



Mari Teigen

Kunnskapsoversikt om kjønnsbalanse i styre og ledelse

Sammendrag

Dette notatet oppsummerer foreliggende kunnskap om kjønnsbalanse i styre og ledelse i næringslivet, med vekt på virkninger av lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer, som ble vedtatt av stortinget i 2003. Lovregulering av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer har vært et effektivt virkemiddel til å øke kvinneandelen i de bedriftsstyrene som har vært pålagt dette. Endringen er særlig tydelig for allmennaksjeselskapenes styre, hvor kvinneandelen var svært lav på begynnelsen av 2000-tallet og nå er på mer enn 40 prosent. Det er imidlertid ikke identifisert ringvirkninger av lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon i styre. Kvinneandelen i styrene for de private aksjeselskapene er lav og har endret seg lite i løpet av de siste tjue årene. Kjønnsrepresentasjon i toppledelsen ser ikke ut til å påvirkes av om virksomhetene er omfattet av krav om kjønnsrepresentasjon i styret eller ikke. Forskning finner imidlertid en økende oppslutning blant toppledere om kjønnskvoltering i bedriftsstyrer, og at oppslutningen særlig har økt blant toppledere i næringslivet. Antallet allmennaksjeselskap er halvert i løpet av den siste tjueårsperioden, men forskning tyder på at det er sammensatte årsaker bak denne reduksjonen. Studier av sammenhengen mellom regulering av kjønnsrepresentasjon i styre og virksomheters lønnsomhet varierer. En mye omtalt studie finner en negativ sammenheng, mens andre studier finner at slik regulering ikke påvirker lønnsomheten. Målt på andre måter peker samvariasjon mellom kjønnsbalanse og mangfold og lønnsomhet i retning av at de mest lønnsomme selskapene oftere har kjønnsbalanse og mangfold i ledergruppen. Studier av rekruttering til styre i forbindelse med innføring av regulering av kjønnsrepresentasjon i styre, tyder på at de nye kvinnelige styremedlemmene ble rekruttert på omtrent samme måte som mannlige styremedlemmer. Det er en viss forskjell mellom menn og kvinner med hensyn til bakgrunn, den viktigste forskjellen er at kvinnene oftere har bakgrunn fra topplederstillinger, mens mennene oftere har bakgrunn som eiere og partnere. Forskning på barrierer for kvinners karriere viser at det ikke er kjønnsforskjeller i preferanser og ambisjoner, men peker på at betingelser for karriere særlig er utfordrende for kvinner med barn. Dette er samtidig en problemstilling med økende aktualitet for yngre menn i næringslivet. Basert på forskningen på kjønnsforskjeller i barrierer anbefales det at tiltak særlig bør rettes inn mot kartlegging og undersøkelser av betingelser for karriere, med særlig vekt på hvordan ulik organisering av arbeidsprosesser kan virke fremmende eller hemmende for kvinners og menns karrieresituasjon og muligheter.

Kunnskapsoversikt om kjønnsbalanse i styre og ledelse.

Dette notatet oppsummerer foreliggende kunnskap om kjønnsbalansen i styre og ledelse i næringslivet i Norge. Det bidrar også med en vurdering av hvordan tiltakene for å fremme slik kjønnsbalanse har virket. Det er Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) som har bedt Institutt for samfunnsforskning (ISF) ved CORE – Senter for likestillingsforskning om å lage en slik sammenstilling.

NFD ønsker svar på følgende problemstillinger:

- Hva viser forskning om effekter av ulike lovkrav og tiltak som er iverksatt for å oppnå kjønnsbalanse i styre og på ledelsesnivå?
- Hvilke lovkrav og tiltak har hatt tilsiktet effekt, og hvorfor? Og hvilke har ikke hatt tilsiktet effekt, og hvorfor?
- Hva viser forskning om hva som skaper kjønnsbalanse, og hvilke barrierer eksisterer?
- Hva viser forskning om rekruttering til styre og selskapsledelse? Hvem rekrutteres, og hvorfor?

Notatet tar utgangspunkt i disse spørsmålene og ser etter forskning som kan bidra til svare på dem. Som vi skal se, er det ikke alle spørsmålene som fullt ut kan besvares ut fra den kunnskapen som finnes i dag.

1. Bakgrunn: forslag om utvidet krav til kjønnsbalanse

Den sittende regjeringen har varslet en mulig utvidelse av den gjeldende lovreguleringen av kjønnsbalanse i bedriftsstyre. Dagens ordning gjelder allmennaksjeselskap, samvirkeselskap (med mer enn 1000 medlemmer), interkommunale selskap, statsforetak, statsaksjeselskap, sparebanker og gjensidige forsikringsselskap. En mulig utvidelse vil i tillegg omfatte styrene for privateide aksjeselskap.

Stortinget vedtok i 2003 å regulere kjønnsrepresentasjon i styrene for allmennaksjeselskap, interkommunale og statseide selskap, med full ikrafttredelse for statlige og interkommunale selskap fra 2004. Vedtaket var innrettet slik at allmennaksjeselskapene ikke ville bli berørt av reguleringen dersom selskapene frivillig nådde 40-prosentmålet innen sommeren 2005. Allmennaksjeselskapene lyktes ikke med det (se figur 1). Lovreguleringen ble gjort gjeldende for allmennaksjeselskap ved en regjeringsbeslutning høsten 2005, med full ikrafttredelse for nye allmennaksjeselskap fra 2006. To år senere, i 2008, ble reguleringen gjeldende for alle allmennaksjeselskap. Lovregulering av kjønnsrepresentasjon i styre ble senere utvidet til samvirkeselskap i 2007 (selskap med minst 1000 medlemmer) og for kommunale selskap i 2009. Finansforetaksloven regulerer også kjønnsrepresentasjon i styre for sparebanker og gjensidige forsikringsselskap.

Det er særlig to forhold som aktualiserer en mulig utvidelse av regulering av kjønnsrepresentasjon til også å gjelde styre i privateide aksjeselskap. For det første har styrene for de privateide aksjeselskapene en langt skjev kjønnsfordeling enn virksomheter som omfattes av regulering av kjønnsrepresentasjon i selskapslovgivningen. Toppledelsen i næringslivet er svært mannsdominert. Det gjelder både de selskapene som omfattes, og de som ikke omfattes, av regulering av kjønnsrepresentasjon i styre (CORE 2022).

For det andre er spørsmålet om utvidelse av regulering av kjønnsrepresentasjon i styret aktualisert ved at EU-kommisjonen i juni 2022 vedtok et nytt direktiv som skal regulere kjønnsrepresentasjon i styrene i store børsnoterte selskap i EU-landene. Dette EU-direktivet kom på plass etter ti års tautrekking og store kontroverser. Det er den norske reguleringen av kjønnsrepresentasjon i

bedriftsstyrer som har stått modell for EU (se Inderhaug 2019). Det samme gjelder spredningen av regulering av kjønnsrepresentasjon til en rekke land i Europa – Spania, Island, Frankrike, Belgia, Italia, Portugal, Østerrike (se Seierstad, Gabaldon og Mensi-Klarbach 2017; Teigen 2021)

I det følgende presenteres foreliggende kunnskap om kjønnsbalanse i styre og ledelse i næringslivet samt vurderinger av hvordan tiltakene for å fremme slik kjønnsbalanse har virket.

Først gis en gjennomgang av lovkrav og tiltak for å fremme kjønnsbalanse i toppledelse og styrever. Deretter presenteres forskning om virkninger av innføringen av regulering av kjønnsrepresentasjon i styrever. For det tredje vises noen hovedfunn om endringer i syn på regulering av kjønnsrepresentasjon (kjønnskvolter). Deretter gis en oversikt over hva forskningen om betydningen av kjønnsbalanse for virksomhetens lønnsomhet viser. For det femte presenteres forskning om rekruttering til styrever. For det sjette går vi gjennom noen hovedfunn fra forskning om hva som er sentrale barrierer for kjønnsbalanse i næringslivet, samt hva som kan være gode tiltak mot disse barrierene.

2. Tiltak for å fremme kjønnsbalanse i toppledelse og styrever i næringslivet

Topposisjonene i næringslivet gir tilgang på makt, innflytelse, status og gode inntekter. Til tross for vesentlige likestillingsframskritt på mange områder gjennom de siste tiårene er det fortsatt stor overvekt av menn i toppposisjonene i næringslivet. Den siste utgaven av COREs topplerbarometer viste at rundt én av seks topplerere var kvinner (CORE 2022). Mangelen på kjønnsbalanse i disse posisjonene gir et synlig uttrykk for vedvarende kjønnskjøvheter i toppen av næringslivet. Vi vil her presentere de sentrale tiltak og initiativ for å fremme kjønnsbalanse på toppen av næringslivet, med vekt på lovkrav, tiltak og initiativ fra offentlige myndigheter.

Lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer ble første gang foreslått i regjeringens høringsnotat i forbindelse med en større revisjon av likestillingsloven på tampen av 1990-tallet (Barne- og familiedepartementet 1999–2000). Den gang ble det foreslått ulike alternativ for en slik lovregulering, deriblant at minst 25 prosent av hvert kjønn skulle være representert i samtlige aksjeselskap. En slik lovregulering ble foreslått som en utvidelse av reguleringen av kjønnsrepresentasjon i offentlige styrever, råd og utvalg, som allerede var regulert gjennom likestillingslovgivningen. Høringsrunden viste at det var stor uenighet om et slikt forslag, og forslaget var ikke en del av det endelige forslaget til revisjon av likestillingsloven (Barne- og familiedepartementet 1999–2000).

Et nytt forslag om regulering av kjønnsrepresentasjon i styrever ble presentert i 2002. I forkant var ulike aspekter utredet, inkludert en vurdering av de juridiske aspektene ved en slik regulering. Det ble foreslått at kjønnsrepresentasjonen i styrever skulle reguleres gjennom selskapslovgivningen (Barne- og familiedepartementet 2002–2003). Stortinget vedtok forslaget i 2003 med støtte fra samtlige av de politiske partiene, med unntak av Fremskrittspartiet (Teigen 2022a og b).

På to områder skilte den vedtatte lovreguleringen seg fra forslaget om at slik regulering skulle inngå i likestillingslovgivningen. For det første ved at virkeområdet for en slik regulering ble avgrenset til selskapsformene allmennaksjeselskap, statseide og interkommunale selskap. For det andre ved at begge kjønn skulle være representert med minst 40 prosent, altså ikke minst 25 prosent som tidligere ble foreslått for de privateide selskapene.

Å regulere kjønnsrepresentasjon, kjønnskvolter, skaper ofte debatt med skarpe fronter mellom motstandere og tilhengere. Det var tilfellet da en regulering av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer kom på dagsorden første gang fra midten av 1990-tallet, og deretter ble foreslått i regjeringens

høringsnotat om revisjon av likestillingsloven på slutten av tiåret (Barne- og familiedepartementet 1999–2000). Flere har studert argumentasjonen i debatter om kjønnskotering: i høringsinstituttet, i Stortinget, blant sentrale aktører og i media (se f.eks. Teigen 2002; Cvijanovic 2009; Sørensen 2011; Teigen 2002; Teigen 2003; Teigen 2012; Teigen 2015). Tilhengerne av regulering av kjønnsbalanse i bedriftsstyrer legger blant annet vekt på at regler for kjønnsrepresentasjon er rettferdig, at det fremmer virksomheters lønnsomhet, og at det motvirker tendenser til diskriminering av kvinner. Motstanderne av regulering legger vekt på at slik regulering virker mot eiernes rett til selv å velge styrerepresentanter, at det strider mot prinsippene for aksjonærdemokratiet, samt at krav om kjønnsrepresentasjon kan svekke utvelgelse av de mest kompetente og best egnede styrerepresentantene, noe som igjen kan ha en negativ innvirkning på selskapenes lønnsomhet.

2.2 Andre tiltak for å fremme kjønnsbalanse i næringslivet

Staten har begrenset mulighet for å pålegge næringslivet tiltak for å fremme kjønnsbalanse, likestilling og mangfold. Det finnes likevel noen tiltak og initiativ med dette som formål. Mest sentralt er de nye og skjerpede aktivitets- og redegjøringspliktene som er regulert gjennom likestillings- og diskrimineringsloven.

Aktivitets- og redegjøringsplikten pålegger arbeidsgivere (§§ 26 og 26a) å arbeide aktivt, målrettet og planmessig for likestilling og å forhindre diskriminering. Arbeidsgivers aktivitetsplikt gjelder for alle arbeidsgivere. De spesifiserte pliktene, som det skal rapporteres på, gjelder for offentlige virksomheter og for private virksomheter med mer enn 50 ansatte, samt for virksomheter med mellom 20 og 50 ansatte når én av arbeidslivets parter krever dette. De nye pliktene ble vedtatt av Stortinget i 2019 og var gjeldende fra 2020.

Institutt for samfunnsforskning undersøker for tiden hvilken betydning aktivitetspliktene har for arbeidet med likestilling og mangfold i arbeidslivet.¹ Som en del av dette prosjektet undersøker vi hvordan de 50 største norske virksomhetene (etter omsetning) rapporterer om det interne likestillingsarbeidet. Analysene av dette materialet vil gi kunnskap om den faktiske likestillingssituasjonen i virksomhetene, hva som oppfattes som sentrale utfordringer for å fremme kjønnsbalanse og mangfold, samt hvilke tiltak som iverksettes for å oppnå målene. De første resultatene fra denne studien kommer tidlig i 2023.

Et annet initiativ er regjeringens *strategi for et mer likestilt utdannings- og arbeidsmarked for perioden 2021–2024*. Her inngår mål om kjønnsbalanse, likestilling og mangfold i næringslivet, men direkte krav eller andre tiltak initiert av offentlige myndigheter står ikke sentralt i strategien (Kulturdepartement 2021–2024). Det legges i stedet vekt på gode prosjekter og eksempler på tiltak som kan bidra til å fremme kjønnsbalanse og mangfold. Her nevnes satsningene [CORE Topplederbarometer](#) og [CORE næringslivsstudie](#) samt NFDs rolle som premissleverandør for forventninger om kjønnsbalanse i dialog med virksomheter hvor staten har eierandel.

Barne- og likestillingsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet publiserte for noen år siden en [brosjyre](#) med råd til næringslivet om hvordan man kan oppnå kjønnsbalanse i toppen av næringslivet. Her presenteres en verktøykasse med tiltak basert på næringslivets egne innspill: Ledelsen må ta ansvar, ha gode planer, måle fremgang, jobbe med rekruttering, bygge talenter, legge til rette, utnytte de menneskelige ressursene i virksomheten og ta samfunnsansvar.

Oppsummert – tiltak for å fremme kjønnsbalanse i toppledelse og styrer

- Offentlige myndigheter har iverksatt få tiltak for å fremme kjønnsbalanse, likestilling og mangfold i styrer og på ledelsesnivå i næringslivet.

¹ [Aktivt likestillingsarbeid – Institutt for samfunnsforskning](#)

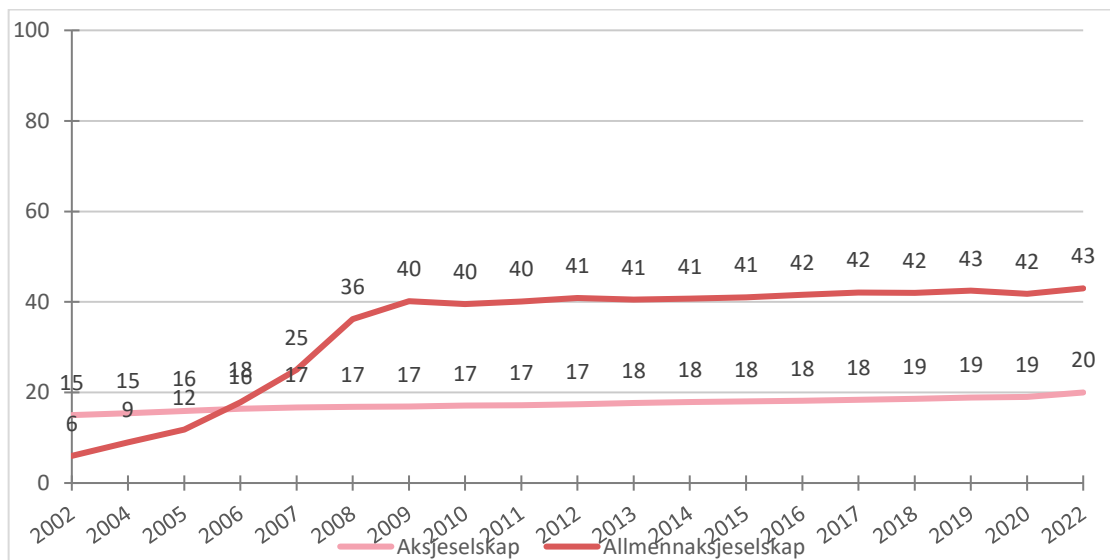
- Lovregulering av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer i selskapslovgivningen er det eneste direkte tiltaket som er iverksatt for å fremme kjønnsbalanse i næringslivet.
- Aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP) i likestillings- og diskrimineringslovgivningen innebærer at arbeidsgiver er pålagt en plikt til å fremme likestilling og forhindre diskriminering.
- Øvrige strategier og initiativ understreker målsettingen om kjønnsbalanse i næringslivet, men peker i liten grad mot bestemte tiltak.

3. Virkninger av regulering av kjønnsrepresentasjon i styrene i næringslivet

Regulering av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer er et virkningsfullt tiltak for å oppnå kjønnsbalanse i styrene som omfattes av slik regulering. Selv om det har vært antatt at slik regulering også vil ha ringvirkninger til toppledelse (Matsa og Miller 2011), er det er imidlertid lite som tyder på det, hverken til styrer som ikke er omfattet av slik regulering eller for ledelsesnivå (CORE 2022; Bertrand mfl. 2019).

Figuren nedenfor viser utviklingen i kvinneandel i styrene for private aksjeselskap og allmennaksjeselskap. Kjønnsrepresentasjon i styrene for de private aksjeselskapene og styrene for allmennaksjeselskapene var svært lav på begynnelsen av 2000-tallet, men økte kraftig utover 2000-tallet i takt med at lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon ble debattert. Stortingsvedtaket i 2003 om kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer for allmennaksjeselskap ble utformet med forbehold om at reguleringen ikke ville bli iverksatt dersom selskapene frivillig oppnådde minst 40 prosent av begge kjønn innen sommeren 2005. Til tross for at kvinneandelen i styrene for allmennaksjeselskapene økte betraktelig fram mot tidsfristen, så ble 40-prosentkravet først innfridd i 2009, ett år etter at lovkravet var på plass.

Figur 1: Andel kvinner i styrene i aksjeselskap og allmennaksjeselskap, 2002–2022



Kilde: Statistisk sentralbyrå ([SSB 2022](#))

På begynnelsen av 2000-tallet var kvinneandelen i private aksjeselskap noe høyere enn for allmennaksjeselskapene. Utviklingen i kjønnsfordeling i aksjeselskapene fulgte imidlertid ikke utviklingen i allmennaksjeselskapene. I aksjeselskapene har kvinneandelen i løpet av de siste tjue

årene økt med 5 prosentpoeng, mens den har økt med 37 prosentpoeng i styrene for allmennaksjeselskapene. Det betyr at utviklingen i retning av kjønnsbalanse i allmennaksjeselskapenes styrer har ikke spredd seg til aksjeselskapenes styrer.

3.1 CORE Topplederbarometer

Tallene fra CORE Topplederbarometer gir mer detaljerte analyser over utviklingen i kjønnsfordeling i styre og toppledelse i de 200 største norske selskapene.

Det siste topplederbarometeret fra 2022 viser en kvinneandel på 44 prosent for selskap med lovkrav (ASA, offentlige, samvirker, sparebanker m.m.) og 21 prosent for selskap uten lovkrav (private AS) (se tabell 1). Mønsteret er med andre ord nær identisk for de 200 største selskapene som tallene for alle aksjeselskap og allmennaksjeselskap (jf. figur 1).

Dette er gjennomsnittstall, nærmere analyse av tallene viser at spredningen er stor blant de private aksjeselskapene. Nær en tredel av de private aksjeselskapene består kun av menn, og kun 16 prosent av de samme selskapene har kjønnsbalanse i styret (se tabell 1).

Tabell 1: Kjønnsfordelingen i styrene i de 200 største selskapene i næringslivet

	Privateide aksjeselskap (AS)	Allmennaksjeselskap (ASA)	Andre selskap (offentlig eide AS, samvirke-foretak og sparebanker)	Totalt
Antall selskap	103	58	39	200
Andel selskap med kjønnsbalanse i styret**	16 %	78 %*	59 %*	42 %
Andel selskap med bare menn i styret	31 %	0 %	3 %***	17 %
Andel kvinner i styret	21 %	42 %	45 %	32 %

*Kjønnsfordelingen kan påvirkes av regler for ansattrepresentanter og antall styremedlemmer.

**Kjønnsbalanse vil si selskap med 40–60 prosent fordeling av begge kjønn i styret.

***De fleste, men ikke alle samvirkeforetak har lovkrav.

Mens fordelingen av menn og kvinner i styret viser at reguleringen av kjønnsrepresentasjon er svært virkningsfull, er det knapt forskjell mellom private aksjeselskapene og allmennaksjeselskap når det gjelder kjønnsfordeling blant topplerne. Krav om kjønnsrepresentasjon i styret ser ut til å ha liten betydning for andelen kvinnelige styreledere, andelen selskap med kjønnsbalanse i topplergruppen, andelen selskap med bare menn i topplergruppen, og andelen selskap med kvinner blant administrerende direktører, i topplergruppen eller i operative topplerposisjoner. Kategorien «andre selskap» skiller seg imidlertid vesentlig ut ved en gjennomgående sterkere representasjon av kvinner og nesten ingen selskap med bare menn i toppledelsen (se tabell 2).

Tabell 2: Kjønnfordelingen i toppledelsen (inkl. styreleder) i de 200 største selskapene i næringslivet

	Privateide aksjeselskap (AS)	Allmennaksjeselskap (ASA)	Andre selskap (offentlig eide AS, samvirke-foretak og sparebanker)	Totalt
Antall selskap	103	58	39	200
Andel kvinnelige styreledere	10 %	9 %	28 %	13 %
Andel selskap med kjønnsbalanse i toppledergruppen*	19 %	19 %	46 %	25 %
Andel selskap med bare menn i toppledergruppen	14 %	14 %	5 %	12 %
Andel kvinner blant adm.dir.	13 %	14 %	26 %	15,5 %
Andel kvinner i toppledergruppen	26 %	25 %	34 %	27 %
Andel kvinner i operative topplederposisjoner	18 %	17 %	27 %	19 %

*Kjønnbalanse er selskap med 40–60 prosent fordeling av begge kjønn i toppledergruppen.

4. Topplederes syn på kjønnskvoltering: holdningsendring

Makt- og demokratiutredningen gjennomførte i 2000 en stor lederskapsundersøkelse (Gulbrandsen mfl. 2002; Skjeie og Teigen 2003; NOU 2003). Denne undersøkelsen ble gjentatt i 2015 med mange av de samme spørsmålene som i 2000.² Lederskapsundersøkelsene er basert på spørreskjemaundersøkelser med alle som hadde topposisjoner i ti samfunnssektorer; det vil si innen politikk, statsforvaltningen, forsvar, politi og juss, næringsliv, frivillige organisasjoner, medier, forskning og høyere utdanning, kultur og kirke (se Engelstad 2022).

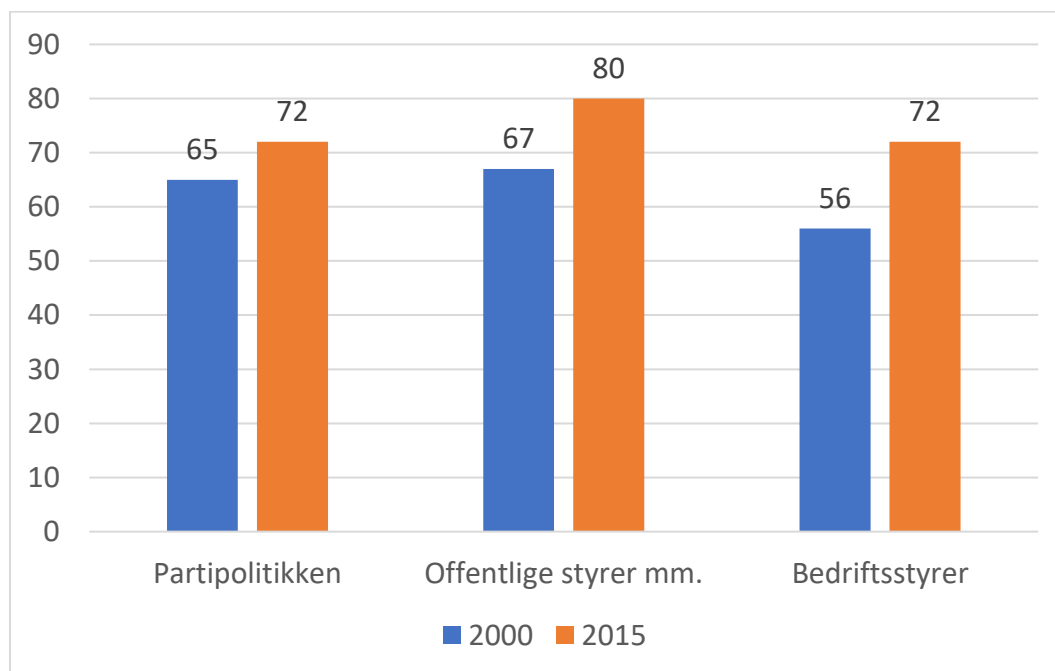
Både i 2000 og i 2015 ble topplerne stilt spørsmål om syn på regulering av kjønnsrepresentasjon, det vil si at de ble stilt spørsmål om de var for eller imot ulike kjønnskvolteringsordninger. Kjønnskvoltering til offentlige råd og utvalg og kjønnskvoltering i politiske partier var begge innført og praktisert i 2000, slik at spørsmålene om dem hadde samme ordlyd i 2000 og i 2015: «*Er du for eller imot ved oppnevning av offentlige utvalg, styre og råd skal kjønnsfordelingen være minimum 40-60 prosent*» og «*Er du for eller imot at kjønnsfordelingen på partilistene til lokal- og stortingsvalg skal være minimum 40-60 prosent?*» Regulering av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrene var på sin side under utredning i 2000. Spørsmålet om kvotering til bedriftsstyrene ble formulert i tråd med det som da forelå som et forslag på det tidspunktet: «*Er du for eller imot at styrene for private foretak skal det være en kjønnsfordeling på minimum 25 – 75 prosent?*» I 2015 ble spørsmålet tilpasset den eksisterende loven, som trådte i kraft fra 2008: «*Er du for eller imot at kjønnsfordelingen i børsnoterte selskap skal være på minimum 40 prosent av det underrepresenterte kjønn?*» På den ene siden var det et mer moderat spørsmål som ble stilt i 2000 sammenlignet med i 2015, altså en regulering av kjønnsrepresentasjon på 25 og ikke 40 prosent. På den annen side var det et mindre

² Lederskapsundersøkelsen 2015 ble gjennomført som en del av prosjektet *Elites & Society* finansiert av Norges Forskningsråd og ledet av Trygve Gulbrandsen ved Institutt for samfunnsforskning.

moderat spørsmål ved at det i 2015 handlet om børsnoterte selskap og ikke om bedriftsstyrer generelt. Vi antar imidlertid at spørsmålene er sammenlignbare, det vil si at de ble oppfattet mer allment som spørsmål om tilslutning til lovregulering av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer.

I 2000 var det rundt to tredjedeler av topplederne som støttet kjønnskvoltering i politiske partier og offentlige styrer, råd og utvalg, mens noe mer enn halvparten støttet planene om kjønnskvoltering i bedriftsstyrer. Femten år senere var støtten til kjønnskvolteringsordninger økt, og støtten til kjønnskvoltering i bedriftsstyrene var nå på nivå med oppslutningen om kjønnskvoltering i partipolitikken. Spørsmålet om kvotering i næringslivet endret seg altså fra å være et kontroversielt tiltak til å ha bred støtte blant store deler av norske toppledere.

Figur 2. Andel av toppledere i ti samfunnssektorer som støtter kjønnskvoltering. 2000 og 2015



Kilde: Engelstad, Gulbrandsen, Midtbøen og Teigen 2022

De mer detaljerte analysene av endring i oppfatning om kjønnskvoltering i bedriftsstyrer blant toppledere på tvers av samfunnssektorene, og mellom kvinner og menn, viste at oppslutningen særlig økte blant næringslivslederne og særlig blant kvinner i næringslivet.

Endringene i oppslutning kan knyttes til det som i faglitteraturen kalles *policy feedback*, som går ut på at innføring av ny politikk ofte fører til endrede holdninger. Ofte i positiv retning, mot mer oppslutning om ny politikk, men selvsagt også med fare for at motstanden øker. Den økte oppslutningen om kjønnskvoltering i bedriftsstyrer kan tolkes som uttrykk for at innføringen av denne ordningen økte aksepten og oppslutningen om tiltaket, snarere enn å nøre opp under motstand.

Oppsummert – lovregulering og holdningsendring

- Toppledernes oppslutning om kjønnskvoltering, og kjønnskvoltering til bedriftsstyrer spesielt, har økt etter at regulering av kjønnsrepresentasjon til styrer ble innført og iverksatt.
- Motstanden var størst blant næringslivsledere, og blant dem har også økningen vært sterkest, særlig blant kvinnelige næringslivsledere.

- Oppfatninger om hva som er de viktigste årsakene til mannsdominans, er i endring, der institusjonelle årsaker i økende grad vektlegges som årsak til vedvarende mannsdominans.

5. Reduksjon i allmennaksjeselskap som følge av lovregulering av kjønnsrepresentasjon i styret

Fra 2003 til 2021 ble antall allmennaksjeselskap mer enn halvert, fra 554 til 229. Den kraftige reduksjonen i antall allmennaksjeselskap ansporet til en debatt om nedgangen skyldtes reguleringen av kjønnsrepresentasjon i allmennaksjeselskapenes styre. Påstanden var at selskap «flyktet» fra denne organisasjonsformen for å unngå krav om kjønnsbalanse i styret.

I en artikkel av Bøhren og Staubø (2014) om virkninger av lovregulering av kjønnsrepresentasjon i styre antar forfatterne at selskap skiftet organisasjonsform for å unngå krav om kjønnsrepresentasjon. Det er imidlertid høyst usikkert om det var en direkte årsakssammenheng mellom regulering av kjønnsrepresentasjon og reduksjon i antall allmennaksjeselskap. Bare allmennaksjeselskap kan børsnoteres, og nedgangen i antall allmennaksjeselskap skjedde særlig blant de som ikke var børsnoterte (Bøhren og Staubø 2014).

En spørreskjemaundersøkelse foretatt ved Institutt for samfunnsforskning blant selskap som endret organisasjonsform, fant at reguleringen av kjønnsrepresentasjon i styret ikke var en hovedgrunn for å endre organisasjonsform (Heidenreich og Storvik 2010). Respondentene i de fleste virksomhetene svarte at det var mer hensiktsmessig å være aksjeselskap fordi reglene er mindre krevende for aksjeselskap sammenlignet med allmennaksjeselskap, samt at endringer i verdipapirhandeloven hadde betydning, eller at bedriften var blitt kjøpt opp og dermed opphørt som virksomhet (Heidenreich og Storvik 2010).

Annen forskning peker i samme retning og konkluderer med at oppkjøp, og de generelt mer krevende rapporteringskravene, var blant hovedårsakene til reduksjonen i antall allmennaksjeselskap tidlig på 2000-tallet (Eckbo, Nygaard og Thorburn 2021).

Oppsummert – virkninger av å regulere kjønnsbalansen i styre i norsk næringsliv

- Lovregulering av kjønnsrepresentasjon i styre har vært virkningsfullt. De selskapene som er omfattet av slik regulering, har en klart jevnere kjønnsfordeling i styret enn de selskapene som ikke er omfattet av slik regulering.
- Det er lite som tyder på at kjønnsbalanse positivt påvirker kjønns sammensetning i ledelsen. Gjennomsnittstall viser den samme situasjonen i toppledelsen, uavhengig av om selskapene har kjønnsbalanse i styret eller ikke.
- Nær en tredel av de private aksjeselskapene har ingen kvinner i styret.
- Det har vært en nedgang i antall allmennaksjeselskap etter at reguleringen av kjønnsrepresentasjon i styre ble innført. Reguleringen av kjønnsrepresentasjon var antagelig kun en av flere faktorer som førte til endring i organisasjonsform.

6. Hva betyr kjønnsrepresentasjon i styret for selskapenes lønnsomhet?

Den norske reguleringen av kjønnsrepresentasjon i styre ble fulgt av en bred internasjonal debatt om hva dette ville bety for selskapenes lønnsomhet. To amerikanske forskere brukte norske data og fant at innføringen av regulering av kjønnsrepresentasjon i styre førte til redusert lønnsomhet for de virksomhetene som var omfattet av slik regulering (Ahern og Dittmar 2012). Disse analysene fikk stor

internasjonal oppmerksomhet og ble aktivt brukt som argument mot regulering av kjønnsrepresentasjon i styrer i mange land i Europa.

Funnene til Ahern og Dittmar (2012) er senere sterkt kritisert for viktige svakheter. Eckbo, Nygaard og Thorburn (2021) har undersøkt sammenhengen mellom kjønnsbalansekrav og selskaps lønnsomhet, samt reanalysert tidligere studier av dette, deriblant dataene som Ahern og Dittmar brukte et tiår tidligere. De finner ikke at reguleringen av kjønnsrepresentasjon i styrer påvirket selskapenes lønnsomhet. De finner videre at funnene til Ahern og Dittmar må tilbakevises, og konkluderer med at innføringen av krav om kjønnsbalanse i styrene for allmennaksjeselskap hverken var positivt eller negativt for selskapenes lønnsomhet. Også Dale-Olsen, Schøne og Verner (2013) sine analyser tyder på at selskapenes lønnsomhet ikke ble negativt påvirket av reguleringen av kjønnsrepresentasjon i styret.

Disse analysene forsøker direkte å identifisere om det er et årsaksforhold mellom kjønnsfordelingen i bedriftsstyret og selskapenes lønnsomhet. Andre analyser har undersøkt korrelasjonen mellom kvinneandel og lønnsomhet, og har funnet en positiv samvariasjon. Analyser gjennomført av [McKinsey](#) viser at selskap med kjønnsbalanse og etnisk mangfold i ledelsen oftere er blant de mest lønnsomme selskapene, men at effektene er sterkere for etnisk mangfold enn for kjønnsbalanse. Disse studiene undersøker ikke årsakssammenhenger, men finner at det er en overhyppighet av kjønnsbalanserte og etnisk mangfoldige ledergrupper i de mest lønnsomme selskapene.

Det finnes også en stor litteratur som har undersøkt sammenhengen mellom etnisk mangfold og lønnsomhet, som tyder på at det er en positiv sammenheng. Men sammenhengene er komplekse, og antagelig mer komplekse enn det som er tatt inn i studiene av kjønnsbalanse i styret for virksomheters lønnsomhet. Det kan imidlertid være viktige innsikter fra litteraturen om etnisk mangfold og lønnsomhet som har relevans for diskusjoner om sammenhengen mellom kjønnsbalanse og lønnsomhet (se Umblijs, Drange og Orupabo 2022).

Oppsummert – sammenhengen mellom kjønnsbalanse i styrer og lønnsomhet

- Undersøkelser av om det er en direkte sammenheng mellom økt kjønnsrepresentasjon i styrer og virksomheters lønnsomhet, tyder på at det ikke er mulig å identifisere en slik direkte sammenheng.
- Undersøkelser som sammenligner de mest lønnsomme med de minst lønnsomme selskapene, tyder likevel på at de mest lønnsomme selskapene oftere har kjønnsbalansert og etnisk mangfold i toppledelsen.

7. Hva viser forskning om rekruttering til styrer?

Det er stor variasjon i hvordan styrer settes sammen, i gjennomstrømningstakt og i hva som er relevant kompetanse for styreverv (Huse 2018). Forskning viser at lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon har bidratt til en bredere anerkjennelse av hva som er relevant kompetanse i styrer (Seierstad, Tatli og Huse 2020).

Parallelt med iverksettingen av regulering av kjønnsrepresentasjon i styrer fant det sted en profesjonalisering av rekruttering til styrer. Disse prosessene trakk antagelig i samme retning og bidro til mer transparente og forbedrede rekrutteringsprosesser til styrer (Teigen og Midtbøen 2015; De Wulf 2014).

Rapporten *Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid blant ASA-selskapenes styrerepresentanter* analyserer kjønnsforskjeller i styrerepresentantenes bakgrunn (Heidenreich og Storvik 2010). Tallmaterialet er hentet fra en spørreskjemaundersøkelse blant styrerepresentanter i

allmennaksjeselskapene i 2010. Analysene viser at kvinnelige styrerepresentanter gjennomgående er yngre enn de mannlige styrerepresentantene, det gjelder for styreledere, nestledere og aksjonær- og ansattvalgte representanter. Videre at det er relativt små forskjeller mellom kvinner og menn når det gjelder utdanningsnivå, om enn klart flere kvinner enn menn med lang universitetsutdanning. Det er relativt små forskjeller mellom menn og kvinner i utdanningstype: Økonomiutdanning gjelder halvparten av både kvinner og menn, noen flere menn enn kvinner med tekniske og naturvitenskapelige utdanninger, og noen flere kvinner enn menn med jus og samfunnsvitenskapelige utdanninger. Kjønnforskjellene er særlig tydelige når det gjelder styremedlemmenes hovedstilling. Det er klart flere menn som oppgir eier/deleier/partner som hovedstilling, og klart flere kvinner enn menn som oppgir ansatt leder som hovedstilling.

Vibeke Heidenreich (2014) har analysert datamaterialet videre i sin doktoravhandling *Kjønnskvotering i selskapsstyrer og rekrutteringseffekter*. Her undersøker hun om lovreguleringen av kjønnsbalanse til selskapsstyrer bidro til å endre rekrutteringen til styrene. Her analyseres to antagelser som sto sentralt i debatten om regulering av kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrer. Den ene gikk ut på at det ville bli svært vanskelig å finne kompetente og egnede kandidater, og at kvinneandelen i styrene ville fylles opp av familie og venner til eksisterende styremedlemmer og eiere. Den andre gikk ut på at selskapene ville finne fram til aktuelle kvinner til styrene gjennom en aktiv bruk av databaser og rekrutteringsselskap. Heidenreichs analyse bekreftet ingen av antagelsene, men tydet heller på at styremedlemmer av begge kjønn ble rekruttert gjennom aksjonærenes, administrasjonens og valgkomiteenes egne profesjonelle sosiale nettverk. Det vil si at styrerepresentanter ble rekruttert på samme måte og gjennom de samme kanaler, enten de var menn eller kvinner.

En tidlig undersøkelse av hvordan ledere for valgkomiteer fant fram til kvinnelige styremedlemmer, peker i samme retning. Lederne for valgkomiteene fant fram til kvinner gjennom de ordinære kanalene, men det krevde ofte noe mer grundige og omfattende søk å finne fram til de mest relevante og beste kvinnelige styrerepresentantene (Hetland 2007). En annen undersøkelse tyder på at bruk av rekrutteringsfirmaer har spilt en beskjeden rolle i rekrutteringen av kvinnelige styremedlemmer (Hageland 2010).

Styrerepresentanter med og uten eierinteresser i selskapet de sitter i styret til, omtales gjerne som avhengige (dependent) versus uavhengige (independent) styrerepresentanter. Bøhren og Staubo (2015) finner at kvoteringsloven førte til en kraftig økning i uavhengige styrerepresentanter fordi kvinner sjeldnere har eierinteresser. Spørsmål om hva som er en god balanse mellom avhengige styrerepresentanter og uavhengige styrerepresentanter, er omdiskutert. I litteraturen om god selskapsstyring hevdes det ofte at utvikling av selskap er tjent med å inkludere uavhengige styrerepresentanter, men andre hevder at kan være uheldig for selskapenes lønnsomhet (Bøhren og Staubo 2015). Storvik og Gulbrandsens analyser (2016) tyder på at kvinnelige styrerepresentanter i mindre grad opplever at de er inkludert og en del av den indre sirkelen i de styrene de sitter. Disse analysene er imidlertid basert på en spørreskjemaundersøkelse fra 2009, som dermed ble gjennomført umiddelbart etter iverksettingen av regulering av kjønnsrepresentasjon i allmennaksjeselskapenes styrer.

En påstand i studier av rekruttering til styrer som følge av lovreguleringen av kjønnsrepresentasjon i styrer har vært at reguleringen førte til en konsentrasjon av noen relativt få kvinner som sitter i mange styrer (Seierstad og Opsahl 2011). Annen forskning peker også i retning av at en umiddelbar virkning av regulering av kjønnsrepresentasjon i styrer var at mange styreverv ble konsentrert hos et fåtall kvinner. Men det er stor utskiftning av styremedlemmer i allmennaksjeselskapenes styrer, og antallet kvinner med flere styreverv ble kraftig redusert fra 2008 til 2013 (Løyning 2015).

Oppsummert – forskning om rekruttering til styrer

- Analyser av rekrutteringen til styrer i forbindelse med iverksettingen av regulering av kjønnsrepresentasjon viser at kvinnelige og mannlige styrerepresentanter blir rekruttert omtrent på samme måte og igjennom de samme kanalene.
- Studier av rekruttering til styrer viser at kvinnelige og mannlige styrerepresentanter har mye til felles, men mannlige styrerepresentanter har oftere eierskap/eierinteresser enn kvinnelige styrerepresentanter. Kvinnelige styrerepresentanter er oftere uavhengige enn mannlige styrerepresentanter.
- Forskning på konsentrasjon av kvinner blant sentrale styremedlemmer med flere verv viser at den umiddelbare effekten av lovreguleringen hvor en del kvinner ble tilbudt flere verv, har avtatt over tid.

8. Hva viser forskning om barrierer for kjønnsbalanse?

CORE har i løpet av de siste tiårene gjennomført flere studier av kjønnslikestillingsutfordringer i næringslivet. Disse har undersøkt hva som er sentrale barrierer for likestilling, oppslutningen om tiltak, samt vurdert hvilke tiltak som framstår som hensiktsmessige gitt de identifiserte utfordringene (se f.eks. Halrynjo mfl. 2022; Halrynjo og Myklebust 2022; Halrynjo og Blair-Loy 2021; Halrynjo, Jørgensen og Vadla 2021; Halrynjo og Fekjær 2020; Halrynjo mfl. 2019; Axelsdottir og Halrynjo 2018).

I den nylig gjennomførte CORE næringslivsstudie³ (Halrynjo mfl. 2022) fremmes en serie konklusjoner og forslag til tiltak. Studien er basert på et bredt datamateriale samlet inn fra bedrifter som alle har en strategi for kjønnsbalanse og mangfold. Bedriftene kan være representative for hva bedrifter kan oppnå ved å jobbe aktivt med likestilling og mangfold. Identifikasjon av barrierer selv i disse best practice-bedriftene er interessant, fordi vi må anta at disse barrierene også er relevante for virksomheter som har arbeidet mindre aktivt, målrettet og planmessig med likestillingsutfordringer. Konklusjonene fra denne undersøkelsen stemmer likevel godt overens med funn fra andre studier som er gjennomført av CORE, referert til ovenfor. Vi vil benytte funn fra denne studien til å identifisere noen barrierer for kjønnsbalanse samt peke mot noen mulige tiltak.

Klare kjønnsforskjeller i inntekt og karriere

Til tross for høy bevissthet om likestilling og forankring av mål og tiltak i selskapenes strategi viser studien tydelige kjønnsforskjeller i inntekt og karrieremønstre. Det er en overvekt av menn på de øverste stillingsnivåene, i stillinger med resultatansvar og i høytlønte stillinger (inkludert bonus). Kjønnsforskjellen i stillingsnivå og resultatansvar gjelder imidlertid bare blant kvinner og menn med barn. Kjønnsforskjellen i inntekt er også klart størst blant de med barn.

Kvinner og menn har like preferanser og ambisjoner

Både kvinner og menn rangerer faglige ambisjoner og balanse mellom arbeid og familie som de viktigste sidene ved valg av jobb. Disse blir fulgt av mulighetene for karriereutvikling og god lønn. Like ambisjoner og likestilte preferanser ser likevel ikke ut til å være tilstrekkelig for å endre kjønnskjeve karrieremønstre.

³ CORE næringslivsstudie er utført på oppdrag av Kultur- og likestillingsdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet.

Arbeidslivets infrastruktur: klare kjønnsforskjeller i arbeidstid, arbeidspress og opplevde krav
Menn jobber ofte mer enn kvinner. Det henger i sammen med at menn oftere har stillinger med resultatansvar og stillinger på høyere stillingsnivå. Menn med barn har oftere stillinger med slike krav enn kvinner med barn, men opplever dette som mindre problematisk enn kvinner med barn.

Familielivets infrastruktur

Kvinner og menn med barn har ofte ulike betingelser for å gjøre karriere. Menn med barn har oftere en partner som jobber mindre, tjener mindre og har en jobb med mindre ansvar og status, og som tar en større del av omsorgs- og husarbeid enn de selv gjør. Kvinner med barn har typisk en partner som jobber mer, tjener mer og som har jobb med mer ansvar og status, og som tar en mindre del av omsorgs- og husarbeid enn de selv gjør. Dette mønsteret kan ikke forklares med ulike preferanser for omsorgsansvar: Kvinner som tar mest omsorgsansvar selv, er klart minst fornøyd med egen situasjon. De som deler likt på hjemmebane, er klart mest fornøyd både blant kvinner og menn.

Det at menn med barn oftere har en partner med en lavere prioritert karriere enn dem selv, mens kvinner med barn oftere har en partner med en høyere prioritert karriere enn dem selv, innebærer at kvinner oftere har dårligere betingelser for å gjøre karriere. For kvinnene i materialet var det å ha en partner som en deler likt med på hjemmebane, den mest karrierevennlige situasjonen. Dermed blir «worst case» karrieresituasjon for menn med barn, det samme som «best case» karrierescenario for kvinner med barn.

Klare kjønnsforskjeller i foreldrepermisjon

Allerede fra foreldrepermisjonen finner vi kjønnsforskjeller i omsorgsansvar: Både menn og kvinner tar permisjon, men menn tar kortere permisjon og jobber mer i permisjonen enn det kvinner gjør. Blant de som ikke har barn, er det små eller ingen kjønnsforskjeller.

Inkluderende arbeidsmiljø og karriereutvikling

Både kvinner og menn opplever å få anerkjennelse og kan si hva de mener. De forhandler i like stor grad om lønn og opprykk og har en plan for egen karriereutvikling. Mange selskap gjør en god jobb for å fremme likestilling og inkludering, men kjønnskjeve karrieremønstre ser ut til å kunne opprettholdes, til tross for opplevd inkludering.

Kvinner opplever oftere seksuell trakassering enn menn

Kvinner opplever oftere seksuell trakassering enn menn og kjenner i større grad til at andre har vært utsatt. Det rapporteres oftere om trakassering i mannsdominerte arbeidsmiljø. Kvinner med resultatansvar rapporterer oftere om opplevd seksuell trakassering enn andre. Opplevd seksuell trakassering forklarer imidlertid ikke de gjenstående kjønnsforskjellene i karriere og inntekt.

Ikke ubevisste fordommer

Et såkalt vignetteksperiment ble brukt i spørreskjemaundersøkelsen for å undersøke om ubevisste fordommer kunne være en barriere mot kvinners karriereutvikling. Her fikk informantene en beskrivelse av en fiktiv kandidat til en mellomlederstilling. Studien fant ikke hold for at slike ubevisste fordommer (unconscious bias) var en viktig barriere for kvinner. Det kan likevel ikke slutes på grunnlag av slike eksperimentbaserte studier at ubevisste fordommer ikke likevel kan være av relevans. Studien tyder imidlertid på at ubevisste fordommer i tilfelle er mer subtile enn hva som fanges i den type eksperimentbasert studie som er gjennomført her.

Anbefalte tiltak for å fremme kjønnsbalanse, likestilling og mangfold

De studiene som CORE har gjort i norsk næringsliv, og CORE næringslivsstudie spesielt, peker mot noen tiltak for kjønnsbalanse, likestilling og mangfold i karriereløp og i toppledelse og styrer.

- Mål om kjønnsbalanse, likestilling og mangfold bør forankres i virksomhetens strategi, med klare mål og nøkkelindikatorer.
- Det bør jevnlig gjennomføres kartlegging av utvikling i karriere og lønn/bonus samt oversikt over arbeidsprosesser, krav til frister, leveranser og arbeidsoppgaver.
- Muligheter for å endre arbeidsorganiseringen for å redusere arbeidspress/belastning, arbeidstid og forventning om tilstedeværelse bør inngå i virksomhetens beredskap.
- Arbeidsgiver bør ta et tydelig ansvar for å fremme mer likedelt arbeid–familie-tilpasning og mer likestilt foreldrepermisjon, f.eks. ved å sette på dagsorden i samtale med medarbeider hva som er planene for fordeling av foreldrepermisjon, både for kommende mødre og fedre.
- Utvikle planer for å fremme gode kombinasjoner av tilrettelegging (arbeidsbelastning justert for familiesituasjon) og karriere (fordeling av arbeidsoppgaver, lønn og bonus).
- Utvikle karriereplaner i lys av kunnskap om kjønnskjøve karrierebetingelser, både barnefase og karriereutvikling gjennom hele livs-/karriereløpet.
- Utvikle og vedlikeholde intern kultur for likestilte ambisjoner, preferanser og muligheter
- Ha oppmerksomhet om mulig eksistens av ubevisste fordommer mot kvinner i organisasjonskulturen eller i møte med kunder.
- Utvikle og vedlikeholde varslingsystemer og rutiner for avdekking, oppfølging og motvirkning av ekskludering og seksuell trakassering.

Litteratur

- Ahern, Kenneth R., og Dittmar, Amy K. (2012) "The Changing of the Boards: The Value effect of massive exogenous shock." *Quarterly Journal of Economics* 127 (1), 137-197.
- Axelsdottir, Laufey og Halrynjo, Sigtona (2018) "Gender Balance in Executive Management: Top-Managers' Understanding of Barriers and Solutions from the Demand-Supply Perspective". *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 25 (2), 287-314.
<https://doi.org/10.1093/sp/jxy012>
- Barne- og familiedepartementet (1999–2000) *Høring: Forslag til endringer i likestillingsloven*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.
- Barne- og familiedepartementet (2002–2003) *Om lov om endringer i lov 13. juni 1997 nr. 44 om aksjeselskaper, lov 13. juni 1997 nr. 45 om allmennaksjeselskaper og i enkelte andre lover (likestilling i styrer i statsaksjeselskaper, statsforetak, allmennaksjeselskaper mv)*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.
- Bertrand, Marianne, Black, Sandra. E., Jensen, Sissel og Lleras-Muney, Adriana (2019) "Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labor market outcomes in Norway". National Bureau of Economic Research.
- Bøhren, Øyvind og Staubo, Siv (2014) "Does Mandatory Gender Balance work? Changing Organizational Form to Avoid Board Upheaval," *Journal of Corporate Finance*, 28, 152–168.
- CORE. 2022. *CORE Topplederbarometer 200*. [core-topplederbarometer-2022_digital.pdf](https://www.core-topplederbarometer-2022.digital.pdf)
([samfunnsforskning.no](https://www.samfunnsforskning.no))
- Cvijanovic, Anette (2009) *Rettferdig og rimelig? Om kjønnskvalitering i styrene i allmennaksjeselskap*. Fakultet for samfunnsvitenskap, Høgskolen i Bodø.
- Dale-Olsen, Harald, Schøne, Pål og Verner, Mette (2013) "Diversity among Norwegian Boards of Directors: Does a Quota for Women Improve Firm Performance?", *Feminist Economics*, 19 (4), 110-135. <https://doi.org/10.1080/13545701.2013.830188>
- De Wulf, Hans (2014) "Do Gender Quotas Contribute to Better Corporate Governance?". I: De Vos, Marc og Culliford, Phillippe (red.) *Gender Quotas for Company Boards*. Cambridge: Intersentia, 1-34.
- Eckbo, Esben, Nygaard, Knut og Thorburn, Karin S. (2021) "Valuation Effects of Norway's Board Gender-Quota Law Revisited". *Management Science*, 68 (6), 4112:4134.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4031>
- Engelstad, Fredrik, Gulbrandsen, Trygve, Midtbøen, Arnfinn M og Teigen, Mari (2022) *Eliter i endring. Makt, demokrati, representasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hageland, Øyvind Wessel (2010) *Rekruttering til ASA-styrene via hodejegerfirmaer. En kvalitativ studie på bakgrunn av lovregulert kjønnskvalitering til ASA-styrene*. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitet i Oslo.
- Halrynjo, Sigtona, Kjos, Hanna Løke, Abdullahi, Sahra Ali (2019) *Kvinner og karriere i finans. Får ikke, kan ikke, eller vil ikke?* Rapport 2019: 7, Institutt for samfunnsforskning. [Institute for Social Research - Open Arcive: Kvinner og karriere i finans: Får ikke, kan ikke eller vil ikke? \(unit.no\)](https://www.instituteforsocialresearch.no/)
- Halrynjo, Sigtona og Fekjær, Silje B. (2020) *Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant jurister*. Rapport 2020:9. Institutt for samfunnsforskning. [Institute for Social Research - Open Arcive: Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant økonomer: Likestilte idealer - kjønnskjevne mønstre \(unit.no\)](https://www.instituteforsocialresearch.no/)

- Halrynjo, Sigtona og Blair-Loy, Mary (2021) "Women's Underrepresentation in Corporate Power in Norway and US: Beyond Ingroup Favoritism". *Nordic Journal of Working-Life Studies*, 11 (S7). <https://doi.org/10.18291/njwls.128592>
- Halrynjo, Sigtona, Vadla, Ingrid Høie og Jørgensen, Ruth Eva (2021) *Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant jurister*. Rapport 2022:4, Institutt for samfunnsforskning. [Institute for Social Research - Open Arcive: Kjønn, karriere og omsorgsansvar blant jurister \(unit.no\)](https://openarcive.unit.no)
- Halrynjo, Sigtona og Myklebust, Runa Brandal (2022) *Kjønnslikestilling i finans 2.0. På vei mot likere muligheter?* [Institute for Social Research - Open Arcive: Kjønnslikestilling i finans 2.0: På vei mot likere muligheter? \(unit.no\)](https://openarcive.unit.no)
- Halrynjo, Sigtona, Kitterød, Ragni Hege, Mangset, Marte, Skorge, Øyvind S. (2022) *CORE Næringslivsstudie – kjønnsbalanse på toppen av næringslivet: Hindringer og muligheter*. Rapport 2022:4, Institutt for samfunnsforskning. [Institute for Social Research - Open Arcive: CORE næringslivsstudie – kjønnsbalanse på toppen i næringslivet: Hindringer og muligheter \(unit.no\)](https://openarcive.unit.no)
- Heidenreich, Vibeke og Storvik, Aagoth (2010) *Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid blant ASA-selskapenes styrepresidenter*, Rapport 2010 (11). Oslo: Institutt for Samfunnsforskning. [Institute for Social Research - Open Arcive: Rekrutteringsmønstre, erfaringer og holdninger til styrearbeid blant ASA-selskapenes styrepresidenter \(unit.no\)](https://openarcive.unit.no)
- Heidenreich, Vibeke (2010) "Rekruttering til ASA-styrer etter innføringen av kvoteringsregelen" *Magma*, 7, 56-70.
- Heidenreich, Vibeke (2014) *Kjønnskvoltering i selskapsstyrer og rekrutteringseffekter*. Doktoravhandling. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Hetland, Aslak (2007) *Betydningen av kjønn og nettverk ved styrekruttering. En kvalitativ studie av rekrutteringsprosesser til styrer i allmennaksjeselskaper*. Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Lépinard, Elonore and Marin, Ruth Rubio (red.) (2018) *Transforming Gender Citizenship: The Irresistible Rise of Gender Quotas in Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Huse, Morten (2018) *Value-creating Boards: Challenges for Future Research and Practice*. U.K.: Cambridge University Press.
- Inderhaug, Erle (2019) "En norsk likestillingsreform i EU". I: Holst, Cathrine, Skjeie, Hege og Teigen, Mari (red.), *Europeisering av nordisk likestillingspolitikk*, Oslo: Gyldendal Akademisk, 194-213.
- Kulturdepartementet 2021-2024. *Strategi for et mer likestilt utdannings- og arbeidsmarked*. Oslo: Kulturdepartementet. [Strategi for et mer likestilt utdannings- og arbeidsmarked 2021–2014 \(regjeringen.no\)](https://regjeringen.no)
- Løyning, Trond (2015) "Næringslivseliter og makt". I: Teigen, Mari (red.) *Virkinger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk, 139–159.
- Matsa, David A. og Miller, Amalia R. (2011) "Chipping away at the Glas Ceiling: Gender Spillovers in Corporate Leadership", *American Economic Review*, 111 (3), 635-639.
- Seierstad, Cathrine og Opsahl, Tore (2011) "For the Few Not the Many? The Effects of Affirmative Action on Presence, Prominence, and Social Capital of Female Directors in Norway" *Scandinavian Journal of Management*, 27 (1), 44–54.
- Seierstad, Cathrine, Gabaldon, Patricia and Mensi-Klarbach, Heike (red.) (2017) *Gender Diversity in the Boardroom: Multiple Approaches beyond Quotas*, Volume 1: The Use of Different Quota

- Regulations (London: Palgrave Macmillan) 177-204. [Gender Diversity in the Boardroom | SpringerLink](#)
- Seierstad, Cathrine, Tatli, Ahu og Huse, Morten (2020) "Broadening of the field of corporate boards and Legitimate Capitals: An Investigation into the Use of Gender Quotas in Corporate Boards in Norway", *Work, Employment & Society*, 35 (4), 753-773.
<https://doi.org/10.1177/0950017019892835>
- Storvik, Aagoth og Gulbrandsen, Trygve (2016) "Included, but still not equal? Gender segregation at quota regulated boards", *Corporate Board. Role, Duties and Composition*. 12 (2), 33-44.
<http://dx.doi.org/10.22495/cbv12i2art5>
- Sørensen, Siri Øyslebø (2011) "Statsfeminismens møte med næringslivet. Bakgrunnen og gjennombruddet for kjønnskvoltering i bedriftsstyrer som politisk reform", *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 35 (2), 102–119.
- Teigen, Mari (2002) "Kvoltering til styreverv—Mellom offentlig og privat handlefrihet", *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43 (1), 73–104.
- Teigen, Mari (2003) *Kvoltering og kontrovers. Likestilling som politikk*. Oslo: UNIPAX.
- Teigen, Mari (2015) "The Making of Gender Quotas for Corporate Boards in Norway". I: Engelstad, Fredrik og Hagelund, Anniken (red) *Cooperation and Conflict the Nordic Way. Work, Welfare and Institutional Change in Scandinavia*. De Gruyter Open,
<https://www.degruyter.com/view/books/9783110436891/9783110436891007/9783110436891-007.xml>
- Teigen, Mari (red.) (2015) *Virknninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Teigen, Mari og Midtbøen, Arnfinn H. (2015) «Kunnskap om kjønnsbalanse». I: Teigen, Mari (red.) *Virknninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Teigen, Mari (2021) "The Making and Circulation of Corporate Quotas". I: Byrkjeflot, Haldor, Mjøset, Lars, Mordhorst, Mads og Petersen, Klaus, *The Making and Circulation of Nordic Models, Idea and Images*. Routledge, 192-208. [10.4324/9781003156925-12_chapterpdf\(2\).pdf](#)
- Teigen, Mari (2022a) "From Shockwave to Ripple? The Nuanced Impact of Corporate Quotas in Norway". I: Engeli, Isabelle og Mazur, Amy G., *Gender Equality & Policy Implementation in the Corporate World. Making Democracy Work in Business*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Teigen, Mari (2022b) "Gender Quotas for Corporate Boards. A Qualified Success in Changing Male Dominance in the Boardroom". I: de la Porta, Caroline, Eydal, Gudny Björk, Kauko, Jaako, t'Hart, Paul og Tranøy, Bent Sofus, *Successful Public Policy in the Nordic Countries*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Umblijs, Janis, Drange, Ida og Orupabo, Julia (2022) *Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter*. Rapport 2022: 3, Institutt for samfunnsforskning. [Institute for Social Research - Open Arcive: Sammenhenger mellom etnisk mangfold og lønnsomhet i norske virksomheter \(unit.no\)](#)