

Hvordan få kjønnsbalanse i toppen av næringslivet

Versjon per 19. november, 2018



Barne- og
likestillingsdepartementet

Nærings- og
fiskeridepartementet

RÅD OM BEDRE KJØNNSBALANSE 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 vi kan bedre kjønnsbalansen på toppen av næringslivet. Et resultat er denne oversikten over konkrete tiltak næringslivet selv og relevant forskning mener 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 gir 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.

NØKKELTALL

Få kvinnelige
toppledere



22 %

Få kvinnelige
CEOs



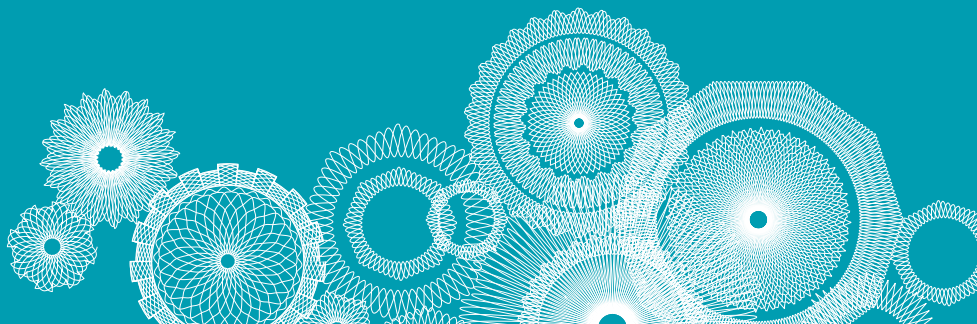
10,5 %

Få kvinnelige
styremedlemmer



31 %

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





LEDELSEN MÅ TA ANSVAR

Likestillingsarbeid starter i styret og ledergruppen. De må ta et aktivt ansvar for å få flere kvinner på toppen. Styret og ledelsen tar ansvar ved å ha et tydelig uttalt mål om å ansette flere kvinnelige toppledere. De selskapene som lykkes, er de som setter av ressurser og jobber med likestilling på alle nivåer.

Råd for ansvarliggjøring

- Ha likestillingserklæring
- Sett mål for kjønnsbalanse på alle nivåer
- Ta initiativ til og følg opp konkrete beslutninger for å sikre resultater
- Gjør likestilling til en del av den helhetlige strategien til selskapet
- Ha kjønnsbalanse og likestilling som tema jevnlig på ledermøte
- Fortell ansatte at dere ønsker flere kvinnelige ledere
- Mål daglig leder årlig på utvikling i kjønnsbalanse



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

Styret og ledelsen tar ansvar ved å lage en tydelig strategi og plan for å nå målene som selskapet har satt. Planen må være konkret og realistisk, og basere seg på selskapets utfordringer. For å forstå hvilke utfordringer selskapet har, må kjønnsbalansen kartlegges og analyseres.

Råd for planer

- Lag oversikt over andel kvinner og menn på ulike nivåer
- Analyser tallene og forstå hvilke utfordringer dere har
- Bruk analysen til å lage konkrete og realistiske mål
- Ha strategi og plan for hvordan dere skal nå målene
- Sørg for at administrasjonen har god forståelse for målene og at planen er godt forankret hos dem
- Vis frem planen til alle i organisasjonen, dette øker bevisstheten om arbeidet
- Balanse på toppen krever balanse på bunnen: planen må gjelde alle nivåer



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

Selskapet må måle utviklingen over tid. Styret og ledergruppen må evaluere om plan og tiltak bidrar til å nå målene selskapet har satt. Hvis målene ikke nås, må nye tiltak settes i gang. Det som blir målt, blir gjort.

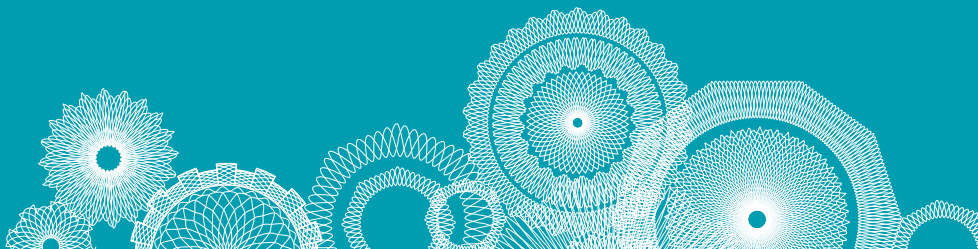
Råd om å måle

- Skaff oversikt over egne tall
- Lag verktøy for å telle kvinner på ulike nivåer, slik at dere kan se utvikling over tid
- Evaluer tiltakene dere har gjennomført – svarer resultatet til målene dere har satt?
- Endre tiltak hvis dere ikke har fremgang
- Vis frem resultatene av arbeidet, for eksempel på allmøte
- Øverste leder rapporterer status til styret regelmessig



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





JOBB MED REKRUTTERING

Rekruttering er viktig for å få flere kvinnelige ledere. Næringslivet selv fremhever at rekruttering må være grundig, strukturert og systematisk. Det er helt avgjørende at begge kjønn er representert i siste runde ved rekruttering av ny leder.

Råd om rekruttering

- Analyser hvilken kompetanse som er nødvendig framover og ikke len dere på hva dere har nå
- Sett opp kravspesifikasjon slik at dere finner like mange kvinner og menn
- Vær bevisst på at dere ønsker å tiltrekke dere begge kjønn når dere skriver stillingsannonse
- Vurder hvordan kompetansen dere etterlyser presenteres i utlysningen: hvilke kriterier bruker dere og kjenner kvinner seg igjen i disse?
- Still krav til hodejegerne og la dere utfordre av dem
- Krev at rekrutteringsselskap har med like mange menn og kvinner i alle faser
- Vurder kandidater med ulik karrierebakgrunn og utvid aldersspennet
- Ha alltid like mange 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 med talentutvikling, lederutvikling og etterfølgerplanlegging. God støtte av nærmeste leder er viktig for å motivere og oppfordre unge talenter til å ta lederjobb med resultatansvar.

Råd for å bygge talenter

- Evaluer unge talenter i hele organisasjonen – vurder like mange kvinner og menn
- Lederutvikling må omfatte kvinner lenger ned i organisasjonen, disse kan på sikt utvikles til toppledere
- Ha åpenhet om mulige karrierer i organisasjonen og hva som er verdsatt kompetanse for lederstillinger
- Sørg for at kvinner får den kompetansen som er nødvendig for en topplederstilling
- Ha mobilitet mellom stabs- og linjeposisjoner hvis mulig
- Skap interne nettverk for kvinnelige ledere
- Tilby mentorer som kan gi råd, støtte og dele kunnskap og erfaringer
- Motiver ledere til å være sponsorater for talenter som de kan framsnakke, synliggjøre og bane veien for slik at de når neste nivå
- Inspirer talenter til å finne sponsorater og til å ta muligheter som kommer
- Ha en systematisk etterfølgerplan på alle nivå, både kvinner og menn må være blant kandidatene



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 kombinerer karriere og familie. Jobb for bevisstgjøring og holdningsendringer knyttet til stereotypier om kjønn, ledelse og lederroller.

Råd om tilrettelegging

- Vis at dere forventer at fedre tar foreldrepermisjon og er hjemme med sykt barn
- Som leder – gå foran som et godt eksempel
- Veiled kvinner og menn som kommer tilbake fra foreldrepermisjon og sørg for at karriere- og lønnsplaner følges opp
- Få frem gode og positive historier om det å være kvinne og leder
- 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



TA SAMFUNNSANSVAR

Næringslivet har et samfunnsansvar for å bidra til likestilling i arbeidslivet. Dette gjør selskapene blant annet gjennom å skape interesse for fagfeltet hos den yngre generasjonen. På denne måten kan næringslivet bidra til at gutter og jenter velger den utdanningen de vil, uavhengig kjønn.

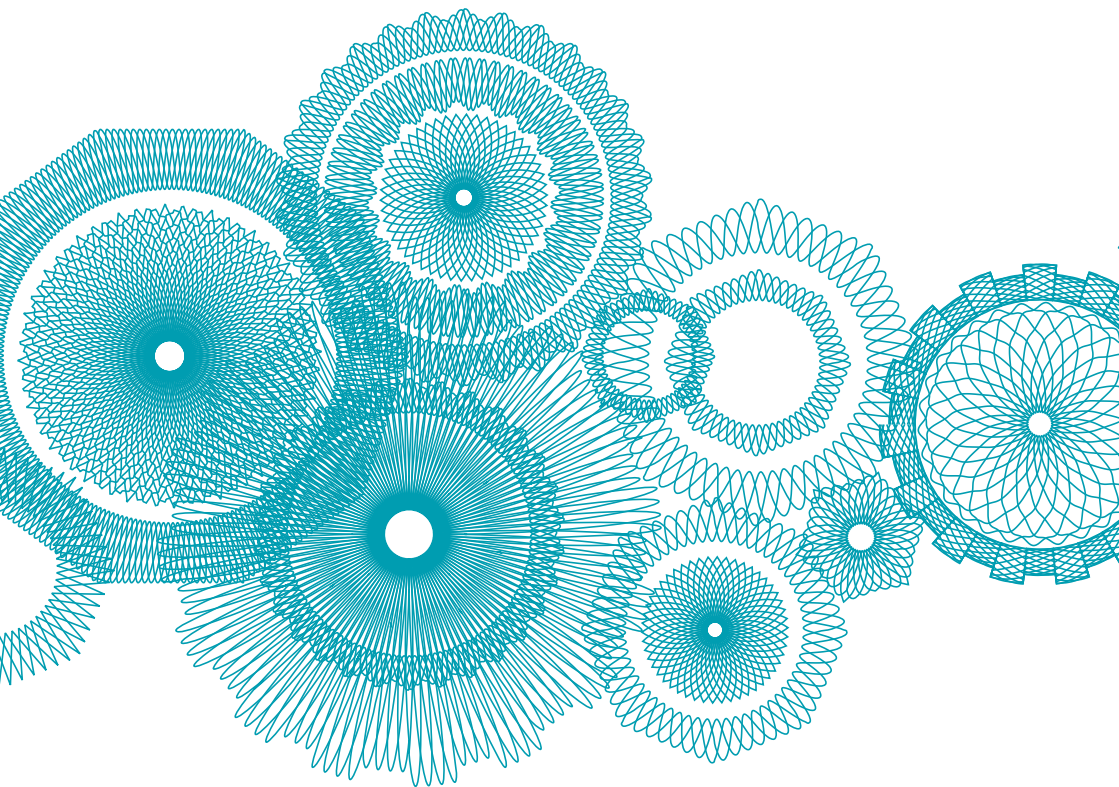
Råd om samfunnsansvar

- Ha likestilling som en del av samfunnsansvaret og ha dette med i selskapets strategi
- Still krav om likestilling til samarbeidspartnere og leverandører
- Ha likestillingstiltak når selskapet opererer i det globale markedet, for eksempel foreldrepermisjon
- Samarbeid med organisasjoner og miljøer som støtter likestilling og kjønnsbalanse
- Synliggjør at både kvinner og menn i alle faser av livet passer inn i selskapet – i alle type stillinger. For eksempel gjennom reklame og bildebruk på nettsider



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



OM TILTAKSLISTEN

Barne- og likestillingsministeren og næringsministeren har invitert representanter fra næringslivet til flere samtaler for å få bedre kjønnsbalanse på toppen gjennom våren og høsten 2018.

Brosjyren er basert på tiltak næringslivet selv mener er viktige og relevant forskning.

Takk for innspill:

Her vil alle deltakere nevnes.

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

Forsidebilde: Colourbox.com
Trykk: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon
11/2018 – opplag 100

