



# Kjønn og makt i styre-rommet

Det er en sesong for alt.

CECILIE MOSSIGE [ FOTO: ISTOCK.COM OG PRIVAT ]

**E**tter en hard vinter for noen år tilbake, spurte jeg sjefen for en ortopedisk klinikk i et universitetssykehus om ikke det var litt mindre press på operasjonssalene i april. Mange glatte fortau – og «oldiser» på snowboard – hadde ført til brukne armer, bein og hofter. Nei, sa han, nå har vi menn som skulle male huset til konfirmasjonen i mai og har ramlet ned fra stigene. De fyller lett et firemannsrom. Så kommer turistene som ramler ned i bresprekker og utfor fossefall. Til høsten er det jegere og sauesankere som skal repareres.

Det er litt andre sesongvariasjoner i styreverommene. Færre bruddskader, muligens, men stadig noen undersøkelser, diagnoser og operasjoner på gang. De fleste styrer med respekt for seg selv har utviklet såkalte «årshjul» hvor det fremgår tid for regnskapsrapporter, generalforsamling, strategisamlinger, studieturer og evaluering av styrets arbeid. De mest avanserte «primstavene» har inngraverte tidspunkt





” Styret er et viktig «organ» i de fleste virksomheter, så det gjelder å holde det i form. Styret trenger både «nytt blod», passe kjønnsblanding og kapasitet til å møte markedets krav om tilpasning til krevende kunder og dårligere konjunkturer.

for det meste, og menyen følger årstidene.

Nå går vi inn i en sesong for evaluering av fjorårets styrearbeid. Med eller uten ekstern hjelp granskes hjertes og nyrer. Styret er et viktig «organ» i de fleste virksomheter, så det gjelder å holde det i form. Styret trenger både «nytt blod», passe kjønnsblanding og kapasitet til å møte markedets krav om tilpasning til krevende kunder og dårligere konjunkturer. Valgkomiteene arbeider mest intenst vinterstid, parallelt med revisorane. Det er mye som skal være ferdig til vårens generalforsamlinger.

#### Strategi og etikk

For den som følger med i næringslivspresen, er det ikke til å unngå å legge merke til at spørsmål om strategi – og ikke minst uenighet om strategiske veivalg – er et stadig mer konfliktfylt område for mange organisasjoner.

Dårlige valg, for langsomme tilpasningsprosesser og feile analyser rammer både Kodak og Rock City. Valg av samarbeidspartnere – spesielt i land vi helst ikke sammenlikner oss med – og krav om internasjonalisering av norske bedrifter, er brennhete tema. Det hjelper oss nordmenn lite å være verdensmestere i tillit, når vi opererer i verden hvor dette ikke er den eneste gangbare valuta.

Et viktig spørsmål i styreevalueringene er da om styret bruker tilstrekkelig tid til å sette seg inn i strategiske spørsmål og etiske dilemma. Min erfaring fra evaluering av børsnoterte bedrifter og store organisasjoner i det offentlige er at tiden strekker ikke til. Mange styre er bundet av travle medlemmer og vanepregede rutiner for hvor mye tid og oppmerksomhet styret kan bruke. Det er et misforhold mellom tidsbruk og kompleksiteten i de oppgavene styret skal håndtere.

#### Styrearbeid er «brains-on»

Det sies om ledere at de bør være «hands-on» for å kunne motivere, inspirere, kontrollere og følge opp resultatene av det de ansatte produserer. Det er i og for seg en nyttig metafor, men temmelig gammeldags. Det er et begrep som er hentet fra en tid hvor sjefen gjerne var håndverker og måtte sikre at det som ble laget holdt en nødvendig kvalitet. Hands-on i dagens arbeidsliv er det nærmeste du kommer seksuell trassering.

Det som kreves av dagens ledere – og styremedlemmer – er brains-on. Det handler om å bruke hjernen på en mest mulig effektiv måte. Til å holde kontakt med hva medarbeiderne tenker, drømmer, ønsker og faktisk foretar seg.

Du må være «logget på», ikke bare elektronisk, men mentalt. Du må være i stand til å forstille deg ganske avanserte modeller for hvordan markedene fungerer. Du må sette deg inn i algoritmer for risikostyring, og utvikle beredskap og organisatorisk «slack» for å møte uforutsette hendelser.

#### Mangfold i styrerommet

Jeg har i mange sammenhenger argumentert for at det for mange travle ledere i styrene, og altfor få eiere som har tid, klokskap og langsiktighet til å kunne utfordre den daglige ledelsen. Det er mulig at kvotering av kvinner til styre, slik vi fikk det i de norske allmennaksjeselskapene og statsforetakene gjennom lovendringene i 2008, har bidratt til å endre denne ubalansen. Det vi vet så langt, er at kvinnene er yngre og bedre utdannet enn mennene i disse styrene. Hvorvidt de er klokere og har bedre tid, vet vi lite om.

Nyere hjerneforskning peker imidlertid i retning av at en mer balansert kjønns sammensetning i styrene kan endre forholdet mellom makt og risiko. Det har seg nemlig slik at kvinner og menn i svært ulik grad produserer hormoner som testosteron, dopamin og kortisol. En artikkel fra forskere ved Columbia og Harvard viser at ved



**ARNE SELVIK** er siviløkonom fra NHH (1972) og sosiolog fra UiB (1974). Han har erfaring fra forskning, ledelse, lederutvikling, riksmekling, veiledning og styrearbeid. Selvik har vært programdirektør for AFF Senior Executives, stabsmedlem i Solstrandprogrammet og kommunikasjonsdirektør i AFF ved Norges Handelshøyskole. Han har skrevet flere populærvitenskapelige bøker, som *Omgitt av løgnere* og *Styreverden*. Hans nyeste bok er *Ledelse på hjernen*. Arne Selvik er nettverkskonsulent i AFF og driver Arne Selvik Consulting. Han er en mye brukt foredragsholder og styreutvikler. [www.arneselvik.no](http://www.arneselvik.no)



” Det vi vet så langt, er at kvinnene er yngre og bedre utdannet enn mennene i disse styrene. Hvorvidt de er klokere og har bedre tid, vet vi lite om.





” En artikkel fra forskere ved Columbia og Harvard viser at ved å innta en typisk fremoverlenet mannlig positur (eller beina på bordet), øker testosteronnivået hos forsøkspersonene.

Å innta en typisk fremoverlenet mannlig positur (eller beina på bordet), øker testosteronnivået hos forsøkspersonene. Samtidig reduseres produksjonen av kortisol. Den omvendte effekten fremkommer ved en mer lukket (feminin) positur. Påfølgende oppgaveløsninger viste at testosteronnivået økte viljen til å ta risiko. Kortisolet virker motsatt. Frykt og stress reduserer viljen til å ta risiko.

I en mer omfattende studie ved University of Cambridge hevder den tidligere meklersjefen John Coates at det oste av testosteron i meklerrommene på

Wall Street når svingningene på børsen var på sitt sterkeste (The Hour between Dog and Wolf, 2012).

#### Hva kan valgkomiteene gjøre?

På et eller annet tidspunkt i nær fremtid vil både styrekandidater og lederspirer måtte gjennomgå en fullstendig hjernescanning (fMRI) og presentere et vedlegg til CV-en som viser hjerterytmevariasjonen. Egenskaper som er knyttet til kognitiv kapasitet, temperament, evnen til å tåle stress og risiko vil kunne vise seg å være viktigere enn juridikum og mastergrader for å kunne være et

verdiskapende styremedlem. Før vi kommer så langt, vil jeg anbefale valgkomiteens medlemmer å vurdere andre egenskaper enn alder, kjønn og bransjerfaring. De som er så heldig at de får være med å evaluere et styre, bør be om å få observere styret i arbeid på et møte eller to. Et styre i «fri dressur» vil kunne gi mye data som grunnlag til å forstå hvordan det arbeides med strategi og etikk, og ikke minst – makt og risiko. \*