

POLICY- NOTAT



KVINNER PÅ TOPP I NORSK NÆRINGSGLIV



Tre av landets største selskaper har siden årsskiftet fått ny leder. Ingen av dem er kvinner. Kvinner har for lengst gått forbi menn i høyere utdanning. Vi har tilnærmet full barnehagedekning og gode permisjonsordninger. Likevel er kvinnerepresentasjonen i næringslivet er bare 13 prosent. I dette notatet går vi gjennom de vanlige forklaringene på fraværet av kvinner på topp i næringslivet. De viktigste årsakene ser ut til å være manglende likestilling i hjemmet og samfunnet, og holdninger i næringslivet.

Vi har invitert et knippe toppledere til selv å dele erfaringer med arbeidet for å øke kvinneandelen på toppen, og utfordret dem på hva som skal til for at de leverer bedre. Mye gjøres allerede, men likevel er det langt igjen.

På bakgrunn av vår analyse og deres innspill foreslår vi noen nødvendige grep både i virksomhetene selv og fra myndighetenes side. Mange virksomheter har økende bevissthet om nytten av å rekruttere ledertalenter fra begge kjønn. Virksomhetene har et stort ansvar for bevisst å rekruttere kvinner inn i lederløp tidlig, og sørge for at kvinner inntar stillinger med strategiske oppgaver og resultatansvar, og ikke henvises til de «mykere» lederjobbene i HR og kommunikasjon. Myndighetene bør også håndheve brudd på likestillingsloven strengere. Vi har særlige forventninger til selskapene der staten er eier. De bør være foregangsselskaper og modeller for resten av norsk næringsliv når det gjelder likestilling.

Det grunnleggende må være at norsk næringsliv må sette mål, de må bli målt på hvor godt de når målene, og det må få konsekvenser dersom de ikke gjør det. Vi mener norske selskaper bør sette tallfestede mål for kjønnsbalansen på ulike nivåer i selskapet. Når ikke disse innen rimelig tid, bør norske myndigheter lovfeste krav om kjønnsbalanse i konsernledelsen.

Likestillingsarbeidet må begynne i barnehagen og gjennom utdanningen. Vi må bruke politikken til å fremme likestilling også på hjemmebane der staten betaler for ordninger som for eksempel permisjon ved fødsel. En tredeling av permisjonen med 14 uker til mor og 14 uker til far bør gjeninnføres. Videre er det viktig at vi alle tar ansvar for å begrense at stereotyper får vokse fram i samfunnet.



1. Likestilte Norge?	4
2. Dagens regelverk	5
2.1 Nye forventninger i eierskapsmeldingen	5
2.2 Krav til likestillingsarbeid i bedriftene	5
2.3 Kvotering til styret	6
3. Hva er problemet?	7
3.1 Vi mangler ikke kvinner med høy kompetanse	7
3.1.1 Flere kvinner enn menn i høyere utdanning	7
3.1.2 Kvinner har mindre relevant ledererfaring.....	8
3.2 «Glasstaket» er fortsatt reelt	8
3.3 Familiesituasjon, «barnefelle» og organisering av arbeidshverdagen	10
4. Hva kan gjøres?	11
4.1 Hva kan bedriftene gjøre: Internt arbeid	12
4.1.1 Likestilling er lønnsomt.....	13
4.2.2 Måling, fleksibilitet, internrekruttering, talentbaser.....	15
4.2.3 Bedriftene må sette mål for arbeidet og lære av hverandre.....	16
4.2 Hva kan myndighetene gjøre: Nytt regelverk	17
4.2.1 Strengere krav til bedriftene	17
4.2.2 Skape bedre holdninger i utdanningsløpet	20
4.2.3 Tilrettelegge for likestilling på hjemmebane.....	21
4.3 Hva må samfunnet gjøre: Endre holdninger	21
5. Konklusjon	22
6. Sluttnoter	25
7. Vedlegg 1: kommentarer fra næringslivsledere	



1. Likestilte Norge?

Senest i fjor ble Norge av World Economic Forum kåret til verdens tredje mest likestilte land (etter Finland og Island), en rangering vi har vært på toppen av i mange år. Landene vurderes i rapporten ut fra fire parametere: økonomisk deltagelse og muligheter, utdanning, politisk innflytelse og helsesituasjon (blant annet levealder).¹ Vi er blant landene med høyest kvinnelig yrkesdeltakelse i hele OECD-området.² Mange når også til topps. 41 prosent av lederne i politikken er kvinner.³

I næringslivet er situasjonen en helt annen. Her er kvinnerepresentasjonen i toppledelsen kun 13 prosent.⁴ Aftenposten skrev i vår at ingen av de 60 største selskapene på Oslo Børs har kvinnelig sjef. Administrerende direktør i Econa har satt fordelingen 60 mot null i perspektiv: Sjansen for at den lave kvinneandelen er tilfeldig er statistisk sett 0,0000000000000009 prosent.⁵ Av alle de 181 selskapene på Oslo Børs er seks av dem ledet av i alt fem kvinner, viser en oversikt Dagens Næringsliv har laget.⁶

Det siste året er flere av toppsjefstillingene i tunge norske selskaper blitt ledige. Før jul i fjor meddelte mangeårig konsernsjef i Statoil, Helge Lund, at han var ferdig i selskapet. Flere potensielle kvinnelige kandidater ble løftet frem i mediene. I februar i år ble det imidlertid klart at styret hentet en mann internt i selskapet, konserndirektør Eldar Sætre til å overta jobben etter Lund. I sommer sluttet Jon Fredrik Baksaas etter 13 år som sjef for Telenor. Også her ble flere kvinner utpekt som gode kandidater til å ta over sjefsjobben. Valget falt imidlertid på en annen intern kandidat, Sigve Brekke. Også gjødselselskapet Yara fikk i år ny sjef, etter at Jørgen Ole Haslestad måtte gå etter seks år. Også her ble den nye sjefen en mann. Siden mars i år heter Yaras toppsjef Svein Tore Holsether.

Det står heller ikke godt til hos de statlige selskapene. En undersøkelse Dagens Næringsliv gjorde i vår av selskaper der staten er dominerende eier, viser at ingen av de ti største har kvinnelig sjef.⁷ Totalt er det bare kvinnelige toppledere i fem av de til sammen 47 selskapene staten har betydelig eierandel i (Innovasjon Norge, Flytoget, Kommunalbanken as, Baneservice as og Petoro as). Undersøkelsen viser også at flere selskaper i svært liten grad har kvinner representert i konsernledelsen. I Statoil, Mesta, Nammo og Statkraft var det i desember 2014 bare én kvinne i toppledelsen. NSB hadde ingen kvinner i konsernledelsen. Kun to av styrelederne i de ti største selskapene der staten er eier, er kvinner.

Det hender jo man kan lene seg på at vi likevel er relativt bedre enn andre. En fersk undersøkelse fra den internasjonale arbeidstakerorganisasjonen (ILO), viser imidlertid at det ikke er tilfellet for Norge.⁸ Vi ender på 50.plass når organisasjonen undersøker kjønnsbalansen blant ledere på alle nivåer både i offentlig og privat sektor. Til sammen har vi 32 prosent kvinnelige ledere, og ligger bak land som for eksempel USA (42,7 prosent), Island (39,9 prosent), Sverige (35,5 prosent) og New Zealand (40 prosent). På de fem første plassene ligger Jamaica, Colombia, Saint Lucia, Filipinene og Panama med rundt 50-60 prosent kvinnelige ledere.



2. Dagens regelverk

På flere områder pålegger lovverket norske arbeidsgivere å sikre likestilling. I dette kapittelet vil vi gå gjennom dette og vise til hvordan det fungerer i praksis.

2.1 Nye forventninger i eierskapsmeldingen

I næringsminister Monica Mælands (H) eierskapsmelding står det at det «forventes av styrene at personalpolitikken preges av inkludering og mangfold og at selskaper med statlig eierandel har etablert strategier og gjennomfører tiltak for å fremme likestilling og annet mangfold i virksomheten (...) inklusive hvordan det kan legges til rette for flere kvinnelig toppledere».⁹ Mæland har i intervjuer vært tydelig på at styrene vil bli målt på hvordan de får til dette, og at «det bør få konsekvenser dersom de ikke gjør jobben sin».¹⁰ Dersom det ikke får det, blir ikke forventningene i eierskapsmeldingen særlig forpliktende.

2.2 Krav til likestillingsarbeid i bedriftene

Likestillingsloven pålegger alle arbeidsgivere aktivitetsplikt i likestillingsarbeidet.¹¹ Det ble i juni 2013 vedtatt å konkretisere plikten noe, og arbeidsgivere pålegges i dag å «arbeide aktivt, målrettet og planmessig for å fremme lovens formål innenfor sin virksomhet. Aktivitetsplikten omfatter blant annet rekruttering, lønns- og arbeidsvilkår, forfremmelse, utviklingsmuligheter og beskyttelse mot trakassering». Etter både likestillingsloven og regnskapsloven¹² har virksomhetene også redegjøringsplikt, og skal i årsberetning redegjøre for «den faktiske tilstanden når det gjelder kjønnslikestilling i virksomheten» og «likestillingstiltak som er iverksatt og som planlegges iverksatt for å oppfylle aktivitetsplikten». Redegjøringsplikten gjelder bare bedrifters om er regnskapspliktige. Små foretak er dermed unntatt plikten.¹

Bakgrunnen for innføringen av disse pliktene var at praksis og organisasjonskultur hos arbeidsgiverne kan ha en diskriminerende virkning man ikke alltid er bevisst. Derfor mente man det var behov for at arbeidsgiverne arbeider aktivt for å forebygge diskriminering.¹³

Undersøkelser viser imidlertid at mange selskaper ikke etterlever kravene i den lovfestede aktivitets- og rapporteringsplikten. I boken «Menn imellom» fra 2003, er det i næringslivet færrest av lederne oppgitt å ha iverksatt tiltak for å fremme likestilling.¹⁴ Riksrevisjonen¹⁵ viste i 2013 at totalt 26 av de til sammen 70 selskapene som inngår i undersøkelsen opplyste i sin årsberetning for 2012 om planlagte eller gjennomførte tiltak som skal bidra til å fremme likestilling eller hindre diskriminering mellom kjønnene. Undersøkelsen viste også at kun 12 selskaper rapporterte om tiltak rettet mot forfremmelses- og utviklingsmuligheter for kvinner i årsberetningene for 2012. Få selskaper har oppgitt at de har satt konkrete mål eller tidsplaner for gjennomføring av tiltak. Bare 25 prosent av selskapene som rapporterer i årsberetningen for 2012 om tiltak relatert til kjønn og annen diskriminering, svarer er at de har satt konkrete mål for tiltaket. Undersøkelsen viser også at kvinner er sterkt underrepresentert i ledende posisjoner. Verst ut kommer selskaper som ligger i porteføljen til Samferdselsdepartementet og Olje- og energidepartementet.

I likestillingsjussen deler man inn diskriminering i tre sentrale begreper: Direkte diskriminering (åpen forskjellsbehandling av kjønn), indirekte diskriminering (tilsynelatende kjønnsnøytral handling rammer kjønnsskjøvt) og diskriminering på strukturelt grunnlag (beskrivende for manglende likestilling, fordi det er strukturene, måten en skole eller arbeidsplass er organisert på, som resulterer i diskriminering). Manglende likestilling er ofte et resultat av diskriminering på strukturelt grunnlag.¹⁶ Fordi de kan være vanskelige å få øye på, blir de ikke slike mønstre systematisk kartlagt. Tiltakene blir dermed heller ikke tilsvarende systematisk adressert. Det er i loven ikke tilstrekkelig presisert at «noen» er ansvarlig, har tidligere forsker på likestillings- og utdanningsrett ved det juridiske fakultet på Universitetet i Oslo, Helga Aune, påpekt.¹⁷

¹ Små foretak er ikke regnskapspliktige om de oppfyller to av følgende punkter: Ikke salgssinntekt på over 70 millioner, ikke balansesum på over 35 millioner kroner, og ikke flere gjennomsnittlige antall ansatte enn 50 årsverk, ref LOV-1998-07-17-56, «Lov om årsregnskap».

Det regjeringsnedsatte likestillingsutvalget konkluderte i 2010 med at loven var for generelt utformet: «Etter utvalgets vurdering har aktivitets- og redegjørelsesplikten (...) begrenset verdi om den ikke gis et mer konkret innhold i lov eller forskrift og følges opp med aktiv veiledning, spredning av gode eksempler og kontrolltiltak». ¹⁸ De mener «en svært generell utforming av pliktene, som i dag, kan gjøre det vanskelig å fastslå om en arbeidsgiver har oppfylt sin plikt». ¹⁹ I 2014 ble loven redigert og gjort noe mer konkret. Det går imidlertid ikke fram av likestillingsloven hvilke konkrete mål man skal rapportere om og jobbe aktivt mot å nå, kun hvilke områder man bør konsentrere seg om.

Utvalget mente det også er behov for å øke kontrollen med aktivitets- og redegjørelsesplikten, slik at man sikrer at den følges opp i praksis. I dag har Likestillings- og diskrimineringsombudet ansvaret for å kontrollere om redegjørelsesplikten følges. Det gjør de etter klage eller på eget initiativ. Dersom redegjørelsen er mangelfull, kan Likestillings- og diskrimineringsnemda pålegge tvangsmulkt. Ingen har i dag tilsvarende myndighet til å påpeke eller sanksjonere brudd på aktivitetsplikten. Ombudet har begrensede ressurser, og har så langt konsentrert sin kontrollvirksomhet av redegjørelsesplikten om offentlige virksomheter (spesielt kommuner), og noen få private revisjonsselskaper.

Arbeidsgiversiden har vært skeptiske til aktivitets- og redegjørelsesplikten. I sitt høringsvar til Likestillingsutvalgets «Struktur for Likestilling», avviser de forslag om et styrket regelverk, og peker på at dette vil være kostnads- og arbeidskrevende for bedriftene, og ta fokus vekk fra virksomhetens formål. ²⁰ Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet jobber for tiden med å utarbeide en ny likestillings- og diskrimineringslov. Aktivitets- og redegjørelsesplikten er et av punktene som blir diskutert.

Det er med andre ord få faktiske konsekvenser av manglende oppfølging av tiltakene. Høyesterettsadvokat Else Bugge Fougner, som har lang erfaring som styreleder i flere statlige selskaper, har pekt på at problemet ligger nettopp her: «I eierskapsmeldingen stilles det krav til styrene og vi må ha systemer som møter kravene. Jeg som styreleder i et statlig selskap må kunne dokumentere at styret har oppfylt forventningene. Styrene må få tid til å gjennomføre, og hvis det ikke leveres, må det få konsekvenser». ²¹

2.3 Kvotering til styrer

I 2003 vedtok Norge at styrene i børsnoterte allmennaksjeselskap (ASA) og offentlige virksomheter skal ha minst 40 prosent av begge kjønn. Norge var det første landet i verden til å vedta en slik lov, og det var kontroversielt også her hjemme.

Loven har økt kvinneandelen i ASA-styrene fra nesten null til 40,7 prosent. I vanlige aksjeselskaper, der det ikke er krav om kjønnskotering, er kvinneandelen i styrene om lag halvparten. ²² Omtrent 2.000 kvinner har fått styreerfaring etter loven. ²³ I begynnelsen hevdet mange at loven ville gi såkalte «gullskjørt» - at noen få kvinner ville inneha mange verv. I boken «Virkingen av kjønnskotering i norsk næringsliv» peker man på at makten siden 1990-tallet (da norsk næringsliv var preget av maktkonsentrasjon) er blitt spredt og at antallet styregrossister av begge kjønn er kraftig redusert. Gjennomtrekket blant styrerepresentantene er dessuten stort. Forskerne konkluderer dermed med at kvoteringsloven bidro til å slå hull på «gutteklubben grei». ²⁴ De største statlige selskapene henger imidlertid etter. Blant de ti største, er det kun to kvinnelig styreleder (Hill-Marta Solberg i Vinmonopolet og Linda Bernander Silseth i Norsk Tipping).

Loven har bidratt til å endre den internasjonale debatten. Etter Norge har Spania, Frankrike, Nederland, Finland og Tyskland innført kjønnskotering i styrer. Loven er blitt en politisk eksportvare: «En norsk snøball som har ført til et globalt snøskred», har professor ved Handelshøyskolen BI, Morten Huse, uttalt. Han reiser verden rundt og foreleser om loven. ²⁵

Loven har ikke levert like mye på bredere mål. ²⁶ Da den ble innført ble det pekt på at den kunne bidra til å gi flere kvinnelige toppledere og bedre lønnsomhet i bedriftene. Disse ringvirkningene har ennå ikke dukket opp.

3. Hva er problemet?

«Jeg har respekt for at kvinner tar egne valg, men det må være kunnskapsbaserte valg. Vi vet for lite om hvorfor kvinner velger bort toppledelse og hvilke hindre de støter på. Jeg mener vi som det offentlige må ta initiativ til å få mer kunnskap», uttalte Monica Mæland da det ble klart at Norge endte på 50. plass i antallet kvinnelige ledere.

Norge er på mange områder et av verdens mest likestilte land. At vi har så få kvinner på toppen gir oss derfor et betydelig forklaringsproblem. Så langt har ingen funnet nøkkelen til hvorfor det er sånn. Noen forklaringer har går igjen:

- Mangel på kompetanse
- «Glasstaket»
- Familietsituasjon: Manglede likestilling på hjemmebane, «barnefelle» og organisering av arbeidshverdag

I denne delen av notatet diskuterer vi disse forklaringene og drøfter utviklingen.

3.1 Vi mangler ikke kvinner med høy kompetanse

En av forklaringene på at flere menn enn kvinner har klatret til topps i næringslivet har gjerne vært at kvinner ikke har hatt *nok* og *rett* kompetanse. Videre at «ting tar tid». Kvinner har tross alt ikke deltatt på arbeidsmarkedet, spesielt ikke innen næringslivet i så lang tid, og man må derfor smøre seg med tålmodighet.

3.1.1 Flere kvinner enn menn i høyere utdanning

Antar man at en kandidat til topplederstillingen i et stort selskap er et sted mellom 45 og 60, var personen sannsynligvis ferdig utdannet mellom 1980 og 1995. Helt siden 1985 (se graf under), altså for 20 år siden, har kvinner vært i flertall i høyere utdanning. Med andre ord har dagens kvinner i rett alder for topplederverv utvilsomt nok kompetanse.

Kvinneandelen i fagene som tradisjonelt er mannsdominerte har ifølge tall fra Statistisk sentralbyrå (SSB) økt betraktelig mellom 1980 og 2003. De som begynte på studiene i denne tidsperioden må regnes å være ferdige for lengst, og nådd alderen der lederstillinger er aktuelt.² Kvinneandelen på naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag økte i perioden fra 17 til 30 prosent. Kvinneandelen på samfunnsfag og juridiske fag økte fra 42 til 60 prosent, mens kvinneandelen i primærnæringsfag økte fra 23 til 48 prosent i samme tidsrom.²⁷

Utviklingen har fortsatt siden 1993. I dag er kvinneandelen på naturvitenskapelige fag, håndverksfag og tekniske fag på 32 prosent, kvinneandelen på samfunnsfag og juridiske fag 64 prosent og i primærnæringsfag 49 prosent.²⁸ Også i realfag og økonomi haler kvinnene innpå. I 2014 var kvinneandelen på NTNUs femårige masterutdannelse i teknologifag 41 prosent, opp fra 30 prosent i 2010.²⁹ Også Norges Handelshøyskole (NHH) har jobbet for å øke rekrutteringen av kvinnelige studenter, og har en målsetning om minst 40 prosent kvinneandel. Av søkerne som fikk tilbud om studieplass i 2014 var 43 prosent kvinner.³⁰

Kvinner utgjør en stadig høyere andel av de som tar høyere utdanning, og trenden ser ut til å fortsette. Blant studentene i høyere utdanning i 2014 var nær 110 000 menn og 162 500 kvinner. En sammenligning med året før viser en økning på over 3 400 studenter – og kvinnelige studenter utgjorde hele økningen. Antall menn i høyere utdanning viser liten eller ingen endring.³¹ I 2014 tok for første gang flere kvinner enn menn doktorgrad. Kvinneandelen blant doktorandene har økt mye siden siste halvdel av 2000-tallet. Antall kvinner som tar doktorgrad er mer enn doblet siden 2006.³²

I 2013 utgjorde mannlige uteksaminerte på medisinstudiet i Oslo rekordlave 24 prosent. Blant de uteksaminerte jusstudentene var det bare 27 prosent menn. Begge fakultetene har hatt en nedgang i mannlige nyutdannede på

² Dersom man begynte på f.eks. ingeniørutdanning i 2003, var man ferdig på normert tid i 2008. Dersom man legger til grunn at uteksaminerte studenter i 2003 var rundt 25 år, er de i dag 32. Dette er altså de yngste i perioden statistikken dekker.

rundt 10 prosent siden 2010.³³ Tallene er tilsvarende ved f.eks. Universitetet i Bergen.³⁴ Interesseorganisasjonen Econa organiserer masterutdannede økonomer. Her er det nå 36 % kvinner. Blant studentene er kvinneandelen 47%, noe som indikerer at det snart vil være jevn fordeling kvinner av menn blant norske økonomer.³⁵ På toppen i Norges største børsnoterte selskaper er likevel andelen kvinner nesten null.

På tross av at kvinneandelen har økt kraftig de siste 30 årene innen tradisjonelt mannsdominerte studier, er det norske arbeidsmarkedet fremdeles svært delt hva gjelder kjønn. En SINTEF-studie fra 2013 konkluderer med at det kjønnsdelte arbeidsmarkedet i årene 1990-2010 er preget av kontinuitet fremfor endring, når det gjelder næring. Undersøkelsen viser dessuten kjønnssegregeringen mellom privat og offentlig sektor er blitt større: kvinneandelen øker i perioden i offentlig sektor, mens andelen menn i privat sektor øker. Når det gjelder yrker, tyder imidlertid forskning på at vi er blitt mindre segregerte.³⁶ Det finnes ingen enkle løsninger på denne utfordringen. Noen svar kan ligge i hvordan ulike yrker og utdanningsløp profileres, og hvordan opplæringsinstitusjoner forvalter ansvaret sitt i å motvirke stereotypiske oppfatninger blant unge. Dette diskuterer vi mer i kapittel 4.3. Videre kan man diskutere om privat sektor er mindre flinke til å tilby den fleksibiliteten mange kvinner etterspør, spesielt i forbindelse med foreldreskap. Dette diskuterer vi videre i kapittel 3.3 og 4.1

3.1.2 Kvinner har mindre relevant ledererfaring

Selv om det er helt tydelig at kvinner i lengre tid har hatt rett utdanningsbakgrunn, er situasjonen annerledes når det gjelder spesifikk og rett kompetanse fra tiden i arbeidslivet. I boka «Virkningen av kjønnskvotering i norsk næringsliv», som ble utgitt av Institutt for Samfunnsforskning i mai, er det gjennomført en undersøkelse som viser at menn dobbelt så ofte har linjelederstillinger enn kvinner. Linjeledere har resultatansvar, som ofte regnes som en nødvendig kvalifikasjon for å bli øverste topplerer. Kvinner har oftest stabssjefsstillinger, som HR-, kommunikasjon eller strategi.³⁷

Det samme fant revisjons- og rådgivingselskapet KPMG i en stor undersøkelse i 2012. Undersøkelsen viser at kun 16 prosent av toppledelsen i børsnoterte selskaper med hovedkontor i Norge er kvinner. Av disse har hele 7 av 10 lederansvar tilknyttet stabs- og støttefunksjoner som HR og kommunikasjon. Kun 3 av 10 har operativt linjeansvar. Sett under ett finnes det bare kvinner med operasjonelt lederansvar i hvert fjerde selskap registrert på Oslo Børs.³⁸

Flertallet av styrelederne som er intervjuet i undersøkelsen mener operasjonelt lederansvar gir økt totalforståelse for hva som kreves av en samlet topplerergruppe. Denne kompetansen etterspørres når topplererposten skal fylles. Dette er i samsvar med funnene i en fersk undersøkelse fra Den internasjonale arbeidstakerorganisasjonen (ILO). De ba blant annet selskapene rangere 19 tiltak de mener vi gi flere kvinnelige ledere. Øverst på lista står det at kvinner i større grad må involveres i alle deler av selskapets drift. Videre mener bedriftene ledertrening for kvinner, gi kvinner mer synlige oppgaver og mentorprogrammer er viktig for å øke andelen kvinnelige ledere.³⁹

Mindre erfaring gir færre muligheter, og viderefører overvekten av menn med relevant ledererfaring. Hva er det som gjør at høyt utdannede kvinner havner i stabsfunksjoner og ikke tar – eller får – lederansvar? For å svare på det må vi utforske andre barrierer.

3.2 «Glasstaket» er fortsatt reelt

Den mest brukte definisjonen på glasstaket er «a political term used to describe the unseen, yet unbreachable barrier that keeps minorities and women from rising to the upper rungs of the corporate ladder, regardless of their qualifications or achievements».⁴⁰ På et overordnet nivå kan man altså tenke seg «glasstaket» som barrierer eller hindringer kvinner som ønsker å gjøre karriere i næringslivet møter, og som ligger under overflaten.

Et eksempel på en slik hindring kan være at kvinner opplever andre krav og forventninger enn menn. Stereotypisering innen kjønnsforskningen viser til en prosess der forventningene til kvinner og menn overtar for den faktiske opplevelsen av personen: Man tilskrives en rekke egenskaper utfra sitt kjønn. Det gjør man også selv. Et amerikansk eksperiment viste for eksempel at en gruppe asiatisk-amerikanske kvinner gjorde det bedre på en mattetest når det i forkant ble fokus på deres etniske identitet, og dårligere når det ble fokusert på kjønn, sammenlignet med en kontrollgruppe der det ikke ble fokusert på noen av delene.⁴¹ At personer velger nye ledere

som ligner dem selv, er et annet problem (omtalt som homososial reproduksjon⁴²) som kan gå utover kvinner all den tid ledere flest er menn.

Nylig analyserte Fortune Magazine 250 evalueringer av toppledere. Mens 76 prosent av kvinnene fikk negativ tilbakemelding på sin personlighet (med beskrivelser som «skingrende, dømmende og skarp i kantene), fikk bare 2 prosent av mennene lignende karakteristikk. 81 prosent av mennene fikk derimot konstruktive anbefalinger til hvordan de kunne forbedre seg, mot 23 prosent av kvinnene.⁴³

I boken «Lean In» skriver f.eks. Facebook-sjef Sheryl Sandberg at «jo mer suksess en mann har, jo bedre likt er han av både kvinner og menn. Når en kvinne gjør suksess, blir hun dårligere likt av både kvinner og menn».⁴⁴ Hun viser blant annet til en eksperimentell studie gjort på amerikanske business-studenter ved Harvard-universitetet i 2003. De to forskerne Frank Flynn og Cameron Anderson presenterte studentene for et case som viste historien til en suksessfull entreprenør, basert på den faktiske Silicon Valley-gründeren Heidi Roizen. De delte så klassen i to like deler. Den ene halvparten av klassen fikk den opprinnelige historien om Heidi. Den andre fikk akkurat den samme historien, men med en mannlig hovedperson kalt Howard. Resultatene av eksperimentet var oppsiktsvekkende: Studentene vurderte Heidi og Howard som akkurat like kompetente. Men mens de ikke hadde noe til overs for Heidi, likte de Howard godt. De ville verken jobbe for eller ansette Heidi, og så på henne som egoistisk. Studentene ville derimot både jobbe for Howard og drikke øl med ham etter jobb. Sandberg argumenterer i boken for at disse stereotypene kan få store konsekvenser for kvinner, ettersom vi ønsker å ansette og forfremme de som er både kompetente og godt likt.

I februar 2015 gjennomførte Markedshøgskolen i samarbeid med Tankesmien Agenda et eksperiment der vi prøvde ut studien på norske studenter. Vi fornsket caset og byttet ut navnene med Hanna og Hans i stedet for Heidi og Howard. Resultatene viser at også norske studenter vurderer karrierkvinner og karrieremenn ulikt. Studentene likte Hanna dårligere enn Hans, og syntes Hanna var enn dårligere leder enn Hans, til tross for at den eneste forskjellen mellom dem var navnet. Årsaken til forskjellene er trolig sterkt befestede kjønnsstereotyper. Menn blir oftere sett på som naturlige ledere, handlekraftige og målrettede, mens kvinner forventes å være mer omsorgsfulle og empatiske. Historien om den kompromissløse og suksessfulle forretningskvinnen passer ikke med stereotypen. Hun kan ikke både være en sterk leder og samtidig en omsorgsfull mor. Derfor liker vi ikke Hanna. Enda mer interessant er det at det er menns holdninger som var drivkraften bak forskjellene mellom hvordan Hanna og Hans ble vurdert. Mens kvinner vurderte Hans og Hanna likt, vurderte menn Hanna langt mer negativt enn Hans. Menn syntes Hans var en bedre forelder, de ville heller drikke øl med ham, jobbe for ham og ha ham som mentor. 15 år etter Harvard-studien, gjennomført i et av verdens mest likestilte land, ble resultatene altså ikke bedre.⁴⁵

En annen eksperimentell studie er fra Yale University i 2012. Her mottok 127 professorer innen naturfag søknader fra studenter til en jobb som leder av laboratoriet. Halvparten av søkerne fikk navnet John, mens den andre halvparten hadde navnet Jennifer. Søknadene var for øvrig identiske. Resultatene er i tråd med resultatene over: professorene vurderte John som mer kompetent, og ville i større grad ansette ham enn dem som fikk søknaden fra Jennifer. John ble dessuten tilbudt mer opplæring og mer lønn enn Jennifer. Både de mannlige og de kvinnelige professorene i studien var mer kritiske til Jennifer enn til John.

Det finnes flere lignende studier. Til sammen viser de at vi underbevisst preges mer av våre fordommer enn vi liker å tro. Et interessant poeng med studien Markedshøgskolen og Tankesmien Agenda gjennomførte, er hvilke tanker studentene selv hadde om sine holdninger til ulike kjønn. Vi spurte noen av studentene som hadde deltatt i studien i etterkant om hva de ville svart på spørsmålene de ble stilt dersom det historien hadde vist seg å være om et annet kjønn. Ingen mente de ville svart annerledes.

I denne sammenhengen er det også interessant å se hvor forskjellig menn og kvinner vurderer hvor langt likestillingen er kommet, og hvem som har ansvaret for å bedre den. En undersøkelse fra Australia viste nylig at hele 7 av 10 mannlige næringslivsledere mente det var gjort betydelig framgang på likestillingsområdet. 7 av 10 kvinnelige ledere var uenige. Financial Times har stilt det samme spørsmålet til kapitalforvaltere fra hele verden. Her rapporterte 70 prosent av mennene at de mente det var framgang på området. Bare 37 prosent av kvinnene

oppgå det samme. I arbeidet med boken «Virkingen av kjønnskvoltering i norsk næringsliv» spurte forskerne ved Institutt for Samfunnsforskning (ISF) over 400 toppledere om ledelse, rekruttering, familieliv og kjønnsbalanse. Et av funnene er at menn og kvinner på toppen av næringslivet opplever likestillingsutfordringene ulikt. Kvinnene plasserer problemet i næringslivet, og peker på at kvinnelige søkere blir forbigått og at rekruttering skjer gjennom uformelle nettverk. Menn tenderer imidlertid til å plassere problemet hos kvinnene. De mener i større grad enn kvinner at likestillingsutfordringene i næringslivet blant annet skyldes at for få kvinner søker lederstillinger, og at det rett og slett ikke finnes nok kvalifiserte kvinner.⁴⁶

3.3 Familiesituasjon, «barnefelle» og organisering av arbeidshverdagen

«Ingen klarer å være den perfekte mor som baker cupcakes til enhver tilstelning samtidig som hun er toppleder, men det finnes fantastiske boller på Statoil. Det er viktig for meg å få frem at det går an å ha et familieliv og også være sjef. Man må bare organisere livet litt annerledes. Vi har for eksempel noen som hjelper oss hjemme. I tillegg har jeg en ektemann som er med på notene», har administrerende direktør Berit Svendsen i Telenor Norge uttalt.⁴⁷

Topplederstudien fra ISF viser at norske kvinnelige toppledere har mer ansvar på hjemmebane enn menn i lederposisjoner. 64 prosent av de mannlige topplederne i undersøkelsen oppgir at partneren gjør mest hjemme, mot kun 17 prosent av de kvinnelige topplederne. 73 prosent av mennene oppgir at de har omsorgen for barna under 40 prosent av tiden. Kun 15 prosent av de kvinnelige topplederne oppgir det samme. Mannlige toppledere rapporterer partnerens innsats som viktigst for familie og hverdagslogistikk. Kvinnelige toppledere rapporterer derimot sin egen innsats som viktigst. Også partneres arbeidstid er svært ulik: 92 prosent av kvinnelige topplederers partnere jobber fulltid, mens bare 60 prosent av partnerne til mannlige toppledere gjør det samme.⁴⁸

Topplederstillinger fordrer ofte både linjeansvar og internasjonal erfaring, både mye reising og gjerne utestasjonering over flere år. Det stiller spesielle krav til «bakkemannskapet» hjemme. Nylig ansatt toppsjef i Telenor, Sigve Brekke, har for eksempel både bodd i USA, Singapore og til slutt Bangkok. I intervjuer har han fortalt at familien har vært med på flyttelasset. Med opptil 250 reisedøgn i året har han imidlertid sett dem lite, ofte bare i helgene.⁴⁹ Topplederstudien fra Institutt for samfunnsforskning viser at mannlige toppledere i stor grad har en partner som tar hovedansvaret hjemme. Kvinnelige toppledere er derimot sjelden i denne situasjonen. Det er derfor grunn til å tro at det har betydning for hvorfor kvinner i mindre grad enn menn har fremtredende lederfunksjoner med linjeansvar, peker forsker og ansvarlig for undersøkelsen, Sigtona Halrynjo på.⁵⁰

Dette henger sammen med det enkelte kaller «barnefella»: «Vi føder barn sent og blir truffet av hele pakka samtidig – små barn og jobb – akkurat idet både hun og han skal ta det største steget i karrieren. Som kvinnelig leder går du inn i en livsfase med ekstremt mye press og tøffe prioriteringer. Det er barn og jobb og lite annet en periode», forteller Silvija Seres til Dagens Næringsliv.⁵¹ I flere år hadde hun ulike lederstillinger, blant annet i Microsoft. Da hun fikk barn i 30-årene, sa Seres opp jobben og ble styregrossist i stedet.

ISF-forsker Sigtona Halrynjo har vist hvordan kvinner med både lav og høy utdanning velger bort karriere når de får barn, for å bruke tid på familien. Den klassiske løsningen blir gjerne at far fortsetter som før, mens mor roer ned tempo og tar en mer familievennlig jobb, eller lar være å søke seg videre for at familiens hverdagsliv skal henge sammen. Disse mønstrene etableres gjerne i gjennom små skritt, uten store diskusjoner og bevisste valg. For eksempel viser en undersøkelse blant norske jurister at selv om mannlige og kvinnelige jurister har lik utdanning og samme ambisjoner i når de går inn i yrkeslivet, ender mannlige jurister med å jobbe i høyere stillingsnivå og tjener mer enn sine kvinnelige kolleger. I undersøkelsen oppgir både kvinnene og mennene at det beste for en småbarnsfamilie er at mor og far jobber like mye og deler ansvaret likt hjemme likt. Mødrene opplever imidlertid at de i langt større grad har hovedansvaret hjemme (45 prosent av juristmødrene «mest jeg», mens det tilsvarende tallet for juristfedre er 1 prosent). Da lar det seg ikke gjøre å samtidig skulle satse på en krevende og uforutsigbar karrierejobb. De velger å trappe ned og tar mer familievennlige jobber. En illustrasjon på dette er at kvinner er i flertall blant advokatfullmektigene. Blant advokatpartnere er imidlertid 8 av 10 menn.⁵²

Kvinner har langt høyere sykefravær enn menn. Ingen har et klart svar på hvorfor det er sånn. Noen studier er imidlertid relevant å se nærmere på. En fersk svensk studie blant flere hundre tusen svenske småbarnsforeldre som fikk sitt første barn mellom 2002 og 2009 viser at økt likestilling også påvirker sykefraværet. Menn som har



hovedansvaret for arbeidet i hjemmet, har opptil 25 prosent høyere risiko for å bli sykmeldt enn andre menn. For kvinner gir likestilling i hjemmet en positiv effekt på sykefraværet.⁵³ Blant annet ser kvinner i langt større grad enn menn ut til å være hjemme med barna når de er syke. I 2010 var hele 92 prosent av dem som mottok *omsorgslønn*³ for egne barn, mødre.⁵⁴ Det finnes ingen sentral oversikt over hvordan fordelingen av vanlige sykedager⁴ med egne barn er mellom kvinner og menn, men flere undersøkelser tyder på at de er skjevt fordelt. En dybdeanalyse gjennomført av YS-forbundet Negotia basert på YS Arbeidslivsbarometer fra 2009-2014 viser at bare fem prosent av mennene oppgir at det er de som i størst grad blir hjemme når barna blir syke. I Oslo kommune gikk til sammen 37.000 dagsverk tapt i 2011 fordi foreldre var hjemme med sykt barn. Kvinner står for nesten 80 prosent av hjemme med sykt barn-dagene.⁵⁵

I ISFs nye bok viser en undersøkelse at kvinner og menn blir forfremmet likt i 20-årene, og at fordelingen mellom operative lederstillinger og stabstillinger er tilnærmet lik. Så øker kjønnsforskjellene. Dette sammenfaller, ikke overraskende, med tidspunktet kvinner får barn. I 2014 var det kvinner i aldersgruppen 30-34 år som fikk flest barn.⁵⁶ Den gjennomsnittlige toppleder får ifølge ISFs undersøkelse sin første toppstilling rett før han (hun) fyller 40 år: «Karriereløpet i 30-åra er viktig for hvem som rykker opp til direktørstillinger og toppledersjiktet. Det er i barnefasen at topplederkarrieren bygges, og her er menns og kvinners betingelser forskjellige», peker forsker Halrynjo på.⁵⁷ En studie Arbeidsforskningsinstituttet gjennomførte i 2014 blant seks norske selskaper viste det samme: Kvinner forfremmes i lik grad som menn mens de er i 20-årene. I 30-årene er det imidlertid en klar overvekt menn som forfremmes. Menn hindres med andre ord ikke av barn i sitt karriereløp.⁵⁸ Når topplederne selv vurderer hva som var viktig for å nå toppen, oppgir både kvinner og menn muligheten for å kunne prioritere jobb og karriere.⁵⁹

Som vi har vært inne på, har vi et kjønnssegregert arbeidsliv hva gjelder sektor i Norge. Det er i dag langt flere kvinner i offentlig sektor (71 prosent), enn i privat næringsliv (37 prosent).⁶⁰ Forsker ved London School of Economics, Øyvind Skorge, skiller i en studie mellom to dimensjoner av fleksibilitet på arbeidsplassen: stillingsfleksibilitet (hvor mye arbeid som skal til per uke, måned og år, samt arbeidsbelastning i helger og kvelder) og arbeidsfleksibilitet (hvor fritt de ansatte kan styre arbeidstiden sin, men ikke hvor mye arbeidstid de har. F.eks. mulighet for hjemmekontor). Arbeidsfleksibilitet gjør det lettere å kombinere jobb og familie, uten at det går utover karrieremulighetene. Skorge viser til at offentlig sektor i langt større grad enn privat sektor har evnet å tilby denne typen fleksibilitet. Man kan tenke seg at de som ønsker å kombinere familie og karriere (oftest kvinner), velger seg bort fra privat næringsliv og over i offentlig sektor. I en rapport fra Institutt for samfunnsforskning peker forskerne Lisa Reizel og Idunn Brekke på at det er produsert oppsiktsvekkende lite forskning om kvinners og menns forflytninger i arbeidsmarked som følge av foreldreskap, og mener det bør etableres et satsningsområde som utreder hvordan virksomheter i privat sektor best mulig kan legge til rette for familieorientering på en måte som ikke skyver kvinnene ut av konkurransen.⁶¹

Dessuten opplever flere diskriminering på arbeidsplassen når de stifter familie. En undersøkelse Likestillingsombudet fikk gjennomført i vinter, viser at hele 55 prosent av kvinnelige arbeidstakere oppgir å ha opplevd en eller flere former for diskriminering knyttet til graviditet eller foreldrepermisjon. 47 prosent av kvinnene som var i jobb da de fikk barn, oppgir at de har opplevd en eller flere tilfeller av diskriminering da de var i permisjon eller når de kom tilbake fra permisjon. 21 prosent kvinnelige arbeidstakere har opplevd å ikke få kreve lønnsøkning eller blitt vurdert i lønnsforhandlinger på grunn av de var i eller hadde tatt ut foreldrepermisjon.⁶²

4. Hva kan gjøres?

Det blir flere kvinner i næringslivet, også på toppen. Men utviklingen går svært sakte. Ifølge tall fra Likestillingsutvalget var det i 2001 fire prosent kvinner på topp i næringslivet. I 2011 var tallet 13 prosent.⁶³ Mannsdominansen er fortsatt formidabel. Sterkere lut må til. I dette kapittelet ser vi nærmere på hvilke grep vi kan ta for å øke andelen kvinner på toppen i næringslivet. Vi har delt inn kapittelet i tre deler.

³ Utbetales av kommunen ved veldig krevende omsorgsoppgaver, f.eks. ved kronisk syke barn. Altså ikke ved vanlig sykdom.

⁴ Dersom man må være borte fra jobb på grunn av sykt barn har man rett til omsorgspenger. Mor og far har rett på 10 dager hver per kalenderår.

Først ser vi nærmere på hva bedriftene kan og bør gjøre. Vi mener bedriftene bør lære av hverandre når det gjelder gode eksempler og tiltak for å fremme likestilling. Vi mener også bedriftene bør stille krav til at rekrutteringsbyråer som blir brukt fokuserer på mangfold og kjønnsbalanse.

Videre diskuterer vi hva myndighetene kan gjøre. Vi mener det bør ryddes i dagens praksis rundt aktivitets – og redegjørelsesplikten. Den må for det første gjøres langt mer konkret. Vi mener det bør innføres noen felles tiltak gjennom som alle større bedrifter skal følge. Først og fremst bør de pålegges å sette mål for kjønnsbalansen på ulike nivåer i bedriften. Bruk av talentbaser og tilrettelegging for fleksibel arbeidstid er to andre viktige grep. Kontrollen bør dessuten styrkes betraktelig og bedriftene bør pålegges obligatorisk veiledning i kravene som stilles. Oppnår ikke bedriftene en økning av andelen kvinner i ledelsen innen rimelig tid, bør det innføres krav om kjønnsbalanse i konsernledelsen. Dette bør gjelde alle allmenne aksjeselskaper. Videre mener vi det bør framforhandles en partsavtale om likestilling, inspirert av avtalen om inkluderende arbeidsliv.

For selskapene der staten har eierandel bør man i tillegg ta følgende grep: Lage en detaljert rekrutteringsstrategi for kvinnelige talenter, øke kvinneandelen til minimum 40 prosent blant styrelederne i de største statlige selskapene innen to år, utvide statens prinsipper for god eierskapsstyring til også å gjelde mål om likestilling, og bruke eiermakten til å kaste styre som ikke leverer i henhold til dette. Vi mener dessuten myndighetene bør opprette en talentbase med kvinnelige kandidater egnet til å ta på seg toppverv i norske virksomheter, som kan tilbys styre og rekrutteringsselskaper som ønsker det. Til slutt mener vi myndighetene bør gjeninnføre tredeling av foreldrepermisjonen med 14 uker til mor og 14 uker til far, og avvikle kontantstøtten, samt forsterke innsatsen med likestillingsarbeid i barnehage og skole - slik at unge jenter og gutter ikke begrenses av kjønnsroller når de senere tar livsviktige valg.

Tankesmien Agenda mener også at alle i samfunnet bør gjøre sitt for å motvirke utviklingen av stereotype begrensninger. Det kan innebære å reagere på produkter rettet mot barn som viderefremmer stereotype kjønnsroller. Det handler også om å vise barn av begge kjønn at de har akkurat de samme mulighetene og kan forfølge de samme interessene. Gode rollemodeller er viktig fra veldig tidlig alder. Mødre som jobber er forbilder for sine barn. Man bør også kunne forvente at fedre tar ansvar for egne barn og familiens totale logistikk. Dersom alle arbeidstakere med barn, både kvinner og menn, hadde tatt sin del av ansvaret ville konkurransevilkårene blitt likere, fordi både menn og kvinner forventes å ta like stor del av ansvaret hjemme og dermed ha likere mulighet til å stille opp for arbeidsgiver.

4.1 Hva kan bedriftene gjøre: Internt arbeid

Måltrettet innsats og forpliktende tiltak virker. Mye av denne innsatsen må komme fra bedriftene selv. Et eksempel som trekkes fram i ILOs rapport om kvinner på toppen i næringslivet, er det franske selskapet Sodexo.⁶⁴ Administrerende direktør Michel Landel har satt som mål at ledelsen i selskapet skal bestå av minst 25 prosent kvinner blant de 300 øverste lederne i 2015. Selskapet gir likestilling høy prioritet og driver måltrettet trening, mentorvirksomhet, skaper kvinnenettverk og jobber for å øke bevisstheten om viktigheten av mangfold. I dag har bedriften 38 prosent kvinner i styret, 25 prosent kvinner i den globale ledelsen, 23 prosent kvinner blant de 300 øverste lederne og 42 prosent kvinner blant mellomskiftet av lederne. Kvinnene utgjør totalt 54 prosent av den totale gruppen ansatte.

I rapporten listes det opp noen felles kjennetegn på bedriftene som får resultater av arbeidet sitt for økt likestilling: De har tiltak som er støttet og er blitt til på initiativ fra administrerende direktør, de er spesifikt utformet for å passe den aktuelle organisasjonen, de er inkluderende, de forsøker å påvirke holdninger og begrense stereotyper, de vektlegger ansvarlighet, de måler framgang og de er omfattende.

Norske ledere oppgir ofte være å svært opptatt av å fremme mangfold på alle nivåer i sine virksomheter. Vi har allerede pekt på at dette så langt har gitt magre resultater hva gjelder kvinner i lederposisjoner. Norske kvinner opplever heller ikke at bedriftene omsetter de gode intensjonene i konkret likestillingsarbeid. I en SINTEF-evaluering av NHOs «Female future»-program, oppgir for eksempel hele 40 prosent av respondentene (tidligere deltakere i programmet) at de opplever at bedriften de jobber i ikke tar aktive grep for å få flere kvinner til lederjobber. 41 prosent sier at bedriften verken/eller gjør dette (de er i tvil), mens kun 17 prosent mener bedriften



tar aktive grep.⁶⁵ Riksrevisjonens gjennomgang av bedriftenes rapportering på likestillingsområdet (2013) viser som tidligere nevnt at bare 26 av 70 selskaper følger rapporteringsplikten. Selv om det ikke gjøres nok, er målet med denne delen av notatet å vise fram noe av det arbeidet som faktisk skjer, og fungerer, for økt likestilling i norske bedrifter.

19 av selskapene i Riksrevisjonens rapport rapporterer om tiltak rettet mot rekruttering. I Riksrevisjonens undersøkelse går det fram at det mest vanlige tiltaket er å oppfordre det underrepresenterte kjønn til å søke på ledige stillinger gjennom stillingsannonser. Andre tiltak som nevnes av bedriftene er å prioritere det kjønn som er i mindretall ved ansettelse ved ellers like kvalifikasjoner. 12 selskaper rapporterer om tiltak rettet mot fremme og utviklingsmuligheter. Her er det vanligste tiltaket å prioritere kvinner ved utvelgelse til talent- eller lederutviklingsprogrammer. Andre tiltak går ut på å etablere egne kompetanse- og karriereutviklingsprogrammer for kvinner. Fire selskaper rapporterer om tiltak rettet mot lønns- og arbeidsvilkår. Tiltak som oppgis her, er blant annet rutiner for å følge med på lønnsforskjeller mellom kvinner og menn og tiltak rettet mot arbeidstid.⁶⁶

4.1.1 Likestilling er lønnsomt

Det pågår med andre ord en del interessante tiltak i norske store bedrifter. Lite av dette arbeidet er koordinert, men skjer som følge av den enkelte bedrifts initiativ. Vi har i arbeidet med denne rapporten bedt om innspill fra næringslivet, og om konkrete eksempler fra deres arbeid med likestillingen. Formålet er å peke på noen gode initiativ som kanskje kan inspirere andre til å forsøke noe lignende. De ble bedt om å svare på tre hovedspørsmål:

- Hvorfor er det viktig å få flere kvinner inn på toppen i norsk næringsliv?
- Hva gjør dere for å få det til?
- Hva ønsker dere av tilrettelegging og tiltak utenfra som drahjelp?

Totalt har vi fått innspill fra sju næringslivsledere (erfaringsskrivene ligger som vedlegg 1, og er oppsummert i tabell under). Uten unntak begrunner bedriftslederne ønsket om bedre kjønnsbalanse i næringslivet med et forretningsmessig rasjonale: en bedrift bør ha tak i de beste talentene. Legger man til grunn at talentet er omtrent likt fordelt mellom kjønnene, blir det viktig å ha en balanse også blant lederne.

Flytogets Linda Bernander Silseth peker for eksempel på at flere studier viser en klar sammenheng mellom ledergrupper preget av mangfold og finansielle resultater. Dette er også hennes egen erfaring fra Flytoget: «I Flytoget jobber det i dag mennesker fra 20 nasjoner og vi har en kvinneandel på 44 prosent. Av 11 mellomledere med personalansvar er 7 kvinner. I administrative og ledende stillinger er det 38 kvinner og 35 menn. I toppledelsen er tre av seks kvinner – i tillegg har Flytoget kvinnelig styreleder. Flytoget leverer de beste resultatene i vår 16-årige historie, i form av antall reisende og overskudd».

Oppsummert viser innspillene ulike tiltak som kan hjelpe på veien mot en høyere kvinneandel på toppen i norske virksomheter. Etersom kravene til norske virksomheter for å oppnå bedre likestilling i svært liten grad er konkretisert, er vårt mål med denne øvelsen å gi noen innspill til mulige tiltak. Forhåpentligvis kan norske virksomheter lære av hverandre når det gjelder «best practice» på dette feltet.

SELSKAP	KVINNE-ANDEL I BEDRIFTE N	KVINNELIGE LEDERE	KVINNER I TOPPLEDELSE	HVORFOR VIKTIG?	TILTAK
FLYTOGET	44 prosent	51 prosent (administrative og ledende stillinger)	50 prosent	Likestilling og mangfold er lønnsomt	Skape kultur og få kvinner til å tro på at det er mulig å være god mor og god topplerder. Ikke måle folk på hvor og når de jobber, men på resultater.



					Fleksibel arbeidstid og hjemmekontor. Rollemodeller er viktig: plassere kvinner i utradisjonelle stillinger.
DNB	54 prosent	30 prosent (fire øverste ledernivåer)	36 prosent	Vil ansatte de beste talentene. Mangfold bedrer innovasjon og verdiskaping.	Mål om 40 prosent kvinner i konsernledelse, kvinner overrepresentert på konsernets lederutviklingsprogram, minimum 40 prosent kvinnelige kandidater på lister for etterfølgerplanlegging, krav til at ledere identifiserer potensielle kvinnelige ledertalenter og motiverer dem, intern mentor- og nettverksordning for disse, alltid 50 prosent kvinne-andel på interne lederutviklings- og talentprogrammer, kjønnsbalanse blant profiler i selskaper som uttaler seg eksternt og internt.
TELENOR NORGE	33 prosent	27 prosent	40 prosent	Utnytte hele talentbasen. Behov for de beste lederne i landet for totalt sett å bli mer konkurranse-dyktige.	Internrekrutterer for å skape muligheter for å rykke opp, har oppdatert talentbase med begge kjønn så man ikke kan si det ikke finnes kvinner, toppleder etterspør kvinner kontinuerlig, passer på at kvinner ikke glemmes i permisjon
INNOVASJON NORGE	52 prosent	42 prosent (alle avd.ledere)	64 prosent	Må kapitalisere på alle ledertalenter vi har i lite land	Fokus på fleksibilitet, ledelse og kompetanseutvikling, bruk av sosiale medier og nettverk i rekruttering av kvinner, arrangerer «Årets gründerkvinne» for å løfte fram gode kvinnelige rollemodeller, har eget ledermentorprogram og styredatabase med 50 prosent kvinner
NORSK TIPPING	39 prosent	37 prosent	37 prosent	Ledergruppe mer spennende og mangfoldig med ulik bakgrunn.	Mål om kjønnsbalanse i personalpolitikken. Spesielt fokus på kvinner i rekruttering til lederjobber.

				Homogenitet gir ikke dynamikk.	
POSTEN	38 prosent	31 prosent	50 prosent	Mangfold viktig for å sikre lønnsom drift, effektivisering og kvalitetsheving.	Ved rekruttering er målet kjønns og etnisk balanse. Fokuserer på innvandrerkvinner gjennom mentorprogram
HYDRO	18 prosent (Norge)		44 prosent	Styrker konkurransekraften: flere kvinner vil øke kunnskaps- og kompetanse-tilfanget	Hvert forretningsområde har planer for å øke kvinneandel. Kvinner vektlegges sterkt i rekrutteringsprosess. Satser på kvinner i ledelse og på operatørnivå: har kvinnelige ledere i utradisjonelle forretningsområder. Fokus på tilrettelegging arbeidsplass for å øke attraktiviteten hos kvinner (f.eks. fleksible ordninger). Jobber for å få kvinner til å søke seg til industrien i samarbeid med bransje- og utdanningsorganisasjoner (kartlegger barrierer og muligheter).

4.2.2 Måling, fleksibilitet, internrekruttering, talentbaser

Selskapene har valgt ulike strategier for å øke kvinneandelen på toppen. DNB setter som det eneste av selskapene konkrete mål for sitt likestillingsarbeid:

Andelen kvinner på de fire øverste ledernivåene i konsernet skal være på minimum 40 prosent, justert opp fra 30 prosent i 2010. De mener dette har gitt resultater. I DNB var kvinneandelen i konsernledelsen ved utgangen av 2014 på 36,4 prosent. Andelen kvinnelige ledere på nivå 1-4 var ved utgangen av 2014 på 30,5 prosent, opp fra 29,4 prosent året før.

Et gjennomgående tiltak flere bedriftene satser på, og tror sterkt på at virker, er fleksibilitet i arbeidstid. «*Min lederfilosofi er å ikke måle mine folk på hvor de jobber, men på resultatene de skaper. Fleksibel arbeidstid og hjemmekontor i perioder med stort omsorgsansvar er eksempler på tilrettelegging som er viktig. Vi har en holdning om at vi ikke ser hindringer, men løsninger og unngår å skape dårlig samvittighet. Min erfaring er at toppledere som legger til rette for at mellomlederne kan jobbe fleksibelt i tøffe perioder, får lojale, flinke og effektive medarbeidere tilbake. Å gi mine folk mulighet til en god balanse i livet er viktig for meg som leder i Flytoget – særlig om målet er å rekruttere og beholde de dyktigste kvinnene*», sier Flytog-sjef Linda Bernander Silseth. Dette er også blant ILOs tydeligste anbefalinger for å øke andelen kvinner på topp i norsk næringsliv.

Internrekruttering (gir muligheter til å flytte på seg), aktiv bruk av talentdatabaser der begge kjønn er representert, og kompetanseutvikling i egen bedrift er tiltak mange peker på. «*Det er ikke godt nok at toppledere ikke bygger et mangfold av kompetente og nytenkende ledere under seg som er klare til å ta over*», uttaler administrerende direktør i Innovasjon Norge, Anita Krohn Traaseth. Hennes virksomhet har blant annet et eget ledermentorprogram for kvinnelige ledere med karriereambisjoner og styrebase der 50 prosent er kvinner. DNB har sørget for at kvinner være overrepresentert på konsernets lederutviklingsprogrammer. Telenor Norge har en



talentbase som til enhver tid skal være oppdatert med bedriftens beste talenter, både kvinner og menn. Slike tiltak reduserer risikoen for at rekrutteringsprosesser mangler kvinnelige kandidater. Det skal ikke nytte å si at det ikke var kvinner tilgjengelig.

Behovet for gode rollemodeller, særlig i utradisjonelle stillinger, vektlegges også. For eksempel har Hydro kvinnelige ledere i utradisjonelle posisjoner ute i forretningsområdene, som verksjef for aluminiumverket i Høyanger og kraftverkssjef for kraftstasjoner- og anlegg i Sogn. Næringslivet bekymrer seg i økende grad over det potensielle økonomiske tapet ved manglende mangfold i bedriftene, både på toppen og i bedriften for øvrig.

«Gi kvinnene tro på at det faktisk er fullt mulig å være både en god mor – og en god toppleder», sier Linda Bernander Silseth i Flytoget AS⁶⁷. Hun mener det er noe av det viktigste for å rekruttere flere kvinner til toppen. I ISFs topplederstudie oppgir kvinner langt oftere enn menn at det er viktig «å bli sett» tidligere i karrieren. Imidlertid mener få (både kvinner og menn) at mentorordninger og lederutviklingsprogrammer har vært viktige. «Oppbacking» og «støtte fra kolleger» oppgis (spesielt blant kvinner) som langt viktigere. «Vi vet ikke hva slags støtte dette dreier seg om, men det er uansett verdt å legge merke til at kvinner, i større grad enn menn, tillegger både det å bli sett av overordnede, og det å få støtte fra kolleger, betydning». De mener dette kan tyde på at ledelse og et støttende arbeidsmiljø er viktig, men at det ikke alltid trenger handle om formaliserte tiltak.

4.2.3 Bedriftene må sette mål for arbeidet og lære av hverandre

For å skape en kultur der kvinner faktisk opplever at de får slik uformell støtte og oppbacking synes det likevel nødvendig å innføre noen formaliserte tiltak og konkrete mål. Bedriftenes erfaringsskriv viser at interne rutiner og aktivt arbeid med likestilling kan gi resultater. Det er selvsagt viktig at likestillingsarbeidet ikke kun er retoriske formålserklæringer, men at det arbeides aktivt mot å nå målene man har satt seg, og at det får konsekvenser dersom disse ikke oppnås. Dessuten er ikke forskningen entydig når det gjelder hvilke tiltak kvinner selv opplever som verdifulle. NHOs «Female Future», et leder- og styreutviklingsprogram for kvinner, har hatt gode resultater. Medlemsbedrifter i NHO får tildelt plass og må velge hvem av sine ansatte de vil skal delta i programmet. En SINTEF-evaluering slår fast at programmet har gitt gode resultater: 60 prosent av deltakerne som deltok i evalueringen har hatt progresjon i karrieren og like mange har tatt på seg ett eller flere styreverv i etterkant av kursdeltakelsen. 70 prosent oppgir at Female Future har gitt dem bedre selvinnsikt, økt deres lederkvaliteter, gitt dem større motivasjon og selvtillit til å ta på seg lederansvar.⁶⁸

I bedriftenes likestillingsarbeid er det dessuten viktig at det er samsvar mellom de reelle og de formelle spillereglene. Krevs det internasjonal erfaring for å nå til topps, er det vanskelig å få til dersom man blir boende i Norge av hensyn til familien. Da må man som arbeidsgiver tydelig kommunisere at være tydelig på at internasjonal erfaring er et krav, og heller være aktiv i å finne måter det er mulig å ivareta fleksibilitet og et godt familieliv.

Oppsummert oppfordrer vi bedriftene til følgende:

- Bedrifter bør søke inspirasjon hos hverandre i jakten på de beste måtene å fremme likestilling i bedriften på. Flexibilitet er essensielt. Skal man greie å få kvinner til å bli i virksomheten og utvikle seg til gode ledere selv om de stifter familie, må næringslivet finne måter å begrense utstrakt reisevirksomhet, veldig lange dager, og dermed begrenset mulighet til å følge opp barn.
- Bedrifter bør sette mål for likestillingen. Hvor mange kvinner skal det være på ulike ledelsesnivåer? Hvilke roller skal de ha?
- Bedriftene bør ha et spesielt fokus på å identifisere kvinnelige ledertalenter, bistå med opplæring og kompetanseheving, og aktivt oppmuntre dem til å søke på lederstillinger.
- Bedriftene bør etterspørre fokus på mangfold og likestilling hos rekrutteringsbyråene som brukes. Bedrifter bruker gjerne rekrutteringsbyråer når nye kollegaer skal ansettes i ledende stillinger. Rekrutteringsbyråene har mye makt over hvilke kandidater som blir vurdert i prosessen. Bedriftens ledelse bør derfor etterspørre fokus på mangfold og likestilling hos rekrutteringsbyråene som brukes. For



eksempel bør de kreve at de blir presentert en potensiell kandidatliste med kjønnsbalanse. De kan også etterspørre rekrutteringsbyråer som kan dokumentere at de har frambrakt kvinnelige kandidater som har fått jobben. De bør videre kreve at rekrutteringsbyråene utformer stillingsutlysninger og kriterier for kompetanse som er mest mulig objektive. Slik sikrer man en kandidat som har gode forutsetninger for å løse oppgavene som etterspørres, og ikke en som ligner mest mulig på forgjengeren.

4.2 Hva kan myndighetene gjøre: Nytt regelverk

På viktige samfunnsområder har også myndighetene og politikken en rolle. For eksempel kan påbud og regelverk gjøre det lettere å innføre rutiner som ellers fremstår som kostbare og med usikkerhet om resultat. Regelverket om kvinnelig representasjon i ASA-styrene har gitt nettopp kvinnelig representasjon i ASA-styrene.

Myndighetene har også en viktig oppgave i å sikre av opplæringsinstitusjonene våre fremmer likestilling og bidrar til at jenter ser på lederstillinger som realistisk.

4.2.1 Strengere krav til bedriftene

Tre ting er viktig for å øke likestillingen i norsk næringsliv. Bedriftene må sette mål for arbeidet, de må måles på hvordan de når disse, og det må få konsekvenser dersom de ikke når. Få ledere i norske virksomheter vil svare nei på spørsmålet om det er viktig med økt likestilling, og om de ønsker flere kvinner på toppen i egne rekker. Det kan også være at flere vil si at dette er noe de jobber hardt med å få til. Mange gjør kanskje også det. Likevel lar resultatene vente på seg. For et styre i en virksomhet er det til syvende og sist de formelle kravene som veier tyngst når man skal prioritere mellom ulike områder. Får manglende likestillingsarbeid verken oppmerksomhet eller konsekvenser, er det lett å legge det fra seg. Riksrevisjonens gjennomgang viser at det nettopp er det svært mange norske toppledere og styreleder gjør. Manglende oppfølging av dagens lovverk tyder på at manglende spesifikasjoner i lovverket både gjør det lite forståelig og lite forpliktende.

Vi mener det er behov for både pisk og gulrot i arbeidet med likestilling i arbeidslivet. Det er selvsagt forskjell på en bedrift med tre ansatte, og en som har tusenvis. Vi tenker det er naturlig at innstramminger av regelverket ikke omfatter små bedrifter. Aktivitetsplikten gjelder i dag alle arbeidsgivere. Små foretak (se presisering på side 5) er imidlertid fritatt fra redegjørelsesplikten. Vi legger til grunn for våre forslag at slike bedrifter unntas.

Under følger våre forslag:

- Konkretisere aktivitets- og redegjørelsesplikten. Det vil gjøre at ulike virksomheter lettere kan sammenlignes – både med resultater fra andre virksomheter, og også slik at man lettere kan følge utviklingen fra år til år i samme selskap. Det går i dag ikke fram av lovteksten på hvilken måte arbeidsgivere er forventet å redegjøre for likestillingstiltak. I forarbeidene⁶⁹ stilles det krav om redegjørelse for status, definisjon av målsetningen for tiltaket, beskrivelse av tiltaket, tidsplan for når tiltaket skal gjennomføres. Disse presiseringene er svært vanskelig tilgjengelig, ettersom de ikke står i selve loven. Her kan man for eksempel ta utgangspunkt i de sju punktene Likestillingsutvalget har foreslått å operasjonalisere aktivitetsplikten ned i: a) fastsette mål for kjønnslikestillingsarbeidet, b) gjennomgå virksomhetens praksis og kultur for å identifisere barrierer for kjønnslikestilling, c) utarbeide lønnsstatistikk fordelt etter kjønn, d) kartlegge bruk av ufrivillig deltid innen virksomheten, e) forebygge diskriminering, seksuell trakassering og trakassering på grunn av kjønn, f) holde oversikt over fordeling av ansvar, oppgaver og myndighet når det gjelder kjønnslikestilling, og g) sørge for at virksomheten driver systematisk arbeid på områdene i bokstav a-f.⁷⁰ Arbeidsgiversiden har pekt på at en innstramming av lovverket vil føre til merarbeid for bedriftene, og ta fokus vekk fra bedriften hovedvirksomhet.⁷¹ Bedriftene som har delt erfaringer i vårt notat, peker imidlertid på at arbeid for økt likestilling vil være lønnsomt, og ikke en kostnad. Små foretak bør unntas fra disse konkretiseringene.
- Innføre noen konkrete og koordinerte tiltak for virksomhetene. Det bør være anledning til å bruke og gjennomføre ulike tiltak i de ulike virksomhetene for å oppfylle redegjørelses- og aktivitetsplikten, slik at man ikke stenger for kreativitet og fleksibilitet i oppgaveløsningene. Slik Likestillingsutvalget også peker på er virksomhetene en sammensatt målgruppe, og loven bør åpne for variasjon.⁷² Imidlertid tyder den manglende oppfølgingen av pliktene i Likestillingsloven på at den i dag er for rundt formulert. Man bør derfor vurdere å innføre noen detaljerte enhetlige krav som alle virksomheter skal følge. Her bør man

kaste et blikk på hva noen av virksomhetene selv oppgir at fungerer i dag. I vår framstilling av hva noen bedrifter oppgir som viktig, er det noen tiltak som går igjen. På bakgrunn av dette bør man vurdere å ilegge krav for alle virksomheter som omfattes av redegjørelsesplikten (Små foretak bør unntas fra dette). Først og fremst bør de pålegges å sette mål for kjønnsbalanse (min 40% kvinner) på ulike nivåer i bedriften, slik vi har vist at for eksempel DNB gjør. Oppretting og kontinuerlig utvikling av interne talentbaser, tilrettelegger for, og tilbyr, fleksibel arbeidshverdag⁵ og at man forsøker å internrekruttere der det er mulig, er tre andre grep som kan pålegges arbeidsgivere. Dette er grep som i særlig grad bør gjelde større selskaper, og kan avgrenses til f.eks. børsnoterte selskaper.

- Pålegge bedriftene obligatorisk opplæring i aktivitets- og redegjørelsesplikten. Arbeidsgivere er i dag lovpålagt opplæring i helse, miljø- og sikkerhet. Fordi arbeidsgivere har begrenset kjennskap til regelverket rundt arbeid mot diskriminering og for likestilling, bør opplæring i dette regelverket være obligatorisk. Også her bør små foretak unntas.
- Styrke kontrollen av redegjørelses- og aktivitetsplikten. I dag er det ingen sanksjonsmulighet knyttet til aktivitetsplikten. Likestillingsombudet fører kontroll med redegjørelsesplikten. Likestillingsnemda kan ilegge tvangsmulkt dersom plikten ikke overholdes. I Likestillingsutvalgets evaluering i 2012 kommer det frem at ombudet har opparbeidet seg god kompetanse på oppgaven, og at kontrollarbeidet har fungert godt. Imidlertid har kontrollaktiviteten vært begrenset, ettersom ressursene til dette er små. Kontrollene som har vært gjennomførte, viser omfattende brudd på plikten.⁷³ Vi mener Likestillingsombudet bør få myndighet til å utøve kontroll også med aktivitetsplikten, i forbindelse med kontrollen de allerede utfører med redegjørelsesplikten. Da må Likestillingsombudet (evnt. nemd) også ilegges sanksjonsmuligheter for denne kontrollen, og settes praktisk i stand til gjennomføring gjennom økte ressurser. Kanskje bør også ansvaret for oppfølgingen av aktivitets- og redegjørelsesplikten spesifiseres i selskapslovgivningen.
- Vurdere lovfestet krav om kjønnsbalanse i konsernledelsen i alle allmenne aksjeselskap. Som tidligere pekt på, foreslår vi at bedriftene fastsetter tallfestede mål for kjønnsbalansen på ledelsesnivå. Dersom dette innen kort tid (f.eks. 5 år) ikke gir resultater, bør vi lovfeste kjønnsbalanse i konsernledelsen i alle allmenne aksjeselskap. Vi vet at kvotering er et effektivt grep som fungerer. Det har loven om 40 prosent kvinner i styrene bevisst. Det tar tid å bygge opp talenter i egne rekker, og den rette kompetansen kan ikke fremskaffes over natten. Mange peker på at årsaken til at det mangler kvinnelige kandidater til topposisjoner, er fordi de også mangler på mellomledernivå, som er rekrutteringsgrunlaget for toppen. Bedriftene bør få anledning til å dyrke fram en kompetent underskog av gode lederkandidater. Derfor bør man varsle at et slikt krav vil komme med et tidsfrist til oppfølging innen f.eks. fem år. Vi mener prinsipielt at et slikt krav vil være rett vei å gå. Imidlertid ser det ut til at det under dagens EU-regelverk vil være vanskelig å gjennomføre.⁶ Norges forpliktelser etter EØS-avtalen, særlig EUs rådsdirektiv 2006/54/EF (likebehandlingsdirektivet) innskrenker det nasjonale handlingsrommet for denne typen ordninger. Direktivet gir adgang til ulike former for positiv særbehandling, men sentralt står det at alle kandidater til f.eks. en jobb skal vurderes individuelt. Slik åpner regelverket for moderat kvotering, men ikke for generelle ordninger.⁷⁴ Tankesmien Agenda mener norske myndigheter likevel bør vurdere å prøve saken, og i alle fall ta den opp til diskusjon i EU-systemet. Vi minner om at det var en stor diskusjon både her hjemme og i mange EU-land i forbindelse med den norske loven om kvotering i styrene. Mange var sikre på at Norge ikke ville få medhold i EFTA-domstolen. Det gjorde vi imidlertid, og loven har vært til inspirasjon for en rekke andre land, slik vi har diskutert tidligere. Det er forskjeller på de to situasjonene: I forbindelse med styre er det snakk om utnevnelser, og ikke ansettelser, noe som ble lagt vekt på av EU. Vi mener likevel Norge bør forsøke å påvirke EU i mer retning av mer forpliktende arbeid for likestilling. En måte å gjøre det på, er å diskutere et forslag slik vi har skissert det. Eventuelt bør man diskutere og drøfte hvilke andre tiltak for positiv særbehandling av kvinner bør vurdere i stedet.

⁵ Det framgår av arbeidsmiljøloven §10-2 tredje ledd at arbeidstaker har rett til fleksibel arbeidstid dersom dette kan gjennomføres uten vesentlig ulempe for virksomheten. Dessuten er mange mellomlederstillinger og definitivt topplederstillinger unntatt arbeidsmiljøloven.

⁶ Tankesmien Agenda har diskutert dette med mange jurister og eksperter på området.

- Opprette et tettere samarbeid mellom myndighetene og partene i arbeidslivet for å bedre likestillingsarbeidet, for eksempel inspirert av intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA). Likestillingsutvalget foreslo dette i 2012, og skisserte en god måte for gjennomføring. De mener for det første at en slik avtale burde «bygges opp rundt aktivitetspliktene i likestillings- og diskrimineringslovgivningen, og bidra til å konkretisere og gjennomføre disse på virksomhetsnivå». Å inngå en slik avtale vil innebære at arbeidsgiver og ansatte inngår i et systematisk samarbeid om konkret likestillingsarbeid i bedriften, og inneholde incentiver for dem som blir med: for eksempel likestillingstilbud og konkrete lokale veiledningstilbud. Utvalget foreslo dessuten å fjerne redegjøringsplikten for de virksomhetene som inngår i en slik avtale. Det må settes av penger til et slikt arbeid. Basert på kostnadene av tilretteleggingstiltak i regi av IA-avtalen, har Likestillingsutvalget tidligere foreslått 300 millioner kroner. Et tettere arbeid mellom partene i arbeidslivet og myndighetene kan også bygge på eksisterende initiativ. I dag møtes de åtte hovedorganisasjonene i «Arbeidsgruppe for likestilling» (under arbeids- og pensjonspolitisk råd), under ledelse av Barne- og likestillingsdepartementet. Intensjonen er god, men det er imidlertid ikke satt av noen midler til utvikling av politikk. Uten ressurser knyttet til dette arbeidet, løses det dessverre få problemer.
- Myndighetene bør opprette og aktivt bruke en egen talentbase med kvinnelige kandidater egnet til å ta på seg toppverv i norske virksomheter der staten er eier eller delvis eier. En slik database finnes over potensielle styrekandidater finnes i dag i Nærings- og fiskeridepartementet. Departementet har selvsagt ikke direkte kontroll over ansettelse av toppsjefer i selskapene de eier, men kan som en del av sitt samfunnsansvar tilby en oppdatert talentbase til styret og rekrutteringsselskaper som ønsker det.

For selskapene der staten har eierandel bør man i tillegg ta følgende grep:

- Lage en detaljert rekrutteringsstrategi for hvordan selskapene tidlig kan få knyttet kontakt med kvinnelige studenter og for hvordan man får tydeliggjort hvilke utviklings- og karrieremuligheter som ligger der.
- Øke andelen kvinnelige styreledere i de største statlige selskapene. Ingen av de ti største statlige selskapene (Statoil, Telenor, Statkraft, Posten, Norsk Tipping, Kongsberg Gruppen, NSB, Vinmonpolet, Avinor og NRK) har kvinnelig toppleder. Bare to av dem har en kvinnelig styreleder. Hvilken bakgrunn styrelederen har, har selvsagt betydning for hvilke kandidater som er aktuelle når topplederjobbene i selskapene er ledige, og følgelig er et mangfold blant styrelederne i disse selskapene svært viktig. Her har regjeringen direkte påvirkning. Vi bør kunne forvente at minst 40 prosent av de ti største selskapene har kvinnelig styreleder innen de neste to årene.
- Utvide statens prinsipper for god eierskapsstyring til også å gjelde mål om likestilling. Statens prinsipper for god eierstyring retter seg mot alle selskaper hvor staten er eier, enten de er heleid eller deleid av staten, og dekker både selskaper der driften er forretningsmessig basert og selskaper der staten søker å realisere ulike sektorpolitiske og samfunnsmessige formål. De består i dag av ti ulike prinsipper. Vi bør kunne forvente at selskaper der staten er eier bør forventes å gå i front hva gjelder arbeid med mangfold, og mener prinsippene bør utvides. For eksempel kan man konkretisere prinsipp nummer 10: «Selskapet skal arbeide målrettet for å ivareta sitt samfunnsansvar», ved å legge til en setning om at dette for eksempel innebærer at bedriften skal ha som mål å sikre mangfold i ledende stillinger. Her kan staten gå foran, og forhåpentligvis inspirere «Norsk utvalg for eierskapsstyring og selskapsledelse» (NUES) til å gjøre det samme i sine prinsipper for god eierskapsstyring, som pålegges alle selskaper på Oslo Børs.
- Styrene i selskaper der staten er eier må videre reelt måles på dette, og det bør få konsekvenser dersom arbeidet ikke utføres i tråd med forventningene. Det er essensielt for å oppnå likestilling at styrelederne er forpliktet til å levere. Da vil vedkommende etterspørre dette hos den administrerende direktøren, som må etterspørre og kreve dette av sine underordnede osv. Da blir arbeid for likestilling en oppgave



som gjennomsyrrer hele organisasjonen. Næringsminister Monica Mæland (H), kalte før sommeren styrelederne i selskapene der staten har eierandel inn på teppet, for å få innblikk i hva som er gjort og hvilken strategi de har for å få flere kvinner inn på toppen. Hun har vært tydelig på at det vil bli konsekvenser for styrer som ikke leverer.⁷⁵ Dette forventer vi at hun følger opp. I ytterste konsekvens vil det bety at et styre som ikke leverer, må byttes ut. At mange virksomheter allerede i dag bryter lovens gjeldende bestemmelser (ref. Riksrevisjonens undersøkelse), viser tydelig at arbeidet for likestilling ikke blir tatt på alvor. Dersom det legges inn et økt fokus på mangfold og likestilling i statens prinsipper for god eierstyring, slik vi foreslår, skal selskapene forholde seg til «følg eller forklar»-prinsippet: Styrene, dersom selskapene avviker fra statens forventninger, forventes å forklare dette i eierdialogmøter.

4.2.2 Skape bedre holdninger i utdanningsløpet

Slik vi har vist i dette notatet, melder mange kvinner seg ut av jakten på toppen når arbeidslivet krasjer med familielivet. Mye av løsningen ligger selvsagt derfor i å skape mer likestilling i hjemmet. Noe av grunnen til at likestillingen i hjemmet er skjev, kan imidlertid også ha med oppfatninger vi har med oss fra barndommen om kvinner og menns roller.

Vi har i dette notatet beskrevet hvordan ubevisste stereotype holdninger kan bidra til at kvinner og menn ikke har like muligheter i praksis. Grunnholdninger og stereotypiske oppfatninger dannes når vi er unge, og da er også kjønnsidentiteten sårbar.⁷⁶ Ifølge sosialpsykologien kan holdninger være basert på kunnskap eller ervervet gjennom erfaringer, men er ofte «overtatt relativt ureflektert fra foreldre, venner og andre grupper man har valgt å identifisere seg med». Professor emeritus i psykologi ved Universitetet i Oslo, Karl Halvor Teigen, forklarer at holdninger ofte er motstandsdyktige mot forandring fordi holdninger ofte inngår i sosiale sammenhenger og blir en del av hvordan man oppfatter seg selv. Derfor bestemmer holdninger også hvordan man videre forholder seg til ny informasjon.⁷⁷

Tidligere forsker på likestillings- og utdanningsrett ved det juridiske fakultet på Universitetet i Oslo, Helga Aune, drøfter i en artikkel forskning rundt holdninger og stereotypiske oppfatninger i lys av menneskerettigheter, barnehagelov og opplæringsloven.⁷⁸ Hun påpeker at tradisjonelle kjønnsroller kan begrense enkeltindividets frihet til å velge utdanning, som senere er grunnlaget for yrkesvalg og status.⁷⁹ Som vi har vært inne på, er diskriminering på strukturelt grunnlag beskrivende for manglende likestilling, fordi det er måten skolen eller arbeidsplassen er organisert på som fører til diskriminering. Det kan for eksempel være praksis som bygger på stereotypiske kjønnsrollemønstre. Aune peker på et eksempel «(...) der det formidles at en type utdanning egner seg for kvinner mens en annen type utdanning egner seg for menn».⁸⁰

Det handler imidlertid ikke alltid bare om hva som sies eksplisitt, men hvordan man ubevisst forskjellsbehandler jenter og gutter. Dette får ikke bare konsekvenser for jentene, påpeker Aune: «Når guttene av sine mødre blir sendt ut for å rase fra seg «fordi gutter har så mye energi», mens jentene må være snille og rydde før de får gå ut, så er det guttene som går glipp av kompetanse som disiplin, å følge beskjeder og å samarbeide. Tilsvarende hvis dette blir et mønster i skole eller barnehage, at de bråkete guttene slippes ut i fri lek, mens de modne (jentene) får gjøre førskoleoppgaver. Da er det guttene som går glipp av opplæring i konsentrasjon og læringsituasjonen».⁸¹

Aune mener det er en forutsetning for å lykkes med likestillingsarbeid at de ansatte *vet* når en handling kan være direkte eller indirekte diskriminerende på grunn av kjønn. Barnehage og skole er i dag forpliktet av lovverk til å jobbe for likestilling og mot stereotype bilder av kjønnene. I dag er imidlertid likestillingsperspektivet ofte fraværende.⁸² Kommunene har et pedagogisk ansvar for oppfølging, men mangler kontrollsystemer og bevissthet rundt problemstillingen. Forsker på likestillings- og utdanningsrett ved det juridiske fakultet på Universitetet i Oslo, Helga Aune, mener styret og rektor i barnehage og skole må gjøres ansvarlige, ansatte må kurses, og den rettslige forpliktelsen de har til å jobbe med likestilling må gjennomføres i praksis i pedagogisk lek og læring. Videre mener hun reglene bør føles opp av en effektiv og systematisk kontroll og sanksjonering, som for eksempel bøter. Men hun understreker også: «Å endre stereotype kjønnsrolleoppfatninger krever holdningsendringer både hos gutter og jenter og i samfunnet for øvrig».⁸³



Forskning på jenter og realfag har vist at opplevelse av mestring og gode rollemodeller innvirker på jenters valg av utdanning. Her ligger det overføringsverdi for rekruttering av kvinnelige ledere⁸⁴. Overfører vi disse erfaringene til lederdebatten, er det grunn til å tro at jenter som opplever at de mestrer ledelse av grupper og oppgaver i skolen og som ser kvinnelige ledere i næringslivet, er mer tilbøyelige til selv å søke lederansvar senere i livet. For eksempel viser en SINTEF-undersøkelse at det er langt flere jenter enn gutter i elevråd og elevrådsstyrer. Vi bør arbeide for at de senere ikke mister motivasjonen til å ta på seg styrende oppgaver.⁸⁵

Som vi har vist tidligere i dette notatet, har jenter siden 1980-tallet valgt stadig mer utradisjonelle studier. Dette har imidlertid ennå ikke hatt stor effekt i valg av yrke. Det norske arbeidsmarkedet er fortsatt kjønnsdelt. Vi tror derfor det er viktig at det arbeides med oppfatninger om hva jenter og gutter passer til, fra de er små. Vi foreslår på bakgrunn av dette følgende grep:

- Innsatsen med likestillingsarbeid i barnehage og skole må forsterkes, slik at unge jenter og gutter ikke begrenses av kjønnsroller når de senere tar livsviktige valg.

5.2.3 Tilrettelegge for likestilling på hjemmebane

En viktig årsak til at kvinner ikke når toppen i næringslivet i like stor grad som menn er at likestillingen ikke er god nok på hjemmebane og at de får barn i tidsrommet der grunnlaget for karrieren bygges. Myndighetene kan selvsagt ikke bestemme hvem som skal rydde mest hjemme eller når kvinner bør bli gravide. Men det er likevel noen ting myndighetene kan og bør stille krav om, ikke minst fordi de er knyttet til ordninger som staten tilbyr og betaler for. Det er viktig at alle tiltak som har som konsekvens at foreldre ikke jobber, ikke velges bort av fedrene. På bakgrunn av dette foreslår vi følgende grep:

- Gjeninnfør tredelt foreldrepermisjon: i 1993 var fedrekvoten 4 uker. I 2013 ble foreldrepermisjonen tredelt, med 14 uker til far og 14 uker til mor, samt 31 uker til fri fordeling. Økningen har ikke overraskende hatt en direkte effekt på tiden fedre er hjemme med barna sine. Forskning viser også at fedrekvoten gjør at fedre bruker mindre tid på jobb og mer tid sammen med barna sine, også når barna er eldre.⁸⁶ At både mor og far forventes å være hjemme i permisjon med barnet det første året, regnes også med å bidra til at det blir likere «risiko» for arbeidsgiver å ansette kvinner og menn i aldersgruppen der det er vanlig å få barn. Erfaringen fra Danmark, som fjernet den øremerkede pappapermisjonen, er at mange fedre sluttet å ta permisjon. Regjeringen Solberg har imidlertid redusert fedrekvoten til 10 uker, og foreslått omfattende unntaksbestemmelser.⁸⁷ Dette går både arbeidsgiver- og arbeidstakersiden kraftig imot.
- Avvikle kontantstøtten: Vil gjøre det økonomisk mer interessant å jobbe slik at flere tilegner seg verdifull arbeidserfaring også i årene med små barn.

4.3 Hva må samfunnet gjøre: Endre holdninger

I fjor solgte butikkjeden «Name It» blå bodyer med teksten «adm.dir» og rosa med teksten «hjersteknuser». I år introduserte Gjende nye eventyrkjeks. I beskrivelsen av de ulike kjeksene ble «Trolljenta» omtalt på følgende vis: «Blidere solstråle skal du lete lenge etter! En liten trollprinsesse som gjerne pynter seg med sløyfer og kjoler». Om «Trollgutten» stod dette: «En rufsete trollgutt som elsker å leke i skogen. Du finner ham gjerne i toppen av et tre».

Stereotypier forsterkes ikke bare av populærkulturen, men selvsagt også av det kjønnsdelte arbeidsmarkedet, som vi har vært inne på tidligere. En Harvard-studie viser at døtre av arbeidende mødre har større sjanse for å få jobb, større sjanse for å arbeide i en ledende stilling, høyere lønn og mer likestilte forhold enn de som vokser opp med hjemmeværende mødre.⁸⁸ Norge har høy kvinnelig yrkesdeltakelse, og det er få barn som i dag vokser opp med hjemmeværende mødre. Studien er likevel relevant i vår drøfting av kvinner i topplerposisjoner, fordi den drøfter verdien av utradisjonelle rollemodeller. Effekten var f.eks. større i USA og England enn i land som Danmark og Finland. Forskerne forklarer det med at samfunnets syn på kombinasjonen av arbeid og barneførsørging er mer negativt her. Resultatene i studien er ikke-signifikante på menns tilknytning til arbeidslivet, men arbeidende mødre har imidlertid ennå annen effekt på sine sønner: De bruker mer tid på familien enn sønner med hjemmeværende mødre. Døtre med mødre som arbeider bruker dessuten mindre tid på husarbeid enn døtre med



hjemmeværende mødre. Studien viser hvordan ikke-tradisjonelle rollemodeller har en klar effekt på kjønnsulikhet både i hjemmet i og arbeidsmarkedet.

«Alle mødre og fedre har også oppgave med å gi døtrene sine selvtillit fra starten av. Hjemme hos meg var det aldri noe spørsmål om hva jeg kunne gjøre og ikke gjøre, det var en selvfølge at jeg kunne gjøre akkurat det jeg ville, som enhver mann», skriver administrerende direktør Berit Svendsen i Telenor Norge i sitt erfaringskriv. Tankesmien Agenda mener alle i samfunnet bør ta ansvar for å utfordre tradisjonelle kjønnsrollemønstre. Det innebærer å reagere på produkter rettet mot barn som viderefremmer stereotype kjønnsroller, slik mange gjorde i tilfellene beskrevet over. Det handler også om å vise barn av begge kjønn at de har akkurat de samme mulighetene og kan forfølge de samme interessene. Gode rollemodeller er viktig fra veldig tidlig alder. Og mødre som jobber er forbilder for sine barn. Man bør også kunne forvente at fedre tar ansvar for egne barn og familiens totale logistikk. Dersom alle arbeidstakere med barn, både kvinner og menn, hadde tatt sin del av ansvaret ville konkurransevilkårene blitt likere, fordi både menn og kvinner forventes å ta like stor del av ansvaret hjemme og dermed ha likere mulighet til å stille opp for arbeidsgiver.

5. Konklusjon

Norge er et av verdens mest likestilte land. Kvinner har for lengst gått forbi menn hva gjelder utdanning, og vi har en høy andel kvinner i arbeidslivet sammenlignet med mange land. Det er imidlertid et stort mysterium: Likestillingen slutter når vi nærmer oss toppen. Kvinnerepresentasjonen på toppen i næringslivet er bare skarve 13 prosent. Ingen av de 60 største selskapene på Oslo Børs har kvinnelige sjef. Dette på tross av at vi de siste tretti årene har fått langt mer generøse permisjonsordninger og tilnærmet full barnehagedekning.

Hvordan ble det slik? Det har ingen hele svaret på. Vi har i dette notatet gått gjennom noen av de mest vanlige forklaringene.

Den første forklaringen som ofte presenteres er at norske kvinner rett og slett mangler kompetanse for å nå toppen. Ser vi på utdanningsbakgrunn, stemmer ikke dette. Allerede på 80-tallet gikk kvinner forbi menn i academia, noe som betyr at kvinner i rett alder for et topplederjobb har mer utdanning enn sine jevnaldrende menn. Denne trenden har bare fortsatt siden. Når det gjelder kompetansen man opparbeider seg i arbeidslivet, er situasjonen annerledes. Det er bred enighet om at operasjonell erfaring med linjeansvar er helt nødvendig for å kunne nå helt til topps som leder. Imidlertid bekler en overvekt av kvinnene i toppledelsen i næringslivet i dag støttefunksjoner som HR og kommunikasjon, noe som dermed ser ut til å være et betydelig hinder for på nå helt til topps. Dessuten kan man anta at det kjønnsdelte arbeidsmarkedet kan virke begrensende, ettersom det er langt flere menn enn kvinner i privat sektor totalt sett – kvinner er derimot i flertall i offentlig sektor.

Den andre forklaringen som ofte trekkes fram er at det finnes et glasstak – noen usynlige barrierer som hindrer kvinner i å nå toppen. En slik barriere kan være at man tillegges ulike egenskaper etter hvilket kjønn man har. Stereotypiske oppfatninger om hva man forventer av kvinner og menn kan hindre kvinner i å nå toppen i tradisjonelt mannsdominerte sektorer og roller. Det har en høy sosial kostnad for kvinner å bli ledere. De blir rett og slett mindre likt, i motsetning til menn, som blir bedre likt når de gjør karriere. At kvinner og menn har ulik oppfatning om hvorfor kvinner ikke når toppen, vil naturlig nok også påvirke hvilke løsninger man mener er treffende.

Til slutt har vi sett på hvilke mekanismer i privatsfæren som påvirker muligheten for å nå toppen som kvinne i næringslivet. Her er det i hovedsak to årsaker som pleier å dukke opp når vi forsøker å forklare mangelen på kvinner på toppen. For det første at fordelingen av ansvaret på hjemmebane er svært skjevfordelt. For det andre at kvinner ofte får barn i den perioden man legger grunnlaget for karrieren på arbeidsplassen. Disse er delvis overlappende. I tillegg til at kvinner føder og barn og i snitt er lengre borte fra arbeidsplassen enn fedrene, tar de også mer ansvar i hjemmet i etterkant.

Bak alle disse forklaringene ligger selvforsterkende mekanismer gjennom at rollemodeller påvirker neste generasjons preferanser og valg – hos både kvinner og menn. Om manglende kvinner på toppen skyldes et glasstak eller at det rett og slett ikke finnes nok kvalifiserte kvinner med rett erfaring, for eksempel fordi de er hjemme



med barn i perioden der den nødvendige erfaringen opptjenes, finnes løsningene likevel langs samme spor. Dersom flere bedrifter innføre konkrete målsetninger om å øke mengden kvinner i mellomlederposisjoner – rekrutteringsgrunnlaget for toppen, vil det kunne påvirke glasstaket ved at bedriftene tvinges til å endre kultur og holdninger for å nå målene sine.

Det store spørsmålet er selvsagt hva vi kan gjøre for å få til dette. Vi har i dette notatet forsøkt å svare utfra tre ulike dimensjoner: Hva virksomhetene kan gjøre, hva myndighetene kan gjøre og hva samfunnet bør gjøre. Sentralt står følgende: Bedriftene må sette seg mål, de må måles på hvorvidt de oppnår dem, og det bør få konsekvenser når de ikke gjør det.

Her oppsummerer vi noen av tiltakene.

- **Strengere regelverk med krav om rapportering og kvinnelig representasjon.** Alle norske virksomheter er i dag underlagt likestillingslovens rapporterings- og aktivitetsplikt. Som Riksrevisjonens undersøkelser viser, hjelper det imidlertid lite. Det er derfor behov for et tydeligere, mer enhetlig og mer detaljert regelverk. Viktigst er det at bedriftene må sette mål for kjønnsbalanse på ulike nivåer. Det må få langt mer alvorlige konsekvenser enn i dag, dersom man som bedriftsleder og styre ikke klarer å levere på konkrete mål og tiltak. Krav om å jobbe for likestilling bør inn i statens prinsipper for god eierskapsstyring. Næringsminister Monica Mæland (H) har vært tydelig på at styreledere i selskaper der staten er eier, skal jobbe for å øke kvinneandelen, og at det skal få konsekvenser dersom hun de ikke gjør dette. Vi forventer at hun følger opp denne innstillingen. Styre i selskaper som ikke leverer i henhold til regelverket, bør byttes ut.
- **Nye regler for ansettelser på sikt.** Kvotering for å øke kvinneandelen i norske styre var en suksess. Dersom ikke norske allmennaksjeselskaper oppnår målene de setter seg for kjønnsbalanse innen rimelig tid, bør vi lovfeste kjønnsbalanse på ledernivå i alle allmennaksjeselskaper.
- **Andelen kvinnelige styreledere i de største statlige selskapene må opp.** I dag er kun to av ti kvinner. Her forventer vi at regjeringen sørger for minimum 40 prosent kvinner innen de neste to årene.
- **Virksomhetene kan gjøre mye selv.** Vi er ikke i mål, men mange norske bedrifter tar gode grep for å bedre likestillingen. I dette notatet har vi forsøkt å samle de beste eksemplene. Tanken er at andre kan inspireres til å forsøke lignende tiltak. Gode erfaringer fra ulike strategier i bedriftene bør ligge til grunn for mer koordinerte og detaljerte krav fra myndighetene til bedriftene.
- **Familiepolitikken påvirker.** Myndighetene har et ansvar for å tilrettelegge familiepolitikken slik at vi oppnår mest mulig likestilling på hjemmebane. Derfor mener vi regjeringen bør gjeninnføre fedrekvotene og avvikle kontantstøtten.
- **Barnehage og skole må gi mestringfølelse og rollemodeller.** Til slutt peker vi på myndighetenes oppgave som styrer av utdanningsinstitusjonene. Det er store mangler i oppfølging av det lovpålagte ansvaret for å drive likestillingsarbeid. Innsatsen må styrkes betraktelig.

Også vi som samfunn har et ansvar for å at kvinner og menn reelt sett får like muligheter. Stereotypier og forventninger oppstår ofte når vi er små. Vi påvirkes av både foreldre og nærmiljø. Vi må være bevisst dette i både små og store spørsmål.

Notatet er skrevet av fagrådgiver Hannah Gitmark i august 2015. Forfatteren står ansvarlig for alle eventuelle feil og mangler i dokumentet. Ta gjerne kontakt dersom du finner slike. Tankesmien Agenda vil rette en stor takk til flere som har tatt seg tid til å svare på faglige spørsmål og utfordringer underveis (disse står selvsagt ikke ansvarlig for feil, mangler og meningsinnhold):



Hege Skjeie, professor i statsvitenskap og (tidligere leder av det regjeringsnedsatte Likestillingsutvalget)
Helga Aune, nå advokat. Tidligere ansatt som Post. doc ved Juridisk fakultet, UiO.
Mari Teigen, forskningsleder for «Likestilling, Inkludering, Migrasjon» ved Institutt for
Sigtona Halrynjo, forsker ved Institutt for Samfunnsforskning
Else Bugge Fougner, partner i Hjort og tidligere justisminister
Synnøve Konglevoll, spesialrådgiver i LOs samfunnspolitiske avdeling
Jeanette Iren Moen, leder av samfunnspolitisk avdeling i Fellesforbundet
Rønnaug Mathiassen Retterås, seniorrådgiver i Likestillings- og diskrimineringsombudet
Øyvind Skorge, doktorgradsstipendiat ved London School of Economics



6. Sluttnoter

- ¹ WEF (2014), «The global gender gap report», <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/>
- ² OECD statistikkbank (2013), «Employment rate of women», http://www.oecd-ilibrary.org/employment/employment-rate-of-women_20752342-table5
- ³ Aftenposten (2015), «Likestillingslandet Norge er blitt en likestillingssinke», 4.mars <http://www.aftenposten.no/okonomi/Likestillingslandet-Norge-er-blitt-likestillingssinke--7921980.html> [Lesedato: 03.06.16]
- ⁴ Aftenposten (2015), «Likestillingslandet Norge er blitt en likestillingssinke», 4.mars, <http://www.aftenposten.no/okonomi/Likestillingslandet-Norge-er-blitt-likestillingssinke--7921980.html> [Lesedato: 03.06.16]
- ⁵ Bolstad, Tom (2015), «Menn mot kvinner: 60:0», Dagens Perspektiv, 15.april: <http://www.dagensperspektiv.no/synspunkt/tom-bolstad/menn-mot-kvinner-60-0> [Lesedato: 03.06.16]
- ⁶ Dagens Næringsliv (2015), «Kvotemysteriet», 27. februar, <http://www.dn.no/magasinet/2015/02/27/2119/Nringsliv/kvotemysteriet> [Lesedato: 03.06.16]
- ⁷ Dagens Næringsliv (2014), «Ingen kvinner på topp i statsselskaper», 14.desember, <http://www.dn.no/jobbledelse/2014/12/14/2029/Ledelse/ingen-kvinner-p-topp-i-statsselskaper> [Lesedato: 03.06.16]
- ⁸ ILO (2015), Women in Business and Management: Gaining Momentum, Geneva: ILO http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/--dcomm/--publ/documents/publication/wcms_316450.pdf [Lesedato: 03.06.15]
- ⁹ Meld.St.27 «Et mangfoldig og verdiskapende eierskap», Nærings- og fiskeridepartementet, s. 85 <https://www.regjeringen.no/contentassets/899ac257df2648d788942b78c6d59787/no/pdfs/stm201320140027000dddpdfs.pdf> [Lesedato: 03.06.16]
- ¹⁰ NRK (2015), «Misfornøyd Mæland kaller styrelederne inn på teppet», 9.juni <http://www.nrk.no/norge/misfornoyd-maeland-kaller-inn-styreledere-pa-teppet-1.12400250> [Lesedato: 14.08.15]
- ¹¹ L09.06.1978 nr. 45 Lov om likestilling mellom kjønnene <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-59>
- ¹² L17.07.1998 nr. 56 Lov om årsregnskap <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1998-07-17-56>
- ¹³ NOU 2011:18, Struktur for likestilling, Oslo: Barne, likestillings- og inkluderingsdepartementet <https://www.regjeringen.no/contentassets/d0ce229f4f8646afaf4fcaa95d5bb884/no/pdfs/nou20112011001800dddpdfs.pdf> side 48 [Lesedato: 14.08.15]
- ¹⁴ Skjeie, H. & Teigen, M (2003). Menn i mellom: Mansdominans og likestillingspolitikk. Oslo: Gyldendal Akademisk
- ¹⁵ Riksrevisjonen (2013), Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2012, Oslo: Fagbokforlaget https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Documents/2013-2014/Dokumentbase_3_2.pdf
- ¹⁶ Aune, Helga (2014), «Likestilling – et brudd med stereotypiene», Bedre Skole nr. 3 https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Tidsskrifter/Bedre%20skole/BS_3_2014/BS-0314-WEB_Aune.pdf [Lesedato: 14.08.15]
- ¹⁷ Aune, Helga (2011) «Deltidsarbeid - stereotype kjønnsrolle i arbeidsliv og privatliv. Videreutvikling av vernet mot diskriminering på strukturelt grunnlag - neste trinn i diskrimineringsrettens utvikling?» I: På vei: Kjønn og rett i Norden. Makadam Forlag
- og Aune, Helga (2013), «Fedrekvoten, normer og stereotype kjønnsroller. ”... på noen områder kan jussen være en spydspiss i samfunnsutviklingen, I: Ketscher, Syse, Lilleholt og Smith (red.), «Velferd og rettferd: Festskrift til Asbjørn Kjønstad 70 år». Oslo: Gyldendal Juridisk
- ¹⁸ NOU 2011:18, Struktur for likestilling, Oslo: Barne, likestillings- og inkluderingsdepartementet <https://www.regjeringen.no/contentassets/d0ce229f4f8646afaf4fcaa95d5bb884/no/pdfs/nou20112011001800dddpdfs.pdf> side 48 [Lesedato: 14.08.15]
- ¹⁹ Idem

- ²⁰ Høringssvar: NOU 2011: 18. Struktur for likestilling, Oslo: Barne, likestillings- og likestillingsdepartementet, 9. september 2012, <https://www.regjeringen.no/contentassets/3947359b41eb400a90b6ad5d4165ae16/nho.pdf>
- ²¹ Dagens Næringsliv (2014) «Ingen kvinner på topp i statsselskaper», 14. desember <http://www.dn.no/jobbledelse/2014/12/14/2029/Ledelse/ingen-kvinner-p-topp-i-statsselskaper> [Lesedato: 03.06.16]
- ²² Meld. St. 39 (2013-2014), «Mangfold av vinnere», Nærings- og fiskeridepartementet, s. 89 <https://www.regjeringen.no/contentassets/747bf3e1bdbe48d68028e2653a8fde59/no/pdfs/stm201220130039000dddpdfs.pdf> [Lesedato: 03.06.16]
- ²³ Dagens Næringsliv (2015), «Kvotemysteriet», 27. februar, <http://www.dn.no/magasinet/2015/02/27/2119/Nringsliv/kvotemysteriet> [Lesedato: 03.06.15]; Teigen, Mari (2015), «Kvotering virker», NRK Ytring, 20.mai: <http://www.nrk.no/ytring/kvotering-virker-1.12367734> [Lesedato: 03.06.15]
- ²⁴ Teigen, Mari (2015), «Kvotering virker», Nrk Ytring, 20.mai: <http://www.nrk.no/ytring/kvotering-virker-1.12367734> [Lesedato: 03.06.15]
- ²⁵ Dagens Næringsliv (2015), «Kvotemysteriet», 27. februar, <http://www.dn.no/magasinet/2015/02/27/2119/Nringsliv/kvotemysteriet> [Lesedato: 03.06.15]
- ²⁶ Kilde: Bertrand, Marianne S.; Black, Sissel Jensen; Lleras-Muney, Adriana (2012). Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labor Market Outcomes in Norway. Mimeo.
- ²⁷ SSB (2005), «Flere tar utdanning – og stadig lengre», 27. september, <http://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/flere-tar-utdanning-og-stadig-lengre> [Lesedato: 14.08.15]
- ²⁸ <http://www.ssb.no/174418/student-er-i-h%C3%B8yere-utdanning-i-norge-og-norske-student-er-i-utlandet-etter-kj%C3%B8nn-og-fagfelt.1.oktober>
- ²⁹ Dagens Næringsliv (2014), «De endret elektronikk til elektronisk systemdesign og innovasjon», 18. juli, <http://www.dn.no/talent/2014/07/18/1702/Samordna-opptak/de-endret-elektronikk-til-elektronisk-systemdesign-og-innovasjon> [Lesedato: 03.06.15]
- ³⁰ NHH Paraplyen (2014), «Sterke opptakstill for NHH», 18. juli, <http://paraplyen.nhh.no/paraplyen/pressemeldinger/sterke-opp1/> [Lesedato: 03.06.15]
- ³¹ SSB (2015), «Studenter ved universiteter og høyskoler», 1. oktober <https://ssb.no/utdanning/statistikker/utuvh> [Lesedato: 03.06.15]
- ³² NIFU (2015), «Kvinner i flertall blant doktorandene i 2014», Doktorgrader i tall, <http://www.nifu.no/files/2015/03/Mars2015.pdf> [Lesedato: 20.08.16]
- ³³ <http://www.uio.no/om/organisasjon/styret/moter/2014/03-11/d-sak-1-likestillingsrapport.pdf>
- ³⁴ <http://www.nrk.no/norge/jentene-tar-over-prestisjestudiene-1.11866832>
- ³⁵ Econa (2015), «Menn mot kvinner 60-0», 9. juni, <https://www.econa.no/menn-mot-kvinner-60-0> [Lesedato: 20.08.16]
- ³⁶ Bettio, F & Veraschagina, A. (2009). Gender segregation in the labour market: root causes, implications and policy responses in the EU. Referert i <http://www.samfunnsforskning.no/Publikasjoner/Rapporter/2013/2013-004>
- ³⁷ Teigen, Mari (red). (2015). Virkninger av kjønnskotering i norsk næringsliv. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- ³⁸ KPMG (2013), «Få kvinner i operativ ledelse i børsnoterte selskaper», 28. august, <http://www.kpmg.com/NO/NB/Nyheter-Innsikt/artikler-og-publikasjoner/Pressemeldinger/Sider/Fa-kvinner-i-operativ-ledelse-i-b%C3%B8rsnoterte-selskaper.aspx>
- ³⁹ ILO (2015), Women in Business and Management: Gaining Momentum, Geneva: ILO http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf [Lesedato: 03.06.15]
- ⁴⁰ Federal Glass Ceiling Commission (1995), «A solid investment: Making full use of the nations human capital», November <http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling2.pdf> [Lesedato: 14.08.15]
- ⁴¹ <http://pss.sagepub.com/content/10/1/80.abstract>
- ⁴² Alvesson, Mats (2003). Studying Management Critically. SAGE Publications
- ⁴³ Fortune Magazine (2014), «The abrasiveness trap: High-achieving men and women are described differently in reviews», 26. august <http://fortune.com/2014/08/26/performance-review-gender-bias/> [Lesedato: 14.08.15]

- ⁴⁴ Sandberg, Sheryl (2013). *Lean In: Woman, Work and the Will to Lead*. New York: Alfred A. Knopf
- ⁴⁵ Gaustad, Tarje & Raknes, Ketil (2015), *Menn som ikke liker karriekvinner*, Agenda rapport nr.1/2015, Oslo: Tankesmien Agenda/Markedshøyskolen. <http://www.tankesmienagenda.no/wp-content/uploads/Tankesmien-Agenda-Rapport-Menn-som-ikke-liket-karrierekvinner.pdf> [Lesedato: 14.08.15]
- ⁴⁶ Teigen, Mari (2015). Powerpointpresentasjon, boklansering «Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv». Oslo: ISF.
- ⁴⁷ Aftenposten (2015), «Likestillingslandet Norge er blitt en likestillingssinke», 4.mars <http://www.aftenposten.no/okonomi/Likestillingslandet-Norge-er-blitt-likestillingssinke--7921980.html> [Lesedato: 03.06.15]
- ⁴⁸ Teigen, Mari (red). (2015). *Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- ⁴⁹ Dagens Næringsliv (2015), «Propellen», 22. mai, <http://www.dn.no/magasinet/2015/05/22/1353/Portrettet/propellen> [Lesedato: 14.08.15]; Verdens Gang (2012), «Han er den rare sjefen», 14.juni, http://pluss.vg.no/2015/05/12/2016/2016_20241818 [Lesedato: 14.08.15]
- ⁵⁰ Dagsavisen (2015), «Betingelsene er forskjellige», 20.mai <http://www.dagsavisen.no/innenriks/betingelsene-er-forskjellige-1.359056> [Lesedato: 03.06.15]
- ⁵¹ Dagens Næringsliv (2015), «Kvotemysteriet», 27. februar, <http://www.dn.no/magasinet/2015/02/27/2119/Nringsliv/kvotemysteriet> [Lesedato: 03.06.16]
- ⁵² Liza Reisel & Mari Teigen (red.). (2014). *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- ⁵³ Försäkringskassan (2015), *Jämställdhet och sjukfrånvaro*, Socialförsäkringsrapport nr.3, Stockholm: Försäkringskassan <https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/34e03d34-2940-48be-8217-14ea3d10b9ed/socialforsakringsrapport-2015-03.pdf?MOD=AJPERES> [Lesedato: 14.08.15]
- ⁵⁴ NOU 2011:17, *Når sant skal sies om pårørendeomsorg*, Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet <https://www.regjeringen.no/contentassets/405c4c2d84704979a84027741d237338/no/pdfs/nou201120110017000dddpdfs.pdf> [Lesedato: 14.08.15]
- ⁵⁵ Aftenposten (2011), «37.000 dagsverk gikk bort på syke barn», 12.oktober <http://www.aftenposten.no/jobbb/37000-dagsverk-gikk-bort-pa-syke-barn-5114856.html> [Lesedato: 14.08.15]
- ⁵⁶ Teigen, Mari (red.) (2015). *Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- ⁵⁷ Dagsavisen (2015), «Betingelsene er forskjellige», 20.mai <http://www.dagsavisen.no/innenriks/betingelsene-er-forskjellige-1.359056> [Lesedato: 03.06.16]
- ⁵⁸ Karlsen, Beate & Rønning, Rune (2014), *Kjønnsbalanse i ledelsen i seks norske selskap*, Hovedrapport Forskningsprosjekt Gender Balance, AFF Bergen: AFF/NHH
- ⁵⁹ Halrynjo, Sigtona; Kitterød, Ragni H.; Teigen, Mari. (2015), «Hvorfor så få på toppen i norsk næringsliv? Hva sier topplederne selv?», *Søkelys på arbeidslivet*, 32 (1-2), s. 111-136.
- ⁶⁰ SSB (2015) «Nøkkeltall for likestilling» <https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall/likestilling>
- ⁶¹ Idem
- ⁶² Likestillingsombudet (2015), «Gravide diskrimineres i arbeidslivet», 4.mars [Lesedato: 14.08.15] <http://www.ldo.no/nyheiter-og-fag/nyheiter/nyheiter-2015/gravide-diskrimineres/>
- ⁶³ NOU 2012: 15, *Politikk for likestilling* (s.167), Oslo: Barne, likestillings- og inkluderingsdepartementet <https://www.regjeringen.no/contentassets/dcf92db57c0542c1996b9f821b13ebbe/no/pdfs/nou201220120015000dddpdfs.pdf> [Lesedato: 14.08.15]
- ⁶⁴ ILO (2015), *Women in Business and Management: Gaining Momentum*, Geneve: ILO, sd.104 http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf [Lesedato: 03.06.15]
- ⁶⁵ Håpnes, Tove & Buvik, Marte P. (2013), *Evaluering av NHOs Female Future program*, SINTEF rapport, Trondheim: SINTEF. <https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/female-future/evalueringsrapport-female-future.pdf> [Lesedato: 14.08.15]
- ⁶⁶ Riksrevisjonen (2013), *Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2012*, Oslo: Fagbokforlaget https://www.riksrevisjonen.no/rapporter/Documents/2013-2014/Dokumentbase_3_2.pdf
- ⁶⁷ Se vedlegg 1.

- ⁶⁸ Håpnes, Tove & Buvik, Marte P. (2013), Evaluering av NHOs Female Future program, SINTEF rapport, Trondheim: SINTEF. <https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/female-future/evalueringsrapport-female-future.pdf> [Lesedato: 14.08.15]
- ⁶⁹ Prop.88 L (2012-2013), pkt. 15.4 og Ot.prp. nr. 44 (2007-2008), 13.8.5
- ⁷⁰ NOU 2011:18, Struktur for likestilling (s.49), Oslo: Barne, likestillings- og inkluderingsdepartementet <https://www.regjeringen.no/contentassets/d0ce229f4f8646afaf4fcaa95d5bb884/no/pdfs/nou201120110018000dddpdfs.pdf> side 48 [Lesedato: 14.08.15]
- ⁷¹ Høringssvar: NOU 2011: 18. Struktur for likestilling, Oslo: Barne, likestillings- og inkluderingsdepartementet, 9. mars2012, <https://www.regjeringen.no/contentassets/3947359b41eb400a90b6ad5d4165ae16/nho.pdf>
- ⁷² NOU 2011:18, Struktur for likestilling (s.49), Oslo: Barne, likestillings- og inkluderingsdepartementet <https://www.regjeringen.no/contentassets/d0ce229f4f8646afaf4fcaa95d5bb884/no/pdfs/nou201120110018000dddpdfs.pdf> side 48 [Lesedato: 14.08.15]
- ⁷³ NOU 2011:18, Struktur for likestilling (s.98), Oslo: Barne, likestillings- og inkluderingsdepartementet <https://www.regjeringen.no/contentassets/d0ce229f4f8646afaf4fcaa95d5bb884/no/pdfs/nou201120110018000dddpdfs.pdf> side 48 [Lesedato: 14.08.15]
- ⁷⁴ Se f.eks. http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/gender_balance_decision_making/report_gender_balance_2012_en.pdf, Mari Teigens kapittel «likestillingsambisjoner og kvoteringspolitikk» i Alsos, Gry «Kjønn og næringsliv i Norge», og notat utarbeidet av Aune, Helga & McClimans Else i <https://www.regjeringen.no/contentassets/d0ce229f4f8646afaf4fcaa95d5bb884/no/pdfs/nou201120110018000dddpdfs.pdf> side 48
- ⁷⁵ NRK (2015), «Misfornøyd Mæland kaller styrelederne inn på teppet», 9.juni <http://www.nrk.no/norge/misfornoyd-maeland-kaller-inn-styreledere-pa-teppet-1.12400250> [Lesedato: 14.08.15]
- ⁷⁶ Se f.eks. <http://www.samfunnsforskning.no/Publikasjoner/Rapporter/2013/2013-004>
- ⁷⁷ Teigen, Karl Halvor (2012), «Holdning», artikkel skrevet for Store Norske leksikon, <<https://snl.no/holdning>> [Lesedato: 14.08.15]
- ⁷⁸ Aune, Helga «Opplæringslovens og barnehagelovens formålsbestemmelser. Utdanning, likestilling og stereotype kjønnsroller», i Jackhelln og Welstad (red.): Udanningsrettslige emner, Cappelen Damm, 2012.
- ⁷⁹ Forskning.no (2012), «Stereotyper om kjønn blomstrer», 26.april <http://forskning.no/barn-og-ungdom-kjonn-og-samfunn-likestilling/2012/04/stereotyper-om-kjonn-blomstrer> [Lesedato: 14.08.15]
- ⁸⁰ Aune, Helga (2014), «Likestilling – et brudd med stereotypiene», Bedre Skole nr. 3 https://www.utdanningsforbundet.no/upload/Tidsskrifter/Bedre%20skole/BS_3_2014/BS-0314-WEB_Aune.pdf [Lesedato: 14.08.15]
- ⁸¹ Idem
- ⁸² Se f.eks. Aune, Helga «Opplæringslovens og barnehagelovens formålsbestemmelser. Utdanning, likestilling og stereotype kjønnsroller», i Jackhelln og Welstad (red.): Udanningsrettslige emner, Cappelen Damm, 2012 og <https://www.regjeringen.no/contentassets/dcf92db57c0542c1996b9f821b13ebbe/no/pdfs/nou201220120015000dddpdfs.pdf>
- ⁸³ Forskning.no (2012), «Stereotyper om kjønn blomstrer», 26.april <http://forskning.no/barn-og-ungdom-kjonn-og-samfunn-likestilling/2012/04/stereotyper-om-kjonn-blomstrer> [Lesedato: 14.08.15]
- ⁸⁴ Se for eksempel Corbett, C., The American Association of University Women (AAUW-report) (2010), «Why So Few? Women in Science, Technology, Engineering, and Mathematics» og Bøe, M. V. og E. K. Henriksen: «Kva skal til for at jenter skal velje realfag?» Veilederforum: <http://veilederforum.no/content/kva-skal-til-jenter-skal-velje-realfag>
- ⁸⁵ Buland, Trond & Bugnum, Berit (2009), «Tid for elevmedvirkning? En undersøkelse av elevrådsarbeid i ungdomsskoler og videregående skoler», SINTEF Rapport, nr. A12927. https://www.sintef.no/globalassets/upload/teknologi_og_samfunn/gsu/tid-for-elevmedvirkning.endelig-rapport.pdf [Lesedato: 14.08.15]
- ⁸⁶ Rege, Mari & Solli, Ingeborg F. (2010), «The Impact of Paternity Leave on Long-Term Father Involvement», CESifo Working Paper Series, nr 3130. <http://ssrn.com/abstract=1649344> [Lesedato: 14.08.15]

⁸⁷ <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Sporsmal/Skriftlige-sporsmal-og-svar/Skriftlig-sporsmal/?qid=63165>

⁸⁸ McGinn, Kathleen L.; Castro, Mayra Ruiz; Ling, Elizabeth Long (2015), Mums the Word! Cross-national Effects of Maternal Employment on Gender Inequalities at Work and at Home, Harvard Business School Working Paper nr, 15-094, juni 2015. Boston: Harvard. <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=49311> [Lesedato: 14.08.15]



Vedlegg 1: kommentarer fra næringslivsledere

Linda Bernander Silseth, administrerende direktør i Flytoget AS

I Flytoget jobber det i dag mennesker fra 20 nasjoner og vi har en kvinneandel på 44 prosent. Av 11 mellomledere med personalansvar er 7 kvinner. I administrative og ledende stillinger er det 38 kvinner og 35 menn. I toppledelsen er tre av seks kvinner – i tillegg har Flytoget kvinnelig styreleder. Flytoget leverer de beste resultatene i vår 16-årige historie, i form av antall reisende og overskudd.

Dette viser at likestilling og mangfold er lønnsomt. Vi har kommet til 2015 og det er fortløpende å konstatere at vi henger etter. Langt etter. Likestillingslandet Norge har blitt en likestillingssinke. Det er dårlig nytt både for samfunnet som helhet og for bunnlinja til det enkelte selskap. Kvinner i toppledelsen er nemlig god butikk.

En fersk amerikansk undersøkelse foretatt av Quantopian, viser at kvinnelige toppledere blant USAs 1000 største børsnoterte selskaper, har gitt aksjonærene en høyere avkastning enn S&P 500 (aksjeindeks over 500 store amerikanske virksomheter). Fra 2002 til 2014 ga selskaper ledet av kvinner en avkastning på 340 prosent, sammenlignet med 122 prosent for S&P 500-indeksen. McKinsey har også forsket på sammenhengen mellom mangfold, definert som en høyere andel kvinner og en mer blandet miks av etnisitet i ledergruppen i store selskaper, og finansielle resultater målt som gjennomsnittlig EBIT fra 2010-2013. I sin nye rapport «Diversity Matters» slår McKinsey fast at selskaper i øvre kvartil når det gjelder etnisk mangfold har 35 prosent høyere sannsynlighet for å få finansiell avkastning over mediannivået i bransjen. Det er altså, ifølge analysen, en klar sammenheng mellom ledergrupper preget av mangfold - og finansielle resultater.

Flytoget tilstreber å sikre mangfold gjennom ha en god kjønnsbalanse, aldersmessig spredning og ulik kulturell bakgrunn. På ledersiden er det særskilt fokus på kvinneandel. Flytogets personalsammensetning skal gjenspeile det mangfold som er i samfunnet rundt oss. For å rekruttere og ikke minst beholde kvinner i toppledelsen i statlige selskaper mener jeg det er tre hovedområder det bør satses på:

Vår oppgave som bedrift er å gi kvinnene tro på at det faktisk er fullt mulig å være både en god mor – og en god toppleder. Min lederfilosofi er å ikke måle mine folk på hvor de jobber, men på resultatene de skaper. Fleksibel arbeidstid og hjemmekontor i perioder med stort omsorgsansvar er eksempler på tilrettelegging som er viktig. Vi har en holdning om at vi ikke ser hindringer, men løsninger og unngår å skape dårlig samvittighet. Min erfaring er at toppledere som legger til rette for at mellomlederne kan jobbe fleksibelt i tøffe perioder, får lojale, flinke og effektive medarbeidere tilbake. Å gi mine folk mulighet til en god balanse i livet er viktig for meg som leder i Flytoget – særlig om målet er å rekruttere og beholde de dyktigste kvinnene. Dessuten er gode rollemodeller på flere nivåer viktig. For eksempel betyr det noe at vi har kvinnelige ledere i mer utradisjonelle stillinger, som sikkerhetsjef og IT-sjef, hos oss.

Statens oppgave er å sette tydelige krav overfor selskapene om at skal jobbes aktivt og systematisk med å sikre mangfold og utvikle kvinnelige talent og ledere. Det bør forventes at hvert enkelt selskap setter tydelige mål for sin virksomhet og at det rapporteres på disse. Krav og føringer kan fremmes og tydeliggjøres gjennom blant annet eierskapsmeldingen, på eierskapskonferansen, i kvartalsmøtes og overfor valgkomiteer.

Staten må gjøre seg mer attraktiv som arbeidsgiver. Med staten som arbeidsgiver finnes det mange spennende muligheter, men for mange unge er det vanskelig å få et forhold til hva en jobb i staten faktisk innebærer. Her har staten mye å lære av næringslivet. Det bør derfor utvikles en rekrutteringsstrategi for hvordan staten tidlig kan få knyttet kontakt med kvinnelige studenter og for hvordan man får tydeliggjort hvilke unike utviklings- og karrieremuligheter som ligger der.

For at likestillingssinken nok en gang kan bli likestillingslandet har hver enkelt kvinne og mann noen viktige oppgaver foran seg. Som mødre og fedre, besteforeldre, søsken og venner må vi heie frem jentene, gi dem selvtilit og frihet til å ta egne valg. Og vi må oppdra gutter som tar et likestilt samfunn for gitt. Klarer vi det tviler jeg ikke et sekund på at vi vil lykkes.

Rune Bjerke, administrerende direktør i DNB

I DNB var kvinneandelen i konsernledelsen på 36,4 prosent ved utgangen av 2014. Konsernet har vedtatt et mål om at andelen kvinnelige ledere på de fire øverste ledernivåene i konsernet skal være minimum 40 prosent (i 2010

var dette målet 30 prosent). I 2014 var andelen 30,5 prosent, en oppgang fra 29,4 prosent i 2013. Målet og status presenteres i konsernets årsrapport og med utfyllende informasjon i samfunnsansvarsrapporten. Kvinneandelen totalt i konsernet var 54,2 prosent i 2014, ned fra 54,5 prosent i 2013.

I DNB har vi et forretningsmessige rasjonale for å bedre kjønnsbalansen i ledelsen:

Vi ønsker å tiltrekke og ansette de beste talentene

Vi mener mangfold bedrer innovasjon og verdiskaping

Vi mener våre kunder, våre ansatte og samfunnet for øvrig er opptatt av mangfold

I henhold til konsernets policy for samfunnsansvar skal DNB etterstrebe *mangfold blant sine ledere og medarbeidere, og diskriminering på basis av f.eks. etnisk bakgrunn, religion, seksuell legning, funksjonsevne eller kjønn skal ikke forekomme*. Videre sier konsernets policy for medarbeidere og organisasjon at *vi rekrutterer og bemanner stillinger basert på kompetanse og organisasjonens behov for mangfold, mobilitet og læring*.

Konsernet har over flere år hatt en positiv utvikling i andelen kvinnelige ledere. For å øke kvinners interesse for å påta seg lederstillinger og å utvikle de kvinnelige ledertalentene i konsernet, har konsernet bevisst latt kvinner være overrepresentert på konsernets lederutviklingsprogrammer. På nivå 5 var det likevel en nedgang i andelen kvinnelige ledere i 2013 og det var en nedgang på nivå 3 i 2014. Dette synliggjør et behov for større oppmerksomhet rundt dette tema for alle ledernivå, med tilhørende tiltak. Vi har igangsatt følgende tiltak:

I rekrutteringsprosesser til lederstillinger skal best kvalifiserte kvinne og mann identifiseres før endelig valg av kandidat tas.

Ved rekruttering av ledere skal det stilles krav til at det identifiseres kvinnelige kandidater, og disse skal aktivt oppfordres til å søke stillingene.

Balansert kjønnsfordeling skal være et av innplasseringskriteriene i omstillingsprosesser.

Ved endringer i sammensetning av ledergrupper skal det legges særskilt vekt på å oppnå en forbedring av kjønnsbalansen.

- Tiltak for å sikre tilstrekkelig tilgang på kvinnelige ledertalenter:
- 50 prosent kvinneandel på interne lederutviklings- og talentprogrammer.
- Minimum 40 prosent kvinnelige kandidater på lister for etterfølgerplanlegging.
- Krav til at ledere identifiserer potensielle kvinnelige ledertalenter og benytter mål- og utviklingssamtalene til å motivere disse til å søke lederutfordringer.
- Økt satsing på individuell utvikling av lederkompetanse hos identifiserte kvinnelige ledere og ledertalenter.
- Ivareta kjønnsbalanse blant ledere og nøkkelpersoner som profileres og uttaler seg på vegne av selskapet eksternt og internt.
- Intern mentor- og nettverksordning for kvinnelige ledertalenter.

Kvalitet, mangfold og likebehandling i utvelgelsesprosesser skal sikres gjennom konsernets retningslinje for rekruttering. Lokale regulatoriske krav må etterleves, og diskriminering tolereres ikke i rekrutteringsprosessene i DNB. Konsernledelsen og styrene i DNB ASA og DNB Bank ASA følger opp gjennomføringen og effekten av tiltakene.

Berit Svendsen, administrerende direktør i Telenor Norge.

I Telenor Norge har vi en kvinneandel på 33 prosent. Andelen kvinnelige ledere er på 27 prosent. Vi er 40 prosent kvinner i toppledelsen. Vi har kvinner i både støttefunksjoner og i linjefunksjoner. Kommunikasjonsdirektøren er kvinne, finansdirektøren er kvinne og lederen for bedriftsmarkedet er kvinne. De må inn i de tunge posisjonene med linjeansvar. Mange kvinner har ikke operativ erfaring, da blir det mye vanskeligere å nå opp til toppen.

Den aller viktigste årsaken til at få kvinnelige ledere er et stort problem er at vi ikke utnytter hele talentbasen i befolkningen. Vi trenger de aller beste lederne i Norge for totalt sett å bli mer konkurransedyktige. Når ett av kjønnene ikke er representert betyr det at vi går glipp av svært mange kloke hoder vi er avhengige av for å sikre lønnsomhet og utvikling. Det må flere kvinner inn overalt, på alle ledelsesnivåer i bedriftene. Vi er kommet veldig langt i andre deler av samfunnet – i offentlig sektor og i politikken, men i næringslivet henger vi etter.

For å få til målet om 40 prosent kvinner i toppledelsen gjør vi flere ting. For det første er vi nøye med at vi internrekrutterer mer enn vi rekrutterer eksternt. Da blir det kontinuerlig ledige stillinger i bedriften og muligheter for å flytte på seg. Vi har en talentbase som hele tiden skal være oppdatert med bedriftens beste talenter – både kvinner og menn. Det skal ikke nytte å si at det ikke var noen kvinner tilgjengelig. Jeg som toppleder har et spesielt ansvar for å påse at dette skjer. Min jobb er å hele tiden stille spørsmål til mine ledere: Hvorfor har ikke du flere kvinner i din ledergruppe, hvor kan vi få tak i aktuelle kandidater, hvilke talenter hos deg må vi dyrke fram nå? Jeg har ingen erfaring med at kvinner ikke vil og kan. Hos oss er det mange dyktige unge kvinner som står og venter på å ta steget opp. En ting som er viktig er å passe på at de ikke glemmes i svangerskapspermisjon. Når de kommer tilbake må de inn i samme posisjon, og ikke en annen.

Alle mødre og fedre har også en oppgave med å gi døtrene sine selvtilitt fra starten av. Hjemme hos meg var det aldri noe spørsmål om hva jeg kunne gjøre og ikke gjøre, det var en selvfølge at jeg kunne gjøre akkurat det jeg ville, som enhver mann.

Jeg har ingen erfaring med at kvinner ikke vil og kan.
Hos oss er det mange dyktige unge kvinner som står og venter på å ta steget opp.

Berit Svendsen, adm.dir Telenor Norge

Jeg mener også dette er en ren styreoppgave å etterspørre. Jeg sitter i et av de største bankstyrene i Norge, og der blir det jevnlig etterspurt. Så har jeg opplevd i andre styrer jeg har sittet i der jeg blir sett rart på når jeg spør om kvinneandel og kvinnelige ledere. Jeg har imidlertid også erfart at det blir enklere å spørre neste gang. For at toppledelsen skal ha fokus på dette, må oppmerksomheten opp i styret. Politikerne må påse at styrene stiller de riktige spørsmålene og kravene til administrasjonen. For eksempel mener jeg det bør være krav om talentprogrammer. Det bør være spesifisert hvor mange menn og kvinner som står der, og krav om at disse listene og programmene aktivt skal bruke når man ansetter nye ledere. Det tar år å dyrke fram de beste lederne, så den jobben bør starte nå. Da kan man ikke lenger skylde på at man ikke har kvinnelige kandidater. På denne måten kan vi gro en underskog av dyktige ledere. Det må få konsekvenser når bedriften ikke følger opp. Det er først når slike ting blir satt i system at ting vil skje.

Anita Krohn Traaseth, administrerende direktør i Innovasjon Norge.

Totalt er det 52 prosent kvinnelige ansatte i Innovasjon Norge. I 2015 besto toppledergruppen i Innovasjon Norge av syv kvinner og fire menn, inkludert kvinnelig administrerende direktør og viseadministrerende direktør. Det var en økning i kvinneandelen fra 14 prosent i begynnelsen av 2014 til 64 prosent i 2015. Årsaken var etablering av ny ledergruppe. Fokus var på å finne de beste profilene og det beste teamet, og slik endte vi opp med nåværende struktur. Vi har også stor aldersspredning i ledelsen. Administrerende direktør er 43 år, mens viseadministrerende er 61 år. Av alle avdelingsledere på hovedkontoret er 6 av 17 kvinner – en andel på 35 prosent. Av kontorlederne på distriktskontorene og utenlandskontorene er 21 av totalt 46 ledere kvinner - en andel på 46 prosent.

Å øke antallet kvinner i toppledelsen i norsk næringsliv handler ikke bare om kravet om mer rettferdighet for kvinnelige ledere. Det handler om hvordan vi kan kapitalisere på alle ledertalentene vi har i et lite land. Vi trenger mange nye, nytenkende og modige ledere fremover i den omstillingen vi står i. Det burde være en opplagt oppgave for alle i maktposisjoner å bidra til å sikre dette, kvinner som menn. Fremover blir konkurransen om lederrollene enda større og prosessene mer transparente. Det er ikke ett initiativ vi kan peke på som vil løse «alt», slik som mange kanskje håpet at kvoteringsloven skulle gjøre. Det betyr ikke at kvoteringsloven ikke hadde effekt, men den løser ikke alt, og vi har fortsatt en lang vei å gå i Norge.

Innovasjon Norge har målsettingen for sin kvinnesatsing å bidra til økt verdiskaping gjennom å styrke kvinners deltakelse og posisjon i næringslivet som gründere, i ledelse og i styret. Ifølge Innovasjon Norges egen rekrutteringspolicy og andre tiltak er bedriften i utgangspunktet nøytrale for kjønn, alder og etnisitet, men tiltakene gir positive effekter som attraktiv arbeidsplass for kvinner:

- Positivt omdømme med 64 prosent kvinner i ledende stillinger
- Fokus på balanse arbeid – hjemmesituasjon
- Stor grad av fleksibilitet i forhold til arbeidstid og arbeidssted

- Fokus på ledelse og kompetanseutvikling som også har bidratt til flere gode kvinnelige ledere
- For å tiltrekke oss flere kvinner, bruker vi sosiale medier og nettverk i rekrutteringen
- Vi har arrangert Årets Gründerkvinne siden 2009 for å løfte frem gode kvinnelige rollemodeller og stimulere flere kvinner til å starte og utvikle vekstbedrifter.
- Vi har eget ledermentorprogram for kvinnelige ledere med karriereambisjoner og styrebase der 50 prosent er kvinner.

Det er ikke godt nok at toppledere ikke bygger et mangfold av kompetente og nytenkende ledere under seg som er klare til å ta over. Det er en toppleders øverste ansvar. Det er heller ikke godt nok at kvinnelige toppledere, når de trer inn i roller menn alltid har hatt, får mindre betalt for oppgaven eller å si at vi ikke har nok kompetente kvinner i Norge til å ta topplederstillinger i næringslivet. Det har vi. Men vi kan ikke forvente at de få kvinnene som sitter i styret i løpet av få år skal klare å bidra til endring av generasjonslange og konservative kulturer i selskapet og styret eller tro at kvotering i ASA-styrer og en næringsminister alene kan løse hvordan man får kvinner inn i topplederstillinger. Det er først og fremst et bedriftsansvar i næringslivet.

Det må jobbes på tre nivåer: På eiersiden, i styret og i administrasjonen.

- **Eierne: må sørge for et mangfold når man setter sammen valgkomiteer:** Allerede her kan man og bør man tenke nytt. Gi valgkomiteen et klart mangfoldsmandat når de foreslår styresammensetninger, spesielt ved rekruttering av styreledere. Det må sees etter styreledere som også er genuint opptatt av mangfold, nytenkning og kan vise til mangfoldsresultater.
- **Styret:** Må sette krav til rekrutteringsprosessen av ny toppleder. Blant annet at det skal presenteres et likt antall kvinnelige og mannlige kandidater, og blant finalekandidatene skal det minst være en kvinne. Måle administrasjonen på å innføre og å levere på en klar mangfoldstrategi med konkrete tiltak.
- **Administrasjonen:** Topplederen selv gå foran. Det betyr å sikre at selskapets øverste ledergruppe består av en sunn fordeling også mellom kjønn. At kvinner ikke bare blir rekruttert til stabsfunksjoner, men sitter med tungt linjeansvar. Å sikre en rekrutteringsstrategi og lederutviklingsprogram som likestiller og løfter frem mangfold, med fokus på talentutvikling for hele selskapet. Proaktivt melde sine kvinnelige ledertalenter på E24's kåring av Årets Ledertalent, medlemskap i Oda nettverket og andre synlighetsfremmede tiltak for å vise at dette er noe man tar seriøst og er synlig stolt av. Ved ledersammensetning, for eksempel på mellomledernivå, handler det også om å bevisst satse på kandidater som ikke er helt opplagte. Det er her du kan få frem og teste potensialet. Min erfaring, når man gjør det, ender de ofte med å bli de beste. Å se de som ikke opplagt legger inn en søknad, å oppmuntre til å legge inn en søknad og melde seg på i konkurransen (ja, ofte må det til for mange kvinner, gutta står i kø for å melde seg på de fleste lederstillingene) – det bidrar.

Å endre et konservativt, manns- eller kvinnedominert domene, uansett bransje vil ta tid. Det kan også drøye før vi kan måle reell effekt av de ulike tiltakene. Men det er ingen unnskyldning for å ikke sette i gang tiltak, men det vil ta tid før vi kan forvente å måle reell effekt av de ulike tiltakene.

Torbjørn Almlid, administrerende direktør i Norsk Tipping

Vi har i dag 39 prosent kvinner og 61 prosent menn i selskapet. Andelen kvinnelige ledere var i 2014 37 prosent, mot 29 prosent i 2013.

Det som kjennetegner noe av suksessen ved det norske arbeidslivet er at det er høy kvinnedeltakelse. Det gir oss høy produktivitet. I Norsk Tipping har vi en stor andel kvinnelige ansatte. Dette bør også gjenspeile seg i ledelsen. En toppledergruppe bør også gjenspeile samfunnet for øvrig. Min innfallsvinkel til dette er at en ledergruppe blir mer spennende og mangfoldig jo mer ulik bakgrunn man har, både når det gjelder etnisitet og kjønn. En homogen ledergruppe er ikke dynamisk.

Vi har slått fast i vår personalpolitikk at vi skal ha mest mulig lik andel mellom kjønnene. Når det gjelder rekruttering til lederstillinger så har jeg jobbet for å få inn kvinner i sentrale posisjoner. Har man ikke den holdningen så ender man fort opp med en mann, blant annet fordi det som regel er flest menn blant valgene man har. Derfor er holdning helt essensielt for å komme til et bedre sted i norsk næringsliv. Man kan selvsagt nedfelle krav og mål i

form av retningslinjer for bedriftene, men man kommer ikke langt med tvang dersom holdningene er feil. Det er derfor holdningsskapende arbeid vi bør fokusere på.

Dag Mejdell, administrerende direktør i Posten Norge AS

Konsernstyret i Posten består i dag av 50 % kvinner og 50 % menn. 38 % av medarbeiderne i Konsernet Norge er kvinner og andelen kvinnelige ledere (toppleder og øvrige ledere) utgjør 31 %.

Posten Norge arbeider kontinuerlig med forbedringer for å oppnå lønnsom drift, effektivisering og kvalitetsheving innenfor alle ledd av organisasjonen. Mangfold i ledelse og styrende stillinger er ikke bare viktig, det er lønnsomt, gir økt innovasjon og verdiskapning i tillegg til økonomisk vekst. Posten har valgt mangfold og integrering som en av sine satsingsområde når det gjelder samfunnsansvar. I dette ligger like muligheter for alle uavhengig av alder, kjønn, religion, etnisitet og seksuell legning. Konsernets policy på dette området legger føringer for alle Konsernets selskapers arbeid med utarbeidelse av egne systemer, prosesser og rutinebeskrivelser.

Som en del av mangfoldssatsingen, har Posten Konsernet valgt å fokusere på arbeidsledige innvandrerkvinner og jobber aktivt med tiltak for å hjelpe de ut i arbeid og øke bevisstheten rundt norsk arbeidsliv. Posten har et mentorprogram hvor hver innvandrerkvinne får tildelt en mentor i ledelsen i Posten. Mentor og deltaker møtes en til to ganger i måneden og utveksler erfaringer, diskuterer ulike tema knyttet til arbeid og gjennomfører ulike aktiviteter som CV- og søknadsskriving.

Hovedregelen er at den beste kandidaten skal ansettes og rekrutteringsprosesser skal kjennetegnes ved at alle søkere opplever å ha like muligheter for ansettelse. Ved rekruttering er målsettingen en balansert bemanningssammensetning hva angår kjønn og etnisitet og utlysninger skal invitere kandidater av begge kjønn og med ulik etnisk bakgrunn til å søke.

Generelt er min oppfatning at det for å sikre økt kvinneandel i ledende stillinger må arbeides aktivt med bevisstgjøring rundt temaet. Det bør tilrettelegges slik at kvinner i ledende stillinger kan balansere jobb og familie. I tillegg bør det opprettes fora eller nettverk for kvinnelige ledere for å ha en arena for erfaringsutveksling. Gode eksempler bør fremmes, 50 % kvinneandel i Postens konsernledelse er et eksempel i så måte.

Svein Richard Brandtzæg, administrerende direktør i Hydro

Hydro har totalt en kvinneandel på rundt 13 prosent i selskapet sett under ett (18 prosent i Norge). I konsernledelsen er kvinneandelen 44 prosent.

Hydro er et globalt aluminiumselskap i en svært mannsdominert industrisektor, med 13,000 ansatte over hele verden og tyngdepunkt i Brasil, Tyskland og Norge. Med en kvinneandel på bare 13 % for selskapet sett under ett (18 % i Norge, 12 % i Brasil, 10 % i Tyskland), har Hydro gjennom flere år arbeidet systematisk og målrettet for å øke mangfoldet i sine virksomheter – ikke bare fordi vi mener det er riktig, men også fordi vi mener det vil styrke vår konkurransekraft.

I Hydro ser vi mangfold som et potensielt konkurransefortrinn, og arbeider bredt for å heve mangfoldet innenfor fire forretningskritiske områder for oss og vår virksomhet: Alder, kjønn, kultur og kompetanse. Vår langsiktige målsetning er en kraftig styrking av mangfoldet innenfor alle fire områder, og dermed bevege vår arbeidsstyrke ytterligere mot det som allerede i dag er en sterkt kunnskapsdominert arbeidshverdag innenfor vår fullt ut globale og sterkt konkurranseutsatte industri.

Av våre fire satsingsområder innenfor mangfold, er vår lave kvinneandel en stor utfordring – ikke bare relatert til ledelse, men gjennomgående i vår virksomhet, ved alle våre geografiske lokasjoner og på tvers av vår lange verdikjede. Samtidig utgjør det en betydelig mulighet, siden en høyere kvinneandel i selskapet vil bety en tilsvarende økning av kunnskaps- og kompetansetilfanget for vårt selskap. Like fullt er dette komplekse kulturelle endringsprosesser med røtter langt utover enkeltsekskapene, som vi i Norge har erfart at krever en samfunnsdugnad over flere tiår – til og med generasjoner.

Vi i Hydro skal gjøre vår del i denne dugnaden. Kvotering og sterkere myndighetskrav kan i visse tilfeller gi nødvendig drahjelp, men det er dyttet nedenfra som virkelig vil utgjøre den store forskjellen. Da er

utdanningssektoren et spesielt viktig virkemiddel, fra barneskolen til institusjonene for høyere utdanning, sammen med bedriftenes evne til å synliggjøre jobbmessige muligheter og karriereveier.

I Hydro satser vi på kvinner i ledelse og på operatørnivå, innenfor våre ulike forretningsområder og i stabsfunksjoner – i Norge, Tyskland, Brasil og i alle andre land og regioner der vi har virksomhet. Vår konsernledelse har en kvinneandel på 44 % (4 av 9), og vi har flere kvinnelige ledere i utradisjonelle posisjoner ute i forretningsområdene, slik som verksjef for vårt aluminiumverk i Høyanger og kraftverkssjef for våre kraftstasjoner- og anlegg i Sogn.

Samtidig er dette krevende industrielle posisjoner som krever kunnskap, kompetanse og erfaring, slik at å satse ensidig på ledelsesnivået alene ikke vil gi resultater. Vi trenger kvinnelige operatører, ingeniører, jurister, samfunnsvitere, økonomer osv. som kan bygge det nødvendige presset nedenfra. Gjennom sin kompetanse, kunnskap og erfaring innenfor Hydro vil de også bidra til den bredere samfunnsmessige og kulturelle holdningsendringen som virkelig kan gjøre en forskjell.

Vår største utfordring i Hydro ligger i å få kvinner til å søke seg mot en framtid innenfor industrien, ikke i å overbevise dem om at aluminium er fremtidens metall og at de er utgjør en viktig del av den framtiden når de vel har kommet til oss. Så vår aksjonsliste for å øke kvinneandelen i Hydro er i stor grad rettet mot rekruttering og tilrettelegging av arbeidsplassene for å gjøre det attraktivt kvinner å søke seg til oss. Dette skjer innenfor rammen av vår bredere innsats for mangfold gjennom rekruttering, utviklingsprogrammer og talent- og etterfølgerplanlegging, og hvert forretningsområde har etablert egne planer for å videreutvikle mangfoldet, inklusive kvinneandelen.

I Brasil samarbeider vi med lokale universiteter for å utvikle kvinners muligheter for en karriere i Hydro. Vi undersøker også mulighetene for å tilby mer fleksible arbeidsordninger, og kartlegger også om det er andre barrierer som forhindrer kvinner fra å søke seg mot våre virksomheter. I Tyskland er det etablert en egen barnehage for å adressere utfordringen mange har med barnepass, og kvinnelige arbeidstagere kan delta på et eksternt kvinneutviklingsprogram. I tillegg fokuseres det mye på tilrettelegging med fleksible arbeidsordninger. I Norge er det et sterkt fokus på kvinner gjennom hele organisasjonen, fra operatør til ledelsesnivå, samtidig som kvinner vektlegges meget sterkt i rekrutteringsprosessene. Hydro jobber i tillegg bredt med de ulike bransjeorganisasjonene, utdanningsinstitusjonene lokalt så vel som nasjonalt for å kartlegge barrierer og muligheter, og for å promotere framtidsrettet, moderne industri som kunnskapsdominerte, høyteknologiske og innovative arbeidsplasser.