

# Hvordan få kjønnsbalanse i toppen av næringslivet



Barne- og  
likestillingsdepartementet

Nærings- og  
fiskeridepartementet

# RÅD OM BEDRE KJØNNBALANSE PÅ TOPPEN

Norge er ett av verdens mest likestilte land. Men i toppen av norsk næringsliv deltar kvinner på langt nær på lik linje som menn. Flere studier viser at bedrifter med mangfold i toppledelsen tjener bedre, og har et konkurransefortrinn. Det vil gagne både kvinner og menn, selskapenes verdiskaping og bærekraften i samfunnet om vi får en bedre kjønnsbalanse.

I de 200 største selskapene i Norge er bare 1 av 10 av de øverste lederne kvinner. I toppledergruppene i de samme selskapene er andelen 22 prosent. Vi har sett oss lei på at noen av selskapene unnskylder manglende mangfold i toppen med at det ikke finnes kompetente kvinner til stillingen, eller at disse kvinnene selv ikke ønsker jobben.

De kompetente kvinnene finnes, og selskapene må ta ansvar for at flere gis muligheten til å jobbe seg oppover og få ledererfaring. De må aktivt legge til rette for at det ansettes ledere som reflekterer mangfoldet i samfunnet vårt. Det er noen selskaper som har gått foran og viser oss nettopp dette, og vi tror at de erfaringene de har fått på veien vil være nyttige for å utfordre andre selskaper og skape endring.

Vi har derfor invitert næringslivsledere og rekrutteringsbransjen til dialog for å finne frem til hvordan næringslivet selv kan bedre kjønnsbalansen på toppen av næringslivet. Et resultat er denne oversikten over konkrete tiltak næringslivet selv mener, og forskning fra CORE/Institutt for samfunnsforskning viser, er de viktigste grepene for å skape et større mangfold.

Det å rekruttere toppledere fra hele befolkningen gjør at man står sterkere i kampen om de beste hodene. Mangfold på alle nivåer styrker innovasjonskraften og kan gi utslag på bunnlinjen. Det er et språk vi vet næringslivet forstår.

Derfor forventer vi også at næringslivet tar ansvar. Gjennom målbevisste strategier, målrettet rekruttering og virkemidler for å oppnå større kjønnsbalanse, sånn at det blir et større mangfold også i næringslivet. Sterke enkeltkvinner og offensive selskaper har bidratt til at «glasstaket» på toppen har slått sprekker. Nå er tiden inne for å knuse det.

Linda Hofstad Helleland  
*Barne- og likestillingsminister*

Torbjørn Røe Isaksen  
*Næringsminister*

# NØKKELTALL

Få kvinnelige  
toppledere



22 %

Få kvinnelige  
CEOs



10 %

Få kvinnelige  
styremedlemmer



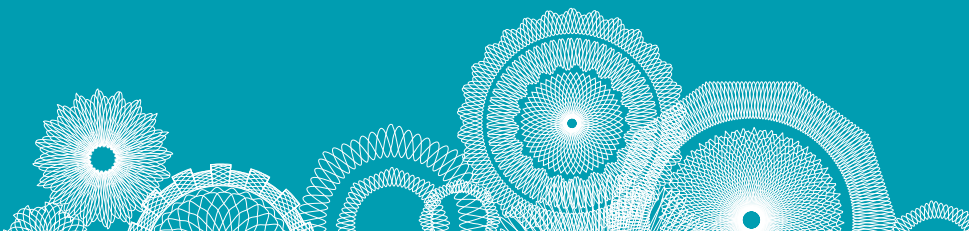
31 %

ANDEL KVINNER I DE 200 STØRSTE SELSKAPENE ETTER OMSETNING, 2018.  
FOR ALLE TALL: CORE TOPPLEDERBAROMETER.

## EN VERKTØYKASSE MED TILTAK

Dette er næringslivets beste råd for å øke andelen kvinner i toppledelsen. Samlingen er en verktøykasse med gode tiltak som kan inspirere til endring.

Næringslivet består av små og store virksomheter på tvers av ulike bransjer og næringer. Av den grunn passer sannsynligvis ikke alle tiltak like godt for alle. Her kan man plukke fra verktøykassen de tiltakene som passer best i selskapet, og som bidrar til bedre kjønnsbalanse på toppen.





## LEDELSEN MÅ TA ANSVAR

Likestillingsarbeid starter i styret og ledergruppen. Ledelsen må ta et aktivt ansvar for å få flere kvinner på toppen. De selskapene som lykkes, er de som setter seg mål og som gjør likestilling til en integrert del av selskapets strategi.

- Sikre en likestillingserklæring
- Sett mål for kjønnsbalanse på alle nivåer
- Ha kjønnsbalanse og likestilling som tema på ledermøte
- Fortell ansatte at styret og ledelsen jobber for å få flere kvinnelige ledere
- Mål daglig leder årlig på utvikling i kjønnsbalanse
- Sørg for at administrasjonen har eierskap til målene



*Styreleder må stille krav til toppsjefen. Det ble gjort til meg i 2008, da hadde vi 23 prosent kvinner på nivå 1 til 5. Jeg ble målt ved hvert årsskifte og virkelig fikk høre det hvis jeg ikke leverte fremgang. Hvis jeg ikke leverte fremgang følte jeg at jeg ikke hadde gjort jobben min, kort og godt.*

Rune Bjerke, DNB



## HA GODE PLANER

For å nå målet om mer likestilling må styret og ledelsen ta ansvar ved å lage en tydelig strategi og tiltaksplan for å nå målene som selskapet har satt.

- Skaff oversikt over andel kvinner og menn på ulike nivåer
- Analyser tallene og identifiser utfordringene i selskapet
- Bruk analysen til å lage konkrete og realistiske mål og ha en plan for å nå målene
- Gjør planen kjent for alle i organisasjonen, dette øker bevisstheten om arbeidet



*Fra medisin vet vi at hvis du stiller feil diagnose, vil behandlingen ikke fungere. En behandlingssuksess på 16 prosent ville vi vært svært misfornøyde med. I medisin har vi derfor en evidensbasert tilnærming. Vi foreslår derfor en mer forskningsbasert tilnærming og mindre synsing også her.*

Marie Louise Sunde, #HunSpanderer



## MÅL FREMGANG

Det som blir målt, blir gjort. Hvis resultatene ikke leder til mer likestilling må tiltak og planer endres.

- Mål utvikling i kjønnsbalansen over tid
- Evaluer tiltakene dere har gjennomført
- Endre tiltak hvis dere ikke har fremgang
- Gjør resultatene av arbeidet kjent for de ansatte, for eksempel på allmøte



*Vi har utviklet verktøy som gjør at vi kan måle om bedriften lykkes med kvinnerepresentasjon i ledelsen (...). Det vi vil, får vi til!*

Petter Stordalen, Nordic Choice Hotels



## JOB MED REKRUTTERING

Rekruttering må foregå grundig, strukturert og systematisk. Krev at rekrutteringsselskap har med like mange menn og kvinner i alle faser. Det er avgjørende at begge kjønn er representert i siste runde ved rekruttering av ny leder.

- Sett opp kravspesifikasjonen og formuler stillingsutlysningen slik at både kvinnelige og mannlige søkere tiltrekkes
- Still krav til hodejegerne, men la de utfordre dere i rekrutteringsprosessen
- Vær fleksibel og våg å tenke nytt. Vurder kandidater med ulik karrierebakgrunn og utvid aldersspennet
- Ha alltid menn og kvinner på endelig liste



*I et oppdrag har kunden ofte en bestemt tanke om spesifikasjoner og bakgrunn til sin favorittkandidat (...) Men det er stor sannsynlighet for at det vil være helt andre utfordringer for den nye lederen. Og arbeidslivet endrer seg akkurat nå i et tempo vi knapt forstår.*

Trine Larsen, Hammer & Hanborg



## BYGG TALENTER!

Gode ledere bygges tidlig. Selskapet må jobbe langsiktig og strategisk med talentutvikling, lederutvikling og etterfølgerplanlegging. Ledere må sørge for åpenhet om karriereveier og hva som er verdsatt kompetanse i selskapet. God støtte av nærmeste leder er viktig for å motivere og oppfordre unge talenter til å ta lederstillinger med resultatansvar.

- Evaluer unge talenter i hele organisasjonen – vurder både kvinner og menn
- Lederutvikling må omfatte ledere på alle nivåer i organisasjonen
- Sørg for at talenter av begge kjønn får den kompetansen som er nødvendig for en topplederstilling, for eksempel gjennom mobilitet mellom stabs- og linjeposisjoner
- Skap interne nettverk og møteplasser på tvers av bransjen
- Etabler mentor- og sponsorordninger som kan bidra til å motivere talenter til å ta de mulighetene som kommer



*Vi mener at en sponsor bidrar til at kvinnelige talenter vokser og blomstrer. En mentor sørger for at kvinner overlever i nåværende posisjoner.*

Ingjerd Birkelund, Experis





## LEGG TIL RETTE!

Selskapet må vise at det er mulig og ønskelig å kunne kombinere karriere og familie. Ledelsen må ta et ansvar for å sette i gang holdningsendringer knyttet til stereotypier om kjønn, ledelse og lederroller.

- Som leder – gå foran som et godt eksempel og vis at man kan lykkes med å kombinere familie og karriere
- Vis at dere forventer at fedre tar foreldrepermisjon og er hjemme med sykt barn
- Veiled kvinner og menn som kommer tilbake fra foreldrepermisjon og sørg for at karriere- og lønnsplaner følges opp
- Forebygg og vis nulltoleranse for seksuell trakassering, hersketeknikker og diskriminering



*(...) Når jeg og min samboer velger å få barn en gang i fremtiden, må det være like karrierehemmende for begge parter. Forvent og legg til rette for at han tar en lang pappaperm. Og når jeg er i mammaperm vil jeg ha oppfølging med god kommunikasjon. Når barna våre går i barnehagen, det er 13. desember, og du ser mannen min på jobb klokka 08, ja, da syns jeg faktisk at du skal gå til ham og spørre hvorfor i all verden han ikke er på luciafeiring i barnehagen.*

Marie Kjellstrøm Thorkildsen, ADA



## UTNYTT RESSURSENE

Næringslivet bør utnytte tilgjengelige ressurser optimalt. Det gagnar hverken selskapenes verdiskapning eller samfunnets bærekraft å ikke benytte hele den tilgjengelige arbeidskapasitet.

- Synliggjør at både kvinner og menn i alle faser av livet passer inn i selskapet – i alle type stillinger. For eksempel gjennom annonsering og bildebruk i profilering av bedriften
- Arbeid for å skape interesse for selskapet og fagfeltet. I et teknologiselskap kan dette for eksempel være gjennom aktiviteter som bidrar til å skape interesse for teknologi hos jenter og gutter



*Synliggjør at menn og kvinner i alle faser er velkomne inn i virksomheten. Kvinner i tidsklemma, småbarnsforeldre – jeg har aldri sett noen som jobber så fort som det de gjør. Det er til etterlevelse for mange av oss andre. Der går det unna.*

Rune Garborg, Vipps



## TA SAMFUNNSANSVAR

Næringslivet har et samfunnsansvar for å bidra til likestilling i arbeidslivet og som en del av selskapets overordnede strategi.

- Still krav om likestilling til samarbeidspartnere og leverandører
- Arbeid for likestillingstiltak når selskapet opererer i det globale markedet, for eksempel foreldrepermisjon
- Samarbeid med organisasjoner og miljøer som støtter likestilling og kjønnsbalanse



*Vi har akkurat satt i gang en global foreldrepermisjon. Ikke for kvinner, men for alle ansatte. Målet med det er å gi et signal om at alle er like verdifulle, men også legge til rette for at de som ønsker en større balanse i arbeidslivet (...) ser at det er mulig å ha en lederkarriere også.*

Magne Hovden, Equinor

## Takk for innspill:

CORE – Senter for likestillingsforskning  
She Conference  
Jenteprosjektet ADA  
#HunSpanderer  
Nordic Choice Hotels  
DNB  
Statkraft  
NHO  
Gjensidige  
Equinor  
SJ Norge  
Norgesgruppen  
McKinsey  
Helse Sør-Øst RHF  
Telenor  
Orkla  
Coop Norge  
Helse Vest RHF  
Norsk Tipping  
KLP  
Norges sjømatråd  
Møller Mobility Group  
DEA Deutsche Erdoel AG  
Marine Harvest  
Hammer & Hanborg  
Esholdt Executive Search  
Korn Ferry  
Amrop Delphi  
Experis

Russell Reynolds Associate  
BackerSkeie Executive Search  
Visindi  
KinderStiff Consulting  
Panamera IMD  
Atea  
Aibel  
TV2 gruppen  
Sweco  
Deloitte  
Aker BP  
Finn.no  
Tine  
Mills  
Siemens  
Microsoft Norge AS  
Talkmore  
No Isolation  
Vipps  
NRK  
EY  
PWC  
Advokatfirmaet Thommessen  
Advokatfirmaet Wiersholm  
Wikborg Rein Advokatfirma  
Hjort Advokatfirma  
ISCO group  
Maskinentreprenørenes forbund  
Norsk olje og gass  
Finans Norge

Utgitt av:  
Barne- og likestillingsdepartementet  
og Nærings- og fiskeridepartementet

Forsidebilde: Colourbox.com  
Trykk: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon  
01/2019 – opplag 600

