av de fleste av hodejegerinformantene. H2 forteller at kvinner blir mindre oppspilt av tilbud (lederposisjoner). Dette var ifølge informanten (H2) ikke så tydelig ved tilbud om styreverv.

Siri Fürst, ASA-styremedlem, forteller om de kvinnelige styremedlemmene hun har snakket med: "Nesten alle kvinnene jeg har snakket med, uansett på hvilket tidspunkt de kom inn i ASA-styrene, svarer at de tror de har blitt kvotert inn. Det gjelder også de med lang styreerfaring, helt tilbake på 1970- og 1980-tallet" (Lindstad 2009). Ifølge Fürst tror disse kvinnene at selskapet har tenkt det har vært fint å kunne profilere seg med en kvinne i styret (Lindstad 2009a). "Mange av dem som har kommet inn de siste årene mener at hadde det ikke vært for loven hadde de ikke blitt spurt. At de er kvalifiserte vet de jo selv at de er" (Lindstad 2009a). Drake og Solberg påpeker at det er forskjeller blant kvinner og menn også når det gjelder hvordan de vurderer egen kompetanse (1995: 168-169). Kvinner undervurderer oftere sine prestasjoner mens menn oftere overvurderer sine prestasjoner. Dette bekrefter også flere av hodejegerne som er benyttet som informanter i denne oppgaven.

Informantene forteller at kvinnene de intervjuer som kandidater for en stilling/styreverv er mer tilbakeholdne enn menn når de skal beskrive, eller fremheve, egne kvalifikasjoner. Kvinnene er ofte også mer åpne på de kvalifikasjonene de ikke har, mens menn er mer ivrige etter å fremheve de kvalifikasjonene de har. Når det gjelder kompetanse kan det være riktig som enkelte hevder at noen kvinner kan være bedre kvalifisert enn menn til styreverv, men det kan også være motsatt. ”Det er ikke tilstrekkelig å kun vurdere ulike demografiske karakteristika hos styremedlemmene. Det er heller ikke tilstrekkelig å ha kompetanse og kvalifikasjoner” (Huse 2007: 140-141). De fleste skal inn i et team og da må kandidaten fungere på laget.

Den personlige kjemien mellom klient og kandidat er som kjent veldig viktig. Kompetansen til hver enkelt må brukes og den må knyttes til styrets oppgaver. Det er ulike oppgaver i styret som setter ulike kompetansekrav. Jeg kan nevne for eksempel internkontroll, resultatkontroll og strategioppgaver. Noen av oppgavene krever mer erfaring fra toppledelse enn andre oppgaver. Som jeg viste til ovenfor har kvinner i styrer mindre erfaring fra toppledelse enn menn i styrer. Det vil her bli redegjort for kvalifikasjoner som kvinner på dette nivået innehar, og hvilket bidrag de kan gi til styrearbeid. Kvinner i styrer kan ha ifølge Bilimoria og Huse (1997) ha mange bidrag. Bidragene (fra kvinnene) skiller seg enten fra menns bidrag i styrer, eller påvirker menns bidrag i styrer. Jeg skal her nevne noen som blir referert av Huse (2007: 108). Enkelte kvinner hevdes å kunne ha et annet perspektiv på bedriften og dens virksomhet enn det som er vanlig blant menn i styrer. Det nevnes videre at deltakelse av kvinner i styrer kan ha innvirkning på styrenes arbeidsformer, både direkte (på egen arbeidsmåte) og indirekte (på menns arbeidsmåter). Hvorvidt dette bidraget får en positiv eller negativ effekt på firmaets lønnsomhet er etter mitt syn fremdeles relativt uklart. Huse nevner også at kvinner kan oppleve det positivt med rollemodeller i styrer (2007: 108). Dette gjelder både i forhold til ansatte i bedriften og generelt en positiv signaleffekt i samfunnet. Det hevdes også at styrearbeid kan være en vei til topplederoppgaver. Når det gjelder informantene (særlig relevant i denne sammenheng; hodejegerne) er de utelukkende positive til kvinner i styrer. Informantene er enige om at det ikke er noe problem å rekruttere dyktige kvinner til styrer, men at det fremdeles er et begrenset omfang av aktuelle kvinnelige kandidater med styre- eller toppledererfaring. Flere av informantene forteller også at synet på kvinner har endret seg en god del og gjør det fremdeles. Informant H2 hevder man(n) i næringslivet før var mer negative til kvinner og at man(n) de siste årene er blitt mer liberale. Den samme informanten (H2) hevder også at

kvinner i styrer bidrar enormt med gode spørsmål. Det er de siste årene også gjort analyser av de kvalifikasjonene kvinner bringer med seg inn i styrene. Hoel viser gjennom sin analyse kvinnelige styremedlemmer i ASA-selskapene at kvinnene har signifikant høyere utdanning og er litt yngre enn det gjennomsnittlige styremedlem (2008: 86). Vibeke Heidenreich, doktorgradsstipendiat ved ISF og ansvarlig for delprosjektet "Rekruttering av kvinner til ASA-styrer"²⁷, bekrefter også dette. Heidenreich har intervjuet kvinner med verv i ASA-styrer, og omtaler kvinnene hun har intervjuet som "meget kvalifiserte" (Lindstad 2009).

Mimi K. Berdal (styregrossist etter at lovendringen trådte i kraft) har aldri vært noen varm tilhenger av kjønnskvoltering (Aftenposten 18.11.2007). Hun hevder at reglene om kjønnsrepresentasjon i ASA-styrene begrenser aksjonærdemokratiet. Fra enkelte hold blir det hevdet at mange kvinnelige ledere, spesielt toppledere, er negative til kvotering fordi kvotering impliserer at kvinner ikke kan nå toppen på egenhånd (Egon Zehnder International 2008). Berdal påpeker likevel at loven har vært bra for å skaffe mangfold i styrene, noe som er sunt for næringslivet, ikke minst i et lite land som Norge (Aftenposten 18.11.2007). "I deler av næringslivet har det vært for små miljøer. Få mennesker, gjerne med identisk erfaring, har tatt store beslutninger. Det øker risikoen for å gjøre feil" (Aftenposten 18.11.2007). I forhold til teorien om homososial reproduksjon er ledere disponert til å velge personer som deler deres karakteristikk, fordi det både reduserer usikkerheten ved det ukjente og styrker troen på at personer som "oss" fortjener lederposisjoner (Kanter 1977). Når det kommer inn flere og flere kvinner på dette nivået øker det sannsynligheten for homososial reproduksjon til fordel for kvinner, at kvinner velger kvinner. H4 hevder at kvinner på dette nivået bare blir likere og likere mennene på dette nivået.

"Kvinner som er kompetente, erfarne og motiverte for toppstillinger, hevder gjerne at når de har kommet til et visst nivå, kommer de ikke lenger" (Kaufmann og Kaufmann 2009: 355). Dette sitatet gjenspeiler det som har blitt omtalt som "glasstak"-problematikken. Som jeg nevnte i teoridelen (3.2) kan en årsak til dette være at kvinner blir hindret på grunn av mangelen på tilgang til sosiale og profesjonelle nettverk. Det at menn fyller de fleste høyere posisjonene, og har lengre karrierer, gjør at deres nettverk sannsynligvis er videre (større). Menn vil nok da også være de med det jeg definerte i teoridelen som de "rette" sosiale relasjonene, de som drar en fordel av relasjonene i forhold til uformell rekruttering.

²⁷ Et delprosjekt under prosjektet "Kjønnskvoltering til ASA-selskapenes styrer. Demokrati og inklusjon".

Kvinnene som har kommet inn i ASA-styrene har i svært liten grad blitt styreledere, som kan være et uttrykk for samme type kjønnsbarriere som tidligere, kvinnene når ikke helt opp til toppen. Richardsen og Traavik viser til at det i børsnoterte selskaper fremdeles bare er syv prosent av styrelederne som er kvinner, selv om lovgivning om kjønnskvoltering har resultert i at disse selskapene nå har 40 prosent kvinnelige styremedlemmer (2009: 155). Å få et så stort antall kvinner inn i styrerommene er et enormt fremskritt, ifølge Berdal (Aftenposten 18.11.2007). De får da utviklet nettverk med andre som sitter høyt i næringslivet, og de får vist frem sin kompetanse på det øverste nivå. Som nevnt vil de da også utgjøre rollemodeller for andre kvinner som ønsker å oppnå slike stillinger (eventuelt verv).

Det er de som rekrutterer til de ulike posisjonene, enten vi snakker om i næringslivet eller i politikken, som har makten til å endre kjønnsbalansen i lederposisjoner. Skal man få en bedre kjønnsbalanse er det derfor dørwokterne, eksempelvis representanter i valgkomiteer, man må sette press på (Lindstad 2009b). Årsaken til at man ikke ser noen endring i styrekrutteringsprosessen, mener informant H5, er mangel på mangfold i valgkomiteene. Mangfold betyr ifølge informant H6 ikke bare kvinner, men man må få inn personer fra andre land og folk fra forskjellige utdanningsinstitusjoner. Kvinner som ønsker styreverv bør også ”jobbe for å synliggjøre seg selv og skaffe ry på seg for å være faglig dyktige og gode til å samarbeide” (Melsom 2009). Melsom hevder videre at kvinner må være interessert i – og kunne – norsk næringsliv godt, og de bør gå på konferanser og seminarer, ta ordet og stille spørsmål (2009). De må gå aktivt inn for å bli sett og hørt. Informant M1 hevder at man kan ikke være hjemme et helt år og være leder. Man må være tilstede (M1). H8 hevder at styreverv passer bedre for kvinner enn topplederjobb fordi det er mer fleksibelt. Idar Kreutzer (konsernsjef i Storebrand ASA) hevder overfor Financial Times (14.6.2009) at noen kvinner sitter i mange styrer istedenfor å stige gradene i den daglige ledelsen av et selskap. Men det problemet er ifølge Kreutzer ikke stort nok til å si at loven om kjønnskvoltering har vært et dårlig prosjekt (Financial Times 14.6.2009). Som jeg beskrev tidligere er det også selskaper som har som forretningsidé å finne frem til kvinnelige styrekandidater. Dette har også enkelte av hodejegerne gjort. Jeg vil nå gå nærmere inn på andre tiltak som er gjort de senere år for å fremme økt kvinneandel i ledelse.

7.3 Tiltak med formål å fremme en jevnere deltakelse blant kjønnene

Mimi K. Berdal er som nevnt en av de kvinnelige styregrossistene og sier følgende om loven om kjønnskvoltering: ”Noen ganger må man gå brutalt til verks for å nå et overordnet mål” (Aftenposten 18.11.2007). Loven om kjønnskvoltering er et tiltak som fremmer jevnere deltakelse blant kjønnene i styrerommene (ASA-selskap), og dette tiltaket er radikalt i den form av at det ikke er frivillig. Loven er til for å styrke kvinners posisjon i næringslivet (NOU 2008: 213). Ifølge informant M1, som arbeider med mangfold, ”handler det om strukturene rundt, og bedriftene som støtter dem (kvinnene)”. I tillegg til dette er det viktig at arbeidsliv og familieliv må kunne kombineres (M1). Jeg vil nå kort redegjøre for andre tiltak som er gjort de senere år for å jevne ut kjønnsforskjellen som har vært i ledelse og styrer (særlig fremme kvinnelig deltakelse).

I NOU (2008: 212) nevnes det flere tiltak som skal bøte på den vertikale segregeringen²⁸ i arbeidslivet. Det første eksempelet som trekkes frem er *Female Future*, som drives av NHO. NHO er en av de mest sentrale interesseorganisasjonene innenfor næringslivet. Organisasjonen har i dag over 18 500 medlemsbedrifter. I 2003 startet organisasjonen *Female Future*, og programmet ble startet som en følge av bestemmelsen om kjønnskvoltering til ASA-styrene. Dette prosjektet var ment å mobilisere og utvikle talent og å skape en møteplass for kvinner som ønsker å komme i ledende stillinger. *Female Future* satser på å styrke likestilling i arbeidslivet, bedre kvinnerepresentasjon i ledelse og styrer, samt å trekke flere kvinner til privat sektor. Fokuset med dette likestillingsprosjektet er å øke andelen kvinner i beslutningsprosesser. Det fremkommer av NOU (2008: 212) at hovedmålet med prosjektet er ”å sikre arbeidsmarkedet tilstrekkelig kvalifisert arbeidskraft”. Det blir i denne utredningen også fremhevet at prosjektet innebærer at medlemsbedriftene inngår avtale med NHO om lederutvikling for sine kvinnelige ansatte. Prosjektet blir drevet av bedriftsledere i norske selskaper, og det er disse som rekrutterer kvinner til programmet (Richardsen og Traavik 2009: 160). Dette programmet har hatt over tusen deltakere, og resultatet for 2007 og 2008 viser at 33 prosent av deltakerne har fått ledende stillinger og styreverv (NHO 2009). *Female Future* som likestillingsprosjekt har utvilsomt vært en viktig bidragsyter for å øke andelen kvinner i ledende stillinger. Som jeg tidligere har hevdet må det

²⁸ Vertikal segregering er for eksempel at kvinner og menn tar utdanning på ulikt nivå, mens horisontal segregering er da at de velger ulike utdanninger.

drives en bevisst utviklings- og utvelgelsespolitikk nedover i selskapenes virksomheter, slik at det blir flere kvinner å velge blant når topposisjonene skal besettes.

Også Innovasjon Norge (tidligere Statens nærings- og distriktsutviklingsfond) har tiltak for å fremme kvinners rolle i næringslivet (Richardsen og Traavik 2009: 160). Innovasjon Norge, som er et statlig eid selskap, arbeider med å fremme industriutvikling på nasjonal basis, norske produkter og tjenester internasjonalt og entreprenørskap. Ifølge Richardsen og Traavik prioriterer Innovasjon Norge kvinner, og med programmet "Women in focus" forsøker de å styrke kvinners rolle i næringslivet (innenfor ledelse og som entreprenører) (2009: 160). Andre tiltak som kan nevnes er Finansnærings Arbeidsgiverforening sitt prosjekt, *FUTURA*, og kommunenes arbeidsgiver-, interesse- og medlemsorganisasjon (KS) sitt program *Gjennomslag – kvinner i kommunal toppledelse*. Begge disse satsingene tar sikte på å kvalifisere kvinner for videre karrierer innenfor de ulike sektorene, og å få mer balanse mellom kvinner og menn i topplederstillinger. Det gjøres også tiltak fra statlig side for å bøte på den horisontale segregeringen, at kvinner og menn velger ulike utdanninger. Richardsen og Traavik viser til at myndighetene "gjør mer for å fremme utradisjonelle valg innenfor utdanning, ved for eksempel å gi ekstra poeng for å komme inn på studier som per i dag har få kvinner, slik som ingeniørfag" (2009: 161). Dette kan gi gode utslag for å øke andelen kvinner i ledelse. Som jeg nevnte er også likestilte familier et tema som har mye å si for om kvinner vil velge å satse på karrierer. Jacobsen finner noe støtte for at fremtidige familieplaner styrer kvinners valg av utdanning (1998: 253-254). Det vil derfor være rasjonelt for kvinner (ifølge humankapitalteori) å velge kort utdanning med gode muligheter for jobb (Jacobsen 1998: 253-254). Dette fører en mindre satsing på å oppnå lederstillinger enn det som man ofte finner blant menn.

Ved siden av disse satsingene ser vi også til stadighet nye kvinnenettverk vokse frem. Richardsen og Traavik viser til at kvinnenettverk er etablert innen politikk og næringsliv, blant studenter og på kulturområder (2009: 160). Disse nettverkene arbeider for å bryte glasstaket og de er, ifølge Richardsen og Traavik, av den overbevisning at lite vil endre seg dersom ikke kvinnene selv går til aksjon (2009: 160). Justitias Døtre er et slikt nettverk. Dette nettverket av kvinnelige jurister og advokater ble etablert i 2004 og er en møteplass for disse kvinnene. Ifølge deres hjemmesider viste en markedsundersøkelse at det var stor interesse for et nettverk med fokus på leder- og styrearbeid. "Samtidig ønsket Norges Juristforbund å bidra til økt mangfold i slike stillinger. Nettverket er en arena for å synliggjøre kvinnelige jurister som aktuelle kandidater" (Justitias døtre 2010).

De siste årene, og da særlig etter bestemmelsen om kjønnsrepresentasjon i ASA-selskaper ble vedtatt, er det blitt opprettet databaser hvor kvinner som ønsker seg lederposisjoner kan registrere seg og det er også enkelte selskaper som har gjort dette til sin forretningsidé. Informant H4 forteller at de ikke hører noe særlig om disse selskapene i markedet de opererer i. Men som jeg nevnte tidligere er det også enkelte av hodejegerselskapene som også har satt sterkt fokus de siste årene på å finne frem til kvinnelige styrerepresentanter. Når det gjelder offentlige databaser er informantene mine (i hodejegerbransjen) negative til dette, og deres oppfatning er at databasene ikke blir benyttet. Informant H1 mener at ”de ”tunge” (les: erfarne) kvinnene holdt seg borte fra databasene. Kvinnene som var der var for unge, og det ble mer en ”strebeliste” enn en aktuell liste. En nylig avsluttet masteroppgave (innenfor prosjektet *Kjønnskvoltering til ASA-styrene. Demokrati og inklusjon*) undersøker fire av databasene som ble opprettet (Moe 2009). Funnene viser at databasene bidro til å dokumentere interessen fra kvinnene, men at ”det store flertallet av kvinner som har tatt del i prosjektene ikke får styreverv som følge av å stå i basene, særlig ikke styreverv i ASA” (Moe 2009: 114). Jeg vil nå redegjøre for, og oppsummere, noen av effektene av lovendringen.

7.4 Effekter

Det er mange effekter av denne loven, flest tilsiktede og også noen utilsiktede. De tilsiktede effektene av denne lovendringen er viktig å se nærmere på, men utilsiktede effekter er også svært viktig innen samfunnsvitenskapen. Tidligere har jeg nevnt at denne oppgaven vil være et bidrag til prosjektet²⁹ som skal evaluere denne lovendringen. Det vil derfor i denne sammenheng ikke bli sett på effektene (eller konsekvensene) av denne loven i sin helhet, men se på hvilke effekter lovendringen har hatt – eller har – på rekrutteringen, da særlig på rekrutteringsprosesser via hodejegerfirmaer.

Knudsen hevder at næringslivet har vist en uavklart holdning i denne saken, og at næringslivet møtte forslaget om kjønnskvoltering til styrer med motstand. Knudsen hevder videre at næringslivet likevel har samarbeidet om iverksettingen, noe som har ført til at målet om minst 40 prosent av hvert kjønn er oppnådd (2008). Jeg vil ikke si meg helt enig denne

²⁹ ”Kjønnskvoltering til ASA-selskapenes styrer. Demokrati og inklusjon”.

resonneringen. Næringslivet var negative, og mange er det fremdeles, men i næringslivet er det slik at man følger lovene som er vedtatt. Om et selskap ikke oppnådde dette kravet, ble selskapet varslet om tvangsoppløsning. Jeg viste tidligere til at det var en del av selskapene som ble varslet om dette da telling etter 1. januar 2008 ble foretatt. Disse selskapene innrettet seg etter varslingen og ingen ble tvangsoppløst.

I kapittel 2 ble det vist til noen argumenter til fordel for kjønnskvoltering i ASA-selskapenes styrever som er benyttet i Ot.prp. 97 (2002-2003 10-11). I proposisjonen står det skrevet at disse reglene vil bidra til at kvinners næringsrelevante kompetanse utnyttes bedre og at dette vil styrke ledelsen i næringslivet. Det ble også hevdet at endringen vil innebære økt likestilling og demokrati. Huse er positiv til loven om kvotering av kvinner til styrever og nevner noen effekter (2007: 142). Det har kommet mange flere kvinner inn i styrever enn det ellers ville ha gjort, og dette fremhever han som et samfunnsmessig gode. Informant H3 hevder også at denne lovendringen har gjort at kvinner har fått muligheter de ellers ikke ville fått. Huse hevder videre at ”fokuseringen på kvinnekvoltering har medført at mange bedrifter for første gang har en rasjonell vurdering av hva styrever bør gjøre, hvilke kvalifikasjoner som trengs, og om arbeidsformene i styrever er hensiktsmessig” (2007: 142). Han hevder at dette har ført – og vil føre – styreverarbeid i mange norske bedrifter mange skritt fremover. Informant H8 hevder at valgkomiteene er mer åpnet opp og mer profesjonalisert. En annen av informantene hevder at man nå har mer fokus på bedre synergier, og hvordan individene fungerer som en mekanisme (H2).

Informant S1 oppsummerte effektene av lovendringen med flere momenter. Som jeg nevnte tidligere mener denne informanten (S1) at lovendringen gjorde at man nå lette i et større geografisk område og at man senket alderen på aktuelle (kvinnelige) styverrepresentanter. Dette blir også påvist ved forskning. ”Loven åpner styverdørene for unge kvinner med mindre erfaring og kompetanse enn det menn tradisjonelt har trengt for å bli styvermedlemmer” (Rødland 2008). Informant S1 var i tillegg av den oppfatning at lovendringen førte til noe mer systematisk behandling og at det førte med seg mer kompetanse, mangfold og innovasjon. Anniken Huitfeldt har også tidligere hevdet at endringene gjør selskapene mer innovative (Barne- og likestillingsdepartementet 2008). Egon Zehnder International (2008), hodejegerfirmaet, viser at en fordel med kvotering er at styrever, nominasjonskomiteer og hodejegerfirmaer blir presset til å tenke ”utenfor boksen”. De fremhever likevel at kvotering ikke er en langsiktig strategi for å promotere mangfold (Egon Zehnder International 2008). Loven om kjønnskvoltering til styrever virker etter sin hensikt, og

etter min mening vil det ha negative konsekvenser, blant annet at det vil resultere i en drastisk nedgang i antall kvinner i ASA-styrene, om denne loven blir trukket tilbake de nærmeste årene.

En annen effekt som jeg nevnte tidligere er at noen kvinner sitter i mange styrer istedenfor å stige gradene i den daglige ledelsen av et selskap. Ifølge Løyning er det ikke urimelig å anta at styreposisjoner, på bakgrunn av lovendringer og større fokus på god eierstyring, vil vektlegges mer av alle involverte parter, og at betydningen av styreposisjoner reelt sett blir større (2006: 118). Mange kvinnelige ledere ser, ifølge informant H4, for seg å trappe ned og gå over til kun styreverv. Informant H1 hevder at det er gjevt å være styregrossist, men at de som er det ikke alltid gjør det ut i fra reell kompetanse. En utilsiktet effekt av lovendringen er i denne sammenheng at unge menn vil stille dårligere i forhold til styreverv. Det blir en deling av styrevervene mellom eldre menn og noe yngre kvinner. En av informantene delte også dette synet og hevdet at ”kvotering gjør det verre for unge menn, og bedre for de eldre mennene på toppen. Det blir kvinners kamp mot de eldre mennene” (H2).

Tidligere i dette analysekapitlet viste jeg også til at flere av informantene antydte en smitteeffekt av denne loven over på selskaper som ikke er omfattet av loven om kjønnskvoltering til styrene. Dette var ikke nevnt som effekter av lovendringen i utgangspunktet og vil kunne sies å utgjøre en utilsiktet effekt. Det har likevel tidligere blitt antydte fra flere hold at det kunne være en effekt som lovendringen fører med seg. Informant H2 hevder at reglene om kjønnskvoltering kan smitte over på store AS-selskaper når det blir flere synlige kvinner i ASA-selskapene. H8 også antyder dette. Dette bekreftes i noen grad ved studien til Marit Hoel. Hoel fant som nevnt (i del 7.3) at selskaper som ikke var omfattet av loven også har vist betydelige økninger i antallet kvinnelige styremedlemmer og ledere (Cranfield School of Management 2009). Dette kan også ha en innvirkning på hodejegerselskapene ved at de inkluderes i styrerekrutteringsprosesser også i AS-selskaper (informantene hevder at de fleste styrerekrutteringsoppdrag gjelder ASA-selskap). Dette vil jeg antyde fordi hodejegerselskaper arbeider en del med AS-selskaper i forhold til topplederrekruttering, og på bakgrunn av hodejegerens nettverk og kjennskap til kvinner som sitter i ASA-styrer, vil det være naturlig å inkludere hodejegerne i også disse prosessene om personer i AS-selskapene mangler nettverk.

8. AVSLUTNING

I denne sammenfatningen vil jeg vise hvordan jeg har jobbet for å komme frem til forklaringer på mine forskningsspørsmål og oppsummere funn som er gjort. En kort introduksjon av bakgrunnen for oppgaven og en oppfriskning av mine intensjoner vil innlede dette avslutningskapitlet. Deretter kommer en oppsummering av to sentrale temaer, rekruttering til ASA-styrer via hodejegerfirmaer, og effekter som kjønnsrepresentasjonsbestemmelsen har hatt på rekrutteringen. En kort oppsummering av de nevnte elementene vil avslutte oppgaven.

8.1 Bakgrunn og intensjoner

Bakgrunnen for denne oppgaven er en evaluering Institutt for samfunnsforskning, i samarbeid med Sosiologisk institutt ved Universitetet i Bergen og Økonomisk institut ved Aarhus handelshøjskole, skal gjøre av bestemmelsen om lovregulert kjønnskvoltering til ASA-styrene. Denne oppgaven vil i denne sammenheng utgjøre et bidrag til delprosjekt 1 (rekruttering til ASA-styrene)³⁰ innenfor prosjektet *Kjønnskvoltering til ASA-selskapenes styrer. Demokrati og inklusjon*.

Formålet mitt med denne oppgaven er å analysere prosessen med å rekruttere til ASA-styrer via hodejegerfirmaer. En av målsetningene var å finne ut hvordan styrerekruttering skiller seg fra topplederekruttering ved bruk av hodejeger. Videre ville jeg finne ut om kjønnskvoltering (til ASA-styrene) har satt i gang en endringsprosess vedrørende styrerekruttering, og i hvilken grad hodejegere er aktører i den prosessen. Til slutt hadde jeg som mål å redegjøre for hvordan hodejegere (og rekrutteringsansvarlige i staten) opplevde overgangsfasen til kjønnsbalanse i allmennaksjeselskapenes styrer.

³⁰ ISF (2008).

8.2 Rekruttering via hodejegerfirmaer

Hodejegerfirmaer hjelper klienter å utarbeide profil for topplederposisjoner og hjelper til med å besette disse posisjonene. Dette gjør de ved å identifisere, evaluere og foreslå aktuelle kandidater for stillinger som klienten ønsker besatt. Hodejegerne er sentrale nettverksaktører som knytter kontakt mellom klienter og kandidater.

Teoriene som ble presentert i kapittel 3, sammen med presentasjonen av hodejegerbransjen i kapittel 5, la grunnlaget for diskusjonen av dette temaet. I analysekapitlet om dette temaet har jeg vist at hodejegere har etablert seg selv som tilbydere av et produkt (toppledersøk) som klienter vil ha, og har behov for. I tillegg viser det seg nå, ifølge hodejegerne selv, at rekruttering til styreverv er i ferd med å bli et ferdig produkt som i økende grad settes bort til hodejegerfirmaer. Det må nevnes at denne økningen er svak, og at fremdeles er det kun en liten andel av styrerekrutteringene som blir satt bort til eksterne aktører som hodejegerfirmaer. Samtlige av informantene hevder at hoveddelen av deres arbeid gjelder rekruttering til topplederstillinger, og at styrerekruttering (fremdeles) er en liten del av deres omsetning. Bakgrunnen for mange av styrerekrutteringsoppdragene er at hodejegerne allerede er inne i en søkeprosess (ofte søk etter toppleder) for en klient, og at klienten velger å bruke hodejegeren også i søk etter styremedlem(mer).

Flere av informantene hevder at om de får god nok tid er prosessene med rekruttering til topplederstilling og styreverv like, og like systematiske. Ved topplederrekruttering må det likevel gjøres mer arbeid med stilingsbeskrivelsen, enn tilfellet er ved styrerekruttering. Når det gjelder kompetanse mener mange av informantene at det fremdeles er mye konservatisme blant næringslivsledere ved vurdering av nødvendig kompetanse for topplederposisjoner. Det velges fremdeles mye like personer. Gjennom oppgaven er det vist til at hodejegere i rekrutteringsprosesser i noen grad kan være med på å demokratisere prosessene, særlig ved å bringe inn ulike mangfoldsdimensjoner slik at et betydelig større antall kvalifiserte kandidater vurderes. Nettverk er sentralt i en hodejaktprosess, både ved valg av hodejegerfirma og ved hodejegernes søk etter kandidater. Om man skal ha en god rekrutteringsprosess, må klienten og hodejegerfirmaet komplettere hverandres kunnskaper og styrker, det er altså på mange måter et teamarbeid. Også arbeidet i hodejegerselskaper er et teamarbeid. De fleste hodejegerselskapene har en research-avdeling som jobber sammen med hodejegeren om oppdrag.

Gjennom analysedelen om rekruttering til styrever via hodejegerfirmaer, er et av funnene at selskaper med statlig eierskap også har benyttet/benyttet seg av hodejegere. En av hodejegerne bekrefter også dette. Den statlige representanten er åpen på dette, men hodejegeren forteller at hodejegerne ikke kan si noe om at de har vært inne i disse prosessene. Etter min mening er det noe overraskende at statlige representanter ikke benytter hodejegere oftere på bakgrunn av at de ikke "bader" i nettverk med næringslivstopper. Det er klart at de statlige personene i som sitter i eierskapsavdelingene stadig møter sentrale personer fra næringslivet, men ikke på samme måte som hodejegere som daglig omgås dem. Et annet funn som er verdt å nevne er at en del av hodejegerinformantene hevder at årsaken til at en del selskaper ikke benytter hodejegere i styrekrutteringsprosessen er at det viser at de mangler nettverk. Det er i denne sammenheng gjort et annet funn som overrasket. En av informantene (H2) mener at årsaken til at det ikke skjer en raskere endring med tanke på at hodejegere blir inkludert i styrekrutteringsprosessen, er fraværet av budsjett i valgkomiteene. Fraværet av et slikt budsjett gjør at valgkomiteen ikke har noen penger til å bruke (som er satt av) til dette formål. Det må nevnes at dette funnet ble nevnt for enkelte av de andre informantene, men de stilte seg uforstående til dette og mente at dette var et selskapsanliggende og at bruk av eksterne aktører derfor skal inn i selskapets totale budsjett.

En fordel ved bruk av hodejegerne, er at de som tredjepart kan fungere som en døråpner for klienter, og skaffe kandidater som eller ville takket nei. Hodejakt kan være veldig lønnsomt fordi man kan få tak i kandidater som egentlig ikke er på jobb jakt. Ulemper kan være at søkeprosessen begrenser seg til "synlige" personer, lokalisert enten gjennom egne informanter, egen kontakt (selskapets database) eller offentlig tilgjengelige informasjonskilder. Enkelte sosiale grupper, som ikke er del av noe elitenettverk vil da ikke ha like muligheter for å oppnå topplederstillinger.

8.3 Effektene av lovendringen om kjønnskvalifisering til ASA-styrene

Lovregulert kjønnskvalifisering til ASA-styrene innebar en endring i kravene til styresammensettingen i allmennaksjeselskapene. Kvinneandelen måtte stige raskt. Denne oppgaven skal som nevnt utgjøre et bidrag til en evaluering av lovendringen. Jeg har derfor ikke sett på konsekvensene av denne loven i sin helhet, men sett på hvilke effekter lovendringen har hatt – eller har – på rekrutteringen, da særlig på rekrutteringsprosesser via hodejegerfirmaer og effekter på styrekandidatmarkedet. I kapittel 2 ble det redegjort for

bakgrunn og begrunnelser for reglene om kjønnsrepresentasjon. Dette kapittelet, sammen med noen aspekter i kapittel 3, la i hovedsak det teoretiske grunnlaget for analysen i det andre analysekapitlet. Jeg vil her oppsummere noe av denne analysen og effektene som det er redegjort for.

Et argument har vært at lovendringen skal føre til 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. Balansert kjønnsrepresentasjon i styrene vil ikke alene sikre tilstrekkelig mangfold. Andreassen mener å kunne påvise at tilstedeværelse av kvinnelige styremedlemmer forsterker styrets utøvelse av den kontrollerende rollen og muligens også den strategiske rollen (2007: 165). Om dette igjen fører til raskere omstillinger og bedre lønnsomhet, vites ikke. Jeg viser gjennom oppgaven til at forskjellene vi ser på topplederplan reflekterer det at kvinner som gruppe har vært mye kortere tid i arbeidsstokken (Richardsen og Traavik 2009). Likevel viser studien til Marit Hoel at kvinner som entret styrene var betydelig mer utdannet enn mennene de ”erstattet”, og yngre (Cranfield School of Management 2009).

Studien til Hoel viser også at argumentet fra motstanderne av loven om at kvoteringsloven ville senke nivået på kvalifikasjonene og kompetansen i styrerommet ikke ble bekreftet, og at selskaper som ikke var omfattet av loven også har vist betydelige økninger i antallet kvinnelige styremedlemmer og ledere (Cranfield School of Management 2009). Flere av informantene antydde også en smitteeffekt av reglene om kjønnsrepresentasjon i ASA-styrer på selskaper som ikke er omfattet av loven om kjønnskvoltering til styrene. Funnet til Marit Hoel kan sies å i noen grad bekrefte disse antakelsene. Smitteeffekten var ikke nevnt som argumenter for lovendringen i utgangspunktet og vil kunne sies å utgjøre en utilsiktet effekt. Det har likevel tidligere blitt antydde fra flere hold at det kunne være en effekt som lovendringen fører med seg. Dette kan også ha en innvirkning på hodejegerselskapene, ved at de inkluderes i styrerekrutteringsprosesser også i AS-selskaper (informantene hevder at de fleste styrerekrutteringsoppdrag gjelder ASA-selskap). En annen utilsiktet effekt som kan nevnes er at lovendringen gjør det vanskelig for unge menn å oppnå styreverv. Styrevervene blir en deling mellom de eldre mennene og en gruppe noe yngre kvinner.

Lovendringen førte til en overgangsfase hvor mange kvinner (i hovedsak det kjønn som var underrepresentert) skulle inn i styrene på omtrent samme tidspunkt. Dette gjorde, ifølge informant H2, at det var – og fremdeles er – litt ”kronlete” å få kabalen til å gå opp

noen ganger. Bakgrunnen for dette var at om en kvinne gikk ut av styret, måtte hun som regel erstattes av en kvinne. Informant S1 mener at kvotering demokratiserer (i noen grad) seleksjonsprosessene til ASA-styrer. Denne informanten forteller også at staten var tidlig ute med å få kvinner inn i styrene så det var ikke noen stor omveltning for dem da loven kom (S1). I forhold til overgangsfasen forteller flere av hodejegerinformantene at de opplevde et lite ”blaff” av styrekrutteringsoppdrag i den perioden. Det kan derfor tenkes at noen selskaper valgte å benytte hodejegere for å få oppfylt kravet om kjønnsrepresentasjon på grunn av mangel på nettverk, eller eventuelt på grunn av kampen om de erfarne kvinnelige styrerepresentantene. På bakgrunn av informasjon fra hodejegerne om antall styrekrutteringsoppdrag vil jeg påstå at antall styrekrutteringsoppdrag som settes bort til hodejegere ikke synes å ha økt drastisk.

En annen effekt av lovendringen som kan nevnes er at noen kvinner sitter i mange styrer istedenfor å stige gradene i den daglige ledelsen av et selskap. Dette problemet er likevel ikke stort nok til å si at kjønnskvoltering til ASA-styrene har vært et dårlig prosjekt. ”Norge har vist at det er mulig å få til større balanse mellom menns og kvinners deltakelse gjennom kvotering, lovgivning og politisk press” (Richardsen og Traavik 2009: 161). Etter min mening vil det ha negative konsekvenser, blant annet en drastisk nedgang i antall kvinner i ASA-styrene, om denne loven blir trukket tilbake de nærmeste årene.

8.4 Oppsummering

Det har skjedd ikke mindre enn en revolusjon i styrerommene, og ingen av ASA-selskapene har blitt oppløst som en følge av (at de ikke oppfyller) lovreguleringen. Loven om kjønnskvoltering til styre virker etter sin hensikt, ved at andelen av det underrepresenterte kjønn (i hovedsak kvinner) nå er oppnådd.

Toppledere befinner seg i det jeg tidligere har omtalte som det ikke-mobile arbeidsmarkedet. Hodejegerselskaper blir i mange tilfeller benyttet for å få tak i disse personene. Hodejegerne har stor kjennskap til næringslivet og kartlegger jevnlig dyktige personer i næringslivet. Hodejegerens alder og bakgrunn spiller også en rolle for det nettverket han er i besittelse av og hvilke kandidater personen kan nå, man må derfor være nøye ved valg av hodejeger (selskap).

Kvinner kan bli hindret å oppnå topplederposisjoner på grunn av mangelen på sosiale og profesjonelle nettverk. Nettverksrekruttering representerer en strukturell barriere og

begrenser enkelte gruppers muligheter. Det at menn fyller de fleste høyere posisjonene, og har lengre karrierer, gjør at deres nettverk sannsynligvis er større. Lovendringen vil bøte på noe av problemet ved at flere kvinner kommer inn i ASA-styrene og får utviklet nettverk med andre som sitter høyt i næringslivet. Kvinnene får da vist frem sin kompetanse på det øverste nivå. Selv om kvoten av det underrepresenterte kjønn nå er oppfylt i styrerommene til ASA-selskapene, må det nevnes at fremdeles er kun fem prosent (nyere tall viser syv prosent) av styrelederne kvinner (NOU 2008: 213).

Litteraturliste

Aasen, Elisabeth (2004). *Holberg og kvinnene*. Kronikk i Bergens Tidende. Publisert 2. desember 2004. Hentet 28. Januar 2010 fra <http://www.bt.no/meninger/kronikk/article19812.ece>

Acker, J. (1992). *Gendering organizational theory*. I: A. Mills & P. Tancred (eds). *Gendering Organizational Analysis*. London: SAGE.

Aftenposten (2007). *Styreproffer på heltid*. Gunhild M. Haugnes. Publisert 18.11.2007. Hentet fra NA24 7.12.2009 fra: <http://e24.no/naeringsliv/article2108546.ece>

Alvesson, Mats og Billing, Yvonne Due (1997). *Understanding Gender and Organizations*. London: SAGE Publications Ltd. Oversatt av: Sven-Erik Torhell (1999). *Kön og organisasjon*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats og Billing, Yvonne Due (2009). *Understanding Gender and Organizations*. Los Angeles: SAGE. 2. utgave.

Andreassen, Lilliann (2007). *Hva snakker vi om?* I: Rodin Kate, Lilliann Andreassen, Kirsti Kierulf og Eldbjørg Gui Standahl (2007). *Mangfoldet i styrerommet. Styrearbeid og kvinner*. Oslo: Fagbokforlaget.

Barne- og familiedepartementet (2001). *Høring: Kjønnrepresentasjon i styret i allmennaksjeselskaper og statsforetak mv. – forslag til endringer i allmennaksjeloven og i enkelte andre lover*. Høringsnotat, 99/00153, 2. Juli 2001.

Barne- og likestillingsdepartementet (2008). *Kvotering! Business er fortsatt business*. Tale/artikkel av Anniken Huitfeldt. Hentet 9.12.2009 fra http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/aktuelt/taler_artikler/ministeren/barne--og-likestillingsminister-huitfeldt/2008/kvotering-business-er-fortsatt-business-.html?id=525195

Barne- og likestillingsdepartementet (2009). *Kjønnsbalanse i styrer*. Hentet 26.11.2009 fra http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/tema/likestillingsomradet/kjonn_og_makt/kjønnsbalanse_i_styrer.html?id=1250

Bernstein (2005). *Men chafe as Norway ushers women into boardroom*. Wall Street Journal, 8, Januar. I: Susan Vinnicombe, Val Singh, Ronald J. Burke, Diana Bilimoria og Morten Huse (ed.) (2008). *Women on Corporate Boards of Directors. International research and practice*. New Horizons in Management. Cheltenham (UK): Edward Elgar.

Bilimoria, D. og Piderit, S.K. (1994). *Board committee membership: effects of sexbased bias*. Academy of Management Journal. 37. s.1453-1477.

Bilimoria, Diana og Huse, Morten (1997). *Tales about directorates: as reported by women directors*. NF-artikler/foredrag nr. 2004/96. Bodø: Nordlandsforskning.

Bråthen, Tore (2005). Etterlevelse av loven sikrer ikke 40 prosent kvinneandel i ASA-styrene. *Magma 2005, Årgang 8 - Nr. 4*. Hentet 9.12.2009 fra <http://uit.no/getfile.php?PageId=396&FileId=1502>

Bråthen, Tore (2006). "Styreløve til glede og besvær". *Magma 2006, Årgang 9 – Nr. 2*. Hentet 10.12.2009 fra <http://sivil.no/magma.asp?FILE=2006/02/0116.html>

Catalyst (1995). *The CEO View: Women on Corporate Boards*. Forskningsrapport. Hentet 16.02.2010 fra <http://www.catalyst.org/publication/77/the-ceo-view-women-on-corporate-boards>

Cranfield School of Management (2009). *Corporate Britain is failing women*. Hentet 25.2.2009 fra http://www.som.cranfield.ac.uk/som/som_applications/somapps/contentpreview.aspx?pageid=679&apptype=news&id=457

Creswell, John W (2006): *Qualitative Inquiry and Research Design*. Second Edition. London: Sage.

Dagbladet (2006). *Yrke: Hodejeger*. Skrevet av: Marit Dale Aarseth. Denne artikkelen er skrevet i samarbeid med Karrierelink.no og publisert 12.9.2006. Hentet 24.2.2010 fra <http://www.dagbladet.no/dinside/2006/09/12/476522.html>

Dagbladet (2008). *Ramin-Osmundsen trekker seg*. Skrevet av: Bjørn K. Bore, Harald S. Klungtveit og Ralf Lofstad. Publisert 14.2.2008. Hentet 6.5.2010 fra <http://www.dagbladet.no/nyheter/2008/02/14/526950.html>

Dahl, Robert (1992). *Økonomisk demokrati – den store utfordringen*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Delphi Consulting AS (2010). *Styresammensetning*. Hentet 16.12.2009 fra <http://www.delphi-consulting.no/index.cfm?ID=3-19-0>

Drake, Irmelin og Anne Grethe Solberg (1995). *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* Oslo: Tano.

Drake, Irmelin (2003). *Female Future. Mobilisering av talent*. Rapport på oppdrag fra NHO. Oslo: MediaFront AS / Digital Copy Studio AS.

ECON (2003). *Kvinner og menn med styreverv*. Rapport nr.: 11/03. Oslo: ECON Senter for økonomisk analyse.

Edenborough, R. (2005). *Assessment methods in Recruitment, Selection & Performance: A Managers Guide to Psychometric testing, Interviews and Assessment Centres*. Great Britian and United States: Kogan Page Limited.

Egon Zehnder International (2008). *Women on European boards*. Hentet 2.3.2010 fra <http://www.egonzehnder.com/global/thoughtleadership/hottopic/id/78402633/article/id/11900485>

Eidhamar, Geir Levi, Paul Leer-Salvesen og Vigdis Hølen (2001). *Den andre. Etikk og filosofi i skolen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Engelstad, Fredrik, Jørgen Svalund, Inger-Marie Hagen og Aagot Elise Storvik (2003). *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Esholdt, Lars og Isachsen, Knut (1991). *Headhunting – en rekrutteringsmetode*. Otta: Engers Boktrykkeri AS.

Esholdt, Lars (2009). *Yrke: Hodejeger*. Oslo: Aschehoug.

Financial Times (2009). *Skirting the boards*. Skrevet av: Richard Milne. Publisert: 14. juni 2009. Hentet 25.2.2010 fra <http://www.ft.com/cms/s/0/c6d8c8a2-5902-11de-80b3-00144feabdc0.html>

Granovetter, Mark S. (1974, 1995). *Getting a job. A study of contacts and careers*. Chicago: University of Chicago press. 1. og 2.utgave.

Granovetter, Mark S. (1983). The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological theory*, Vol 1. s. 201-233.

Grønmo, Sigmund og Løyning, Trond (2003). *Sosiale nettverk og økonomisk makt*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Gulbrandsen, Trygve (2004), *Temaer og problemstillinger for videre forskning om eierskap i Norge*. Rapport 2004: 8. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Hagtvet, H. (2005). *Undersøkelse om rekruttering av arbeidskraft. I: Aetat. Rapport om arbeidsmarkedet*. No. 2: 26-29.

Hansen, Marianne Nordli (1997). *Sosiale nettverk, rekrutteringskanaler og lønn i det norske arbeidsmarkedet*. Tidsskrift for samfunnsforskning. Universitetsforlaget. Vol 38: 171-195.

Hetland, Aslak (2007). *Betydningen av kjønn og nettverk ved styrerekruttering*.

Hovedoppgave i cand.polit.-graden ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi.

Universitetet i Oslo.

Hillman, Amy. J., Albert. A. Cannella, Jr., and Ira. C. Harris (2002). Women and Racial Minorities in the Boardroom: How do Directors Differ? *Journal of Management*. Vol. 28,

Nr. 6, s. 747-763. I: Hetland, Aslak (2007). *Betydningen av kjønn og nettverk ved styrerekruttering*. Hovedoppgave i cand.polit.-graden ved Institutt for sosiologi og

samfunnsgeografi. Universitetet i Oslo.

Hjertø, Kjell B. (2009). *Teamledelse*. I: Martinsen, Øyvind Lund (red.). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Hoel, Marit (2008). *The quota story: five years of change in Norway*. I: Susan Vinnicombe,

Val Singh, Ronald J. Burke, Diana Bilimoria og Morten Huse (ed.) (2008). *Women on Corporate Boards of Directors. International research and practice*. New Horizons in

Management. Cheltenham (UK): Edward Elgar.

Holter, Harriet (1996). *Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning*. I: Holter,

Harriet og Kalleberg, Rangvald (1996) (red.). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo:

Universitetsforlaget.

Huse, Morten (2004). ”Styrearbeid i Norge – innsikt fra corporate governance-

virkeligheten”. *Magma 2004, Årgang 7 – Nr.1*. Hentet 26.1.2010 fra

<http://www.sivil.no/magma.asp?FILE=2004/01/054huse.html>

Huse, Morten og Solberg, Anne Grethe (2006). *Gender-related boardroom dynamics. How*

Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. Women in

Management Review Vol. 21, No. 2, 2006.

Huse, Morten (2007). *STYRET: Tante, barbar, eller klan*. 3. Utgave. Bergen: Vigmostad og

Bjørke AS.

Huse, Morten (2008). *Women directors and the "black box" of board behavior*. I: Susan Vinnicombe, Val Singh, Ronald J. Burke, Diana Bilimoria og Morten Huse (ed.) (2008). *Women on Corporate Boards of Directors. International research and practice*. New Horizons in Management. Cheltenham (UK): Edward Elgar.

ISCO Group (2010). *Aktivt markedssøk / styresøk*. Hentet 30.3.2010 fra http://www.iscogroup.no/web/pagecontent_f.asp?sid=1153

ISF (2008). *Kjønnskvotering til ASA-selskapenes styrer. Demokrati og inklusjon*. Prosjektskisse fra Institutt for Samfunnsforskning i samarbeid med Sosiologisk institutt, UiB; Økonomisk institut, Aarhus handelshøjskole.

Justitias døtre (2010). *Justitias Døtre*. Hentet 26.3.2010 fra: <http://www.kvinneristyret.no/index.gan?id=74&subid=0>

Kanter, Rosabeth M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: BasicBooks.

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Khurana, Rakesh (2002). *Searching for a Corporate Savior. The Irrational Quest for Charismatic CEOs*. New Jersey: Princeton University Press. s.118-150.

Kleveland, Elisabeth og Ying Miao (2000): *Board-size effect in unlisted Norwegian firms*. MSc Thesis Finance, BI.

Kierulf, Kirsti (2007). *Jenter som arver, blir rollemodeller i ledelse og styreverom*. I: Rodin Kate, Lilliann Andreassen, Kirsti Kierulf og Eldbjørg Gui Standahl. *Mangfoldet i styreverommet. Styrearbeid og kvinner*. Oslo: Fagbokforlaget.

Knudsen, Andreas Høy (2008). *Først med politikk – først med forskning*. Forskningsrådet: Arbeidslivsforskning. Hentet 8.12.2009 fra:

<http://www.forskningsradet.no/servlet/Satellite?c=Nyhet&cid=1224697962078&pagename=arbeidsliv%2FHovedsidemal>

Knudsen, Gudmund (2009). *Allmennaksjeselskap*. Store Norske Leksikon. Hentet 9.12.2009 fra: <http://www.snl.no/allmennaksjeselskap>

Krook, Mona Lena (2009). *Quotas for Women in Politics*. New York: Oxford University Press Inc.

Lervik, Jon Erland, Morten Huse, Cathrine Hansen og Jon Erik Svendsen (2005). *Beskrivelse av norske styrever. Foreløpige resultater fra forskningsprogrammet "Det verdiskapende styret"*. Forskningsrapport 2/2005. Institutt for innovasjon og økonomisk organisering, Handelshøyskolen BI.

Lin, Nan (1999). Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*. Vol. 22 nr. 1 (1999). s. 28-51.

Lin, Nan (2000). Inequality in social capital. *Contemporary sociology*. Vol. 29 s.785-795.

Lindstad, Siri (2009). Kvotering plager ikke kvinner. *NIKK (Nordisk Institutt for Kunnskap om Kjønn)*. NIKK Magasin 2009 nr.3. Hentet 8.12.2009 fra <http://www.nikk.uio.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=992>

Lindstad, Siri (2009b). Sett press på dørvokterne. *NIKK (Nordisk Institutt for Kunnskap om Kjønn)*. NIKK Magasin 2009 nr.3. Hentet 17.12.2009 fra <http://www.nikk.uio.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=991>

Lipman-Blumen, J. (1992). *Connective leadership: female leadership styles in the 21st-century workplace*. *Sociological Perspectives*, 35 (1): 183-203. I: Hetland, Aslak (2007). *Betydningen av kjønn og nettverk ved styreerkruttering*. Hovedoppgave i cand.polit.-graden ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi. Universitetet i Oslo.

Lorsch Jay W. og Elizabeth McIver (1989), *Pawns and Potentates: The Reality of*

America`s Corporate Boards. Boston: Harvard Business School Press. I: Huse, Morten (2007). *STYRET: Tante, barbar, eller klan*. 3. Utgave. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.

Løyning (2001). *Nettverket styrer? En kvalitativ analyse av betydningen av overlappende styreverv*. Makt- og demokratiutredningen, rapport nr.28. Oslo: Unipub.

Løyning (2006). *Næringslivet – nettverk og tillit*. I: Marthinsen, Kerstin (2006) (red.). *Tenk nettverk*. Oslo: Vidarforlaget AS.

Marsden, P.V. og Campbell, K. C. (1990). *Recruitment and Selection Processes: The Organizational Side of Job Searches*. I: Breiger, Ronald L. (red.). *Social Mobility and Social Structure*. Cambridge : Cambridge University Press: 59-79.

Marthinsen, Kerstin (2006) (red.). *Tenk nettverk*. Oslo: Vidarforlaget AS.

Martinsen, Øyvind Lund (2009). *Ledelse og kompetansestyring*. I: Martinsen, Øyvind Lund (red.). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Melsom Anne May (2009). *Styreverv, ledelse og kvinner*. Justitias Døtre. Hentet 7.12.2009 fra: <http://www.kvinneristyret.no/index.gan?id=55&subid=0>

Mencken, C. og Winfield, I. (1998). *In Search of the Right Stuff: The Advantages and Disadvantages of Informal and Formal Recruiting Practices in External Labour Markets*. *American Journal of Economics and Sociology*. (April) Vol 57, No. 2.

Moe, Halvor (2009). *Hvis databasene er svaret, hva er da spørsmålet?* Masteroppgave ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi. Universitetet i Oslo.

NESH (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer.

NHO (2008). *Female Future – en suksesshistorie*. Næringslivets hovedorganisasjon. Publisert 4.12.2008. Hentet 24.2.2010 fra <http://www.nho.no/female-future/female-future-en-suksesshistorie-article20406-63.html>

Nilsen, Mette og Larsen, Linn Jeanette (2008). *Survey of Executive Search – the use of Network; Benefits and Pitfalls*. Masteroppgave ved Handelshøyskolen BI, Oslo.

NOU (2008: 6). *Kjønn og lønn. Fakta, analyser og virkemidler for likelønn*. Norges offentlige utredninger. Oslo: Departementenes servicesenter.

NUES (2010). *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse*. Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse. Hentet 12.03.2010 fra <http://www.nues.no/>

NUES (2009). *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse 21. oktober 2009*. Norsk Utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse. Hentet 04.03.2010 fra <http://www.nues.no/filestore/NorskAnbefalingEierstyringogSelskapsledelse21.oktober2009.pdf>

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 statsselskaper, statsforetak, allmennaksjeselskaper mv.)*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.

Prattley, H. (2007). *Headhunting – Driftnet or Spear Fishing?* Management, Executive Recruitment (November): 57-61.

Putnam, Robert D. (2000). *Bowling alone: The coolapse and the revival of the American community*. New York: Simon and Schuster.

Raaum, Nina C. (1995) (red.). *Kjønn og politikk*. Oslo: Tano.

Reskin, Barbara F. og Padavic, Irene (1994). *Women and Men at Work*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Richardsen og Traavik (2009). *Kvinner og ledelse i Norge*. I: Martinsen, Øyvind Lund (red.). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Ringdal, Kristen (2001): *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rodin Kate, Lilliann Andreassen, Kirsti Kierulf og Eldbjørg Gui Standahl (2007). *Mangfoldet i styrerommet. Styrearbeid og kvinner*. Oslo: Fagbokforlaget.

Rodin, Kate (2007). *Lovendring nødvendig for at mangfoldet skal fungere*. I: Kate Rodin, Lilliann Andreassen, Kirsti Kierulf og Elbjørg Gui Standal (2007). *Mangfold i styrerommet. Styrearbeid og kvinner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Ryen, Anne (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rødland, Anne Winsnes (2008). Kvoteringsloven i Norge: Veien til 40 %. *NIKK (Nordisk Institutt for Kunnskap om Kjønn)*. (Publisert i NIKK Magasin 1.2008). Hentet 8.12.2009 fra: <http://www.nikk.uio.no/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=509>

Røste, Anne Cathrine (2007). *Herlig å si opp folk*. Konsulentguiden. Hentet 19.01.2010 fra <http://konsulentguiden.no/index.cfm?id=159302>

Schein, V. E. (1973). *The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics*. *Journal of Applied Psychology*, 60 (3): 340-344. I: Hetland, Aslak (2007). *Betydningen av kjønn og nettverk ved styrerekruttering*. Hovedoppgave i cand.polit.-graden ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi. Universitetet i Oslo.

Silverman, David (2005). *Doing qualitative research*. London: SAGE Publications Ltd.

Skjeie, Hege (1999). *Likestillingsprosesser og kjønnsrett*. I: Ø. Østerud, F. Engelstad, S. Meyer, P. Selle og Hege Skjeie. *Mot en ny maktutredning*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Statistisk sentralbyrå (2007). *Dobbelt så mange ASA oppfyller likestillingskravet*. Hentet 20.1.2010 fra <http://www.ssb.no/ner/>

Statistisk sentralbyrå (2008). *Flest menn i styra*. Tabell 1 - Styrerepresentantar i AS og ASA etter kjønn, fordelt på alder, utdanningsnivå, tilsettegrupper og næring. 1. januar 2008. Hentet 7.12.2009 fra <http://www.ssb.no/ner/arkiv/tab-2008-06-13-01.html>

Stephansen, Jon Kristian (2002). *Executive search in an international context: Who, what, how and why*. Utredning i fordypningsområdet: Strategi, organisasjon og ledelse. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Solbrække, Kari Nyheim og Aarseth, Helene (2006). *Samfunnsvitenskapenes forståelser av kjønn*. I: Lorentzen, Jørgen og Wencke Mühleisen (2006) (red.). *Kjønnforskning. En grunnbok*. Oslo: Universitetsforlaget.

Stinchcombe, A. L. (1990). *Information and Organizations*. Berkley, CA: University of California Press.

Storvik, Aagot E. (1999). *Hvem passer som toppleder i staten? Lederutvelgelse, kjønn og kompetanse*. Rapport 99: 6. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Storvik, Aagot E. (2000). *Mellomledere på karrierens vei*. Rapport 2000:005. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

St.meld. nr. 13 (2006-2007). *Et aktivt og langsiktig eierskap*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.

Sørhaug, Tian (2002). *Fetisjerte relasjoner – arbeid, autoritet og kjønn*. I: Ellingsæter, Anne Lise og Solheim (red.) (2002). *Den usynlige hånd? Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Teigen, Mari (2003). *Kvotering og kontroverser. Om likestilling som politikk*. Oslo: Unipax.

Teigen, Mari (2005). *Male dominance and gender equality policies*. ISF Paper 2005: 100.

Teigen, Mari (2008). *Kvotering til ASA-styrene – mellom eierskapsinteresser og likestillingsmålsettinger*. ISF Paper 2008: 4.

Teigen, Mari (2009). *Kjønn og politikk*. I: Lorentzen, Jørgen og Mühleisen, Wencke (red.). *Kjønnforskning. En grunnbok*. 2.utgave. s.185-197. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Terjesen, Siri, Ruth Sealy og Val Singh (2009). "Women Directors on Corporate Boards: A Review and Research Agenda". I: *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 17, No. 3, pp. 320–337, Blackwell Publishing Ltd

Thagaard, Tove (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

Thagaard, Tove (2003): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Togstad, Thea Marie (2000). *Getting the offer: Female disadvantage in hiring?*
Hovedoppgave I Sosiologi ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi. Universitetet i Oslo.

United Nations (1995). *Beijing Declaration and Platform for Action*. Hentet 2.3.2010 fra <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/index.html>

Widerberg, Karin (2005): *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Walby, Sylvia (1990). *Theorizing Patriarchy*. Oxford: Blackwell. I: Lorentzen, Jørgen og Wencke Mühleisen (2006) (red.). *Kjønnforskning. En grunnbok*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wikipedia (2010). *Engelinvestor*. Hentet 7.5.2010 fra
<http://no.wikipedia.org/wiki/Engelinvestor>

"Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt".

Antall ord i oppgaven: 36 205

Vedlegg

Intervjuguide for informantene i hodejegerbransjen

1. BRANSJEN / REKRUTTERINGSFIRMAER

- Kan du fortelle kort om hvordan dere går frem når dere mottar et oppdrag om å rekruttere et styremedlem?
- Hvilke personer fra oppdragsgiver tar kontakt?
- (Hva mener du er årsaken til at firmaer bruker hodejeger-firmaer, (og ikke sine egne nettverk)?)
- Har dere opplevd en økning i antall oppdrag eller endrede oppdrag som en i etterkant av lovendringen?

2. REKRUTTERINGSKANALER

- Hvor går du for å finne ut informasjon om aktuelle styrerepresentanter?
- Hvilken betydning har personlige (eventuelt andre personers) relasjoner?
- Hvordan vil du si at ditt nettverk av aktuelle kvinnelige styrerepresentanter er, og har det endret seg som en følge av lovendringen?
- I hvilken grad går man utenlands for å skaffe styrerepresentanter?

3. SAMMENSETNING AV STYRET

- Hvordan mener du et styre burde settes sammen for å fungere optimalt?
- Hvor stor frihet har dere i deres oppdrag etter å finne styrerepresentanter?
- Hvilke kvalifikasjoner vektlegger dere når dere skal sette sammen et styre? (Tidligere erfaringer / styreverv, kunnskap om bedriftens område, styrekurs, uavhengighet fra ledelse/aksjonærer etc.)
- Går statlige selskaper og ASA-selskaper forskjellig frem når de skal innhente styremedlemmer, i så fall hvordan (ute etter ulik kompetanse)?

4. STYREREPRESENTANTER

- Vil du si at det er forskjeller i kvalifikasjoner / egenskaper hos kvinnelige og mannlige styrerepresentanter (representerer de ofte ulike fagkretser)?
- Benyttes det forskjellige fremgangsmåter for å finne kvinnelige styrerepresentanter enn mannlige?
- Hvor viktig mener du det er å ha ledet en bedrift for å sitte i et styre, og kan det være en grunn til at det kan være vanskeligere (om det er tilfelle) å finne kvinnelige styrerepresentanter?
- Reagerer kvinner og menn ulikt når de mottar tilbud om styreverv?
- Er det raskere utskiftning blant det ene kjønnnet enn det andre?
- Rekrutteres det flere kvinner enn menn til styret (ASA)?