



Fra mål til resultater

FEMALE FUTURE

MOBILISERING AV TALENT

Kvinner i lederposisjoner - f&oi vi trenger &oi konkurrensekra

STYREARBEIDE

Perledykking



Intensjonsavtale

M&OEPASS

HISTORIEFORTELLING

Talent

MENTOR





FEMALE FUTURE MOBILISERING AV TALENT

**Denne rapporten er skrevet og utarbeidet av Irmelin Drake, 'Woman in leadership'
på oppdrag av NHO**





INNHOLD

Forord

KAP. 1. PERSPEKTIV OG BAKGRUNN

- 1.1 Kvinner i lederposisjoner – fordi næringslivet trenger økt konkurransekraft
- 1.2 En prekær situasjon: Styrerepresentasjon og kvinner□
- 1.3 Tall og fakta om kvinnerepresentasjon i styre□ □
- 1.4 Lover, avtaler og indekser for likestilling
- 1.5 NHOS utviklingsarbeid med kjønn og arbeidsliv
- 1.6 Oppsummering

KAP. 2. TILBUD OG ETTERSPORSEL ETTER KVINNER MED LEDERTALENT

- 2.1. Tilgjengelige talenter: Kvinners kompetanse og motivasjon
 - □→ 2.1.1 Kvinners leder- og styrekompetanse anno 2003
 - □→ 2.1.2 Kvinners motivasjon og vilje til lederskap
- 2.2 Bedriftenes etterspørsel etter kvinnelige ledere og styrerepresentanter
- 2.3 Oppsummering

KAP. 3. STRATEGIUTVIKLING

- 3.1 Et markedsdrevet konsept
- 3.2 Retningslinjer, mål og delmål
- 3.3 Terminologi

KAP. 4. FEMALE FUTURE; KONSEPT OG BYGGEKLOSSER

- 4.1 Nominering og perledykking
- 4.2 Skreddersøm og byggeklosser
- 4.3 Veien videre

Kilder

Appendiks

Pressemelding

FAQ¹



¹ Frequently Asked Questions / hyppige stilte spørsmål



FORORD



Kvinner i lederposisjoner - fordi vi trenger økt konkurransekraft

Denne rapporten er skrevet og utarbeidet av forsker Irmelin Drake, 'Woman in leadership' på oppdrag av NHO. Rapporten er et grunnlagsdokument for prosjektet "Female Future – mobilisering av talent", som er en nasjonal satsing hvor NHO inviterer sine medlemsbedrifter til å bidra til å øke andelen kvinner i ledelse og styrer innen 2005. Det er vår ambisjon at rapporten skal gi konkrete og nyttige forslag til hvordan en kan øke antallet kvinner i ledelse og styrer, samt gi et klart og tydelig bilde på situasjonen i dag, herunder mulige årsaker og ulike holdninger til kvinner i ledelse i Norge.

Vi har et forretningsmessig utgangspunkt for vårt arbeid. Det vil si at vi ønsker å skape løsninger som fremmer verdiskaping og øker konkurransekraften hos medlemsbedriftene. Det er da særskilt viktig at man bringer sammen forskjellige talent og perspektiver for å skape løsningene. Det betyr at det er i alles interesse å sørge for at tilgangen på fremragende individuell kompetanse er stor. Dersom det eksisterer kvinnerelaterte barrierer for slik tilgang av talent må vi arbeide systematisk med å fjerne barrierene, samt iverksette tiltak som muliggjør at kvinnelige talenter akselerer i karrierestigene til våre bedrifter. Økt tilgang på ledertalenter og fremragende ledere vil øke virksomhetenes konkurransekraft. Når vi ser tilbake på de siste tre årene synes det klart at også norske bedrifter trenger å styrke sitt lederskap. Da har vi simpelthen ikke råd til å skusle bort fremragende kvinnelige lederemner. Vi må synliggjøre dem og fjerne barrierer som hindrer dem i å innta nøkkelposisjoner.

NHO gjennomførte sist høst en bredt anlagt undersøkelse der topplederne i alle våre ASA-bedriftene deltok. Undersøkelsen, som vi presenterte på vårt arrangement "Hvor ligger hun(d)en begravet?" den 5. november, viser at ledere i våre ASA-bedrifter ser verdien av mangfold men opplever mangel på kvinnelige kandidater til ledende stillinger. Undersøkelsen viser at 61 prosent av de spurte lederne sier seg helt enig eller nokså enig i at kvinner i ledelsen vil bidra til bedre effektivitet og kvalitet i bedriften. Undersøkelsen viser videre at 84 prosent av bedriftene er positive til å ta inn flere kvinner i ledelse og styrer, bare de får tak i kvalifiserte kvinner.

Når så mange er positive og ønsker å finne løsninger som øker antallet kvinner i ledende stillinger, ser vi det som vår hovedoppgave å sikre den tilrettelegging som er nødvendig for at våre bedrifter skal kunne gå fra intensjon til resultater.

Bedrifters hierarki, hvem som sitter i nøkkelposisjoner - fra ekspertstillinger til toppledere, skal være basert på talent, kompetanse og prestasjonsnivå. Et slikt system må være individbasert, det vil si at det er individuelle kvalifikasjoner som avgjør posisjon. Dersom alle personer, kvinner så vel som menn, i en virksomhet får de samme mulighetene til å delta fullverdig i virksomheten på en måte som styrker konkurransekraften til selskapet, har man også oppnådd reell likestilling.

Vi må respektere individualiteten til hvert medlem og ikke sortere personer på basis av hvilken identitetsgruppe de tilhører. Dette innebærer at barrierer som forhindrer fremvekst av dyktige kvinner til leder- og styreposisjoner må nøytraliseres. Kvinner med eksepsjonelle lederferdigheter som ikke får brukt disse egenskapene er både et tap for kvinnen, men også et tap for bedriften kvinnen jobber i.

Vi har som utgangspunktet for vårt likestillingsarbeid at det skal bli en "vinn-vinn-situasjon" både for bedrifter og for dyktige kvinner. Vi er ikke interessert i å rekruttere kvinner inn i styrer for enhver pris. Det skal ikke være godt nok at man bare øker kvinneandelen i styrene. Målet må være å øke styrenes nivå og kompetanse gjennom å utvide rekrutteringsgrunnlaget. Rent statistisk er det sannsynlig at dersom man utvider tilfanget av potensielle kandidater og disses muligheter, øker vi også nivået på styrene.





Female Future skal drives av NHOs medlemsbedrifter. Konseptet er et resultat av våre medlemmers holdinger og innspill.

Trusselen om lovpålagt kjønnskvoltering fra 2005 forutsetter kollektiv atferd og resultater fra ASA-bedriftene - det er ikke tilstrekkelig å hjelpe seg selv ved å rekruttere en kvinne til eget styre, de må også bidra til å "hjelpe" de andre i gruppen med å oppnå resultater for at ikke alle skal "lide". Til dette formål er Female Future unikt.

NHO setter i verk flere parallelle tiltak og aktiviteter for å få kvinner inn i ledelse og styre. Under NHOs "Female Future - mobiliser talent"-paraply skal det iverksettes mange tiltak og pilotprosjekter. Konseptet vil konsentrere seg om tre områder: Synliggjøring, skreddersydd kompetanseheving og møteplasser. Byggeklossene er: Styrearbeide, møteplasser, historiefortelling og ledermentor

Den siste rapport vedrørende utviklingen av kvinners representasjon i styrer i næringslivet, tyder på at det skjer en utvikling, men sannsynligvis ikke raskt nok . Dette er et tegn på at det kreves en mer offensiv og konkret satsing for å skape reelle endringer. Heller ikke når det gjelder kvinners representasjon i ledelse, er det tegn som tyder på at det er i ferd med å skje radikale endringer.

Female Future er en plan, et initiativ fra NHO hvor suksessen avhenger av samspillet og forankringen mellom medlemsbedriftene og NHO. Sammen skal vi fokusere på gjennomføringen, og bygge erfaring sten på sten. Forretningsmodellen til FF blir bygget underveis, det er det viktigste ved dette prosjektet, fleksibilitet og fokus.

Nå begynner den egentlige jobben. Bedriftene oppfordres til å ta eierskap til prosjektet; i dette ligger muligheten for at vi når målene om flere kvinner i bedriftenes styrer og ledelse. Selskapene må nå forplikte seg og engasjere seg og gå fra mål til resultater.

"Det er talent som teller for morgendagens virksomheter, fordommer er en luksus vi ikke har råd til."

Oslo august 2003

Benja Stig Fagerland, Likestillingsansvarlig NHO



BENJA STIG FAGERLAND



IRMELIN DRÅKE



SAMMENDRAG

Female Future (FF) er paraplybegrepet for NHOs nye satsing på likestilling, med særlig fokus på å bidra til at medlemmer i NHO skal kunne øke andelen kvinner i ledelse og styrer innen 2005. Utviklingen av FF er resultatet av en interaktiv prosess. Likestillingsansvarlig i NHO har ledet arbeidet som i særdeleshet har hatt sin forankring i styringsgruppen (prestasjonsgruppen), koordineringsutvalget for likestilling, ledelsen i NHO, bedriftene, bedriftslederne, landsforeningene, bransjeforeningene, ambassadørene og i fire forskjellige arbeidsgrupper. Disse har således medvirket til å utvikle konseptet underveis. I rapporten beskrives denne prosessen, så vel som hva slags fundament og premisser konseptet bygger på. Den kan derfor leses som en faglig begrunnelse og forankring for konseptet FF. Det er viktig for å forstå hvorfor konseptet er som det er, og hvorfor noen tiltak er prioritert fremfor andre. Det posisjonerer også FF i den nasjonale og internasjonalt diskursen omkring temaet kvinner og ledelse anno 2003.

FF hviler på argumentet om at økt mangfold i styrerom og ledelse vil gi virksomheter økt konkurransekraft. Det er grunn til å anta at mangfold vil kunne gi bedre bruk av den samlede kompetanse tilgjengelig, bedre strategiske valg, mer innovasjon, raskere omstillinger, og gjennom dette bedre lønnsomhet. I tillegg er det spesielle lovmessige og institusjonelle forhold som gjør det særlig aktuelt for medlemsbedriftene å satse mer offensivt på dette. Siden 1995 har NHO gjort en omfattende satsing omkring kvinner, ledelse og bedriftsutvikling. Erfaringene her utgjør en verdifull plattform å bygge videre på.

En gjennomgang av kvinners representasjon i forhold til sentrale kompetanser som utgjør typiske utvelgelseskriterier til ledelse og styrer, viser at det finns et relativt stort omfang av kvinner med relevant leder- og styrekompetanse. Det identifiseres tre erfaringsnivå, hvor nivå 1 representerer de mest erfarne og kunnskapsrike, nivå 2 omfatter kvinner som har noe leder- og styrekompetanse, mens nivå 3 er kandidater som har teoretiske og faglige forutsetninger for å innta styreposisjoner, men som har begrenset eller ingen praktisk ledererfaring.

Det er ikke tilstrekkelig at en kandidat er kvalifisert for en lederstilling eller et styreverv, hun må også være motivert og villig til å stille sitt kandidatur til disposisjon for en interessert bedrift. En gjennomgang av nyere undersøkelser og trender i samfunnet tyder på at mange kvinner ønsker styre- og lederansvar, men at de enten ikke har tilgang til konkurransen om lederstillingene, eller de når ikke opp. Mange kvinnelige lederemner vil derfor kunne dra fordel av å få (økt) tilgang til de steder og fora hvor næringslivets premissgivere møtes, og til å bli mer strategiske i forhold til synliggjøring av egen kompetanse.

NHOs undersøkelse¹ høsten 2002 viste at bedrifter ser verdien av og etterspør kvinnelige ledere og styremedlemmer, men har vanskelig for å finne dem. Videre viser en fersk undersøkelse at menn får "styreverv av kompis" ². Flere menn enn kvinner blir rekruttert til styrene via uformelle nettverk, som venner studiekamerater og familie. Bedrifter som ønsker å tiltrekke kvinnelige ledere vil dra nytte av å få direkte tilgang til et nettverk av kvalifiserte og motiverte kvinnelige lederkandidater. Samtidig må bedriftene være forberedt på å utforme stillinger og lederkulturer som imøtekommer kvinners behov og preferanser i større grad.

I tillegg til å hvile på ny kunnskap og erfaringer fra tidligere prosjekter, har utformingen av FF vært organisert som business case med stor grad av interaksjon fra aktuelle interessenter og ressurspersoner. Konseptet er designet som et "verdinettverk" hvor ulike tiltak og interessenter kan kobles til hverandre etter behov.

Kjernen i konseptet er at allmennaksjeselskaper i NHO gjennom en intensjonsavtale forplikter seg til å identifisere, kvalifisere og nominere minst tre kvinnelige kandidater til NHOs nasjonale nettverk for styrekandidater, samtidig som de forplikter seg til å styrke arbeidet for å øke andelen kvinner i ledelse og styret i egen virksomhet. NHO på sin side, forplikter seg til å administrere nettverket, så vel som å tilby tiltak, aktiviteter, og ordninger som støtter opp under det. Tiltaksområder eller såkalte byggeklosser som tilbys er følgende: styrearbeid, møteplasser, historiefortelling og mentorprogram.

Modellen vil bli anvendt i ulike pilotprosjekt som iverksettes i regi av NHOs regionskontorer, for eksempel i Buskerud, Troms, Hordaland, Vest Agder og Rogaland.

¹ Jmfr. *Hvor ligger hun(den) begravet i norske styrer*. NHO, 2002.

² Dagens Næringsliv, 13. februar 2003/Econ analyse: *Kvinner og menn med styreverv*, 2003.



PERSPEKTIV OG BAKGRUNN



KVINNER I LEDERPOSISJONER – FORDI NÆRINGSLIVET TRENGER ØKT KONKURRANSEKRAFT

EN PREKÆR SITUASJON: STYREREPRESENTASJON OG KVINNER

TALL OG FAKTA OM KVINNEREPRESENTASJON I STYRER

LOVER, AVTALER OG INDEKSER FOR LIKESTILLING

NHOs UTVIKLINGSARBEID MED KJØNN OG ARBEIDSLIV

OPPSUMERING



PERSPEKTIV OG BAKGRUNN

Rapporten tar utgangspunkt i det rammeverket som omgir NHOs arbeid på feltet. Målsettingen om en høyere andel kvinner i ledelse og styrer er forankret i en forutsetning om at bedre bruk av kvinners ressurser og talent vil bidra til økt konkurransekraft for bedriftene. På denne bakgrunn har NHO i en årrekke bidratt til ulike tiltak og satsinger som har hatt til hensikt å øke andelen kvinner i ledelse i medlemsbedriftene. Her er viktige satsinger FF kan dra lærdom av og koble seg opp i mot. Hvilke andre rammebetingelser er det relevant å være oppmerksom på i planleggingen av en ny satsing i regi av NHO? I første del av rapporten gjør vi en slik gjennomgang, for på den måten å forankre den nye satsingen i historien, i en større institusjonell sammenheng, og i erfaringer som allerede er høstet.

1.1 Kvinner i lederposisjoner – fordi næringslivet trenger økt konkurransekraft

Arbeidet med likestilling i NHO er forankret i området arbeidspolitikk, avdeling for bedriftsutvikling og arbeidsmiljø³. Det er her nedfelt målsettinger om øke tilgangen på kvalifisert arbeidskraft til næringslivet gjennom bla. å styrke mangfold i eksisterende arbeidsstyrker. I hovedaktiviteter for 2003 har NHO videre skrevet; "vi vil arbeide for at bedriftene vurderer likestilling og mangfold som en del av forretningsutviklingen og strategien, ved å følge NHOs retningslinjer for flere kvinner i bedriftens ledelse og styrer."

Næringslivets konkurransekraft avhenger i økende grad av hvordan man evner å ta i bruk og organisere den samlede kompetanse og kunnskap som er tilgjengelig. I OECD-land ser en for eksempel betydelig fokus på å mobilisere all tilgjengelig kompetanse til fornyelse og verdiskaping⁴. Det utvikles dokumentasjon som vektlegger landenes bruk av intellektuell kapital og lederressurser som fremtidige konkurransefaktorer. Med bakgrunn i kvinners betydelige andel av den totale intellektuelle kapitalen slik tilfellet er i Norge, blir fraværet av kvinner i lederhierarkiene et signal om et bedriftsmiljø som ikke utnytter den samlede kompetanse som er tilgjengelig. Det er ikke lenger bare kvinners problem at de ikke er representert i visse bransjer, organisasjoner og beslutningsposisjoner i næringslivet. Det betyr at disse bransjene, organisasjonene og stillingene ikke har nytte av den beste kompetansen tilgjengelig.

Konkurransekraft er ikke bare et spørsmål om å ha tilgang til den beste intellektuelle kapital. Det er også i økende grad spørsmål om å utvikle nye og innovative løsninger som treffer behov i markedene før konkurrentene. Til det kreves mobilisering av mennesker som vier sitt talent og sin tankekraft til beste for virksomheten. I boken *Good to Great*⁵ lanseres en modell over hvilke faktorer som diskriminerer mellom selskaper som kan vise til gode resultater i perioder, og de som har vært fremragende over tid (GtG-selskaper) i det amerikanske markedet. De tre ringenes prinsipp er å satse på følgende; (1) Det man kan bli best i verden til; (2) Det som driver ens økonomi og (3) Det man brenner lidenskapelig for. De tre ringenes prinsipp er lett å forstå hvis man overfører dem til en arbeidssituasjon på individ-nivå. For det første innebærer det å utføre et arbeid som man har en medfødt begavelse for. For det andre innebærer det at noen er villig til å betale godt for det man leverer. For det tredje innebærer det at man driver med et arbeid man brenner for. Det er lett å se analogien til dem som har rettet søkelyset mot betydningen av å tiltrekke og mobilisere individers talent for å vinne frem i næringslivet. Blant de første ute med en slikt fokus var McKinsey som publiserte rapporten "The War for Talent" – og viste, slik også Collins og hans kolleger fant i sine forskningsprosjekter, at det som skiller ledende organisasjoner (som gjør det bra over tid) fra andre - er at de har kontinuerlig fokus på mennesker og en bevisst holdning til dette på alle nivåer i organisasjonen.

Noen studier har undersøkt sammenhengen mellom mangfold i styrer og økonomisk avkastning. I norsk sammenheng, fant Kleveland og Miao en positiv signifikant sammenheng mellom representasjon av kvinner i styret og bedriftenes avkastning⁶. Sammenhengen er sterkere, jo flere kvinner representert. Forklaringen, i henhold til forfatterne, er sannsynligvis ikke at de utvalgte kvinnene er "naturgitte forretningsgenier". Snarere handler det om bedriftenes vilje til å velge de beste, uansett kjønn. I tillegg viser det evne til nytenkning. Og er man nytenkende på ett område, er det ikke overraskende om man også er det på andre områder.

³ Jmfr. "Veien til ny vekst! Handlingsplan for 2003. Mål og hovedoppgaver for NHOs sentrale administrasjon", NHO.

⁴ Hoel, Marit (2002): "Kvinner og verdiskaping i Norge. Et notat fra Ledelse Likestilling Mangfold". Se www.managementwomen.no & www.corporatediversity.no

⁵ Collins, Jim (2002): *Good to Great*. Oslo: Universitetsforlaget.

⁶ Kleveland, Elisabeth (2001): "Kvinner i bedriftsstyrene leder til suksess", *Magma*, årgang 4, Nr 2.

En amerikansk studie fra Cornell Universitet i USA viser at også Wall Street verdsetter selskaper med kvinner i ledelse og styrer⁷. 476 bedrifter som ble børsnotert i 1993 er fulgt opp over tre år. Resultatet viser at innslag av kvinner i toppledelsen har en positiv effekt på aksjens verdi – og på inntjeningen. Igjen vises det til forklaringer som kreativitet, oppfinnsomhet, goodwill i media og marked, og evnen til å rekruttere de beste og mest talentfulle medarbeiderne uavhengig av kjønn.

På en slik bakgrunn vil en forvente at rasjonelle eiere og toppledere vil være ute etter å fylle lederposisjonene med de dyktigste lederne; dvs de som har størst talent, evner og engasjement. Med bakgrunn i de ellers like forutsetninger kvinner og menn anno 2003 har m.h.t. til å representere talenttilfanget i arbeidslivet, utgjør fraværet av kvinner i lederstillinger derfor et konkurransemessig mulighetsområde.

Kvinneperspektiv på talent og ledelse i norsk næringsliv

Da NHO iverksatte sin offensive satsing på likestilling i 1995, var det forankret i et forretningsmessig perspektiv. Det ble gjort koblinger mellom bedrifters bruk av ressurser og representasjon av kvinner eller andre minoritetsgrupper i ledelsen. Selv om dette perspektivet til en viss grad har hatt gjennomslag i bedriftene (jmf omfanget av tiltak og aktiviteter som har vært gjennomført, punkt 2.4), har det likevel ikke ført til forventede resultater når vi ser på statistikkene over kvinners representasjon i ledelse og styrer i medlemmer i NHO.

Foreløpig viser statistikkene at kvinner besitter 7,4 % av topplederstillingene blant medlemmer i NHO⁸. For andre lederstillinger er andelen kvinner 11,4%. Dersom bedrifter klarer å mobilisere mer av det totale talent som er tilgjengelig blant kvinnelige arbeidstakere, burde bidraget til å høyne konkurransekraften bli betydelig. Dette er spesielt aktuelt i bransjer og virksomhetsområder som i dag i overveiende grad preges av mannsdominans, samtidig som markedene i økende grad utgjøres av kvinnelige beslutningstakere (for eksempel møbelbransjen, bilbransjen, reklamebransjen, dagligvarebransjen, med mer). Også i organisasjoner der kvinneandelen i topplederposisjoner er lav (noe som er tilfellet i de fleste organisasjoner), er det grunn til å anta at bedre bruk av kvinners talent vil kunne bidra til økt konkurransekraft.

Et aktuell problemstilling knyttet til bedrifters konkurransekraft er styrets rolle og funksjon. I lys av de mange skandaler knyttet til styrets manglende kontroll over den administrative ledelse i store internasjonale selskaper, har spørsmål om krav til utvelgelse og normer for styrearbeid blitt særlig aktualisert. *Corporate Governance* har utviklet seg fra å være et økonomisk utgangspunkt for gode styringsprinsipper til å bli et samlebegrep for prinsipper knyttet til god selskapsledelse. Det er i løpet av de siste årene i Norge utviklet kurs og utdanningstilbud innen styrekompetanse, en utvikling som delvis skyldes arbeidet for økt mangfold og flere kvinner i styrer. Det synes som om mange styrer vil kunne tjene mye på å utvide ekspertisen som legges til grunn for styrearbeidet, inkludert rekrutteringen til og tilfanget av mangfoldig og kritisk kompetanse i styret.

Investeringsrådgivere har også begynt å evaluere virksomheter på basis av ikke finansielle faktorer. Her under kommer for eksempel hvor stor andel av lederne som er kvinner og fra etniske minoriteter, og at ansvaret for like muligheter er lagt til toppledernivået i organisasjonen. Hvordan man scorer på slike forhold får dermed direkte betydning for selskapenes attraktivitet i markedet og evnen til å tilføre ny kapital.

1.2 En prekært situasjon: Styrepresentasjon og kvinner

7. mars 2002 offentliggjorde den norske regjering en beslutning om å lovregulere kvotering av 40% kvinner til styrer i alle norske allmennaksjeselskaper i løpet av 2005, dersom ikke de samme selskapene oppnår slike resultater på egenhånd. Begrunnelsen for innføringen av kravene har vært todelt. Hensynet til likestilling har vært trukket frem som et viktig argument. Ettersom styreposisjoner oppfattes som maktposisjoner, er det et likestillingsmål at kvinner har de samme reelle mulighetene til å besitte slike posisjoner som menn. Videre har konkurransehensyn vært trukket frem⁹. Argumentet er at når selskapene ikke selv ser at konkurransevnen vil bli styrket ved at styrerepresentanter rekrutteres fra et bredere lag av befolkningen, og ikke bare den ene halvdel, skyldes det en markedssvikt. Dermed må myndighetene gå inn og korrigere markedet i form av et lovpålegg om større kjønnsbalanse.

⁷ Gjengitt i Aftenposten, 10.05.2002

⁸ NHO, utvalgsstatistikk 2002.

⁹ Jmf. foredrag av statssekretær Oluf Ulseth på konferansen *Verdiskapende ledelse* i Oslo, 6. november 2002.

13. juni 2003 fremla regjeringen lovforslag (Ot.prp. nr 97¹⁰) for Stortinget om regler for kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrene til norske selskaper. I denne proposisjonen foreslår Regjeringen endringer i selskapslovgivningens regler om styresammensetning for alle offentlig eide foretak, det vil si statsaksjeselskaper, statsallmennaksjeselskaper, statsforetak, enkelte særlovselskaper, samt for interkommunale selskaper. Det foreslås regler om kjønnsrepresentasjon, som krever at det blant styremedlemmene i disse selskapene skal være et minimumsantall av hvert kjønn, tilnærmet 40 prosent. For allmennaksjeselskaper med private eiere foreslås tilsvarende selskapsrettslige regler om kjønnsrepresentasjon. Videre foreslås en presisering av at likestillingslovens regler om kjønnsrepresentasjon gjelder når en kommune, en fylkeskommune eller staten oppnevner medlemmer til stiftelser.

Regjeringen har besluttet at reglene om kjønnsrepresentasjon for de privat eide allmennaksjeselskapenes del, ikke skal settes i kraft dersom den ønskede kjønnsrepresentasjonen oppnås frivillig i løpet av 2005. Det legges opp til at denne vurderingen skal skje på basis av hvordan kjønnsrepresentasjonen i disse selskapene utvikler seg fram til 1. juli 2005. Dersom målsettingen om kjønnsrepresentasjon ikke er oppfylt, er det lagt opp til at vil loven tre i kraft tidligst 15. august 2005. Er målet derimot oppfylt frivillig, vil Regjeringen vurdere nærmere om den aktuelle lovbestemmelsen bør oppheves, eller om bestemmelsen bør bli stående en stund til uten å være i kraft, slik at den kan i kraftsettes på et senere tidspunkt ved behov.

Det foreslås ikke regler om kjønnsrepresentasjon for privat eide aksjeselskaper. Bakgrunnen er at de fleste aksjeselskaper i Norge er små familiebedrifter hvor eierne er fysiske personer som selv sitter personlig i styret. Dermed vil regler om kjønnsrepresentasjon passe dårlig. I allmennaksjeselskapene antas det imidlertid at det normalt er en bredere spredning av aksjene og et mindre personlig preg over ledelsen av selskapet.

Da beslutningen om å sikre mangfold i styret gjennom lovpålegging ble offentliggjort våren 2002, vakte det stor debatt i mediene, og i samfunns- og næringslivet, forøvrig. Det ble arrangert konferanser og seminarer og skrevet innlegg for og imot bruk av kvotering som virkemiddel, hvorvidt det er tilstrekkelig mange kvinnelige styrekandidater tilgjengelig, hvorvidt kvinner egentlig gidder å være ledere, m.m. Etter at den første støyen hadde lagt seg, var det naturlig å fokusere på hvordan imøtekomme denne utfordringen fra regjeringen. Faktum er at kvoteringstrusselen har skapt et press på norske ASA-selskaper som en kollektiv gruppe, noe som igjen betyr at det er påkrevd med kollektiv satsing og resultater. Mao, det nytter ikke bare å sørge for seg selv i denne sammenheng (for eksempel ved å utnevne en kvinnelig representant i eget styre), man er også avhengig av andres selskapers atferd og resultater.

1.3 Tall og fakta om kjønnsrepresentasjon i styrer

I henhold til kartlegging ved Ledelse Likestilling Mangfold ca et halvt år etter regjeringens utspill, skjedde det store endringer i etterkant av utspillet¹¹. I en måling gjort blant de 50 største norske selskapene høsten 2002, var kvinneandelen oppe i 23,5%. 4. juni 2003 ble de nyeste tallene for de 238 største selskapene i Norge offentliggjort¹². Da var kvinneandelen samlet sett på 17,4 prosent, noe som er en økning på 24% sammenlignet med 2001. Det var det registrert til sammen 310 kvinner i styrene i de 238 største selskapene i Norge. Tallene bekrefter tendensen fra tidligere undersøkelser om at det er de største bedriftene som har den høyeste andelen kvinner i lederposisjoner. På den annen side var det 18 prosent av selskapene (43 av 238) som var såkalte "nullselskaper", med kun menn i toppledelsen og i styret. Kvinneandelen i topplergruppene var på 14,4 prosent, noe som er en økning på 19 prosent sammenlignet med 2001.

Undersøkelsen er representativ for de 250 største selskapene i Norge, men tar ikke hensyn til selskapsform. I og med at allmennaksjeselskapene utgjør en betydelig andel av NHO medlemmene, er det naturlig å rette fokuset mot denne målgruppen. En undersøkelse gjennomført av ECON på oppdrag av SND viser at av de 611 allmennaksjeselskapene som var registret i Brønnøysund per september 2002, var det 467 selskaper uten noen kvinnelige styremedlemmer¹³. Det vil si at 76 prosent av styrene i allmennaksjeselskapene bestod av bare menn (ECON, 2003).

I de 611 allmennaksjeselskapene var det til sammen 3636 styreverv, inklusive vararepresentanter. 8,6 prosent av disse vervene innehas av kvinner. Når vararepresentantene holdes utenfor, synker

¹⁰ Se www.dep.no/bfd/norsk/likestilling/kvinneristyrer/index-b-n-a.html for en oversikt over pressemeldinger og dokumentasjon vedr. saken. Selve proposisjonen kan hentes frem på følgende webadresse: www.odin.dep.no/bfd/norsk/publ/otprp/004001-050025/index-dok000-b-n-a.html

¹¹ Jmfr. www.managementwomen.no/pressemelding/

¹² "Kvinner i styret og ledelse i norsk næringsliv 2003", Ledelse Likestilling Mangfold.

¹³ ECON analyse (2003): "Kvinner og menn med styreverv".

kvinnens andel av totalt antall styreverv til 6,4 prosent. En annen måte å analysere kjønnsbalansen i styrene på, er å ta et gjennomsnitt av kvinneandelen i hvert av de 611 styrene. Målt på denne måten faller gjennomsnittlig kvinneandel i styrene til 5,4 prosent, uten vara.

Blant offentlig eide virksomheter, er bildet svært annerledes. ECONs undersøkelse viser at særlovselskapene er den mest utbredte selskapsformen for offentlig eide virksomheter. Særlovselskapene som var registrert per september 2002 hadde til sammen 983 styreverv, og den gjennomsnittlig kvinneandelen i disse styrene utgjorde 42,2 prosent (uten vara). Tilsvarende tall for styrene i de interkommunale selskapene var 26,8 prosent, og 33,3 prosent for statsforetakene. I statsaksjeselskapene var gjennomsnittlig kvinneandel i styrene 36,3 prosent.

Følgende tall fra Foretaksregisteret per september 2002 viser at det er store forskjeller på kvinneandelen i styrene i de ulike selskapsformene. Tallene omfatter både eier- og ansattrepresentanter.

	Alle	ASA	IKS	SÆR	AS	SF
Styreverv inkludert varamedlemmer						
Antall styreverv totalt	5410	3636	502	983	224	65
Antall styreverv med kvinner	1040	314	155	460	89	22
Kvinnens andel av totalt antall styreverv	19,2	8,6	30,9	46,8	39,7	33,8
Gjennomsnittlig kvinneandel i styrene	13,8	6,4	31,9	46,3	39,3	33,8
Styreverv uten varamedlemmer						
Kvinnens andel av totalt antall styreverv	18	6,4	26,7	42,7	40,3	33,3
Gjennomsnittlig kvinneandel i styrene	12,1	5,4	26,8	42,2	36,3	33,3

Tabell 1.1 Kvinneandelen i styrene for ulike selskapsformer¹) Allmennaksjeselskaper (ASA), interkommunale selskaper (IKS) særlovselskaper (SÆR), statsaksjeselskaper (AS) og statsforetak (SF). Kilde: ECON, 2003.

Når det gjelder allmennaksjeselskapene, viser tall fra Foretaksregisteret per 8. april 2003¹⁴ at kvinneandelen av totalt antall styreverv blant de faste styrerepresentantene (både eier- og ansattrepresentanter) har steget til 7,3 prosent i forhold til september 2002. Inkludert vararepresentantene er kvinneandelen på 9,8 prosent. Blant de ansattevalgte utgjør kvinner 21,3 prosent. Kun 1,4 prosent av styrelederne og 7 prosent av nestlederne er kvinner. Antall allmennaksjeselskaper som var registrert i april 2003 var 590.

For styrene i virksomhetene som er 100 prosent eid av staten (statsaksjeselskaper, særlovselskaper, statsforetak og visse andre), viser tall fra Nærings- og handelsdepartementet per 3. mars 2003 at kvinneandelen blant de faste styrerepresentantene (både eier- og ansattrepresentanter) er på 45,7 prosent. Eiervalgte kvinnelige representanter som er utnevnt både av staten og andre utgjør 44,9 prosent. Gjennomsnittlig andel kvinnelige styrerepresentanter direkte utnevnt av staten utgjør 47 prosent. Av de ansattes representanter i disse styrene er det i gjennomsnitt 47,3 prosent kvinner.

Internasjonale trender

En fersk utredning fra Sverige viser at kvinneandelen i styrene der er noe høyere enn i Norge. I styrer i privat eide selskaper utgjør kvinner i gjennomsnitt 13 prosent. Dette er en merkbar økning fra 1995 da kvinneandelen var på 5 prosent. Utredningen har kartlagt kvinnerepresentasjonen i virksomheter med flere enn 200 ansatte. I rapporten heter det at denne økningen kan skyldes privatisering av deler av offentlig sektor, som har større andel kvinner i styrer og ledende stillinger. En annen årsak kan være en generell utvikling mot mer likestilling i arbeidslivet. 50 prosent av bedriftene melder at de ønsker å øke antallet kvinner i toppstillinger. Dette kan ifølge rapporten tolkes som at flere virksomheter i dag mener at den lave kvinneandelen i lederstillinger er et problem, og at virksomhetene er motivert for å gjøre noe for å endre dette.

I USA har selskapet Catalyst¹⁵ i en årrekke publisert oversikter over kvinnens posisjoner i Fortune 500. Tall fra desember 2001 viser at kvinner utgjorde 12,4 prosent av styrerepresentantene i de

¹⁴ Alle tall gjengitt i dette og påfølgende avsnitt er hentet fra www.odin.dep.no/bfd/norsk/publ/otprp/004001-050025/index-dok000-b-n-a.html

¹⁵ Se www.catalystwomen.org. Tallene i dette avsnittet er hentet fra: Hoel, Marit (2002): "Kvinner i styrer og ledelse i norsk næringsliv". Ledelse Likestilling Mangfold, rapport.

500 største selskapene. Av disse selskapene var det 13 prosent som ikke hadde noen kvinner i styrene. Catalyst har gjennomført slike kartlegginger siden 1993, og statistikken viser at med samme endringstakt som man har hatt fram til nå, vil kvinner utgjøre 25 prosent av styrerepresentantene i USA i 2027. Tilsvarende tall fra Storbritannia viser at i 2001 var det i alt 9,6 prosent kvinnelige styremedlemmer i 100 av de største selskapene. Antallet bedrifter som har over 10 prosent kvinner i styret har økt fra 23 til 32 fra 2000 til 2001. Center for Corporate Diversity er for øvrig i gang med et pilotprosjekt for en tilsvarende kartlegging i Nordens 500 største selskaper.

Økt etterspørsel etter kvinnelige ledere

Representasjonen av kvinner i styrer må sees i sammenheng med representasjon av kvinner i ledelse fordi dette utgjør det vanligste rekrutteringsgrunnlaget for styremedlemmer. Toppledere har i særdeleshet vist seg å ha stort gjennomslag og etterspørsel som representanter for styrer i andre selskaper. Siden det er relativt få kvinnelige toppledere i norsk næringsliv, har dette konsekvenser for tilbudssiden til styrer som etterspør slike. Det er også en økt anerkjennelse av at det er nødvendig å rette søkelyset mot kvinnerepresentasjon på alle ledelsesnivå i organisasjoner for å sikre tilfanget av kvinnelige styrekandidater. Særlig i små og mellomstore bedrifter i regionene, som utgjør NHOs største medlemsmasse, er etterspørselen nå i større grad knyttet til å øke andelen kvinner i ledelse, enn i styrer. Særsilt i mannsdominerte bransjer er det en utfordring å tiltrekke kvinner inn i ledende stillinger.

FF vil derfor ha et tilleggsfokus rettet mot å bistå NHOs små og mellomstore medlemsbedrifter i å øke andelen kvinner i ledende stillinger. Det er ønskelig med et tett samarbeid med landsforeningene i de mest mannsdominerte bransjene og med regionskontorene i ulike fylker.

1. 4 Lover, avtaler og indekser for likestilling

Arbeidet med å utjevne kjønnsforskjeller og andre problemsstillinger knyttet til likestilling og arbeidsliv, er fundert på ulike avtaler og rammeverk. Vi skal ta for oss de viktigste her, særlig fordi det har skjedd noen vesentlige endringer som angår medlemmer i NHOs behov på feltet.

Ny likestillingslov 1. juli 2002 - konsekvenser for arbeidsgivere

Likestillingsloven ble vedtatt i 1978 og trådte i kraft i 1979. Loven skal hindre diskriminering på grunn av kjønn og fremme likestilling mellom kjønnene med særlig vekt på å bedre kvinners stilling. Likestillingsloven gjelder både i arbeidslivet og privatlivet. Loven gjelder både for private og offentlige virksomheter.

Lovendringsforslaget¹⁶:

- Private arbeidsgivere og arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner pålegges å fremme likestilling innen sin virksomhet og sitt ansvarsområde. Man skal ikke bare unngå diskriminering, men iverksette konkrete tiltak for å fremme likestilling.
- Offentlige og private virksomheter som i lov er pålagt å utarbeide årsberetninger, pålegges å redegjøre for likestillingssituasjonen i årsberetninger eller i årlige budsjetter. Redegjørelsen skal omfatte en beskrivelse av den faktiske tilstanden når det gjelder likestilling og eventuelle planlagte eller iverksatte tiltak i virksomheten. Rapporteringen skal tilpasses bedriftens størrelse.
- Vernet mot forskjellsbehandling i forbindelse med graviditet, fødsel og utnyttelse av permisjonsrettigheter er styrket. Bestemmelsen skal blant annet bidra til å styrke menns posisjon i forhold til de arbeidsgivere som har liten forståelse for at også menn ønsker å benytte seg av den lovfestede rett til permisjon.
- Når det gjelder likelønn lovfestes adgangen til å sammenlikne på tvers av faggrenser eller tariffavtaleområder.
- Det foreslås en særlig regel om delt bevisbyrde i alle saker som gjelder forskjellsbehandling på grunn av kjønn fra arbeidsgivers side. Bestemmelsen vil ha et noe videre anvendelsesområde enn det som hittil har fulgt av likestillingsloven. I tillegg reduseres kravene til klagerens sannsynliggjøring av at forskjellsbehandling har funnet sted.
- Det foreslås et objektivt erstatningsansvar ved brudd på loven. Det er ikke lenger et vilkår for erstatning at overtredelsen er uaktsom. Det foreslås også erstatning for ikke økonomisk tap. Dette innebærer at erstatning også ytes for selve krenkelsen av retten til likebehandling.

Bedriftenes plikt til å redegjøre om likestillingsarbeidet trådte i kraft 1. januar 2003. Det er likestillingsombudet som er ansvarlig for å overse likestillingsloven. I forbindelse med endringen

¹⁶ Se brosjyren; *Aktivitets- og redegjørelsesplikten. Likestillingsloven.* Ved Likestillingsombudet

av loven i 2002, har det vært nær kontakt mellom NHOs likestillingsansvarlige og Ombudet. Først og fremst har det vært viktig å få involvert ombudet i utviklingen av NHOs videre satsing på likestilling slik at denne er i overensstemmelse med kravene i loven. Det å sikre at tiltakene som utarbeides vil kvalifisere for aktivitetsplikten i henhold til loven, har vært en viktig forutsetning for arbeidet.

Hovedavtalen mellom LO og NHO¹⁷

I 1981 forhandlet partene frem en Tilleggsavtale 6 til Hovedavtalen. Det var en rammeavtale om likestilling mellom kvinner og menn i arbeidslivet. Den var en oppfølging av likestillingsloven som hadde sett dagens lys et par år tidligere. Den hadde fokus på lokalt likestillingsarbeid og lokale likestillingsavtaler. Det ble gjort noe arbeid sentralt i forhold til avtalen, men den har hatt mange slumrende år. Partenes nye satsing på likestilling i 1994-1995 ble gjort med hjemmel i denne avtalen. Den var også sentral ved tariffoppgjøret i 1995, hvor det første 10- punktsprogrammet for likestilling ble forhandlet frem.

Ved Hovedavtaleforhandlingene i 2001 var det enighet om at likestillingsavtalen trengte en fornyelse. Hovedvekten ble nå lagt på mangfold og det utviklingsmessige, og den ble plasseringsmessig knyttet opp til Tilleggsavtale 1 om bedriftsutvikling.

Formålsparagrafen i Tilleggsavtale 2 har fått denne ordlyd:

“ Å arbeide med likestilling, likeverd og mangfold i arbeidsstyrke og lederteam er viktig for å utnytte de menneskelige ressurser og fremme verdiskaping”.

Partene, både sentral og lokalt, anvises hvordan et arbeid med likestilling bør drives når kulturendringsprosesser skal gjennomføres. Det dreier seg om topplerforankring, integrering og måling av oppnådde resultater. Utvikling av likestillingsavtaler er nedtonet, fordi troen på slike avtaler er redusert.

Denne avtalen er også inngått med YS.

Likestillingsbrosjyren “Endelig likestilling” 1994-1995

Med denne brosjyren fikk det partssammensatte arbeidet et oppsving. Den var forløperen til det første 10- punktsprogrammet som ble forhandlet frem ved tariffoppgjøret i 1995.

10- punktsprogrammet av 1995

Programmet la til grunn at arbeidet med likestilling må integreres i virksomhetens øvrige arbeidsområder. Programmet inneholdt konkrete tiltak som skulle gjennomføres i tariffperioden, blant annet skulle tariffavtalene renses for diskriminerende bestemmelser. Det ble fulgt opp ved tariffoppgjøret i 1996. Likestillingsrelaterte bestemmelser kom da også inn i tariffavtalene.

10- punktprogrammet av 2000 – “Fra ord til handling - Et aktivitetsprogram i 10 punkter”

Målet i 2000 var å gjøre 10- punktsprogrammet mer handlingsorientert. Det ble også resultatet. Lik lønn for arbeid av lik verdi gis et fokus. Undersøkelser tyder på at det her har skjedd positive ting lokalt, i forhold til operatørnivået. Det gjelder både innplassering i lønnsgrupper og bruk av spesielle tillegg.

Lønnsfastsettelse – Lønnspolitikk – Vurderingskriterier

Hele funksjonærområdet i NHO får sin lønn fastsatt lokalt og individuelt. Det er i denne gruppen det er flest kvinner, dvs kvinner med mye realkompetanse og mindre formell kompetanse. For å virke tilfredsstillende forutsetter et individuelt lønnssystem konkrete kriterier for hva som skal gi lønnsmessig uttelling. På dette punkt fungerer det ikke optimalt i bedriftene, og det er derfor en prioritert oppgave for NHO å utvikle bedriftene på dette området, en utvikling som spesielt vil komme kvinnegruppene til gode.

NHO har i samarbeid med Norges Funksjonærforbund (NOFU) gjennomført fire prosjekter, relatert til den ovenfor nevnte problemstilling, og med deltakelse av 40 store bedrifter. NOFU er et forbund med 65 prosent kvinner. Hovedtyngden sitter i kontoradministrative stillinger. NOFU er ikke i tvil om at dette har vært meget nyttig for deres medlemmer.

¹⁷ Takk til Brit Spilling, advokat i området for arbeidslivspolitik, NHO som har bidratt til innholdet som omhandler de historiske satsinger NHO har gjort på feltet.

NHOs retningslinjer

I kjølevannet av debatten omkring kvotering av kvinner til styrever, utformet og publiserte NHO i august 2002 10 retningslinjer om praktiske råd til:

- Valgkomiteer og styrever
- Bedriftens ledelse

Disse finnes på NHOs nettsider og har også vært gjengitt i avisartikler og på seminarer der NHO har hatt innlegg knyttet til arbeidet med å tilrettelegge for økt andel kvinner i ledelse og styrever. Rådene er fortsatt egnet for dem som ønsker å ta tak i dette arbeidet, og kan leses i appendiks til denne rapporten.

Lokale avtaler

Fra myndighetenes side har det vært et mål å få etablert flest mulig likestillingsavtaler. En lokal avtale bør inneholde retningslinjer om kartlegging som viser forholdet mellom menns og kvinners representasjon, ansettelse, lønn, opplæring, avansement osv. Det kan imidlertid virke som om avtalene ikke har bidratt til å skape tilstrekkelig aktivitet i bedriftene. Hovedorganisasjonene har i sitt nye program presisert at oppretting av lokale likestillingsavtaler bør skje, og det må skje gjennom en langsiktig utviklingsprosess i bedriften. Dette er basert på en anerkjennelse av at likestilling har med kultur og tradisjon å gjøre.

EUs arbeid med likestilling¹⁸

EU har siden 1975 vært forpliktet av **Romtraktaten** til å fremme likebehandling mellom kjønnene. Artikkel 119 om likelønn skulle hindre konkurransevridning mellom de EU-land som betalte kvinner og menn likt og de som ikke gjorde det. Det var m.a.o. forretningsmessige årsaker til denne bestemmelsen. Lovgivningen på likestillingsområdet er en del av EU-retten og dermed retningsgivende også for norske myndigheter gjennom EØS-avtalen.

Amsterdamtraktaten introduserte likestilling som eksplisitt mål og en aktivitet for EU. Traktaten dekker områder som bekjempelse av diskriminering, fremming av likelønn, og like muligheter og behandling i saker relatert til ansettelsesforhold og yrker. Det er også åpnet for at medlemsstatene kan vedta eller opprettholde positive tiltak for det underrepresenterte kjønn i forhold til profesjonelle karrierer.

I 1996 vedtok rådet en anbefaling som oppfordrer medlemsstatene til å lage egne strategier for å oppnå balansert deltakelse av både kvinner og menn i beslutningsfora i både offentlig og privat sektor. En rapport fra Kommisjonen i februar 2000 viste imidlertid liten endring siden anbefalingen fra 1996. Likeledes ble det i den nyeste rapport fra EU omkring likestilling (5.3.2003) konkludert med følgende; "However, the Commission finds that data on women's participation in decision-making, especially in the private sector, are unsatisfactory". I en kommentar uttalte Anna Diamantopoulou (European Commissioner for Employment and Social Affairs);

"Up to now, Member States have largely paid lip service to equality. This must change, both for women and also in the interest of political and economic Europe as a whole".

Det femte rammeverksprogram for likhet mellom kjønnene (2001-2005)¹⁹ omfatter Kommisjonens likestillingsstrategi for perioden. *Mainstreaming* opprettholdes som prinsipp, noe som innebærer at kjønnsperspektivet skal gjennomsyre alle politik- og samfunnsområder. Samtidig påpekes det at vedvarende ulikheter fortsatt vil kreve spesielle tiltak som gir fordel til kvinner. Det er også vedtatt en overordnet strategi med mål knyttet til følgende områder: klare vurderingskriterier, styringsinstrument, benchmarks, gender proofing og evalueringer.

Naboland forsyner seg av likestillingsstøtte

Det er også etablert et Likestillingsprogram (EQUAL Community Initiative Programme) som får midler fra Det sosiale fondet (European Social Fund). Kommisjonen har eksempelvis tildelt Finland 580 millioner norske kroner over en periode på fem år, for å bekjempe diskriminering og ulikheter på arbeidsplassen. Finlands totale budsjett for Equal-programmet er på over en milliard.

Svenskenes totalbudsjett for programmet er 1,5 milliard norske kroner, hvorav halvparten kommer fra EU. Programmet skal bedre jobbtilgangen og bidra til å øke bevisstheten om faktorer som fører til diskriminering, ulikheter og utestenging fra arbeidslivet.

¹⁸ Takk til Kirsti Mehti, direktør for internasjonal avdeling ved NHOs Brussel kontor, for bidrag til innholdet.

¹⁹ Beslutning 2001/51/EC om å etablere et program relatert til "Community framework strategy on Gender equality" for perioden 2001-2005.

Det betyr at våre nærmeste konkurrentland utvikler kunnskap og erfaringer i mangfoldsledelse. Det vil gi dem evne til å tiltrekke seg verdifull arbeidskraft som kan gi et konkurransemessig fortrinn.

2003: Nytt program for å øke kvinners innflytelse i beslutningstaking

I tilknytning til EU satsing og vedtatte strategi for å sikre større likebehandling mellom kjønnene, har program komiteen vedtatt at det for 2003 skal satses på implementering av og finansiell støtte til "gender balance in decision making"²⁰. I den forbindelse er det tatt et initiativ fra det norske Barne- og Familiedepartementet som har utformet en søknad. Her vil SND ivareta en viktig rolle fra næringslivets side, og NHO deltar i en styringsgruppe etablert for prosjektet.

Internasjonalt vektlegges statistikk og overvåking som et vesentlig virkemiddel i arbeidet med å øke balansen mellom kvinner og menn i arbeidslivet. I løpet av de siste årene har det i Norge blitt lansert flere tiltak som bidrar til å synliggjøre tilstand og status i næringslivet på feltet, og som gir et sammenligningsgrunnlag bedriftene imellom.

1.5 NHOs utviklingsarbeid med kjønn og likestilling

NHO startet opp prosjektet *Kvinner i næringslivet* i 1995. Det kom til å omfatte alle aktiviteter på området likestilling og baserte seg på integreringstanken.

Utvikling av brosjyremateriell

I perioden 1995 til 1999 ble det utviklet mye brosjyremateriell. Det var betydelig etterspørsel etter hjelpemidler og bedriftene var usikre på hvordan arbeide med disse problemstillinger. Spesielt utbredt har en fellesbrosjyre med LO blitt: "Kvinner og menn skal ha like muligheter". Denne brosjyren skal nå revideres og trykkes opp på nytt. Den ble blant annet et nyttig hjelpemiddel i Lib- prosjektene som blir beskrevet på neste side.

Mentorprogrammet *Oppdagelsesreise*

Ett av flere store satsinger som ble igangsatt i 1995 og som har vært et populært og vellykket tiltak, er kobling av kvinnelige ledertalenter med mer senior personer i et lederprogram²¹. Her får deltakerne noe mer enn bare hjelp til karriereutvikling, de tar også del i en systematisk lederutvikling. Geir Riise, som har det formelle ansvar for NHOs mentorprogram, sier følgende om hva slags behov mentorprogrammet er ment til å fylle²²;

"Mentorprogrammet skal motivere og få kvinner til å delta i norsk næringsliv på leder- og styrenivå, og synliggjøre dette for andre. Alle adeptene har ledererfaring, men ønsker støtte i sin karriereutvikling. Å kunne samtale med en erfaren leder om de utfordringene man møter, gir inspirasjon og motivasjon til å håndtere dagens utfordringer og gripe fatt i nye. Ved å bli lyttet til og få kommentarer og veiledning underveis, lærer man mer om seg selv og sin egen lederrolle. ...Jeg tror generelt at man i mange virksomheter har oppdaget at erfaringsbasert ledelsesutvikling som metode er effektivt for å dyktiggjøre talenter til lederjobber og styreverv. "

Siden oppstart i 1995 har om lag 600 personer vært gjennom mentorprogrammet²³. Det har også blitt mer vanlig at kvinner er mentorer, og ikke bare menn. Ut over den personlige utviklingen hver enkelt deltaker har fått, er det flere fordeler som knytter seg til at så mange ledere i norske næringsliv har vært gjennom et mentorprogram. For det første vil det si at mange ledere har fått opplæring i og grundig erfaring med å håndtere selve mentorrollen. Det betyr igjen at de lett vil kunne innta en effektiv mentorrolle overfor aktuelle fremtidige kandidater. Det er sannsynlig at også adeptene har utviklet nyttig kompetanse og erfaring i det å fungere i en slik mentorrelasjon. Kanskje har de gått inn i nye relasjoner hvor de selv er blitt mentor. Også denne gruppen representerer en verdifull ressurs som vil kunne bidra inn i en fremtidig satsing der mentorrollen settes i fokus. I tillegg kommer den generelle nettverksbyggingen på tvers av kjønn som har skjedd gjennom mentorprogrammene så vel som økt sensitivitet overfor kjønns/kvinneproblematikk og lederrollen.

NHOs satsing på mentorprogram vil bli opprettholdt, og vil utgjøre en viktig brikke i den nye satsingen. Denne presenteres nærmere i kapittel 4.

²⁰ Jmfr; "Restricted call for proposals", European Commission Employment and Social Affairs DG, 2002/7. Programmet favner også om EØS-landene.

²¹ Siden 2001 har Oppdagelsesreise vært outsourcet til AFF ved Norges Handelshøyskole.

²² "Flere kvinnelige ledere fører til bedre resultater", intervju med Geir Riise i AFFs *Lederbulletin*, Nr. 2, 2002.

²³ I henhold til programdirektør Jennybeth Ekeland, AFF ved Norges Handelshøyskole, våren 2003. Se for øvrig brosjyren; "Oppdagelsesreise – et mentorprogram i samarbeid med NHO".

Likestillingsprosjekter i bedriftene – Lib 1 og Lib 2

Med hovedfinansiering gjennom NHOs Arbeidsmiljøfond, ble det i perioden 1997 til 2000, gjennomført to kulturendringsprosjekter Lib 1 og 2. Totalt deltok det 20 store bedrifter, de fleste industribedrifter. Formålet med Lib 1 var å utvikle en håndbok for hvordan arbeide med mangfold, herunder likestilling i bedriftene kunne drives. Håndboken ble utarbeidet i et nært samarbeid med bedriftene og er lagt ut på NHOs hjemmesider²⁴. Lib 2 fulgte den samme malen, men var mer orientert mot kulturendringsprosesser. Begge prosjektene baserte seg på samlinger og hjemmeoppgaver med støtte fra prosjektlederne i mellomperiodene.

En evaluering av de to nevnte prosjekter er gjennomført med relativt nedslående resultat²⁵. Alle spurte ga uttrykk for at prosjektene var godt / meget godt ledet og at fremdrift, oppgaver, tidsplaner, arbeidsmiljøundersøkelse med mer, hadde vært nyttig. Ved prosjektets avslutning var de fleste innstilt på å gjennomføre sine intensjoner og planer. I ettertid gir imidlertid de aller fleste uttrykk for at de ikke har klart det, og at arbeidet med likestilling og likeverd er blitt nedprioritert. Dette til tross for at det oppgis en rekke positive resultater av prosjektene. De få som har klart å få forankret prosjektets ideer hos ledelsen og de ansatte, har åpenbart fått til forandringer. En slik forankring utgjorde for øvrig en vesentlig forutsetning ved metodikken.

Mainstreaming

I 2000 ble arbeidet for likestilling integrert i NHOs løpende arbeid. Dette var i tråd med en generell satsning på mainstreaming fra myndighetenes side. Norge vedtok i likhet med andre land å bruke "mainstreaming" som strategi for å oppnå likestilling mellom kvinner og menn²⁶. Det vil si at kjønnsperspektivet skal gjennomsyre alle politikk- og samfunnsområder. I likhet med EU, har imidlertid konklusjonen vært at det fortsatt kreves spesielle tiltak for å rette opp ulikestillingen, og kanskje særlig i forhold til kvinnerepresentasjon i ledelse. Det har i så måte vært gjennomført spennende prosjekter og tatt viktige initiativ gjennom NHOs regionskontorer.

Særskilte tiltak for kvinnelige ledere og lederkandidater

Et eksempel er **Kvinner til topps i Hordaland**, et samarbeidsprosjekt mellom NHO Hordaland, SND Hordaland og Hordaland Fylke som har hadde nærmere 90 deltakerne fra 1999 til 2002. Motivasjon og holdningsskapende arbeid, kompetanseutvikling, bedrifts- og organisasjonsutvikling og nettverk har vært prioriterte tiltak. Deltakere har tatt eksamen i styrekompetanse og deltatt i en mentorordning. Prosjektet har dermed sikret at et stort utvalg kvinnelige ledere og lederkandidater har ervervet seg betydelig styrekompetanse, nettverksressurser, og erfaring i mentorrelasjoner. Her er viktig impulser og erfaringer å hente i forhold til videre satsinger.

For å komme på sporet av flere kvinner til ledelse i fiskeri- og havbruksnæringen, tok NHO Troms initiativ til **SPOR prosjektet** i 2002. SPOR-prosjektets ettårige forprosjekt har hatt som mål å få flere kvinner til å ta utfordringer knyttet til lederoppgaver og styreverv i fiskeri- og havbruksnæringen, samt å få fiskeribedrifter i Troms og Finnmark til å arbeide for økt rekruttering av kvinner til styre og ledelse. Målet har vært å gi kvinner en sterkere ballast til å kunne si ja når utfordringer om lederoppgaver i næringen byr seg, og samtidig synliggjøre for næringen den kompetanse mange kvinner i næringen har. Et kull på 18 dyktige kvinner fra fiskeri og havbruk har fullført et kurs i praktisk styrearbeid. Tre av disse fikk i løpet av våren 2002 nye styreverv. Flesteparten av kvinnene fortsette å jobbe målrettet med egen kvalifisering og motivering sammen med en personlig mentor.

Prosjektet har blitt godt mottatt både fra bedrifter og organisasjoner i næringen. Det har vært lett å rekruttere bedriftsledere og andre ressurspersoner som mentorer. Også i media har prosjektet blitt viet mye oppmerksomhet, det synes å eksistere positive forventninger til hva som vil skje videre. Dette er første gangen det opprettes en mentor/fadderordning direkte i fiskeri- og havbruksnæringen. SPOR-prosjektet ønsker å arbeide tett opp mot fiskeribedrifter for å få til kompetanseheving i styre, bl.a. gjennom oppretting av hospiteringsplasser. Det er planlagt en oppfølging til forprosjektet som ble karakterisert som meget vellykket. Det vil være naturlig å knytte satsingen i FF opp mot SPOR-prosjektet.

²⁴ "Botnedal, Kjersti: "Likestilling I Bedriftene – en praktisk guide i kunsten å gjøre likestillingsarbeidet til en del av bedriftens øvrige handlingsplaner", NHO 1999.

²⁵ Kilde: Brit Spilling, NHO.

²⁶ Se rapporten "Strategies for the Promotion of Gender Equality – is mainstreaming a dead end?" Det Kongelige Utenriksdepartementet, 2002.

Ungdom og ledelse, med hovedvekt på jenter

NHO i Sør-Trøndelag har fra høsten 1999 til våren 2002 hatt ansvar for et prosjekt som skal styrke både jenter og gutters lyst til å ta ansvar og lederskap innen arbeidslivet, organisasjoner og i politikken. Det ble startet med pilotprosjekt på to skoler i Sør-Trøndelag og har spredd seg til flere ungdomsskoler i distriktet.

Hege Myhre skrev en hovedoppgave i sosiologi i forbindelse med prosjektet; "LEDER – jeg? en kvalitativt studie av ungdomsskole jenters forhold til ledelse"²⁷. Myhres finner at jentene i ungdomsskolen i stor grad er ledere, fordi de tar på seg mange ledelsesfunksjoner i skolehverdagen. Samtidig har jentene et unyansert, maktbasert bilde av ledelse ("er ikke å lede å sjefe over de andre da, det vil vi ikke"). De tror heller ikke at den ledelsen de i praksis utøver i skolehverdagen, har overførselsverdi til arbeidslivet. Dette forklarer Myhre med at ledelse langt på vei er et ikke-tema i skolen. Hovedkonklusjonen i oppgaven er at flere jenter vil bli motivert til ledelse ved å endre betydningen av ledelse i skolen snarere enn ved å prøve å endre jentene.

FF vil favne om kvinnelige ledertalenter og styrekandidater, og sånn sett faller dette prosjektet utenfor dets nedslagsfelt. Samtidig er det vesentlig å påpeke at arbeidet med å øke andelen kvinner i ledelse forutsetter at det skjer noe i hele verdikjeden - fra familien, oppdragelsesmønsteret, i skolen, venneflokken, mediene, i idrettsverden, utdanningsinstitusjonene, m.m.

Arbeidsmiljøfondet

Mange av prosjektene beskrevet over har blitt støttet av NHOs arbeidsmiljøfond. Det skyldes blant annet at det lenge har hatt **mangfold** som et satsingsområde. Arbeidsmiljøfondet har også støttet forskningsprogrammet "Kjønn i endring" med 3 mill. kr. over en 5-årsperiode (1997-2001). Et viktig temaområde i dette programmet var "nye former for arbeidsliv" hvor det ble gjennomført flere forskningsprosjekter med et arbeidslivsperspektiv.

1.6 Oppsummering; med fokus på kvinner i styrer og ledelse

En bred og mangfoldig kontekst danner rammen når morgendagens satsing og utfordringer knyttet til likestilling generelt og til økte andeler kvinnelige ledere og styrerepresentanter spesielt skal utformes. Norsk offentlighet stiller spesielle utfordringer til næringslivet, særlig knyttet til behovet for å øke representasjonen av kvinner i styrene i norske ASA-selskaper. Men vi er også en del av en større internasjonal sammenheng som det er nødvendig å forholde seg proaktivt til. For eksempel har EU' satsinger bidratt til at våre nærmeste konkurrentland utvikler kunnskap og erfaringer i mangfoldsledelse. Det vil kunne gi dem evne til å tiltrekke seg verdifull arbeidskraft og ledere som kan gi et konkurransemessig fortrinn.

Fra NHO sin side har det i en årrekke vært jobbet systematisk med tiltak og program som har hatt til hensikt å tilrettelegge for økt likestilling, mer mangfold og flere kvinner i ledelse i medlemsbedriftene. Selv om statistikkene røper at resultatene ikke har svart til forventningene, er det likevel etablert en solid plattform og verdifull erfaring å bygge videre på. Den nye satsingen vil hente inspirasjon, erfaringer og kunnskap fra dette arbeidet.

²⁷ "LEDER – jeg?", Hege Myhre 2002, NHO Trønderlag.



TILBUD OG ETTERSPOESEL ETTER KVINNER MED LEDERTALENT

PÆRLEDYKKING



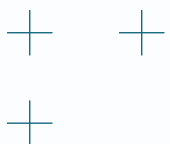
TILGJENGELIGE TALENTER: KVINNERS KOMPETANSE OG MOTIVASJON

KVINNERS LEDER- OG STYREKOMPETANSE ANNO 2003

KVINNERS MOTIVASJON OG VILJE TIL LEDERSKAP

BEDRIFTENES ETTERSPOESEL ETTER KVINNELIGE LEDERE OG STYREREPRESENTANTER

OPPSUMERING



TILBUD OG ETTERSPOØRSEL ETTER KVINNER MED LEDERTALENT

Problemområdet kvinner til ledelse og styrer har to sider, en etterspørselside og en tilbudside. Kvinners kompetanse må etterspørres i et arbeidsmarked og i en konkret rekrutteringsprosess, og den må være tilgjengelig. Spørsmålet som blir berørt i første del av dette kapitlet, er i hvilken grad bedrifter har tilgang til kvinner med relevant styrekompetanse. Deretter rettes fokuset på motivasjonsaspektet og spørsmålet; stemmer påstanden om at kvinner vil ha styre- og lederansvar? Den neste delen tar for seg etterspørselssiden og belyser hvilke holdninger og utfordringer bedriftene står overfor dersom de skal lykkes med å øke andelen kvinner i ledelse og styrer.

2.1 Tilgjengelige talenter

Bedrifter som skal rekruttere til lederstillinger, og valgkomiteer som skal nominere styrerepresentanter er avhengig av å finne frem til personer med den rette kompetansen og med vilje til å engasjere seg og ta ansvar. Det er et omdiskutert tema i hvilken grad det er tilstrekkelig tilgang til kvinnelige talenter med de rette forutsetningene. I den første delen av dette kapitlet skal vi undersøke nærmere disse forholdene.

2.1.1 Kvinners leder- og styrekompetanse anno 2003

Det er ikke en bestemt mal for hva som utgjør relevant styrekompetanse, uavhengig av kjønn. I den senere tid har det vært heftige debatter knyttet til "corporate governance", særlig når det gjelder hvilken rolle styret skal ha i forhold til ledelsen og administrasjonen av virksomheten og hva som er en mest effektivt og etisk styringsstruktur på kort og lang sikt. I boken *The Fish Rots from the Head* (1997), hevder forfatteren Bob Garratt at svært mange styrer ikke er kompetente og at dette er et internasjonalt fenomen. Det betyr selvsagt ikke at styrene er fullstendig inkompetente, men snarere at styrerepresentantene mangler en rekke kompetanser som gjør dem i stand til å opptre som retningsgivere for virksomhetens administrative ledelse. Mange styrerepresentanter blir rekruttert med bakgrunn i sin kompetanse og erfaring som administrative ledere, men dette utgjør ikke tilstrekkelig kompetanse, i følge Garratt.

I Norge pågår det for tiden en viktig diskusjon knyttet til styrets rolle, utfordringer og kompetansekrav. Spørsmålet om hva som vil utgjøre fremtidens krav til styrekompetanse, vil avstedkomme mer enn ett svar og kreve grundige diskusjoner og faglige debatter. FF vil i tiden fremover koble seg opp til aktuelle prosesser som er i gang på feltet. Bl.a. vil det på det første nasjonale nettverkstreff; Future Friday²⁸, bli satt fokus på temaet; "Morgendagens styreprofil – med talent og verdi i fokus" i samarbeid med BI og mandag morgen, 5.sep. 2003. Det vil da bli presentasjon av en rapport som belyser hvordan store norske eiere vektlegger og definerer begrepet uavhengighet i forhold til styret og en paneldebatt knyttet til fremtidens styrekompetanse.

Kjennetegn ved kvinner og menn med styreverv

Med bakgrunn i ECONs undersøkelse²⁹ kan vi si noe om hva som var vanlig rekrutteringsbegrunnelse og bakgrunn for norske styremedlemmer anno 2002.

	TOTALT		ASA	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Opparbeidet erfaring/kompetanse	82,4	82,5	80,5	89,5
Kjennskap til bransjen/markedet	52,5	58,8	53,4	63,2
Vedkommendes kontaktnett	52,9	55,4	53,4	78,9
Styreerfaring fra før	48,0	44,1	48,1	52,6
Formell utdanning	45,7	42,4	48,9	47,4
Ingen av de nevnte	6,3	4,0	7,5	5,3
Antall (N)	221	177	133	19

Tabell 2.1 Personlige egenskaper som kan være årsak til at den aksjonærvalgte ble utnevnt til styrevervet. Tallene angir prosent. N=603. Kilde: Econ, 2003.

Tabellen er deskriptiv og ikke normativ, dvs at respondentene har svart på hva de tror var årsaken til at akkurat de ble forespurt om styrevervet, og ikke hva hun/han mente burde være avgjørende faktorer for en slik forespørsel. Både de kvinnelige og de mannlige styrerepresentantene legger

²⁸ Se ytterligere beskrivelse i Kap. 4.2.

²⁹ ECON analyse (2003): "Kvinner og menn med styreverv"

vekt på erfaring og kompetanse som årsak til at de ble utnevnt til styreverv, i tillegg til kontaktnett og kjennskap til bransjen og markedet. Formell utdanning blir vurdert som det minst sentrale.

Vi tar likevel utgangspunkt i formalkompetansen når vi nå skal ta for oss hvor representativ kvinner er i forhold til de dimensjoner som er retningsgivende for rekruttering til styreverv. Spørsmålet er om det er tilstrekkelig mange kvinner som har relevant nok bakgrunn til å kunne fylle eventuelle styreverv i de virksomheter som trenger/ønsker å øke kvinneandelen. Vi skal ta for oss følgende kompetanseformer;

- Formalkompetanse på høyskole/universitetsnivå
- Fagspesifikk kompetanse
- Ledererfaring
- Lederferdigheter
- Styrekompetanse

Formalkompetanse på høyskole/universitetsnivå

Det blir ofte henvisning til høy deltakelse av kvinner på norske universiteter og høyskoler for å begrunne skjevheten i kvinner og menns representasjon i lederstillinger. Spørsmålet er om formell utdanning er et viktig styrekrav. I ECONs analyse av norske styrerepresentanter kom det frem at 80% av de aksjonærvalgte representantene hadde universitet- og høyskoleutdanning. 57% av de mannlige styrerepresentantene hadde mer enn 4 år på høyskole/universitet, sammenlignet med 45% av de kvinnelige³⁰. Resultatene tyder på at formalkompetanse på universitet- og høyskolenivå utgjør et viktig utvelgelseskriterium.

Høy formalkompetanse er også typisk for norske ledere. Mens det i befolkningen er 2 av 10 som har høyere utdanning³¹, hadde 64 prosent av lederne i AFFs lederundersøkelse for 1999 høyere utdanning³². Blant de kvinnelige lederne i den samme undersøkelsen var det 66 prosent som hadde høyere utdanning. M.a.o., det virker som om det er sterke sammenhenger mellom det å inneha høy formalkompetanse og det og være både aksjonærvalgt styremedlem og/eller leder.

I og med at kvinner i en årrekke har utgjort en betydelig andel av studentene på norske høyskoler og universitet, vil det være mange relevante kvinnelige kandidater å trekke på, dersom kravet om høy formalkompetanse ble benyttet, isolert sett. Det kan være en rekke *metakompetanser* man erverver seg gjennom å fullføre en høyere utdanning, uansett hvilken³³. Eksempler på aktuelle metakompetanser som man vil kunne tilegne seg gjennom en høyere utdanning er konseptuelle og kognitive ferdigheter som intelligens, analytisk og logisk tenkevne, kognitive kart og klassifiseringer, problemløsningsevne, læringsevne, m.m. Særlig for lederstillinger på strategisk nivå (ofte det øverste nivå i lederhierarkiet) er slik kompetanse sentral. Også i forhold til et styreverv vil denne formen for metakompetanse kunne komme til sin rett.

Imidlertid påpekes det ofte at det ikke er utdannelsen i seg selv som er viktig, men den *rette typen* utdanning. Særlig er det økonomi- og ingeniøruddannelsen som er etterspurt på ledernivå. I forhold til styreverv kommer også juristene inn som en sterk fagbakgrunn. Dette henger sannsynligvis sammen med at disse fagbakgrunnene er anvendelige for mye av det arbeidet som gjøres i styret. I ECON studien ble styremedlemmenes fagbakgrunn kartlagt. Tabellen under viser fagbakgrunnen til de aksjonærvalgte styrerepresentantene med mer enn fire års utdanning.

	TOTALT		ASA	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Øk/adm	45,6	25,3	57,1	70,0
Teknisk/naturvitenskap	25,6	13,9	23,4	0,0
Helse og medisinske fag	1,6	24,1	0,0	0,0
Juridiske fag	12,8	8,9	15,6	10,0
Samfunnsfag	5,6	11,4	0,0	0,0
Utdanningsfag	2,4	3,8	1,3	10,0
Humanistiske fag	<u>5,6</u>	<u>8,9</u>	<u>2,6</u>	<u>10,0</u>
	99,2	96,3	100	100

Tabell 2.2 Hvilket fag har de aksjonærvalgte som har mer enn fire års universitets- eller høyskoleutdanning. Kilde: Econ, 2003.

³⁰ Econ analyse (2003): "Kvinner og menn med styreverv".

³¹ Roland, Kjell (2000). *Horisont 21. Scenarier ved et nytt årtusen*. Oslo: Aschehoug.

³² Se Drake (2002); *Sjef og kvinne. Myter og fakta om kvinner i ledelse*. Likestillingssenteret.

³³ Løwendahl, B .R. & O. Nordhaug m.fl. (1994): *OL 1994. Inspirasjonskilde for framtidens næringsliv*. Oslo: TANO.

Den første kolonnen viser hele utvalget uavhengig av hvilken type selskap de representerer, og den andre kolonnen viser fordelingen av kvinner og menn som sitter i styret i ASA-selskaper.

Fagspesifikk kompetanse

Som tabellen over viste, er den mest etterspurte utdanningsbakgrunnen for styrerepresentanter økonomiske og administrative fag. Dette er også i overensstemmelse med den vanligste fagbakgrunnen til lederne i AFFs lederundersøkelse anno 1999 som dekker et representativt utvalg av norske ledere. Følgende Tabell gjengir oversikten over fagretningene til 3690 lederne som deltok i undersøkelsen.

	%
Økonomi og administrasjon	30,6
Ingeniørfag eller andre teknologiske fag	25,0
Håndverksfag	13,3
Div. andre fagbakgrunner	31,1
	100

Tabell 2.3 Fagretning blant lederne i AFFs lederundersøkelse, 1999.

I henhold til denne tabellen, kan vi konkludere med at 1/3 av norske ledere har utdannelse innen fag som i norsk sammenheng ofte ikke nevnes som relevante lederutdanninger (humaniora, samfunnsfag, m.fl.) Dette er imidlertid i tråd med tendenser fra andre land. På kontinentet er for eksempel humanistbakgrunner mer vanlige blant ledere. I USA er utgangspunktet gjerne en generell universitetsgrad som etter hvert toppes med en master i økonomi/ledelse etter noen år i arbeidslivet. Dette er også en utvikling som begynner å bli mer og mer vanlig her hjemme ettersom mastertilbudene er blitt utviklet og tilbys i ulike varianter og spesialiseringer på de økonomisk/administrative høyskolene. NIF (medlemsorganisasjon som hovedsaklig består av sivilingeniører) rapporterer for eksempel at en økende andel av sivilingeniørene videreutdanner seg innen økonomisk- administrative fag. Det er en del av en større utdannelsestrend med masterutdanning, som muliggjør kryssninger mellom ulike fagfelt på høyere nivå.

I henhold til odelstingsproposisjonen om kjønnsrepresentasjon i styret og tall fra Statistisk Sentralbyrå (2001), utgjorde kvinner 44% av dem som ble utdannet innen økonomi i år 2000. Innen siviløkonomutdanningen er imidlertid andelen litt lavere, i årene 1997-1999, var den på omkring 30%³⁴. For sivilingeniører, som også er en etterspurt lederutdanning, var den helt nede på 22% i samme tidsperiode. Vi skal heller ikke så uendelig langt tilbake i tid før det var svært få kvinner på kullene som ble uteksaminert som siviløkonomer og sivilingeniører. I løpet av de siste tiårene, har likevel et betydelig antall kvinner ervervet seg denne formalkompetansen. Medlemservice i NIF opplyser at de per 31.12.02 hadde 7 746 kvinnelige medlemmer. Tilsvarende tall for NSF (Norsk Siviløkonomforening) er at de per 31.12.01 hadde 3 157 kvinnelige medlemmer med fullført siviløkonomutdanning. Det skal imidlertid påpekes at disse tallene ikke gjenspeiler det totale antall kvinner med denne type utdanning, men kun de som er organisert innen de aktuelle medlemsorganisasjonene.

Spesialistkompetanse

For rekruttering til styreverv kan det være relevant å trekke på folk med spesialistkompetanse relevant for virksomhetens strategiske satsingsområder eller for styrets arbeid som sådan. Eksempler på sistnevnte er HR, organisasjon, ledelse, salg, juridisk kompetanse, PR, markedsføring, internasjonalisering, og informasjonsteknologi³⁵.

Advokater drukner i styreverv?

Det å være partner i et advokatfirma synes i så måte å utgjøre en meget attraktiv spesialistkompetanse i bedriftsstyret. I henhold til en gjennomgang av Finansavisen³⁶, har de 191 partnerne i de fem største advokatfirmaene i Norge over 1000 styreverv til sammen, noe som gir et gjennomsnitt på 4,4 verv per partner. De ti mest ivrige sitter i hele 285 styret, hvorav en person har rekorden med hele 37 styreverv. I en kommentar påpekes det at flere av partnere har styreverv i selskaper man også har som klienter og at slike dobbeltroller kan være problematiske. Uansett må man stille spørsmål ved om enkeltpersoner er i stand til å holde oversikten over sine styreengasjement når antallet kommer opp i fire, fem stykker ved siden av full jobb. Fra et

³⁴ Hentet fra Richardsen, A. og L. E. Mercer Traavik (in press): "Norwegian Women in Management", i *Women in Management Worldwide* (Eds): Marilyn Davidson & R.J. Bruke. Oxford: Ashgate publ.

³⁵ Jmfr.: "Styreverv – Noe for meg?" Notat ved Connect Search & Selection 2003.

³⁶ Sitert i dn.no 22.05.03.

kvinneperspektiv, vet vi at andelen kvinner som er partnere i advokatfirma er liten og at det derfor er få styregrossister blant disse. I følge en gjennomgang gjort av Else Bugge Fougner³⁷, er det færre enn en håndfull kvinnelige advokater/partnere som kan regnes som styregrossister, og ingen som er i nærheten av de mannlige aktørene med flest styreverv. For øvrig er det nå en økende andel kvinner som tar juristutdannelse (i 2000 var 52% av nyutdannede jurister kvinner), slik at det blir et mer kjønnsbalansert utvalg å trekke på, dersom man ønsker slik kompetanse i styret.

Interessant med forskerkompetanse?

Annen spesialistkompetanse som kan være relevant for virksomhetens strategiske satsingsområder vil typisk være ervervet gjennom utdannelsessystemet, praktisk arbeidserfaring og/eller gjennom forsknings- og akademisk virksomhet.

En oversikt fra NIFU viser at det gjennomføres et økende antall doktorgrader hvert år, med størst økning innen samfunnsvitenskap og teknologi. Antallet kvinnelige doktorander utgjorde 40% av alle doktorgradsdisputaser i 2002. Følgende oversikt viser fordeling av doktorgrader per fagområde og kjønn for 2002:

Fagområde	Menn	Kvinner	Totalt	%kv/tot
Humanoria	47	39	86	45
Samf.vit.	68	64	132	49
Mat.nat	105	66	171	39
Teknologi	113	22	135	16
Medisin	77	77	154	50
Landbr./vet.	33	28	61	46

Tabell 2.4. Doktorgrader i tall. Kilde: Norsk institutt for studier av forskning og utdanning, 2002. Høyre kolonne er beregnet av oss.

De økonomiske høyskolene er ikke inkludert i oversikten, men i henhold til direkte henvendelser vi har gjort, ble det uteksaminert 4 doktorgrader fra Handelshøyskolen BI i 2002, hvorav 1 av en kvinne, dvs 25% kvinner. På NHH ble det gjennomført 9 doktorgrader og av disse var det 2 kvinner, dvs 22% kvinner. Sannsynligvis er det ikke så mange av disse doktorene som allerede sitter i et styre, og de vil i så måte kunne utgjøre en interessant kandidatbase. Likevel kan vi konstatere at det ikke er det store antallet personer vi her snakker om.

Et betydelig større antall personer har gjennomført et hovedfagsstudium, og det kan også representere verdifull spesialistkompetanse for et styre. Hovedfagsstudenter får inngående kjennskap til sine forskningsområder så vel som i vitenskapelig metode, i tillegg til betydelig trening i analytiske ferdigheter så vel som andre metakompetanser. Også på dette nivået er kvinners representasjon økende. I henhold til Statistisk Sentralbyrås utdanningsstatistikk, kan vi for eksempel lese at kvinnene nå er i flertall blant alle som fullfører hovedfag innen samfunnsfag og humanoria (jmf. Ot.prp. nr 97).

Ledererfaring - bransjer

Hva slags ledererfaring har kvinner per i dag? Hvor befinner kvinner som besitter ulike lederfunksjoner seg?

Fra rapporten "Vi vil! Slipp oss til!"³⁸ har vi hentet en tabell som viser både antall ledere og andel kvinner på ledernivå innen ulike bransjer og funksjonsområder:

	Kvinner %	Kvinner N	Antall ledere i alt
Adm. dir	13	1 950	15 000
Produksjonsdirektører innenfor			
Olje, gass, bergverk og industri	8	1 040	13 000
Varehandel, hotell og restaurant	23	2 990	13 000
Transport og kommunikasjon			4 000

³⁷ Foredrag ved næringslivskonferansen, Oslo, 4.06.03

³⁸ J. Andreassen og K. Folkenborg (2002): *Vi vil! Slipp oss til!* Oslo: Fafo.

0	0	
Finansiell tjenesteyting og eiendom	9 000	
22	1 980	
Offentlig administrasjon	13 000	
39	5 070	
Undervisning, helse og sosial	12 000	
50	6 000	
Finans-, økonomi- og administrasjonsdir.	15 000	
40	6 000	
Salgsdirektører	10 000	
10	1 000	
Markeds- og informasjonsdirektører	7 000	
29	2 030	
Innkjøps- og distribusjonsdirektører	8 000	
13	1 040	
Ledere innenfor varehandel mv	19 000	
26	4 940	
Ledere innen finansiell tjeneste, eiendom	8 000	
13	1 040	

Tabell 2.5 Lederyrker etter kjønn, 2000. Antall ledere totalt i offentlig og privat sektor (Kilde er Arbeidskraftundersøkelsen, 2000 v/SSB). Høyre kolonne er beregnet av oss.

Tabellen viser at det finns 35 080 kvinner med direktør- og mellomleder erfaring innen vesentlige funksjonsområder og bransjer. Likevel ser vi her konturene av den kjønnsdelte representasjonen i visse bransjer som er så typisk for Norge og Skandinavia. I henhold til Likestillingsbarometeret 2001³⁹, har Norge det mest kjønnsdelte arbeidsmarkedet innenfor OECD området. For eksempel utgjør kvinner bare 8% av produksjonsdirektørene innen olje, gass og bergverk, mens de utgjør halvparten innen undervisning, helse og sosialsektoren. Til sammenligning utgjorde kvinner 83% av de ansatte i helse- og sosialsektoren og 21% innen oljeindustrien i samme periode

En mer findelt bransjeoversikt kan hentes fra AFFs lederundersøkelse anno 1999, hvor de kvinnelige lederne fordelte seg som følger:

1. Helse- og sosiale tjenester	29,8
2. Handel, hotell, restaurant	24,1
3. Kunnskapsintensive organisasjoner	14,5
4. Off.adm./undervisning	6,9
5. Industri	6,5
6. Finansielle tjenester	5,8
7. Annen tjenesteyting	4,7
8. Primærnæring og relatert industri	2,6
9. Transport/post/tele	2,3
10. Bygg og anlegg	1,8
11. Olje/utvinning og energi	1,0
Totalt	100 %

Tabell 2.6 Bransjerepresentasjon blant de kvinnelige lederne i AFFs lederundersøkelse 1999. Prosentandelene er basert på det kvinnelige utvalget. N=878. Kilde: Drake (2002).

Selv om denne studien ikke er representativ for kvinnelige ledere, ser vi det samme mønsteret gå igjen, hvor de kvinnelige lederne typisk befinner seg innen helse, sosial- og servicenæring, og i langt mindre grad er tilstedeværende i de tradisjonelle mannsdominerte bransjene. For rekrutteringsansvarlige og andre som er opptatt av bransjekunnskap som et leder- og styrekrav, kan dette kjønnskjeve mønsteret utgjøre et problem. Det kan være relativt få velkvalifiserte kvinnelige kandidater å rekruttere fra i de mest mannsdominerte bransjene. På den annen side, er det nettopp i de mest mannsdominerte bransjene mulighetene er størst for å utvikle konkurransefortrinn ved å benytte kvinners ressurser og talent i større grad. Noen løser denne utfordringen ved å utvide rekrutteringsgrunnlaget til å inkludere skandinaviske eller internasjonale kvinner. Andre jobber systematisk med mobilisering av de interne lederkandidatene. Det å finne

³⁹ Likestillingsbarometeret 2001, Likestillingscenteret. Kilde: SSB, 2000.

frem til nye talenter – eller drive såkalt perledyking – i egne rekker vil her være formålstjenlig (se også kap. 4.1). Atter andre toner ned kravene til bransjekunnskap og vektlegger andre lederferdigheter.

Mannsdominans – fordeler og ulemper for kvinnelige ledere og -talenter

For kvinner innebærer den lave andelen kvinnelige ledere i visse bransjer sannsynligvis både fordeler og ulemper. På den ene siden er det sannsynligvis økende etterspørsel etter velkvalifiserte kvinnelige ledertalenter i de mannsdominerte miljøene, noe som vil si økte karrieremuligheter for individuelle kvinner. På den annen side er det sannsynligvis flest fordommer mot kvinnelige ledere i de mannsdominerte miljøene, og hvor kvinner møter spesielle kulturelle utfordringer. Det å utgjøre en minoritet i en ledergruppe/organisasjon kan innebære spesielle utfordringer⁴⁰. Tilfanget av kvinner i slike miljø og bransjer vil derfor kunne avhenge av i hvilken grad man spesielt tilrettelegger for at eventuelle utfordringer skal oppleves som håndterbare, kombinert med i hvilken grad kvinnelige kandidater vektlegger slike forhold. "Jeg føler meg som en av gutta", er eksempelvis en strategi mange kvinner velger og føler seg komfortable med. Andre trives best med menn fordi de føler de kan lære mer av dem.

Generelt har jeg sett opp til mannlige ledere – jeg har beundret måten de snakker og kommuniserer på og gjør ting på.

Kvinnelig toppleder i Frogg & Kallerud (1999)

Noen er mer urolige for hva det å jobbe i en maskulin verden vil gjøre med dem;

Det å være i en lederjobb betyr at du er i et klima med mannlige verdier, som konkurranseklima, hierarki og mobbing. Jeg er bevisst på, og redd for hva det gjør med meg. Jeg spør stadig: Gjør det noe med meg?

Kvinnelig toppleder i Frogg & Kallerud (1999)

Noen blir til slutt lei av å jobbe i for mannsdominerte miljø;

Talented women are leaving corporate and professional America to start their own businesses not because they can't succeed, but precisely because they don't care for the male-created rules of the game.

Driscoll & Goldberg (1993)

I USA har man fått en bølge av kvinnelige entreprenører som forklarer motivasjonen for å starte egne virksomheter med at de ønsker å skape sine egne organisasjoner og kulturer⁴¹. Også en ny norsk studie bekrefter tendensen til at kvinnelige innovatører er spesielt motivert av å lede virksomheter på egne premisser⁴².

I Norge har vi ikke hatt samme tilstrømning av kvinner til de mannsdominerte bransjene og kan derfor heller ikke registrere en tilsvarende uttapping av kvinner. Det vil imidlertid være en spesiell utfordring for de mannsdominerte bransjene/organisasjonen nettopp å holde på kvinnelige ledere og talent når de først lykkes med å rekruttere de inn.

Ledernivå

NHO statistikk fra 2001 viser at det på toppledernivå i NHOS medlemsbedrifter er 7.4% kvinner og 92.6% menn. På øvrige ledernivå er fordelingen 11,4% kvinner og 88,6% menn. I rekrutteringsstillinger er kjønnsfordelingen 17,2/82,8%. Dersom man skal øke andelen kvinnelige toppledere er det imidlertid interessant å vurdere representasjonen av kvinner på nivået under; altså de som rapporterer til topplederne. En slik findeling kan hentes fra AFFs lederundersøkelse i 1999, hvor kvinneandelen på de ulike ledernivåene er som følger:

Toppleder	8 %
Nivå 2	22 %
Mellomleder	33 %
1. linje	26 %

Tabell 2.7 Andel kvinner på ulike ledernivå i AFFs lederundersøkelse, 1999. Kilde: Drake (2002).

Definisjonene som er brukt i spørreskjema for toppleder = Toppleder/daglig leder i virksomheten; Nivå 2= Rapporterer direkte til virksomhetens toppleder/daglige leder. De øvrige kategoriene er

⁴⁰ Se for eksempel Kvande & Rasmussen (1990): Nye kvinnelig. Kvinner i menns organisasjoner. Ad Notam.

⁴¹ Se Moore, D. P & E.H: Buttner (1997): *Women Entrepreneurs. Moving Beyond the Glass Ceiling*. Sage.

⁴² SND-rapport (2003): kvinner, innovasjon og kommersialisering.

ikke spesifisert ytterligere. I henhold til disse tallene er det en betydelig andel kvinner med lederkompetanse rett under toppen. En del av disse er sannsynligvis ansatt i offentlige virksomheter, og det er derfor et spørsmål om næringslivet i større grad må inkludere denne type erfaringsbakgrunn for å tiltrekke kvinner med topplererfaring.

En rekke andre variabler som sammenligner kvinnelige og mannlige lederes kompetanse og bakgrunn fra AFFs lederundersøkelse i 1999, viser at det er få eller ingen betydelig forskjeller mellom dem⁴³. De har omtrent like lang erfaring, jobber i like store/små virksomheter, har omtrent like store kontrollspenn (bortsett fra at flere av de kvinnelige lederne har mer enn 15 underordnede som rapporterer til dem), og har erfaring fra omtrent like mange arbeidsgivere. Den største forskjellen er derfor bransje- og sektorerfaring. Kvinner utgjør 66% av arbeidstakerne i offentlig og bare 37% i privat sektor.

Lederferdigheter og kjønn

Før i tiden var det ikke uvanlig å betvile kvinners naturlige "lederevner", en oppfatning som ikke er spesielt politisk korrekt å ytre i moderne tider. Likevel kan det være en mulig forklaring på den lave andelen kvinnelige ledere – enten det er en forestilling (i hodene på dem som rekrutterer) eller en faktisk realitet. Noen hevder også at kvinner er bedre ledere enn menn – og tar således den motsatte posisjonen. Det kan derfor være nyttig å undersøke nærmere om det er noen kjønnsforskjeller i forhold til lederferdigheter.

Flere undersøkelser har undersøkt denne problemstillingen. Nylig gjennomførte Hartmark en lederevalueringstudie som omfattet både mannlige og kvinnelige ledere⁴⁴. Lederne ble vurdert i henhold til en 360° evaluering, dvs at medarbeidere på ulike nivå evaluerer den samme lederen i henhold til et utvalg av lederkriterier. Resultatene viste at kvinner og menn oppnådde like høye/lave scorere på alle de kritiske lederferdighetene for resultatoppnåelse (økonomiske resultater, kunders resultater, produksjonsresultater og medarbeidertilfredshet). En interessant forskjell var at kvinner scoret høyere på den del såkalt feminine lederferdigheter, men at disse ferdighetene ikke gav uttelling i forhold til resultater. Av dette kan vi slutte at kvinner er like dyktige ledere som menn, men at de ikke får maksimal uttelling for bestemte feminine lederferdigheter.

I en dansk lederundersøkelse vurderte nærmere 900 ledere hvilke lederferdigheter de mener er vesentlige å besitte for en leder, for så å vurdere hvorvidt kvinner eller menn håndterer disse ferdighetene best⁴⁵. Følgende tabell viser resultatene;

	Menn er bedre	Kvinner er bedre	Prioritering av hvilke lederevner som er viktigst
Coache og veilede medarbeidere	8%	50%	1
Informere og kommunisere	4%	53%	2
Skape et godt psykisk arbeidsmiljø	8%	64%	3
Skape resultater på bunnlinjen	34%	5%	4
Teambuilding	14%	26%	5
Holde styr på tid og ressurser	19%	27%	6
Løse konflikter	23%	35%	7
Ta ubehagelige beslutninger	56%	10%	8
Skape nettverk i virksomheten	30%	26%	9
Skape nettverk utenfor virksomheten	53%	9%	10

Tabell 2.8 Lederevner, kjønn og prioritering av lederevner – svar fra alle ledere. N= 891. Kilde: Lederne, Danmark 2003.

Som vi ser, scorer kvinner høyere (enn menn) på de tre viktigste lederferdighetene. Likevel ser vi at en betydelig andel mener at menn er bedre til å skape resultater på bunnlinjen enn kvinner, noe som kan vise seg som et viktigere ledermål i praksis, enn de andre faktorene som rangerer høyere

⁴³ Drake(2002): *Sjef og kvinne. Myter og fakta om kvinner i ledelse*. Ligestillingscenteret.

⁴⁴ Hartmark Consulting (2002): "Hartmarkundersøkelsen – hva er effektivt lederskap i Norge?"

⁴⁵Se: www.lederne.dk/pdf/kvinnerogledelse

i spørreundersøkelsen. Det er også interessant å merke seg at så mange mener at det er kjønnsforskjeller i vesentlige parametere for lederatferd.

I AFFs lederundersøkelse i 1999 ble det gjort en annen variant av en lederevaluering, hvor lederne vurderte sine egne lederferdigheter. Helt konkret ble de spurt om i hvilken grad de følte at de oppfyller ulike forventninger fra de underordnede. Analysene viste at kvinner i en større grad enn de mannlige lederne mente at de oppfyller de viktigste forventningene fra de underordnede. Også på andre viktige mål for ledereffektivitet fremstår kvinnelige ledere som vel så kompetente som sine mannlige kolleger. Hvorvidt dette stemmer med virkeligheten, er ikke mulig å svare på. Vi kan imidlertid slutte at det ikke er noe å utsette på kvinnelig ledes selvtilit når de vurderer egne lederferdigheter. Selvtilit i seg selv er en viktig forutsetning for effektiv ledelse.

I den senere tid har det blitt offentliggjort flere studier som bekrefter at kvinnelige ledere scorer like høyt, om ikke høyere enn mannlige kolleger i lederevalueringer. Det er således ikke grunn til å anta at kjønn har sammenhenger med effektiv lederatferd.

Lederutvikling

Deltakelse på ulike lederprogram bidrar til å utvikle lederferdigheter så vel som teoretisk kunnskap relevant for lederutøvelse. Eksempler på lederprogram som har blitt gjennomført i NHOS regi er referert i kapittel 1.

Når det gjelder bedriftsinterne program og tiltak for lederutvikling, er det grunn til å anta at det er vanlig praksis i mange virksomheter av en viss størrelse. Mindre virksomheter sender sine ledere på åpne program som tilbys av diverse høyskoler og konsulentorganisasjoner. Imidlertid er det også grunn til å anta at kvinner i noen virksomheter ikke er like godt representert innen lederutvikling som menn med samme bakgrunn. Noe av forklaringen skyldes måten lederopplæringen er organisert på. Et eksempel er et lederopplæringsprogram i politiet som forutsetter lange fravær hjemmefra og som kvinnelige kandidater i særdeleshet synes å motsette seg⁴⁶. Det samme gjelder Solstrand-programmet, et av de mest anerkjente åpne lederprogram i Norge, som er lagt opp til at man er borte i opptil flere uker i strekk. Dette kan bidra til å redusere kvinners motivasjon og villighet til å delta. Et annet poeng er at det er stadig flere menn som motsetter seg denne form for fravær. Enten de er i to-karriereforhold med ansvar for barn som bor hjemme, eller de som moderne menn simpelthen ønsker å prioritere privatlivet sitt, vil slike lederutviklingsopplegg skape konflikt også for mannlige ledere og styrekandidater.

Et annet viktig spørsmål vedrørende den bedriftsinterne lederutviklingen, er i hvilken grad den i tilstrekkelig grad klarer å fange opp kjønnsbestemte problemstillinger og behov. Med bakgrunn i den mangelfulle kunnskapsorienteringen omkring temaet kjønn og ledelse generelt og mannsdominansen innen ledelsesfunksjonen spesielt, vil vi anta at kvinne- og kjønnsperspektiver i stor grad er fraværende i generell lederutvikling. Dette kan også forklare hvorfor diverse virksomheter og bransjeorganisasjoner har igangsatt skreddersydde lederprogram for kvinner. Imidlertid innebærer dette at mannlige ledere i liten grad får faglig tilgang til ledelse fra et kjønnsperspektiv, noe som i så måte bidrar til å opprettholde en allerede kjønnsdelt interesse og kunnskapsterskel på feltet. En institusjon med lang erfaring i å skolere flest kvinner, men også noen menn innen kvinner og lederskap, er kvinneuniversitetet på Løten⁴⁷.

Oppsummering:

Både styremedlemmer og ledere flest har høyere utdanning på universitet/høyskolenivå. *Høyere utdanning* gir grunnleggende fagkompetanse så vel som metakompetanse. Den mest vanlige fagretningen som er representativ i norske styrever er økonomisk administrativ utdanning. I økende grad vil imidlertid styrer kunne dra nytte av å trekke på personer som har mer generiske ferdigheter som for eksempel analytiske og kritiske tenkemåter. Dette er former for *metakompetanser* man tilegner seg uavhengig av bestemte fagområder, og særlig knyttet til fullførelsen av en høyere utdanning.

Fag- og bransjespesifikk kompetanse tilegnes gjennom teori og praksis og på ulike nivå. Spesialistkompetanse i form av doktorgrader og hovedfagsoppgaver kan gi et styre unik tilgang til kunnskap på strategiske viktige satsingsområder. Også spesialkunnskaper på felt som er spesielt relevant for arbeidet i et styre, er attrakt fagkompetanse. Utradisjonelle fagretninger som samfunnsfag og humanoria vil dessuten bringe mangfold inn i de fleste styrever.

⁴⁶ Jmfr. Resultat fra workshops omkring kvinner og ledelse ved Rogaland Politidistrikt, høsten 2002. Ledet av I. Drake.

⁴⁷ Se www.kvinneuniversitetet.no/

Lederkompetanse er relevant bakgrunn for styreverv i næringslivsorganisasjoner. Denne kan man tilegne seg gjennom praktisk lederarbeid, teoretisk utdanning og kursing eller gjennom andre roller som utvikler lederferdigheter, for eksempel forelderrollen.

For alle disse kompetansetyperne kan vi registrere at kvinner er på fremmarsj. Statistikk anno 2000 viser at det er over 35 000 kvinnelige ledere med direktørkompetanse innen ulike sektorer. Det er for eksempel 1 000 kvinnelige produksjonsdirektører innen kategorien olje, gass, bergverk og industri og 9 000 kvinner ledere med direktør/lederkompetanse innen finans, økonomi og eiendom.

Styreerfaring

Hva som utgjør relevant styrekompetanse er som nevnt et spørsmål under stadig diskusjon. Det å ha praktisk erfaring fra styrearbeid ble i ECON studien⁴⁸ vurdert som viktig av omtrent halvparten av kandidatene. Mange kvinner som for øvrig har relevant kompetanse, har ikke slik styreerfaring. I.flg. ECON rapporten innehar kvinner 8,6 prosent av de 3636 styrevervene i de 611 allmennaksjeselskapene her i landet. Det utgjør 313 verv. Med bakgrunn i at kvinnelige styremedlemmer flest har bare ett verv (93,9 av de kvinnelige deltakerne i Econ studien hadde ett verv, mens tilsvarende for menn var 85,4%), gir det en gruppe på om lag 300 kvinner. Dette tallet matcher bra med tallene som ble offentliggjort av Ledelse Likestilling Mangfold 4.juni 2003, hvor opptellingen i de 238 største selskapene i Norge frembrakte 310 styrekvinner.

En relativt større mengde kvinner har erfaring fra statlige eller halvstatlige organisasjoner og foretak. Det vil også være mange kvinner som har styreerfaring fra frivillige organisasjoner. Det finns rundt 2000 landsdekkende frivillige organisasjoner i Norge og langt flere lokallag⁴⁹. Erfaringer fra tillitsverv i frivillige organisasjoner kan være relevant og overførbart til et styre i en forretningsmessig virksomhet.

Teoretisk styrekompetanse

En voksende gruppe kvinner (og menn) har ervervet seg *teoretisk styrekompetanse* gjennom ulike undervisningstilbud. Vi skal ta for oss noen av disse.

Oss bekjent var det en nettverksorganisasjon for internasjonale kvinner i Norge (AIPBW⁵⁰) som først etterspurte et styrekurs for sine medlemmer i 1998. De henvendte seg til Styreakademiet, en uavhengig medlemsorganisasjon som arbeider med å fremme kompetanse om styrearbeid og styrets rolle. Styreakademiet tok utfordringen og utformet et kurs med bakgrunn i AIPBWs henvendelse, og en gruppe av nettverkets medlemmer fullførte det.

Styreakademiet hadde i 2003 omkring 600-700 medlemmer og drives gjennom regionsforeningene⁵¹. Her kan man hente inspirasjon og kunnskap om aktuelle styretema, men det drives ikke formelle studietilbud.

Etablering av kurstilbud innen styrekompetanse har imidlertid SND gått i bresjen for. De tilbyr "Kvalifiseringsprogram for styrekandidater" i regi av Handelshøyskolen BI⁵². Det er et 2-vektall studium på Bachelor nivå som forutsetter at man først er prekvalifisert. Dvs at søkerne bli vurdert i forhold til relevante kompetansekrav som etterspørres ved utnevning til styrer⁵³. Våren 2003 var det 352 kvinner som hadde vært gjennom SNDs kvalifiseringsprogram. Disse blir automatisk registrert i styrebasen www.styrekandidater.snd.no/.

Handelshøyskolen BI har et variert studie- og forskningsbasert tilbud omkring styrearbeid⁵⁴. De har blant annet etablert et styresenter som omfatter både forskning og studietilbud på Bachelor- og Masternivå innen styrekompetanse. 2-vektallskurset *styrekompetanse* er på bachelor-nivå og

⁴⁸ Econ analyse (2003): "Kvinner og menn med styreverv".

⁴⁹ DN, 28/4/03 rapporterer om en ny forskning på feltet frivillige organisasjoner.

⁵⁰ Se www.aipbw.no for oppdatert informasjon om nettverkets aktiviteter som blant annet inkluderer et mentorprogram.

⁵¹ Se www.styreakademiet.no/.

⁵² Tiltaket ble satt i gang i 1999 og var først rettet mot styreverv i små og mellomstore bedrifter. Dette er nå endret til å omhandle styreverv mer generelt.

⁵³ I henhold til prosjektleder for SNDs satsing Styrer i fokus, Lillian Andreassen, er denne blant annet basert på en forstudie som tok for seg hvilken type kompetanse som finns i styrene og hvilken som er etterspurt.

⁵⁴ Informasjonen i dette avsnittet er basert på intervju med studierektor og faglig ansvarlig ved styresenteret på Handelshøyskolen BI, Eldbjørg Gui Standal.

utviklet som en del av SND's kvalifiseringsprogram for styrekandidater, men tilbys også som et åpent program. Kurstilbudet er ytterligere utvidet med et 2 vekttallskurs innenn *strategisk styreledelse*. På Masternivå omfatter tilbudet 10-vektallsfaget *verdiskapende styre*, som inngår i Master of Management programmet på BIs senter for lederutdanning. Første kull ble igangsatt høsten 2001 og da var det 4 kvinner blant de 22 studentene (20%)⁵⁵. På kullet som ble igangsatt høsten 2002 var imidlertid 11 av de 35 studentene kvinner (det er en økning til omtrent 1/3).

Styrestudium - aktuelt for styrekandidater

Det er sannsynlig at mange (kvinnelige) styrekandidater vil etterspørre og i større grad takke ja til et styreverv dersom de forut for det eller parallelt med det kan følge et studietilbud i teoretisk styrearbeid. Det er dermed i NHOs interesse å inkludere et slikt tiltak i sin satsing for å tilrettelegge for økte andeler kvinnelige styrekandidater. I den forbindelse kunne det være aktuelt å samarbeide med SND, Handelshøyskolen BI eller andre leverandører av styrekurs. Det kan imidlertid være et behov for å skreddersy et kurstilbud. Bakgrunnen er argumenter som kommer fra aktører som allerede er styrerepresentanter, i særdeleshet disse:

- 1) Kursene bør være bygd på praktiske eksempler og innledes av folk med erfaring fra praktisk styrearbeid
- 2) Kursene bør kunne fungere som koblingsplass mellom kvinnelige styrekandidater og sentrale aktører i norsk styreverden. Det kan skje ved at de sentrale aktørene trekkes inn som innledere og foredragsholdere i kunnskapsutviklingen.

Gjennom å lage settinger som tilrettelegger for kobling og interaksjon mellom erfarne styrerepresentanter og ressurspersoner som ønsker å påta seg (flere/mer krevende) styreverv samt tilbyr effektiv opplæring i styrearbeid, vil begge disse formålene bli oppfylt. En vurdering av hvorvidt man velger å skreddersy eller koble seg opp mot allerede utviklede tilbud, bør også basere seg på praktiske og økonomiske faktorer.

Sosial kapital

Gjennomgangen har hittil fokusert på såkalt humankapital, d.v.s. beskrivelser av hva slags formål- og realkompetanse som er relevant for lederstillinger og styreverv og i hvilken grad kvinner besitter slik kompetanse. Imidlertid er det ikke bare humankapital som vektlegges i slike utvelgelser. Kandidatens sosiale kapital er også av betydning for det arbeidet som gjøres i styre og ledergrupper. I en artikkel som tar for seg betydningen av kjønn ved rekruttering til styre, tilskrives mye av forklaringen på mannsdominansen i styrene til kvinner og menns ulik representasjon av sosial kapital⁵⁶.

Sosial kapital kan defineres som "summen av faktiske og potensielle ressurser som en tilgjengelig innen og gjennom nettverket av relasjoner som tilhører individet eller den sosiale enheten"⁵⁷. Sosial kapital utgjør dermed både nettverket til en person og de verdier som kan mobiliseres gjennom nettverket. Hva slags "verdi" man antas å tilføre, er imidlertid ikke en objektiv størrelse, men avhengig av øynene som ser, og i hva slags sammenheng verdivurderingen gjøres. Og her kan kjønn få en direkte og indirekte påvirkning på vurderingen av individuelle kvinner og menn. Generelt vil vi anta at individuelle menn tilskrives å være en del av nettverk som har høyere grad av prestige, ressurser og dermed verdi, enn individuelle kvinner. Det skyldes blant annet at menn, på et kollektivt plan, i realiteten disponerer mer beslutningsmyndighet og flere ressurser gjennom sine lederfunksjoner enn kvinner flest. På den annen side har forskning vist at lederkvinner har mer heterogene nettverk enn ledere, dvs at de har relasjoner og forbindelser til både kvinner og menn⁵⁸.

Vi vil også anta at velkvalifiserte kvinner i realiteten besitter mer sosial kapital enn det som tilskrives dem. Det skyldes blant annet kvinners manglende synlighet i medier og andre sammenhenger som symboliserer makt og status. I henhold til medieforsker Elisabeth Eide⁵⁹, blir for eksempel menn i langt større grad enn kvinner omtalt og presentert som kilder i alle nyhetsmedier. En innholdsanalyse av oppslag i 6 hovedstads- og regionsaviser mht til kjønn som

⁵⁵ Kilde: Line Forness, BI's Senter for Lederutdanning.

⁵⁶ Izraeli, D.N. & I. Talmud (1998): "The gender of social capital and director recruitment to corporate boards". Paper presentert ved Academy of Management Aug 1998 Meeting, San Diego.

⁵⁷ Nahapiet, J. & S. Ghosal, 1998:243: "Social Capital, intellectual capital, and the organizational advantage". Academy of Management Review 23 (2), 242-266.

⁵⁸ Se Drake, Irmelin & Anne Grethe Solberg (1995): *Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket?* Tano AS.

⁵⁹ Elisabeth Eide (2001): "Mannsbastioner med iboende treghet" i Martin Eide (red): Til dagsorden! Journalistikk, makt og demokrati, Gyldendal Akademisk. Se også: <http://home.hio.no/> og klikk på elisabe.

er gjort over tre tiår, viser at det har skjedd nesten ingen økning i kvinners synlighet, på tross av at kvinner har økt sin betydning og tilstedeværelse på nesten alle samfunnsområder i samme tidsperiode.

År	Mannlige oppslag	Kvinnelige oppslag	Nøytral I (begge kjønn)	Nøytral II
1979	62	9	8	20
1989	63	14	8	15
1999	62	13	15	9

Tabell 2.9 Oppslag i hovedstads- og regionsaviser våren 1979, 1989 og 1999, prosent

I en kommentar skriver Eide følgende;

Mediene gir signaler ikke bare om *hva* som er viktig, men om *hvem* som teller, som betyr noe i samfunnet. Sorteringsfunksjonen er ofte dobbel og dermed forsterket, i og med at mediene først *sorterer* og dernest *omtaler* suksessen til de som klarer å "takle mediene", det vil si å iscenesette seg selv så de blir synlige.

Problemet med at kvinner usynliggjøres i norske medier er flere, men særlig relevant for diskusjonen omkring sosial kapital er det faktum at publikum påvirkes til å tro at kvinner ikke er like kapable som menn og/eller like villige til å eksponere sin kompetanse i offentligheten. Men det er altså ikke nødvendigvis noen sammenheng mellom antall eksponeringer i mediene og ens reelle sosiale og/eller faglige tyngde. I tillegg kan det lett bli slik at synlighet i mediene bidrar til å "brande" individer som sosialt kompetente. I henhold til Val Singh, ved Centre for Developing Women Business Leaders⁶⁰, er en av hovedforklaringene på den lavere andelen kvinnelige ledere at "branded individuals are preferred". Dersom man derimot ikke har et velkjent "merkenavn", er man ikke like attraktiv. Dette bekreftes fra norsk hold når vi ser at mange av de kvinnene som er rekruttert til topplederposisjoner og styreverv i næringslivet, er allerede kjente personer fra norsk politikk (for eksempel Grete Faremo, Anne Enger Lahnstein, Åse Kleveland, Kaci Kullman Five, Turid Birkeland, m.fl.).

Det kan også virke som om det er en tendens til å problemfokusere kvinner når de først synliggjøres i mediene. En medieanalyse av norske grundere, viste at kvinnelige grundere får langt mindre eksponering enn mannlige, og når de blir eksponert er det gjerne knyttet til tiltak og støtteordninger⁶¹. Denne formen for "negativ" eksponering kan bidra til å redusere den allmenne oppfatningen om hva slags human/sosial kapital kvinner besitter. (Eksempelvis at når kvinner er grundere, trenger de hjelp og støtte fra det offentlige.)

Likeledes kan tendensen til å fokusere på hvordan det er å være kvinne, når velkvalifiserte kvinner blir portrettert i mediene, utgjøre et problem. Elisabeth Eide⁶² skriver om dette fenomenet;

Kvinner som har oppnådd en posisjon eller brutt barriere og kommet seg inn på et tradisjonelt mannsdominert område, blir oftere enn menn presentert som "unike". For eksempel: "Liten kvinne kjører stort vogntog, eller "trebarnsmor ble direktør". Begrepet trebarnsfar er langt fra like etablert. Når journalister presenterer enkeltkvinner slik – som omvandrende sensasjoner – bidrar de til å gjøre dem unike, avvikere fra normen (s6)...kan lett formidle et inntrykk av at når menn oppnår spesielle posisjoner er det normalt, mens når kvinner gjør det, er det unormalt. Med det bekreftes kvinnen som det *andre* kjønn (s 7).

En slik vinkling kan på sin side bidra til oppfatninger om at det er unormalt at kvinner besitter høy status, kompetanse og sosial kapital – noe som er ute av takt med de faktiske realiteter i Norge anno 2003.

En løsning på dette dilemma kan være å positivt **synliggjøre** og **markedsføre** kompetansen til kvinnelige ledere, spesialister, akademikere, næringsdrivende eller grundere. Ved å fokusere på faglige og jobbrelaterte sider hos de kvinnelige aktørene, kan mange av fallgruvene unngås. Noe som for øvrig ikke betyr at ikke kvinner ikke kan dra nytte av å bli personifisert i mediene, men at det da bør gjøres mer raffinert enn å henfalle til stereotype spørsmål om antall barn eller lignende.

⁶⁰ Jmfr. foredrag på næringslivskonferansen, Oslo, 4. juni 2003.

⁶¹ Medieanalyse av 40 artikler i juni, 2002, jmfr. rapporten: "Grunderkvinner på kvinners vis", ved Jamtøy & Hestvik, SND, 2002.

⁶² Eide, 2001, ibid.

Behovet for synliggjøring av kompetente kvinner var noe av bakgrunnen for at NHO allerede vinteren 2003 etablerte praksisen **Fredagskvinnen** på www.nho.no. Fredagskvinnen består av utvalgte kvinnelige leder- eller styretalent som hver fredag presenteres på NHOS hjemmesider. Her kan man gå inn og få opp ukens kandidat eller hele listen av fredagskvinner, om man er interessert i å oppdage nye leder- og styretalenter.

På individnivå, er det et poeng at kvinner i større grad viser vilje til å bli eksponert i offentligheten, og at de får erfaring i å **"iscenesette" seg selv** i forhold til mediene. Utgangspunktet er å ha tilstrekkelig tillit til egen kompetanse og dernest at en benytter effektive teknikker for i markedsføre og gjøre den synlig i offentligheten. Det finns etter hvert flere kurstilbud innrettet mot en form for "historiefortelling" på individnivå, som har til hensikt å bistå den enkelte i å ta eierskap til egen kompetanse, og kontroll over egen historie som leder. Spørsmål som berøres er bl.a. hvordan man ønsker å fremstå utad og om selvbildet er i overensstemmelse med hvordan man oppfattes, eventuelt ønsker å bli oppfattet. Hvordan skape balanse mellom egen identitet og den profesjonelle rollen, og sammenhengen mellom historiefortelling og evne til å utøve makt og påvirke effektivt, er også tema som berøres i slike tilbud.

For øvrig er kanskje det beste "bøtemiddelet" mot en eventuell undervurdering av kvinner, at menn slipper å ty til media for å bli oppmerksom på og gjøre seg kjent med velkvalifiserte kvinner, og i større grad etablerer **tillitskapende relasjoner** til individuelle kvinner. Det å skape **møteplasser** mellom profesjonelle kvinner og menn vil kunne bidra til slik relasjonsbygging (jmf. innspill om skreddersøm av styrekurs over). Imidlertid er det viktig å være oppmerksom på at slik relasjonsbygging krever tid og tålmodighet, og er ikke noe som kan skje over natten.

Mentor- eller fadderordninger sikrer formalitet omkring det å bygge nære relasjoner mellom to karrieremennesker. Det å **formalisere relasjonen** når aktørene er av motsatt kjønn, kan forhindre at relasjonen mistenkeliggjøres eller at det henledes mot motiver av mer romantisk eller erotisk karakter.

For kvinner er det også et behov å etablere relasjoner til likekvinner i større grad, noe den store oppblomstringen av kvinnenettverk bekrefter. Dette kan blant annet forklares med at mange kvinner fungerer i mannsdominerte miljø og derfor ikke får et naturlig tilfang av kontakt med andre kvinner i daglige jobbsammenhenger. Den økte tendensen til at kvinner "nettverker" med andre kvinner utenfor arbeidsplassen, er sannsynligvis en reaksjon på dette.

Oppsummering; 3 kandidat typer

Som denne gjennomgangen viser, er det etter hvert en betydelig antall kvinner som besitter relevant leder- og styrekompetanse i norsk arbeidsliv. Mange kvinner har høy formalkompetanse, også innen de mest etterspurte utdanningsbakgrunnene for ledere. Mange har omfattende ledererfaring, også på høyere nivå. Kvinner scorer like høyt som menn i studier som sammenligner lederferdigheter, og et betydelig antall kvinner har gjennomført lederutviklingsprogram, som for eksempel NHOS mentorprogram, NHOS kvinner til topps eller andre bedriftsinterne program.

Gruppen "kvinner med styre- og lederkompetanse" fremstår imidlertid som litt for grov til å være praktisk nyttig når NHO skal utvikle sin satsing på dette området. Det trenger ikke være de samme kvinnene som både har relevant formalkompetanse, omfattende ledererfaring og ledertrening. Vi tror derfor det kan være nyttig å dele målgruppen inn i mer findelte kategorier.

Nivå 1

Lederkompetanse på strategisk nivå, evt. spesialistkompetanse innen for eksempel strategiske satsingsområder
Endringsledelse og -kompetanse
Styrekompetanse (teoretisk eller praktisk)

Nivå 2

Noe lederkompetanse
Spesifikk kunnskap (funksjon eller bransje)
Noe styrekompetanse (teoretisk eller praktisk)

Nivå 3

Høy metakompetanse (omfattende formalkompetanse på høyere nivå uansett fag)
Gode resultater og høy innsatsvilje
Leder/styretalent og ambisjoner

Disse kandidattypene vil bli referert til som målgrupper i den videre fremstillingen. Se også Kap. 4.1.

Videre er det påpekt at kvinner vil kunne dra nytte av å bli **synliggjort** som kompetansepersoner i offentligheten. Hvordan de kan **iscenesette seg selv** i forhold til mediene og offentligheten, er en beslektet utfordring. Økt synliggjøring av velkvalifiserte kvinner vil gjøre "publikum" eller offentligheten oppmerksom på *hvem* disse kvinnene er og hva slags human og sosial kapital de besitter. Dermed er det lettere å tillegge dem den verdien de reelt sett besitter, også for folk som ikke kjenner til dem konkret. Betydningen av å bygge tillitskapende relasjoner mellom mannlige beslutningstakere og kvinnelige ledertalent, er et annet tema som tas opp. Det å skape **møteplasser** mellom disse gruppene, er et virkemiddel i en slik prosess. Mentor- og fadderordninger likeså. Etablering av nettverk for kvinner, kan gi kvinner som ellers er i minoritet på sine respektive arbeidsplasser/arbeidsmiljø, en kjærkomment og viktig arena for å omgås såkalte "likekvinner".

2.1.2 Kvinners motivasjon og vilje til lederskap

Det er ikke tilstrekkelig å ha den rette kompetanse til å påta seg lederroller og styreverv, en må også være motivert og ha lyst til det. Det har vært påpekt at det ikke er lett å rekruttere kvinner til lederstillinger, verken i forhold til å tiltrekke dem til søkeprosesser eller å få dem til å si ja dersom de blir den foretrukne kandidaten. I henhold til maktutredningen anno 2001, mener 86% av de mannlige topplederne i norsk offentlighet at hovedårsaken til den lave andelen kvinnelige ledere er at de er for få søkere⁶³. Implisitt i slike påstander, ligger en antakelse om at kvinner ikke vil bli ledere, siden de ikke søker på lederstillinger. Andre hevder at det er logiske årsaker til at kvinner ikke søker på spesifikke lederstillinger, og at disse ikke har noe med motivasjon og vilje til å ta på seg lederskap å gjøre.

Spørsmålet om "kvinner vil" bli ledere ble undersøkt i en sammenlignende studie av 669 kvinnelige og 693 mannlige sivilingeniører, siviløkonomer og jurister⁶⁴.

Følgende resultater kom frem av spørsmålene knyttet til holdninger til å gjøre lederkarriere:

- 80% av alle, både kvinner og menn, kan tenke seg en lederstilling
- 73% av de som ikke har en lederstilling i dag, kunne tenke seg å få det
- 60% kan tenke seg en lederstilling i den virksomheten de nå jobber i

I undersøkelsen ble også respondentene spurt om hvorfor de ønsker å bli ledere. De tre viktigste faktorene for kvinner var;

- Jeg liker å ta ansvar
- Jeg har nødvendige faglige kvalifikasjoner
- Jeg ønsker å være med å fatte beslutninger på det nivået

Viktigste årsak til at respondentene ikke ønsker seg lederstillinger er at det ville gått for mye ut over fritiden. 6 av 10 som ikke ønsker en lederstilling foretrekker faglig fordypning fremfor ledelse. I liten grad trekkes lederkulturen frem som en hindring.

Imidlertid er kvinner signifikant mindre overbevist om at de har "nødvendige lederkvalifikasjoner", sammenlignet med menn. _ av kvinnene under 30 år mener de ikke har slike lederkvalifikasjoner. Dette kan imidlertid ha sin naturlige forklaring i ung alder. Tendensen er dessuten at de fleste mener at de *har* relevante lederkvalifikasjoner.

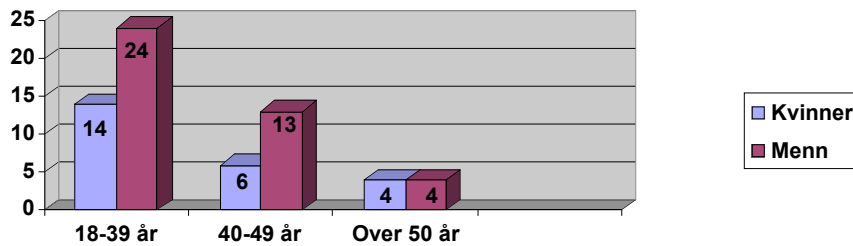
Fra den danske lederundersøkelsen som vi har referert til tidligere, kommer det frem at en noe høyere andel av de mannlige lederne har ambisjoner om å nå til topps enn de kvinnelige, men tendensene er likevel at en betydelig andel av de kvinnelige lederne ønsker å nå høyere opp i lederhierarkiet⁶⁵.

⁶³ www.dn.no rapporterer om Hege Skjeie og Marit Teigens bok "Menn imellom" som er basert på en undersøkelse gjennomført i regi av maktutredningen, juni 2003.

⁶⁴ J. Andreassen og K. Folkenborg (2002); *Vi vil! Slipp oss til!* Oslo: Fafo. På oppdrag for SND. www.lederne.dk

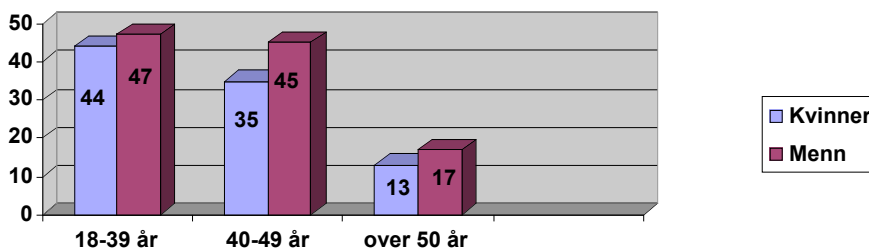
⁶⁵ Lederne, Danmark (2003). Se: www.lederne.dk/pdf/kvinnerogledelse

Jeg ønsker å nå en toppstilling



Se tabellforklaring neste side

Jeg ønsker å få en stilling på høyere nivå enn i dag



Tabell 2.10 Ambisjonsnivå for kvinnelige og mannlige ledere. Tall i prosent. N= 891. Kilde: Lederne, Danmark 2003.

Som figurene viser, er det større kjønnsforskjeller i ambisjoner til toppledelse. Det er også her kvinner har dårligst tilgang til rollemodeller og positive lederbilder.

Kvinnebasen, som var Likestillingscenterets initiativ for å synliggjøre kvinners kompetanse, har mottatt over 3 500 registreringer fra kvinner som opplever seg selv som lederkandidater⁶⁶. Da tidligere likestillingsdirektør Ingunn Yssen redegjorde for aktiviteten omkring kvinnebasen på en konferanse i juni 2002, hevdet hun at den representerer moderne kvinners 8. mars tog⁶⁷. - Nå er kvinner lei av å høre at de ikke er kvalifisert, at de ikke vil, at de ikke finnes. - Her er vi! signaliserer dagens moderne kvinner ved å registrere seg i kvinnebasen, uttalte Yssen.

Det er imidlertid tvilsomt at kvinnebasen har hatt stor praktisk betydning for rekruttering av kvinner til ledelse og styrer. En undersøkelse blant 1000 kvinner som var registrert i basen ble gjennomført i 2002, og viste at 3 av 4 ikke hadde fått noen henvendelser⁶⁸. 8% hadde fått et jobbtilbud, men halvparten hadde takket nei fordi det ikke var interessant. Et annet eksempel er at bare 7,4% av de kvinnelige styrerepresentantene som deltok i ECONs undersøkelse "Kvinner og menn i styrer" var registrert i kvinnebasen. På spørsmål om hvorfor de ikke var registrert, var den viktigste forklaringen at de ikke hadde hørt om den. 27.01.03 rapporterte Dagens Næringsliv at de gjort en rekke henvendelser til rekrutteringsbyråer om hvordan de bruker kvinnebasen. Responsten bærer preg av liten interesse i å gå ut over egne nettverk og databaser for å lete frem kandidater.

Vinteren 2003 kunngjorde arbeids- og administrasjonsminister Victor Normann at Aetat skulle overta driften av kvinnebasen. I et skriv til kandidater som har vært registrert i kvinnebasen, skriver arbeids- og administrasjonsdepartementet følgende⁶⁹;

Etter eierskiftet vil du, som registrert i kvinnebasen, bli synlig overfor flere arbeidsgivere, ved at det lenkes til kvinnebasen fra åpningssiden på www.aetat.no. Denne siden har over 400 000 treff daglig og brukes aktivt av arbeidsgivere i forbindelse med rekruttering. Aetats medarbeidere vil i sine møter med arbeidsgivere markedsføre kvinnebasen som det naturlige stedet å lete etter kvinnelige leder- og styrekandidater.

⁶⁶ Kvinnebasen ble overtatt av Aetat fom 01.07.03. Se www.aetat.no, el. www.kvinnebasen.no.

⁶⁷ Fafos konferanse; *Vi vil, slipp oss til*, juni 2002.

⁶⁸ DN, 27/1/03.

⁶⁹ Kilde: Email tilsendt en kandidat registrert i kvinnebasen.no

Som et ledd i økt synliggjøring av kvinnelige kandidater, er dette sannsynligvis et positivt trekk. Imidlertid er det flere åpne spørsmål mht til å hvilken grad denne databasen vil gi kvinnelige kandidater tilstrekkelig tilgang til rekrutteringsarenaen for lederstillinger og styreverv. For eksempel er det sannsynlig at Aetat ikke er det stedet bedrifter og headhuntere først og fremst henvender seg for å fylle attraktive lederstillinger. Flere profesjonelle lederutvelgere har for eksempel uttalt til media at kvinnebasen har liten verdi blant annet fordi det ikke er noen kvalitets sikring eller prekvalifisering av kandidatene som registrerer seg. Andre har påpekt at databasen ikke matcher med de informasjonsbehov utvelgere har, og at det har vært problemer med å finne frem til kandidater med rett kompetanse og erfaring. Imidlertid påpekes det fra arbeids- og administrasjonsdepartementets side at kvinnebasen skal videreutvikles både teknisk og funksjonelt. For eksempel vil man kunne oppdatere kompetanseprofilen på egenhånd.

Det finns for øvrig flere databaser som mer spesifikt omfatter kandidater med styrekompetanse, både hos konsultentselskaper og i det offentlige regi. Som nevnt tidligere, har SND for eksempel lansert en egen styrebase som er forbeholdt personer med styrekompetanse i form av at de har deltatt på SNDs styrekurs.

Selv om tendensene vi har beskrevet over, gir en indikasjon på at mange velkvalifiserte kvinner er motivert til å ta på seg lederansvar, er det et åpent spørsmål hvorvidt den enkelte kvinne, på individnivå, er så "klar" for ledelse og styreverv at det gir utslag i faktiske rekrutteringsprosesser. I enhver lederutvelgelse vil det være et spørsmål om å matche en person ikke bare med en konkret jobb, men også med selve virksomheten og teamet hun skal jobbe i. I en avisartikkel i Dagbladet, uttalte en kvinnelige styrekandidat at hun har fått flere henvendelser vedr. styreverv, men har takket nei i avventning på den *rette* henvendelsen. Det vil sannsynligvis også inkludere vurderinger av hvilke rammebetingelser som omgir lederjobbene/styrearbeidet.

Er det verdt det?

I henhold til AFFs to lederundersøkelser, var det 10% færre kvinnelige ledere i 2002, sammenlignet med 1999 (ned fra 23.8% til 21.4%)⁷⁰. Nedgangen er størst i hotell/handel/restaurantnæringen, mens det har vært en oppgang i offentlig administrasjon/undervisning. Selv om hovedtendensen er at de som var ledere i 1999 også er det tre år etterpå, er det flere av de kvinnelige topplederne som har sluttet, sammenlignet med mennene. Mens 82% av de mannlige topplederne hadde samme posisjon tre år etter, var det tilsvarende tallet for 71% for kvinnelige toppledere. Også blant yngre ledere (under 35 år), er det en større andel av kvinnelige ledere som ikke opprettholder lederkarrierene (26% for kvinner, 16% for menn).

Colbjørnsen (2002) har undersøkt hvilke faktorer som kan forklare tendensen til å bli værende eller frafalle lederkarrieren og rapporterer om følgende resultater;

- Det å ha små barn hjemme øker sjansen for å forsette lederkarrieren
- Jo oftere kvinner føler at de må yte mer enn mannlige ledere for å nå like langt, jo større er sjansen for å forsette videre som ledere
- Kvinner som har mer enn 4 års utdanning har en tendens til å forsette
- Kvinner som ikke føler at "det er verdt det" forlater lederkarrieren

Det siste poenget refererer til følgende spørsmål i undersøkelsen; "Når du tar alle forhold i betraktning – synes du at det er så mange goder forbundet med å være leder at det er verdt innsatsen?"⁷¹ Funnene har implikasjoner for bedrifter som ønsker å rekrutterer kvinner til ledelse, eller holde på de kvinnene som allerede besitter lederfunksjoner. Colbjørnsen oppsummerer utfordringen slik:

"Det å bidra til at lederjobber framstår som attraktive livsløp for flere kvinner, kan i dag se ut til å være minst like viktig som å fokusere på stengsler og diskriminering".

Da blir et naturlig oppfølgingsspørsmål; hva skal til for at kvinner opplever lederjobbene som attraktive og verdt innsatsen?

Vi kan hente noe innsikt fra Fafo studien, *Vil vil, slipp oss til* som er blitt referert fra tidligere. Her er en oversikt over hvilke forutsetninger som respondentene mener først og fremst må være tilstede for at de skal vurdere en lederjobb. 28% mener at det viktigste er "at familie/partner

⁷⁰ Colbjørnsen, Tom (2002): "Kvinner i ledelse – hva skjer?", i AFFs *Lederbulletin*, Nr. 2 – juni.

⁷¹ Se Colbjørnsen, T. Drake, I. & W. Haukedal (2001): *Norske ledere i omskiftelige tider*. AFFs *Lederundersøkelse*. Bergen. Fagbokforlaget, s 175.

støtter meg". En litt lavere andel (25%) mener at det viktigste er at "ledelsen i virksomheten støtter meg". Deretter fordeles svarene på forhold som "at jobben ikke krever større grad av tilgjengelighet enn min nåværende jobb" (12%), "at barna er store nok" (10%), "at kollegaene støtter meg" (8%) og "at lønnen er god nok" (8%).

Den viktigste faktoren her, å få partnerens støtte, er muligens et anliggende som er bortenfor bedrifters kontroll og påvirkning. På den annen side bør det påpekes at lønnsnivå og tilgang til frynsegoder kan ha en viss sammenheng med det å få en slik støtte fra partneren. Dersom den kvinnelige lederen bidrar til å øke familiens økonomiske rammer, vil det sannsynligvis positivt påvirke partnerens holdninger. Det vil også muliggjøre kjøp av trivielle og tidkrevende tjenester i husholdet som ellers ville konkurrere om tid, oppmerksomhet og energi fra lederen og hennes partner.

Blant kvinnelige toppledere i USA og Europa, kan det virke som om det har blitt en trend å løse karriere/familie problematikken med "househusbands". I henhold til Fortune (European Edition, no 19, 2002), hadde om lag 30% av de 187 kvinnene som deltok på "FORTUNE's Most Powerful Women in Business Summit" i 2001, partnere som enten var deltidsarbeidende eller hjemmeverende. 1/3 av kvinnene på årets liste over kvinner med makt, var i en slik situasjon. I henhold til lederundersøkelser her hjemme, er det foreløpig et svært lite antall kvinnelige ledere som er i en tilsvarende situasjon (noen kvinnelige ledere har dog pensjonerte partnere).

I utlandet har vi også sett en oppblomstring av såkalte "life style managers", som sørger for slik praktisk tilrettelegging for karrieremennesker. Det innebærer at personer bistår med tjenester som varierer fra det å fungere som en personlig sekretær til mer forretningsmessig coaching. Virksomheter kjøper og tilbyr denne type tjenester for å forhindre utbrenthet, slitasje og unødig tidsforbruk hos nøkkelmedarbeidere.

Det er flere årsaker til at slike tjenester og tendenser ikke er vanlige i Norge. En forklaring er at lønnsnivået for ledere er lavt i Norge sammenlignet med internasjonale forhold, og særlig at kvinnelige ledere tjener dårligere enn de mannlige⁷². I tillegg kommer også en kulturell dimensjon som vanskeliggjør kjøp av diverse tjenester, husarbeidet skal man liksom ta seg av selv. En ytterligere forklaring er det faktum at norske kvinner (og i økende grad menn) ønsker å være involvert i organiseringen av hus og hjem, parallelt med yrkesrollen.

Imidlertid kan det være grunn til å advare mot en for ensidig fokusering på familie/karriere-kombinasjonen når det gjelder rekruttering av velkvalifiserte kvinner. Flere studier av jobbpreferanser har vist at denne faktoren ikke er blant de aller viktigste når profesjonelle kvinner vurderer jobbtildbud.

Profesjonelle kvinner ønsker faglige og intellektuelle utfordringer

I en studie av 436 akademikerkvinner, fremkom følgende rangering av jobbpreferanser (basert på spørsmål om hva som er vesentlig i valg av jobb);

1. Faglighet
2. Uavhengighet
3. Økonomi
4. Familie

Tabell 2.11 Jobbpreferanser blant kvinnelige akademikere. Gill gruppen (2000).

Faktorene er variabler som ble målt med bakgrunn i en rekke dimensjoner/spørsmål for hver variabel. Det var seks ulike profesjoner involvert i studien (siviløkonomer, sivilingeniører, advokater, arkitekter, tannleger og leger) og rangeringen var lik for alle gruppene, bortsett fra tannleger som hadde familieforhold på andre plass og leger som hadde den på tredje.

En britisk studie tegner et lignende bilde⁷³. Nærmere 1200 kvinnelige ledere på senior nivå svarte på hva som fikk dem til å velge sin nåværende arbeidsplass, og hensynet til familie/privatliv kommer langt ned på listen til fordel for økte intellektuelle utfordringer og utviklingsmuligheter.

⁷²I henhold til DN 13/3-03 har kvinnelige toppsjefer betydelig lavere inntekt enn mannlige toppledere. I små bedrifter tjener kvinnene 160 000 mindre enn mennene, mens lønnsforskjellen i de største bedriftene er på 335 000. I rapporten Drake(2002): *Sjef og kvinne – myter og fakta om kvinner i ledelse* bekreftes det at kvinnelige ledere har færre ekstraintekter enn mannlige.

⁷³ "breaking the barriers – women in senior management in the UK". Catalyst and Opportunity Now (2000).

	%
Økt intellektuell stimuli	58
Større forfremmelsesmuligheter	50
Bedre belønning	33
Annen type arbeid	32
Organisasjonens verdier	24
Økt synlighet	21
Ønsket å forflytte meg	18
Større eller mindre organisasjon	17
Mer fleksibel arbeidsorganisering	10
Arbeidsomgivelser som støtter familie/personlige forpliktelser	7
Arbeidsomgivelser mer støttende til kvinner	4

Tabell 2.12 Årsaker til at kvinnelige ledere valgte å bli ansatt i nåværende stilling – prosent angir faktorer som er rangert som en av topp tre. Kilde: Catalyst & Opportunity Now (2000).

Autensitet

I en ny amerikansk bok som er skrevet av forskere ved Center for Creative Leadership, har utforsket ambisjoner, motivasjon og håndtering av lederrollen for såkalte "high achieving women"⁷⁴. Her kommer faktorer som autensitet, helhet og kontroll over egen situasjon høyt opp. Dette matcher til en viss grad funnene som Nanna Frogg og Bitten Kallerud gjorde da de studerte kvinnelige toppledere i staten⁷⁵. Nærmere 2/3 av de 22 kvinnelige topplederne som ble intervjuet hadde et såkalt "personlig integritetsperspektiv". Det innebar følgende type utsagn for hva som er viktig for dem i deres lederskap (se s. 42):

- Å være seg selv
- Å være hel
- Å ta vare på sin personlighet
- Å bruke sin personlighet

Det er på denne bakgrunn ikke usannsynlig at vurderinger av konkrete tilbud om lederjobber eller styreverv, vil gjøres i lys av slike forhold. Hvordan kvinner selv kan sørge for å ivareta mest mulig av egen integritet i kombinasjon med å lykkes i karrieren, er derfor et aktuelt tema i en fremtidig satsing for å sikre høyere andeler kvinner i ledelse og styrer. Bedrifter som viser at de anerkjenner slike problemstillinger vil sannsynligvis også kunne score høyt hos disse kvinnene.

Oppsummering; Ønsker lederansvar, men ikke for enhver pris

Gjennomgangen i denne delen har bekreftet at mange kvinner med relevant kompetanse ønsker å bli ledere. Når de likevel ikke når opp i konkurransen, kan det ha sammenheng med at de ikke lykkes i å markedsføre egen kompetanse og motivasjon overfor de rette interessentene. 3500 kvinner har registrert seg som "lederemner" i kvinnebasen, men denne benyttes foreløpig i begrenset grad i praksis. Det er også sannsynlig at kvinner ikke er tilstede på de rette arenaene hvor lederutvelgelses avgjøres. Økt tilgang til slike arenaer vil øke sannsynligheten for å bli med og nå opp i konkurransen om lederstillinger og styreverv.

Vi har også sett at mange kvinner ikke ønsker å bli ledere for enhver pris. Det er imidlertid ikke slik at ansvar for barn reduserer tilbøyeligheten til å bli værende i topplederstillinger, heller tvert i mot. Selv om mange kvinner er opptatt av å ha en balanse mellom jobb og privatliv, viser ulike studier at velkvalifiserte kvinner er vel så opptatt av faglige og intellektuelle utfordringer og utviklingsmuligheter. Dette er forhold som bidrar til å tiltrekke kvinner til lederstillinger.

2.2 Bedriftenes etterspørsel etter kvinners kompetanse

Fordommer er en luksus vi ikke kan ta oss råd til
Carly Fiorina (HP-sjef)

Vi har tatt for oss påstanden om at "kvinner vil". Et tilsvarende spørsmål kan stilles i forhold til etterspørselsiden; ønsker organisasjoner å rekruttere kvinner til ledelse og styrer? Noen ynder å

⁷⁴ Ruderman, M.N & P. Ohlott (2002): *Standing at the Crossroads. Next steps for high-achieving women*. S.F.: Jossey-Bass.

⁷⁵ Frogg, N. & B. Kallerud (1999): *Toppleder og kvinne. Perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning*. Oslo: Statskonsult.

hevde at den lave andelen kvinnelige ledere og styrerepresentanter skyldes manglende vilje fra ledere og andre ansvarliges side. Dersom viljen var tilstede, finns det nok av løsninger og strategier for å tiltrekke kompetente kvinner. Andre mener at det ikke er viljen det står på, men at det rett og slett ikke er mulig å finne kvalifiserte og villige kvinnelige kandidater. På den annen side er det en økende andel toppledere som engasjerer seg i debatten og taler varmt for relevansen av kvinner i styrer og ledelse. Shells norske toppsjef, Johan Nic Vold, er et eksempel på en av dem som hevder at bedriften ikke har råd til å gå glipp av de kvinnelige talentene⁷⁶.

Rekrutteringspraksis – styreverv

ECONs studie⁷⁷ tar for seg hvordan kvinner og menn blir rekruttert til styrevervene. De kvinnelige styrerepresentantene mener at deres tilknytning til et politisk parti har hatt betydning for rekruttering til styrevervet, mens de mannlige i større grad oppgir at de representerer en arbeidsgiver med eierinteresser. Formelt nettverk er viktigere for de kvinnelige styrerepresentantene, mens uformelt nettverk er viktigere for de mannlige. Mange trekker frem at rekrutteringen burde bli mer profesjonell, og at det er nødvendig å tenke nytt og kreativt for å rekruttere flere kvinner til styrene. ECONs konklusjon er at det finnes nok aktuelle kandidater blant kvinnene, men at de ikke blir tilbudt styreverv.

Hvor ligger hun(den) begravet?

I 2002 kartla NHO medlemmenes holdninger til å rekruttere flere kvinner til styrer⁷⁸. Blant de spurte var det 92 prosent menn på adm. dir. nivå. De viktigste konklusjonene i undersøkelsen går ut på at flere kvinner vil gi bedriften bedre «image», at flere kvinner i ledelsen/styret vil bidra til bedre effektivitet og kvalitet, og at bedriftene gjerne vil ha kvinner i styrene. Det ble også konkludert med at problemet med å rekruttere flere kvinner, er å finne de kvalifiserte kvinnene.

De fleste av NHOS medlemmer som har respondert i undersøkelsen, har positive holdninger til å rekruttere flere kvinner. Nesten alle avviser at flere kvinner kan bringe med seg økt usikkerhet (96 prosent), vil føre til unødig bruk av tid og energi (96 prosent) eller at de skulle anses som en trussel (75 prosent). Tvert imot mener mange at flere kvinner vil være et bidrag til bedre effektivitet og kvalitet (61 prosent) og at flere kvinner i styret vil gi bedriften et bedre «image» utad (73 prosent). Meningene er mer delte i spørsmålet om kvinner vil bidra til økt lønnsomhet. Her er 38 prosent helt eller nokså uenig og 37 prosent nokså eller helt enig.

Blant respondentene er det liten forståelse for argumentet om at «eierne ikke vil bli representert av en kvinne» eller at «de andre styremedlemmene er for negative». Den begrunnelsen som de fleste oppgir for dagens lave kvinneandel i styrene, er enten at de ikke finner kvalifiserte kvinner (48%), eller at de kvalifiserte kvinnene ikke ønsker å påta seg styreverv (40%). 66 prosent av de spurte mener kvinnene ikke er tilstede i de fora hvor rekruttering til styrer foregår.

Finner de ikke; om mannsdominerte organisasjoner og nettverk

“Vi fikk ingen kvalifiserte kvinnelige kandidater” er et utsagn som ofte går igjen når ledere blir konfrontert med at de rekrutterer enda en mann til allerede mannsdominerte ledergrupper eller styrer. Det er ikke tvil om at mange lederutvelgelser preges av fraværet av kvinnelige kandidater. Det at kvinner ikke er med i vurderingsprosessene kan skyldes flere ting. Hvis rekrutteringsprosessen er åpen og kandidatene derfor kan søke på den ledige stillingen, kan det være forhold som at det annonseres i medier som ikke treffer kvinnelige kandidater, at annonsen er utformet på en slik måte at den ikke appellerer til kvinner, osv. Dersom en ønsker å øke tilfanget av kvinnelige kandidater, kan en tilpasse markedskommunikasjonen slik at den treffer kvinner i større grad. NHO har i denne forbindelse utarbeidet brosjyren **“Rekruttering av kvinner. Hvorfor og hvordan”** som tar for seg ulike faser i rekrutteringsprosessen med retningslinjer for hvordan bedriftsledelsen og utvelgerne kan sørge for at kvinner blir ivaretatt i prosessen.

Ofte skjer imidlertid lederutvelgelser som en følge av mer uformelle prosesser, hvor noen anbefaler noen, eller hvor en leder allerede i utgangspunktet vet hvem hun eller han ønsker å plukke til en bestemt stilling eller oppgave. Da er det ikke et spørsmål om å være den best kvalifiserte, men først og fremst at utvelgerne vet om en, og helst at man allerede har etablert en god relasjon til den som skal velge ut.

⁷⁶ Jmfr innlegg på konferansen som konferansen *Verdiskapende ledelse* i Oslo 6. november 2002.

⁷⁷ ECON analyse (2003): *Kvinner og menn med styreverv*.

⁷⁸ NHO (2002): *Hvor ligger hun(den) begravet i de norske styrer? Se også appendiks*.

Det kan være fordeler og ulemper med uformelle utvelgelsesprosesser, uavhengig av kjønn. Vi skal ikke komme inn på disse her. Vi vet imidlertid at nettverksrekruttering er vanlig i forhold til lederutvelgelse og at det kan være et vesentlig hindring for bedrifters evne til å rekruttere kvinner. Dette skyldes rett og slett at mange ledere ikke har like gode relasjoner til kvinnelige kompetansepersoner som de har til mannlige. For at bedrifter skal øke sitt tilfang til kvinnelige kandidater, må de derfor utvide sine nettverk og relasjoner til i større grad å inkludere kvinner.

Nettverk, relasjoner og kjønn er imidlertid ikke noe ukomplisert tema. For det første vet vi at menn i større grad pleier relasjoner til andre menn. De kombinerer både sosiale og profesjonelle behov når de omgås. Da er settingen ofte ikke passende eller attraktiv for kvinner, særlig fordi det kan virke som om kvinner og menn har ulike sosiale preferanser. Mens menn bruker mye mer tid på sosiale sider ved jobben, er kvinner ofte opptatt av å begrense det utenomfaglige. De foretrekker å gå hjem når arbeidsdagen er slutt, snarere enn å tilbringe sitt sosiale liv på kontoret eller sammen med kolleger. Det kan også være vanskelig å gjøre plass for begge kjønn i visse settinger, for eksempel dersom samværet utspiller seg i en badstue⁷⁹.

For å unngå denne kjønnsdelte relasjonsbyggingen i næringslivet, er det behov for enten å etablere alternative møteplasser som kan ivareta de sosiale preferansene til både kvinner og menn, eller søke å påvirke de sosiale preferansene slik at de sammenfaller mer med hverandre. Det siste kan vel knapt sies å være et aktuelt foretak for en medlemsorganisasjon. Det første alternativet burde imidlertid la seg gjøre å ta hensyn til.

For mange bedrifter vil det også være fordelaktig å oppmuntre kvinner som har begrenset tilgang til likekvinners i egen organisasjonen eller ledergruppe, å pleie sine eksterne nettverk til andre kvinner. På den måten vil de kunne forsette å trives i mannsdominerte miljø og samtidig hente inspirasjon til å "være seg selv" (jmf. preferanser hos kvinnelige toppledere som ble referert i drøftelsen av kvinners ledermotivasjon).

Lederkriterier og kvinnelige ledertalent; match eller mismatch?

Hvordan kan bedrifter i større grad "oppdage" kvinnelige ledertalent? Det kan virke som en forutsetning at kvinner matcher med de lederkriterier som er retningsgivende i organisasjonen. Det er flere fallgruver knyttet til dette. For det første er det ikke sikkert de reelle lederkriteriene (dvs de lederkriterier som anvendes i praksis og ikke de som står skrevet i formelle dokumenter) fanger opp kvinners lederferdigheter. Forskning har vist at det er større samsvar mellom typiske lederprofiler og det som oppfattes som maskuline karakteristikk⁸⁰. Toppsjefen i Norsk Hydro, Eivind Reiten, gjorde nylig følgende innrømmelse mht til å bruke historien som retningsgiver for å peke ut fremtidens lederemner⁸¹;

Det er en risiko for "svaksyn" når det gjelder å se potensialet hos de som ikke ligner på den tradisjonelle sjefen.

Han påpekte videre at synet på hva som kreves av en sjef kan komme til å være preget av modeller som ikke i samme grad fanger opp kvinnelige kandidater. Dette er kanskje særlig tilfellet i internasjonale organisasjoner. Det er grunn til å anta at vi i Norge ikke preges like sterkt av såkalte maskuline lederkriterier som i land det er naturlig å sammenligne seg med⁸². Sannsynligvis praktiseres det i mange norske organisasjoner en mer androgyn lederprofil. Imidlertid vil graden av mannsdominans i organisasjonen og bransjen påvirke graden av maskulinisering i lederprofil. Jo mer mannsdominert bransje, jo større sannsynlighet for at lederprofilen er av mer maskulin karakter.

Et annet problem kan være at selv om kvinner matcher med maskuline lederkriterier, er det ikke sikkert at det slår positivt ut for kvinnen å matche disse. "Det smale spor" er et utsagn som er ment å beskrive kvinners balansegang mellom maskuline lederkriterier og allmenne oppfatninger om hvordan kvinner bør oppføre seg. Eksempelvis kan aggressivitet betraktes som et positivt ledertrekk, men bare hos menn. Bedrifter som ønsker å øke andelen kvinner i ledelse og styrer, kan derfor dra nytte av å gjøre en gjennomgang av hvilke lederkriterier som faktisk praktiseres, og om disse i tilstrekkelig grad vil fange opp kvinner som ledertalent.

⁷⁹ I et intervju med DN 22/2-03 beskriver professorstipendiat og styrerepresentant Karen Marie Midelfart hva det faktisk innebærer å tilhøre "det annet kjønn" når fag og sosial omgang kombineres i en badstue og hun er eneste kvinnelige fagperson.

⁸⁰ Se Drake & Solberg (1995): *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* Oslo: TANO.

⁸¹ Foredrag på næringslivskonferansen, Oslo 4/6/03

⁸² Se for eksempel Tor Grennes (1999): *Perception of values and commitment of Norwegian managers.* Doktoravhandling ved Henley Management College.

Oppsummering: Behovet for å oppdage kvinnelige ledertalent

Denne gjennomgangen har vist at topplederne i NHOS ASA-selskaper mener at flere kvinner i bedriftens ledelse og styrer vil bringe mange fordeler. De ser heller ikke mange ulemper forbundet med å få inn kvinnelige styremedlemmer.

Den viktigste forklaringen på at det ikke er flere kvinner, er at utvelgerne ikke finner kvalifiserte kvinnelige kandidater. En måte å oppdage kvinnelige kandidater på, er å utvide nettverk og møteplasser hvor mannlige beslutningstakere, toppledere og ansvarlige i valgkomiteer ferdes til å inkludere kvinner i større grad. Det vil dessuten være nyttig å gjøre en gjennomgang av eksisterende lederkriterier for å vurdere hvorvidt disse vil fange opp kvinnelige ledertalenter.



STRATEGIUTVIKLING

→ **ET MARKEDSDREVET KONSEPT**

→ **RETNINGSLINJER, MÅL OG DELMÅL**

→ **TERMINOLOGI**

STRATEGIUTVIKLING

NHO tilsatte ny likestillingsansvarlig august 2002. Benja Stig Fagerland har begrenset bakgrunn omkring likestilling, kvinner og ledelse, men har i stedet bred erfaring med forretningsutvikling og strategi fra næringslivet⁸³. Med sans for innovative organisasjonsformer, høy grad av involvering, og med et sterkt engasjement, har hun ledet utviklingen av prosjektet i henhold til moderne prinsipper for strategiutvikling. I det følgende vil vi ta for oss hvordan strategiprosessen ble drevet og hvilke premisser som er lagt til grunn for satsingen.

3.1 Et markedsdrevet konsept

Som en forutsetning for organiseringen, har ligget til grunn et markedsdrevet konsept og perspektiv med en anerkjennelse av at det er medlemsbedriftene som er den viktigste interessenten i arbeidet. Konseptet er utviklet med utgangspunkt i at det skal drives av medlemmene. Premisset er at NHO skal ha en rolle som tilrettelegger for rammeverket og utvikle et kollektivt opplegg for medlemmene. Men suksessen for Female Future vil ligge i et vellykket samarbeid mellom NHO og medlemsbedriftene, som sammen skal identifisere og utarbeide fornuftige og realistiske fremdriftsplaner.

Involvering av premissgivende aktører

Fordi mye av NHOs aktiviteter skjer med utgangspunkt i region-, lands- og bransjeforeninger, har det vært en viktig forutsetning å inkludere retningsgivende aktører fra disse gruppene i strategiutviklingen. Tanken er at konseptet dermed vil kunne ivareta spesielle behov og kulturer som er karakteristiske i disse miljøene. Det er også en antakelse at slik involvering vil skape økt forpliktelse hos deltakerne og deres respektive tilknytninger med hensyn til å bidra til prosjektets suksess.

Kompetanse og engasjement

Det er lagt vekt på å rekruttere personer fra NHO fellesskapet (medlemsbedrifter, lands- og bransjeforening og regionsavdelinger) som enten selv har tatt kontakt med likestillingsansvarlig eller vist interesse for å bidra, eller som har blitt anbefalt av andre som **kompetente** og **engasjerte** bidragsyttere omkring likestilling generelt og kvinner i styre/ledelse spesielt. Målsettingen har vært å sette sammen et team fra de rette miljøer som ville bidra med relevant kompetanse og høyt engasjement inn i prosjektet. Man har således unngått fenomenet "likestillingssslitasje" (gender fatigue), et internasjonalt fenomen blant aktører som har likestilling og kvinnesak som ansvarsområder, og som er utslitt av å jobbe hardt og mye, på et felt med lav status og lav resultatoppgjør⁸⁴.

Et utvalg personer takket ja til å delta i en **styringsgruppe** som har utgjort kjernen i utviklingen av Female Future.

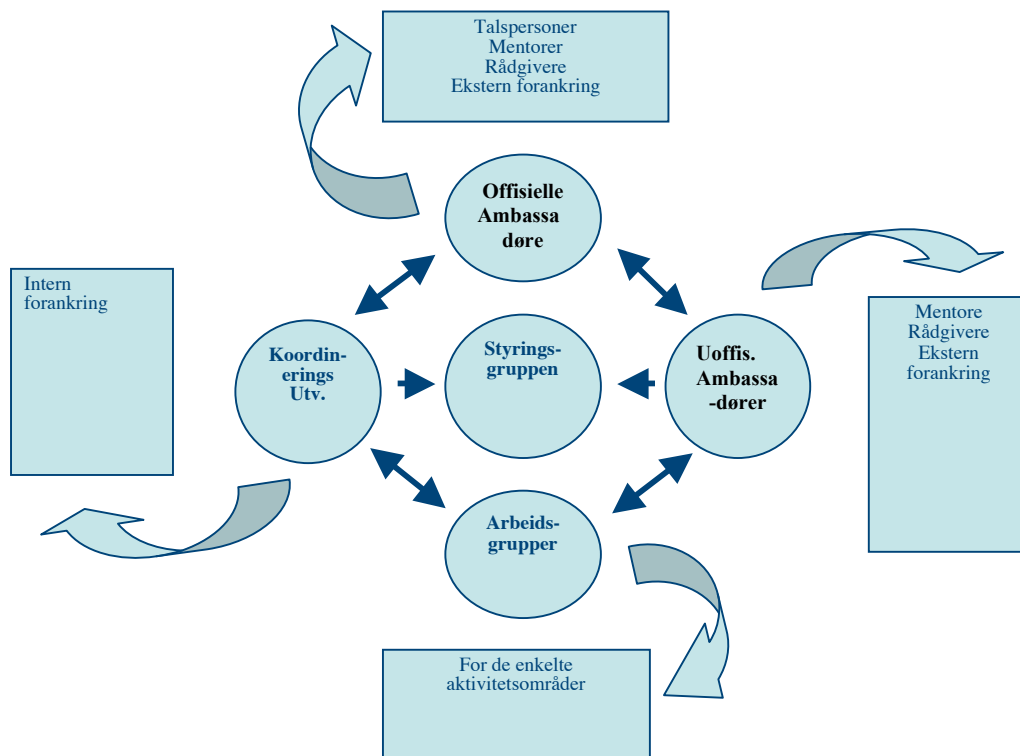
På et tidlig stadium i prosessen, ble deltakerne i styringsgruppen oppfordret til å søke råd hos andre ressurspersoner i sine respektive nettverk og miljø. Hensikten var den samme som i rekrutteringen til styringsgruppen; å innhente relevant kompetanse til utviklingen av konseptet, så vel som å skape oppslutning om det. Utvalgte ressurspersoner fra medlemsbedrifter, academia og den politiske arena som bidrar på en slik måte, har blitt/bli invitert til å være **ambassadører** for konseptet. Dersom de ikke ønsker å stå offentlig frem som ambassadører, kan de ha en rolle som uoffisielle ambassadører.

Etter hvert som konseptet tok form og tiltaksområdene (byggeklossene) ble utformet (se kapittel 4), ble det etablert **arbeidsgrupper** som fikk ansvaret for å gå videre med de respektive tiltaksområdene. Her var rekrutteringen av deltakere basert på et krav om at vedkommende måtte ha høy kompetanse på det aktuelle området. Medlemmer i styringsgruppen ble invitert med i den eller de av arbeidsgruppene som var relevant og interessant for dem. I tillegg deltok NHOs likestillingsansvarlige i alle arbeidsgruppene.

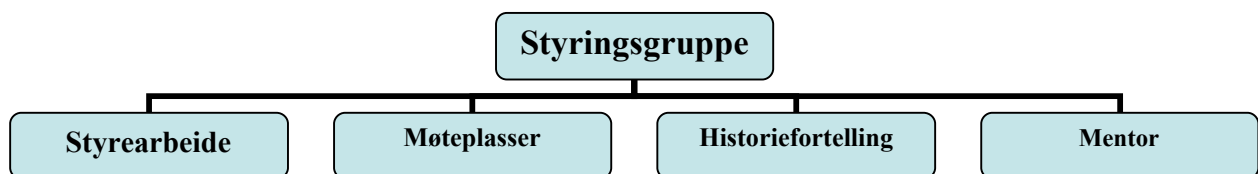
⁸³ Fagerland var en av to initiativtakere til nettverket Råstoff som våren 2002 tok initiativ til å bistå næringslivet med forslag til hvordan unngå kvotering. Forslaget ble bearbejdet til NHOS 10-punkt liste over tiltak for å øke andelen kvinner i ledelse og styrer beskrevet i kapittel 1.4. Se appendiks.

⁸⁴ "Strategies for the promotion of Gender equality – is mainstreaming a dead end?" Report from an informal Consultation of Gender Focal Points in Multilateral Development Organisations, 6-9-November 2002. UD.

Følgende figur kan illustrere organiseringen av utviklingen av Female Future:



Følgende figur kan illustrere organiseringen av arbeidsgruppene:



Internt har følgende miljø vært involvert i prosessen: koordineringsutvalget for likestilling, ledelsen i NHO, styret i NHO, bedriftslederne, ambassadører, prestasjonsgruppen og fire forskjellige arbeidsgrupper.

3.2 Retningslinjer, mål og delmål

Det ble på et tidlig stadium utarbeidet et sett med retningslinjer for arbeidet i prestasjonsgruppen. Disse er som følger:

- Kortsiktig, men langsiktig
 Imøtekomme kortsiktige behov som medlemsbedrifter og andre interessenter har på området (særlig kvoteringstrussel og rapporteringskrav), men også være fundert i et langsiktig perspektiv som kan bidra til å skape varige endringer
- Fremtidsrettet og innovativ

- Fremstå som tidsriktig å peke fremover; dvs være fundert i fremtidsrettede behov og krav til likestilling. Matche medlemsbedrifter og aktører som i økende grad stiller krav til nyskaping og nytenking, samtidig som man trekker på tidligere erfaringer
- Forretningsorientert og praktisk
 - Være utviklet i tråd med tidsriktige krav til forretningsutvikling og knyttet opp til virksomhetens verdiskapingsprosesser. Tiltakene må være praktiske og lett implementerbare slik at de vil bli anvendelige for medlemsbedriftene, både store og små, sentrale og regionale. Muligheten for å skreddersy sammensetningen av tiltak til hver enkelt bedrifts behov, vil være et suksesskriterium
- Handlingsorientert (resultatorientert)
 - Vi må gå fra mål til handling – og fra mål til resultater!
- Faglig fundert
 - Trekke på tidligere erfaringer og forskning innen forretningsutvikling, organisasjon, ledelse, og likestillingsarbeid i Norge og internasjonalt

Det har vært hevdet at det som ikke blir målt i organisasjoner, det blir heller ikke prioritert. Det er ikke tilstrekkelig å si at man er for kvinner i ledelse hvis man ikke definerer klare målsettinger, er forpliktet til prosessen underveis og forplikter ledelsen til de samme måltallene.

Målformuleringer for satsingen er som følger:

Overordnet mål:

Øke mangfoldet i arbeidsstyrken ved å få flere kvinner i bedriftenes ledelse og styre⁸⁵.

Delmål:

- Synliggjøre styre- og lederkandidater
 - Definere hvilke ferdigheter, perspektiver & kompetanser som kan benyttes for å identifisere og nominere styre- og lederkandidater
 - Tilrettelegge for koblinger mellom kandidater og organisasjoner
 - Skape møteplasser og nettverk
 - Synliggjøre kvinner som er dyktige ledere eller potensielle leder- og styrekandidater
- Tilby målrettede tiltak i et individperspektiv
 - Styrke kvinners styrekompetanse
 - Utvikle kvinners ledertalent og lederprofil
- Rekruttere ledere i nøkkelpersoner i næringslivet, politisk miljø og academia til ambassadører for konseptet
- Utvikle kunnskap om kvinner og mangfold i ledelse
 - Faglig analyse og oppfølging ved gjennomføring av pilotprosjekter
 - Anvendbar og praktisk rettet kunnskapsbase (med verktøy, modeller, referanser & aktiviteter) knyttet til virkemidler og tiltaksområder

Mer konkrete måltall utarbeides i samarbeid med medlemsbedriftene. Et skritt på veien mot dette, er medlemsbedriftenes inngåelse av **intensjonsavtaler**. NHO har gode erfaringer med slike på andre virksomhetsområder, for eksempel inkluderende arbeidsliv. Her har NHO inngått avtaler med bedrifter som forplikter seg på en rekke områder. Gjennom å sikre inngåelsen av tilsvarende intensjonsavtaler med bedrifter som forplikter seg til å styrke innsatsen og arbeide med å få flere kvinner inn i bedriftsledelsen og styret innen 1.juli 2005⁸⁶, vil en være et godt stykke på vei mot måloppnåelse.

Når det gjelder intensjonsavtaler, vil det være et suksesskriterium å få med retningsgivende virksomheter og toppledere innledningsvis i arbeidet, slik at de kan fungere som en type "bjellesauer" i satsingen. Dersom noen viktige premissgivere anerkjenner satsingen, er det lettere for andre å bli med. Vi antar som et minimum at bedrifter som skriver intensjonsavtaler vil nå målet om å øke andelen kvinner i ledelsen og styret. Forhåpentligvis vil det også være en betydelig andel av bedriftene som ikke inngår i satsingen som også bidrar til måloppnåelse.

Synliggjøring av de resultater man faktisk oppnår

I intensjonsavtalen vil NHO forplikte seg til å kunngjøre navnet på de bedrifter som inngår avtalen. Dette vil bidra til å synliggjøre og markedsføre de bedrifter som tar dette arbeidet på alvor. I

⁸⁵ Jmfr. "Veien til ny vekst. Handlingsplan for 2003", Området arbeidspolitikk, Avdeling for bedriftsutvikling og arbeidsmiljø.

tillegg er det et mål å offentliggjøre de erfaringene kvinnene, bedriftene og NHO høster fra arbeidet.

3.3 Terminologi

Det er ikke tvil om at terminologien knyttet til arbeidet med kvinner i ledelse har en belastet fortid. I mange organisasjoner har det vært forbundet med "likestillingskamp", "kvinnesak", "rødstrømper" eller "feminisme", som på sin side har vært for skjellsord å regne og i skarp kontrast til begrep som "god bedriftsøkonomi", "effektivitet" eller "verdiskaping". Selv om det allerede på midten av 90-tallet ble vanlig å diskutere hvilke forretningsmessige implikasjoner den ubalanserte fordelingen av kvinner og menn i lederstillinger kunne ha⁸⁷, kan disse perspektivene ikke sies å ha hatt stort gjennomslag i bedriftene som sådan. Det er derfor behov for nye begrep som målgruppen kan identifisere seg positivt med og bli inspirert av.

FF er et begrep som i liten grad vil skape assosiasjoner til tidligere tiders likestillings- og kvinnekamp. Det betyr ikke at vi tar avstand fra historien, snarere anerkjennes og legges til grunn det arbeidet som er gjort for likestilling frem til nå (jmf. gjennomgang av relevante satsinger/prosjekter i kapittel 1.4). Samtidig er det et mål å gi potensielle og reelle interessenter en mulighet for å møte konseptet/prosjektet med åpenhet og nysgjerrighet uten å bli belastet med fortidens kontroverser. Dette ivaretas ved å benytte engelske ord i overskriften. Bruken av engelsk plasserer også satsingen i et internasjonalt perspektiv. Det tror vi er positivt. Denne problemstillingen er relevant over hele den vestlige verden, og det norske arbeidet er således en del av en større, internasjonal sammenheng. NHOs medlemsbedrifter er også i økende grad internasjonalt orientert, og innslaget av utvalgte engelske ord anerkjenner den virkelighet som stadig flere bedrifter fungerer i. Det har imidlertid vært et uttrykt et ønske fra flere av de deltakende ASA bedriftene å kombinere det engelske med det norske, slik at undertittelen, mobilisering av talent, brukes på norsk. For øvrig er det et mål å begrense engelskbruken i mest mulig grad ut over dette, med bakgrunn i et ønske om å være forankret i alminnelig norsk språktradisjon.

Et fremtidsperspektiv

Vi skal se nærmere på begrepet Female Future. Oversatt til norsk betyr ordene kvinnelig og fremtid. Ordet *fremtid* peker bokstavelig talt fremover, det er derfor fremdrift i det, og det retter søkelyset mot mulighetene som ligger der fremme. Når Instituttet for fremtidsforskning i Danmark skal karakterisere vår tid, snakker de om overgangen fra det fjerde samfunn til det femte, fra Informasjonssamfunnet til Drømmesamfunnet, eller det Feminine samfunn, som de lenge hadde tenkt å døpe det⁸⁸. Fremtidsforskerne mener at overgangen til Drømmesamfunnet vil bli den mest kaotiske og utfordrende av alle, fordi endringen er så fundamental. I drømmesamfunnet vil vårt livs prosjekt være et helt annet enn i de fire foregående, der vi stort sett har brukt kreftene våre på å overleve. Nå skal vi bruke dem på å *leve*; leve ut de innerste drømmer vi bærer med oss. Fremtidsforskerne mener at vi er i et paradigmeskifte, på vei inn i et nytt samfunn og en ny tid.⁸⁹

Ordet *kvinnelig* antyder at det er kvinner som er i fokus, eller noe som skapes av kvinner. Dette er presist, i forhold til prosjektets primære mål; høyere andel kvinner i styrer og ledelse. Det skiller seg også fra ordet *feminin*, som i større grad forutsetter kvalitative forskjeller mellom kvinner og menn. Det er ønskelig å unngå antakelser om kvalitative forskjeller mellom kvinner og menn. Fokuset er på hvordan bedrifter i større grad kan ta i bruk kvinners ressurser, ikke fordi de skal være representanter for bestemte feminine karakteristikk, men fordi de har en naturlig plass i ledelsen og styrene av norske virksomheter. Morgendagens lederskikkelse kan være en kvinne med mye maskulin tæl i seg, eller en mann med feminine sider. Poenget er at bedrifter trenger virksomme kvinner og menn som vier sitt talent og sine ressurser til beste for virksomheten. Kjønn er dessuten bare ett av mange parametere for mangfold. Det vil også være naturlig å tenke på andre dimensjoner som alder, etnisitet og utdannelsesbakgrunn når man rekrutterer til mangfold i styrer og ledelse.

Mobilisering av talent

Fokuset er rettet mot å mobilisere talenter. Bakgrunnen er et forretningsmessig utgangspunkt og målet om å skape løsninger som fremmer verdiskaping og øker konkurransekraften hos medlemsbedriftene. Hvis økt mangfold i styrerom skal bidra til bedre strategiske valg, mer

⁸⁷ For eksempel Drake & Solberg (1995); *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* Oslo: Tano.

⁸⁸ Instituttet for Fremtidsforskning Nørre Farimagsgade 65 1364 København K

⁸⁹ For mer ytterligere inspirasjon om temaet, se for eksempel Jensen, I. Steen (2002): *Ona fyr*, Dinamo Forlag.

innovasjon, raskere omstillinger, og gjennom dette bedre lønnsomhet, er det særskilt viktig at man bringer sammen forskjellige talent og perspektiver for å skape løsningene. Det betyr at det er i alles interesse å sørge for at tilgangen på fremragende individuell kompetanse er stor. Dersom det eksisterer kvinnerelaterte barrierer for slik tilgang av talent, kreves systematisk arbeid for å fjerne barrierene, samt iverksettelse av tiltak som muliggjør at kvinnelige talenter akselerer i karrierestigene i bedriftene. Det er behov for å synliggjøre de kvinnelige talentene og fjerne barrierer som hindrer dem i å innta nøkkelposisjoner. Økt tilgang på ledertalenter og fremragende ledere vil øke virksomhetenes konkurransekraft.

Et konsept som appellerer til både følelser og intellekt

Vi har nettopp diskutert betydningen av språk og terminologi for å vekke de rette assosiasjonene og unngå de feile. Dette handler også om å være bevisst at målgruppen gjør sine betraktninger og vurderinger med følelsene like mye som med intellektet.

Sannsynligvis er det slik at det som har med forholdet mellom kvinner og menn å gjøre, og særlig maktforhold, rommer sterke følelser som angår oss på det dypeste plan. De kan være forankret i tidlige barneår (for eksempel diskusjoner om "rødstrømper og det som verre var" ved middagsbordet hjemme) eller fra opplevelser i studietiden (f. eks; en opplevelse av at jentene rottet seg sammen og var mot alle gutta) eller tidlig yrkeskarriere (f. eks direktøren som kommer med en kvinnediskriminerende bemerkning til en ung kvinnelig leder i en mannsdominerte ledergruppe). Slike opplevelser kan sette dype spor som, selv om de daterer langt tilbake i historien, og kan prege individuelle reaksjoner og vurderinger omkring temaet kvinner og ledelse anno 2003.

Det å basere seg på fakta, informasjon og faglige analyser, kan være et virkemiddel mot at beslutninger og vurderinger blir basert på følelser. Det har imidlertid ikke vært satset overveldende mye på forskning og kunnskapsutvikling på feltet fra norsk hold, selv om det har skjedd en stor endring her bare i løpet av de siste par årene. Vi har referert til en del av disse i kapittel 2. Det finns også en stor faglig kunnskapsbase internasjonalt. Det å basere et konsept på tilgjengelig faglig materialet vil kunne høyne sannsynligheten for suksess. Men samtidig er det viktig å ikke la seg forlede til å tro at det er tilstrekkelig. Tiltakene må også være forankret i en anerkjennelse av de følelsesmessige sidene som kan trekke gjennomføringen i positiv eller i negativ retning.

NOMINERING OG PERLEDYKKING

SKREDDERSØM OG BYGGEKLOSSER

VEIEN VIDERE

FEMALE FUTURE; KONSEPT OG BYGGEKLOSSER

STYREARBEIDE

MØTEPlass

HISTORIEFORTELLING

MENTOR



FEMALE FUTURE; KONSEPT OG BYGGEKLOSSER

I dette kapittelet vil konseptet "Female Future" bli presentert i sin helhet, med innhold og tiltaksplan. Satsingen vil bli iverksatt gjennom ulike pilotprosjekt. Først ut er NHO-S med sin pilot rettet inn mot NHO medlemmer som er ASA-bedrifter. Parallelt arbeides det med utviklingen av en pilot for regionene Buskerud, Hordaland, Troms, Vest Agder, Steinkjer/Trondheim og Rogaland. Flere vil følge løpende.

Konsept

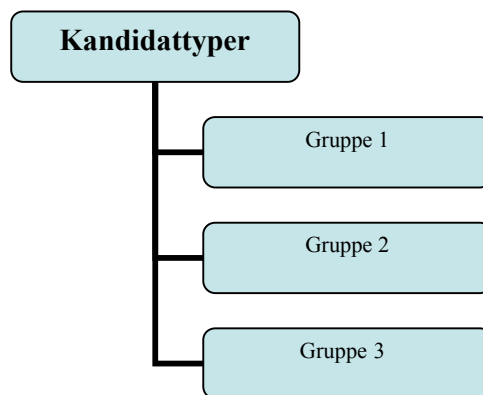
Medlemmer i NHO vil bli invitert til å inngå en intensjonsavtale om å nominere 3 kvinner fra egen bedrift til NHOS nasjonale nettverk for kvinner i næringslivet. Nettverket skal være en rekrutteringsbase og et intranett for bedrifter som søker etter kvinner til styreverv. Samtidig forplikter bedriften seg til å arbeide for å ansette minst en ny kvinne i bedriftens ledelse og arbeide for å velge inn minst en kvinnelige representant i styre innen 1.juli 2005.

NHO forplikter seg til å koordinere arbeidet i FF og gi bistand i spørsmål knyttet til rekruttering av kvinner i ledelse og styre. Bedriftene får adgang til nettverket og NHO tilrettelegger for koblinger mellom kvinnene og bedriften. FF innebærer et obligatorisk tiltak om å styrke styrekompetansen til kvinnene som deltar i nettverket rettet inn mot to/tre ulike erfaringsnivå. NHO forplikter seg også til å tilrettelegge for utvikling av ledertalent hos kvinnene i nettverket som har behov for det.

NHO vil offentliggjøre de erfaringene kvinnene, bedriftene og NHO høster fra arbeidet. Det vil også bli en kunngjøring av de bedrifter som inngår intensjonsavtaler. Deltakelse i prosjektet vil være et viktig verktøy til å oppfylle likestillingslovens nye krav om aktivitets- og redegjøringsplikt.

4.1 Nominering og perledykking

Med bakgrunn i gjennomgangen av kvinners leder- og styrekompetanse i kapittel 2 og den kjensgjerning at det er behov for å nyansere mellom kandidatene med bakgrunn i hva slags erfaringsnivå de er på, presenterer vi tre kandidattyper som vil inngå i FF nettverket.



Inndelingen danner grunnlaget for nominering av kandidater til nettverket så vel som utviklingen av tiltak. For eksempel anerkjennes det at kandidater på nivå 1 som allerede har styrekompetanse, vil ha et annet behov for støtte på feltet, enn kandidater som ikke har denne bakgrunnen. Det vil derfor tilbys opplegg som er ulikt tilpasset de tre segmentene. Det antas også at andelene kvinner på de tre nivåene vil være skjevfordelt, med størst representasjon på nivå 2 & 3. I NHOS pilotprosjekt innrettet mot ASA-selskapene, er målsettingen å rekruttere kandidater kun på nivå 1 og 2.

Perledykking

I tillegg til å klassifisere kandidater i henhold til konkrete erfaringsnivå, er det vesentlig at nettverket skal bestå av både velrennormerte og "nyoppdagede" kandidater. Vi oppfordrer bedriftene til såkalt "perledykking". Perledykking innebærer å finne frem til kvinner som har relevant kompetanse og profil, men som tidligere ikke har vært oppdaget og satset på som leder- eller styrekandidater. På denne måten vil bedriftene bidra til å utvide tilfanget av lederkandidater i NHO bedriftene totalt sett, samtidig som de får utvidet oversikten over egen talentbase.

4.2 Skreddersøm og byggeklosser

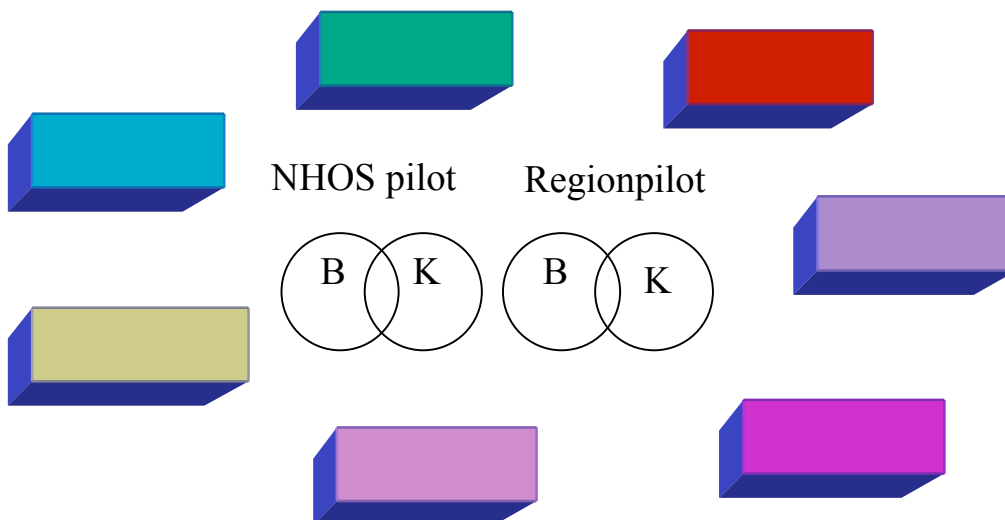
En stor del av NHOs aktiviteter skjer gjennom region- og bransjeforeninger. Det kan være svært ulike behov for tilrettelegging inn mot FF fra ulike bransjer og regioner. Konseptet er derfor utviklet med analogien til et byggesett og til byggeklosser. Kjernen og plattformen er intensjonsavtaler og FF nettverket. Men hvilke ytterligere byggeklosser man velger å støtte seg på, vil måtte tilpasses spesifikke behov på bedrifts- og individnivå i de ulike delprosjektene som gjennomføres.

Imidlertid er rammeverket fastlagt og deler av byggeklossen obligatoriske; Styrearbeide og nettverk. De valgfrie alternativene er historiefortelling (gjennom partneravtale m/ Hartmark) og mentorprogrammet (gjennom partneravtale m/AFF). Hvilke leverandører regionene ønsker på de to obligatoriske byggeklosser er opp til den enkelte region. Styrearbeide og møteplasser vil derved ivaretas av ulike leverandører, fortrinnsvis på bakgrunn av en anbudsinnbydelse.

NHO vil velge leverandør med utgangspunkt i følgende kravspesifikasjon:

- Forslag til program
- Temaer
- Pedagogisk og praktisk tilnærming
- Faglig og praktisk kompetanse til personene som skal gjennomføre seminarene.
- Pris

I det følgende vil byggeklossene som danner rammen om det første pilotprosjektet NHOS er ansvarlig for å gjennomføre, bli presentert. Gjennom dette pilotprosjektet og andre pilotprosjekt som er under utvikling, vil det høstes erfaring med oppbygging og gjennomføring av de ulike tiltak. Disse erfaringene vil danne en struktur og fungere som en "oppskrift" til disposisjon for andre delprosjekt som dras i gang. Det er ønskelig å gjennomføre 4 prosjekter frem til og med våren 2005. Følgende figur kan illustrere tenkingen:



1. Styrearbeid

Kjernen i konseptet innebærer at bedrifter nominerer 3 kandidater som er villige til å påta seg et styreverv i en annen ASA-bedrift. Fordi det antas at den enkelte virksomheten har den beste oversikten over hvilke kvinnelige styrekandidater som finns i egen virksomhet, eksporteres dette ansvaret ut til bedriftene. De har tilgang til spesifikasjonen av de tre kandidattypene og må prekvalifisere kandidatene i henhold til de tre nivåene. NHO støtter opp under dette arbeidet etter forespørsel og formidler tilgang til profesjonell ekspertise⁹⁰.

A. Kurs/seminarer i styrearbeid

På bakgrunn av erfaringsutveksling med kvinner som allerede besitter styreverv, så vel som med potensielle kandidater og det faktum at en stor andel av potensielle kandidater mangler styreefaring, kom det frem et generelt ønske om tilgang til kunnskapsutvikling omkring styrearbeid som en støtte til det å gå inn i et styre. Dette vil også kunne bidra til å høyne kvaliteten og kunnskapsnivået i styrene generelt sett. I NHOS prosjektet vil der bli gjennomført 2 typer seminarer /kurs.

1. Praktisk styrearbeid for kvinner med noe erfaring fra styrearbeid.
2. Praktisk styrearbeid for kvinner uten styreefaring.

En arbeidsgruppe har tatt for seg hvilke tema som er mest aktuelle:

- Finans for styret
- Strategi for styret
- Juridisk gjennomgang
- Styret som team

Disse temaene er valgt ut fra styrets ansvar i henhold til aksjeloven, men også uti fra hvilke tema som anses som mest aktuelle, definert av arbeidsgruppen. Man tenker seg et kurstilbud som vil bli innrettet mot de tre målgruppene. Mens kandidater på nivå 1 i stor grad kan organiseres i små grupper hvor medlemmene selv fungerer som innledere, krever de andre nivåene større innslag av eksterne forelesere så vel som case oppgaver.

Mulige lærekrefter er folk med praktisk og eller spesialist bakgrunn

- Ledere fra industrien
- Senior revisorer
- Finansanalytikere
- Senior strategikonsulenter eller bransjespesialister med ledererfaring
- Styreleder erfaring
- Styremedlem erfaring
- Administrerende direktør (del av administrasjon som har sittet inne i styremøter)

Seminarene bør i utgangspunkt ha en varighet på 2 halve dager.

B. 4 samlinger med ulike styrerelaterte tema for hver måned

2. Møteplasser

Nettverk er direkte eller indirekte inngangsbillett til de fleste rekrutteringsprosesser på ledernivå og styrerepresentasjon. Tilstedeværelsen i riktige nettverk utgjør også en vesentlig forutsetning for å fungere effektivt som både leder og styrerepresentant både i form av den informasjonsutvekslingen som foregår i nettverkene, så vel som gjennom tilgangen til beslutningspåvirkning, og oppbyggig av såkalt sosial kapital. Imidlertid har beslutningstakere begrenset tilgang til kvinnelige ressurspersoner i sine nettverk. 66% av lederne i NHOs ASA bedrifter svarte at kvinne ikke var i de foraene der rekrutteringen til styre foregår.⁹¹ Kvinnelige ledere og ressurspersoner har et dobbelt problem; de er ofte ikke tilstrekkelig inkludert i sine mannlige kollegers nettverk, og de fungerer ofte i mannsdominerte miljø hvor tilgangen til andre kvinner på samme nivå er begrenset.

En arbeidsgruppe har utviklet et forslag til innhold av denne byggeklossen. Det innebærer to typer møteplasser; fysiske og virtuelle.

⁹⁰ Leverandør på dette er Connect Search & Selection AS V/Partner Caroline Sutton, Ph.D.

⁹¹ Ref. Undersøkelsen; "Hvor ligger hun (den) begravet i det norske styre?", NHO.

Fysiske møteplasser:

- **Female Friday**

Lokale månedlige regionale nettverksamling, knyttet opp til styrearbeidssamlingene. Åpent for hele FF bedriften, valgkomiteer, styremedlemmer fra NHO ASA bedriftene, det politiske miljø og enkelt inviterte representanter innen fagmiljøet og akademia

- **Future Friday**

Kvartalsvis nasjonale fagseminar

- Foredrag

- 1. samling 5.sep.2003, "Morgendagens styreprofil – med talent og verdi i fokus"!

I praksis vil det være nødvendig å spesifisere hvilke møteplasser som er sentrale for den region og interessegruppe som er involvert. Det å koble seg opp mot allerede eksisterende nettverk og møteplasser, er ønskelig i forhold til å effektivisere tiltaket og sikre at ikke tilbudene konkurrerer mot hverandre.

Virtuelle møteplasser (Web site):

- Tilgang til CV/profilarkiv, se vedlegg
- Dokumentasjon
- Kunnskapsbase
- Diskusjonsforum

Hvor omfangsrikt det virtuelle tilbudet blir i praksis, vil avhenge av ressurser og etterspørsel. Foreløpig har Female Future fått sin egen plass på forsiden til www.nho.no, med reservasjon av dogmenavnet; Femalefuture.no Det er dermed mulig å klikke seg rett inn mot FF og holde seg orientert om det som skjer i programmet. Videre er det ønskelig å profilere kompetansen i nettverket løpende på NHO sider.

FF vurderer å bli partner i et Web-basert kunnskapsforum, leadershipwomen.com, som vil gi bedrifter og individer virtuell tilgang til kunnskap og inspirasjon på feltet. Den skal synliggjøre ledende kvinner så vel som miljøene omkring dem og virkemidler som har bidratt til deres suksess og gjennomslagskraft. Prosjektet er et samarbeidsprosjekt med flere andre institusjonelle aktører.

3. Historiefortelling

Historiefortelling & integritet handler om hvordan dyktige ledere kan skape større bevissthet og kontroll om egen *historie* og bedriftens *historie*, og hvordan lederen kan utøve lederskap gjennom å regissere *historier*⁹².

Vi har tidligere konstatert at mange kvinner med relevant lederkompetanse og motivasjon ikke får den uttellingen de burde få eller skulle ønske at de hadde. I denne byggeklossen rettes fokuset mot hvordan man kan ta eierskap til egen kompetanse, og kontroll over egen historie som leder. Hvordan ønsker man å fremstå utad og er selvbildet i overensstemmelse med hvordan man oppfattes? Hvordan skape balanse mellom egen identitet og den profesjonelle rollen. Perspektivet er at deltakerne får trening i å ta kontroll over sin egen historie SOM DE ER – jmf. behovet og ønsket om å kunne være autentisk og ha sin personlige integritet intakt i utøvelsen av lederrollen som ble beskrevet i kapittel 2. Ledertalenter får her støtte til å være seg selv, noe som ikke betyr at man ikke kan spille *forskjellige* roller – regissere seg selv i henhold til ulike scener. Tvert i mot. Kommunikasjon/historiefortelling om seg selv iht scene (for eksempel målgruppe, setting, symbolske handlinger) er et verktøy for å ta regien selv. Disse aspektene er tett vevet sammen med lederrollen, og kommer til uttrykk i aksens mellom omgivelsenes tolkning og persepsjon av lederen på den ene siden og ens egen identitet på den andre siden. Historiefortelling kan også være et viktig virkemiddel knyttet til evne til å utøve makt og påvirke effektivt.

Det er flere årsaker til at historiefortelling er aktuelt. En del av disse årsakene kan spores tilbake i samfunnsmessige og organisasjonsmessige trender, som for eksempel:

- Høyere kompleksitet stiller krav til effektiv kommunikasjon. Historiefortelling bidrar til mer effektiv kommunikasjon i komplekse situasjoner.

⁹² Innholdet er i hovedsak skrevet med bakgrunn i innspill fra Tord F. Mortensen, Hartmark som har deltatt i prestasjonsgruppen og arbeidsgruppen for denne byggeklossen, og som er ansvarlig ekstern leverandør for denne byggeklossen for høsten 2003.

- Komplekse organisasjoner kan ikke planlegge lederkarrierer for den enkelte, den enkelte person må ta et større ansvar for å synliggjøre og regissere egen dyktighet. Historiefortelling hjelper personer med å synliggjøre seg selv på en attraktiv og autentisk måte.
- Høyere kompleksitet gir større krysspress mellom forskjellige roller og identiteter. En konsekvens av dette er større hyppighet av stress og andre negative psykologiske tilstander. Historiefortelling er et bidrag til å dyktiggjøre ledere til å ta regien over disse krysspressene.
- Bedrifter må basere avansement på tilgjengelig talent, ikke basert på hvem som kjenner sjefen o.l. Det blir derfor viktig at alle ledere synliggjør eget talent, og at denne synliggjøringen i seg selv er et lokomotiv for å personlig og profesjonell utvikling.
- Verdibasert ledelse, integritet og etikk er ferdigheter som i stadig større grad etterlyses hos våre ledere. Historiefortelling behandler disse temaene direkte.

Tentativt innhold i byggeklossen, som vil bli gjennomført i form av samlinger er som følger:

- Kontroll over egen historie som leder
- Inspirere, påvirke og overbevise
- Identitet og balanse
- Relasjonshåndtering i et lederperspektiv
- Kontroll over egen fremtid
- Maktdynamikk

Det vil bli brukt video, simuleringer, rollespill og regissering av hverdagsdrama som verktøy i programmet.

4. Mentorprogram

Mentorbegrepet kommer fra gresk mytologi og betyr "eldre venn og tro rådgiver". Ledere kan ofte bli "ensomme" på toppen og trenger selv oppmuntring, støtte, faglig påfyll og noen og spille ball med. Gjennom såkalte mentorordninger skapes relasjoner mellom junior og senior personer hvor poenget er erfaringsoverføring, utvikling og støtte.

Mentorprogrammet er tidligere beskrevet i kapittel 1. FF vil koble seg opp mot NHOs eksisterende tilbud "Oppdagelsesreise" som har fått gode evalueringer og som nå gjennomføres i regi av AFF ved Norges Handelshøyskole. Mentorprogrammet er et lederutviklingsprogram som har følgende innhold⁹³:

- Rekruttering av mentorer
- Kobling adept/mentor
- Startsamling
- Adeptsamling
- Underveissamling
- Mentorsamling
- Temasamling

Byggeklossen er åpen og forutsetter en søkeprosess i regi av AFF.

4.3 Veien videre; fra mål til resultater

Det er to hovedsatsinger for NHO i tilknytning til implementering av FF; involvering av allmennaksjeselskapene og av region- og bransjeforeninger. Frem mot høsten 2003 vil det bli rettet fokus på å få allmennaksjeselskapene til å underskrive intensjonsavtalen (ref. tidligere kapittel). Det er i NHOs interesse å få flest mulig allmennaksjeselskaper til å inngå intensjonsavtale. I forhold til region- og bransjeforeninger er det et mål å sette i gang med pilotprosjekter som henter inspirasjon og konsepter fra FF, men som skreddersyr oppleggene til egne behov og forhold.

Resultatoppnåelse og en eventuell suksess eksporteres ut til bedriftene, og det er derfor viktig og riktig at disse står som premissgivere for mer konkrete måltall. Videre gjennomføring og evaluering kan med fordel benytte følgende fremgangsmåte:

- **Kartlegge realistiske måltall i samarbeid med medlemmene**
- **Utvikle SMART målsettinger** ved hvert initiativ/aktivitet under Female Future.
S= specific; M=measurable, A= achievable, R= reliable T= traceable

⁹³ Brosjyre fås ved henvendelse til AFF.

- **Synliggjøre bedrifter** som inngår intensjonsavtaler
- **Årlig rangering** – best and worst cases
- **Benchmarking** - likestillingsbørs med intern rangering mellom de ulike medlemmene
- **Årets likestillingspris** - hvem har satt størst fokus på å rekruttere kvinner inn i styrene
- **Markedsføre** og forvalte Female Future databasen proaktivt mot **valgkomiteer**
- **Fokusgruppe** - med kvinnelige ledere og styrerepresentanter, brukes som NHOs sparringspartner angående kvinner, ledelse og styrearbeid
- **Good Practice-piece** - EU-initiativ: En "good practice-piece", som beskriver forskjellige kvinnelige lederes måte å drive ledelse på, inklusiv deres faglige og erfaringsmessige bakgrunn. Formålet er å fremme medlemmenes fokus på fordelene ved å arbeide med kvinner og ledelse samt å gi kvinner inspirasjon og mot til å være ledere på egne premisser
- **Tilby guidelines** - tilby NHOs medlemsbedrifter "guidelines": Forslag til krav og kriterier ved valg og sammensetting av styre. Profiler ulike styremedlemmer bør ha (1.nasjonale nettverkstreff har temaet; "Morgendagens styreprofil – med talent og verdi i fokus")
- **Synliggjør kvinnelig kompetanse** - trekke frem, eksemplifisere, profilere konkrete midler og tiltak som har virket: Vise Best Practice

Avslutning

Den siste rapportering vedr. utviklingen av kvinners representasjon i styre i næringslivet, tyder på at det skjer en utvikling, men sannsynligvis ikke raskt nok⁹⁴. Dette er et tegn på at det kreves en mer offensiv og konkret satsing for å skape reelle endringer. Heller ikke når det gjelder kvinners representasjon i ledelse, er det tegn som tyder på at det er i ferd med å skje radikale endringer.

FF er NHOs satsning for å øke kvinneandelen i styre og ledelse - en plan og ett initiativ hvor suksessen i stor grad vil avhenge av samspillet og forankringen mellom medlemsbedriftene og NHO. Sammen må det fokuseres på gjennomføring, og erfaringer bygges sten på sten. Forretningsmodellen til FF blir bygget underveis, det er det viktigste ved dette prosjektet; fleksibilitet og fokus.

Nå begynner den egentlige jobben. Bedriftene oppfordres til å ta eierskap til prosjektet; i dette ligger muligheten for å nå målet om flere kvinner i bedriftenes styre og ledelse og økt mobilisering av talent. Da vil vi gå fra mål til resultater.

⁹⁴ DN 13.05.03

Litteratur

(gjengitt i den rekkefølgen de blir sitert i rapporten):

NHO (2002): *Hvor ligger hun(den) begravet i norske styrever.*

Dagens Næringsliv, 13. februar 2003

Econ analyse: *Kvinner og menn med styreverv*, 2003.

"Veien til ny vekst! Handlingsplan for 2003. Mål og hovedoppgaver for NHOs sentrale administrasjon", NHO.

Hoel, Marit (2002): "Verdiskaping, ledelse og kvinners kompetanse i Norge". Et notat fra Ledelse Likestilling Mangfold.

Collins, Jim (2002): *Good to Great*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kleveland, Elisabeth (2001): "Kvinner i bedriftsstyrene leder til suksess", *Magma*, årgang 4, Nr 2.

Aftenposten, 10.05.2002

NHO, utvalgsstatistikk 2002.

Hoel, Marit (2003): "Kvinner i styrever og ledelse i norsk næringsliv 2003", rapport ved Ledelse Likestilling Mangfold.

ECON analyse (2003): *"Kvinner og menn med styreverv"*.

Botnedal, Kjersti (1999): "Likestilling I Bedriftene – en praktisk guide i kunsten å gjøre likestillingsarbeidet til en del av bedriftens øvrige handlingsplaner", NHO.

Likestillingsombudet (2003): *Aktivitets- og redegjørelsesplikten. Likestillingsloven*.

UD (2002): "Strategies for the promotion of Gender equality – is mainstreaming a dead end?" Report from an informal Consultation of Gender Focal Points in Multilateral Development Organisations, 6-9-November 2002.

AFFs *Lederbulletin* (2002): Flere kvinnelige ledere fører til bedre resultater", intervju med Geir Riise, Nr. 2.

Roland, Kjell (2000). *Horisont 21. Scenarier ved et nytt årtusen*. Oslo: Aschehoug.

Drake (2002): *Sjef og kvinne. Myter og fakta om kvinner i ledelse*. Likestillingscenteret.

Løwendahl, B. R. & O. Nordhaug m.fl. (1994): *OL 1994. Inspirasjonskilde for framtidens næringsliv*. Oslo: TANO.

Myhre Hege (2002): *LEDER – jeg?*, NHO Trønderlag.

Richardsen, A. og L. E. Mercer Traavik (in press): "Norwegian Women in Management", i *Women in Management Worldwide* (Eds): Marilyn Davidson & R.J. Bruke. Oxford: Ashgate publ.

Connect Search & Selection (2003): "Styreverv – Noe for meg?"

dn.no 22.05.03.

J. Andreassen og K. Folkenborg (2002): *Vi vil! Slipp oss til!* Oslo: Fafo.

Likestillingscenteret (2001): *Likestillingsbarometeret 2001*.

Frogg, Nanna & Bitten Kallerud (1999): *Toppleder og kvinne*. Oslo: Statskonsult.

Kvande, Elin & Bente Rasmussen (1990): *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Ad Notam.

Moore, D. P & E.H: Buttner (1997): *Women Entrepreneurs. Moving Beyond the Glass Ceiling*. Sage.

Drake, Irmelin & Anne Grethe Solberg (2003): *Kvinner, innovasjon og kommersialisering*. SND-rapport Nr. 01.

Hartmark Consulting (2002): "Hartmarkundersøkelsen – hva er effektivt lederskap i Norge?"

Izraeli, D.N. & I. Talmud (1998): "The gender of social capital and director recruitment to corporate boards". Paper presentert ved Academy of Management Aug 1998 Meeting, San Diego.

Nahapiet, J. & S. Ghosal (1998): "Social Capital, intellectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review* 23 (2), 242-266.

Drake, Irmelin & Anne Grethe Solberg (1995): *Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket?* Tano AS.

Elisabeth Eide (2001): "Mannsbastioner med iboende treghet" i Martin Eide (red): *Til dagsorden! Journalistikk, makt og demokrati*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Jamtøy, Ann Iren & Hanne Hestvik (2002): "Grunderkvinner på kvinners vis", på oppdrag fra SND.

Colbjørnsen, Tom (2002): "Kvinner i ledelse – hva skjer?", i AFFs *Lederbulletin*, Nr. 2 – juni.

Colbjørnsen, T. Drake, I. & W. Haukedal (2001): *Norske ledere i omskiftelige tider. AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gill gruppen (2000): "Kvinne og profesjonell – hvor går hun?" Ved Ladegård, Gro, Traavik, Laura E.M. & Irmelin Drake.

Catalyst and Opportunity Now (2000): "breaking the barriers – women in senior management in the UK".

Ruderman, M.N & P. Ohlott (2002): *Standing at the Crossroads. Next steps for high-achieving women*. S.F.: Jossey-Bass.

Grennes, Tor (1999): *Perception of values and commitment of Norwegian managers*. Doktoravhandling ved Henley Management College.

Fortune (2002): European Edition, no 19.

NHO (2003): "Veien til ny vekst. Handlingsplan for 2003", Området arbeidspolitikk, Avdeling for bedriftsutvikling og arbeidsmiljø.

Jensen, I. Steen (2002): *Ona fyr*, Dinamo Forlag.

Webadresser:

(alfabetisk)

www.aetat.no

www.aff.no

www.aipbw.no

www.bi.no

www.catalystwomen.org

www.corporatediversity.no

www.css.as.

www.dep.no/bfd/norsk/likestilling/kvinneristyrer/index-b-n-a.html for en oversikt over pressemeldinger og dokumentasjon vedr. saken.

www.dn.no

www.econ.no

www.faf.no

www.forskning.no

www.hartmark.no

<http://home.hio.no/> og klikk på elisabe. (Elisabeth Eide – forsker om medier og kjønn)

www.kvinnebasen.no

www.kvinneuniversitetet.no

www.lederne.dk/pdf/kvinnerogledelse

www.managementwomen.no

www.nho.no

www.odin.dep.no/bfd/norsk/publ/otprp/004001-050025/index-dok000-b-n-a.html

www.snd.no for tilgang til Ot.prp. nr. 97 (2002-2003)

www.ssb.no

www.styreakademiet.no/

www.styrekandidater.snd.no/

email:

irmelin@ladershipwomen.com

Appendiks

Hvor ligger hun(den) begravet i norske styrever.

En spørreundersøkelse

Published from 10.10.2002 to 15.10.2002

150 responses (150 unique)

1. Vi vil nå be deg ta stilling til en rekke påstander om kvinner i styrever i norske bedrifter, og vurdere i hvilken grad du er enig eller uenig i påstandene. (MATRIX)

1. Kvinner er ikke i de foraene der rekruttering til styrever foregår

Helt uenig	10	6,8% of total 146
Nokså uenig	32	21,9% of total 146
Nokså enig	70	47,9% of total 146
Helt enig	26	17,8% of total 146
Vet ikke/usikker	8	5,5% of total 146

2. Kvinner i styret vil bringe inn økt usikkerhet

Helt uenig	103	70,1% of total 147
Nokså uenig	38	25,9% of total 147
Nokså enig	4	2,7% of total 147
Helt enig	1	0,7% of total 147
Vet ikke/usikker	1	0,7% of total 147

3. Kvinner i styret vil føre til at det brukes unødig tid og energi

Helt uenig	106	72,6% of total 146
Nokså uenig	34	23,3% of total 146
Nokså enig	4	2,7% of total 146
Helt enig	1	0,7% of total 146
Vet ikke/usikker	1	0,7% of total 146

4. Menn anser kvinner i styverommet som en trussel

Helt uenig	64	43,8% of total 146
Nokså uenig	46	31,5% of total 146
Nokså enig	30	20,5% of total 146
Helt enig	3	2,1% of total 146
Vet ikke/usikker	3	2,1% of total 146

5. Kvinner i styret vil bidra til bedre effektivitet og kvalitet i styreverarbeidet

Helt uenig	14	9,5% of total 147
Nokså uenig	31	21,1% of total 147
Nokså enig	57	38,8% of total 147
Helt enig	32	21,8% of total 147
Vet ikke/usikker	13	8,8% of total 147

6. Kvinner er først og fremst en verdifull ressurs dersom bedriftens kunder er kvinner

Helt uenig	74	50,7% of total 146
Nokså uenig	43	29,5% of total 146
Nokså enig	9	6,2% of total 146
Helt enig	12	8,2% of total 146
Vet ikke/usikker	8	5,5% of total 146

7. Kvinner i styret vil bidra til økt lønnsomhet i bedriften

Helt uenig	17	11,6% of total 147
Nokså uenig	39	26,5% of total 147
Nokså enig	41	27,9% of total 147
Helt enig	13	8,8% of total 147
Vet ikke/usikker	37	25,2% of total 147

8. Kvinner i styret vil gi bedriften bedre image

Helt uenig	4	2,7% of total 146
Nokså uenig	22	15,1% of total 146
Nokså enig	54	37,0% of total 146
Helt enig	52	35,6% of total 146
Vet ikke/usikker	14	9,6% of total 146

9. Forskjellene mellom kvinner og menn vil samlet sett ha positiv betydning for bedriften og styrearbeidet

Helt uenig	7	4,8% of total 147
Nokså uenig	12	8,2% of total 147
Nokså enig	41	27,9% of total 147
Helt enig	82	55,8% of total 147
Vet ikke/usikker	5	3,4% of total 147

10. Hvilke av forholdene under ville vært dine største utfordringer mht å foreslå én eller flere kvinner til styret i din bedrift? (Sett inntil 3 markeringer)

Eierne våre vil ikke bli representert av en kvinne	8	3,9% of total 207
Vi vil ikke få gjennomslag for betydningen av	38	18,4% of total 207
De andre styremedlemmene er for negative	5	2,4% of total 207
Vi vil gjerne ha kvinner inn i styret, men finner	48	23,2% of total 207
Det finnes kvalifiserte kvinner, men de ønsker	40	19,3% of total 207
Det er så lenge til, vi har nettopp hatt	22	10,6% of total 207
Har ikke tenkt nok over temaet	46	22,2% of total 207

11. Hva vil det bety for deg personlig dersom det ble lik andel av kvinner og menn i styrene? (Sett inntil 3 markeringer)

Det vil gjøre arbeidet mitt i styret mer krevende	15	8,3% of total 181
Det vil gjøre det vanskeligere for meg å få	0	0,0% of total 181
Det vil ha positiv betydning	73	40,3% of total 181
Det vil ikke ha noen betydning	65	35,9% of total 181
Vet ikke/usikker	28	15,5% of total 181

12. Er du mann eller kvinne?

Mann	137	91,9% of total 149
Kvinne	12	8,1% of total 149

13. Hvilken aldersgruppe er du i?

Under 30 år	2	1,4% of total 148
30-39 år	18	12,2% of total 148
40-49 år	65	43,9% of total 148
50-59 år	51	34,5% of total 148
60 år og over	12	8,1% of total 148

Retningslinjer som praktiske råd til valgkomiteer og styrer (v/NHO)

1. Diskuter hvilke muligheter større mangfold og spesielt flere kvinner i valgkomiteen, bedriftsforsamlingen og styret gir bedriften

En diskusjon vil synliggjøre gode argumenter og skape enighet om og forankring av det arbeidet som må gjøres. Når tema settes på dagsordenen, øker bevisstheten både om utfordringene, mulighetene og motforestillingene.

2. Sett mål for hvor stor kvinneandel som skal nås per år, i de nærmeste tre år

Bruk tiden på å nå målet fremfor å diskutere vanskeligheter. For å få tak i dyktige kvinner, må det letes etter kandidater utenfor toppledersjiktet og utenfor de etablerte nettverk.

3. Vær åpen for nye typer kompetanser og varierende erfaringer

Dagens styrer tenker ofte tradisjonelt mht. bransje- og forretningserfaring. Det tas for lite hensyn til dagens bransjegliding og nytten av alternativ bransjeefaring.

4. Lag en oversikt over styremedlemmer som står på valg og når

Det er ofte vanskelig å skifte ut enkeltpersoner i et styre som fungerer godt. Styremedlemmer i dagens styrer er nokså like i alder, bakgrunn og kjønn. Planlegg fremtidig sammensetting av styret når det gjelder kjønn, erfaring, alder osv. Mangfold er lønnsomt.

5. Gå gjennom styresammensettingen og vurder hva slags kompetanse og andre kriterier en ny person bør fylle

Styret bør evalueres. Diskuter profil og kompetansesammensetting. Tenk nytt og vær åpen for alternativ kompetanse. Rekrutteringsgrunnlaget må utvides.

6. Gjør de største aksjonærene oppmerksom på valgkomiteens/styrets beslutninger og mål

Valgkomiteen må i samarbeid med eierne, være villige til å utvide sitt eget rekrutteringsgrunnlag dersom det skal bli flere kvinner i styrene.

7. Vær bevisst på navn og aktuelle personer i omgivelsene og registrer systematisk potensielle styrekandidater

Lag en totaloversikt over profiler, nettverk eller flora på tvers av bransjer, alder og kompetanse. Synliggjør kvinners kompetanse, trekk frem og eksemplifiser dyktige kvinner.

8. Start søket i god tid før generalforsamlingen - dette er en kontinuerlig prosess

Sett tema på styreagendaen og bli enige om hvordan det enkelte styremedlem kan bidra til å rekruttere nye personer. Diskuter styrets sammensetting og sørg for et styre med mangfold.

9. Be styremedlemmer og kolleger om å finne frem og synliggjøre potensielle styrekandidater i egen bedrift

Store bedrifter bør ha en styrepolicy. Hvordan ønsker selskapet å benytte ansatte som styrekandidater og hvem er aktuelle som kandidater i egne datterselskaper og andre bedrifter? Velg ut ansatte som er egnet, og tilby opplæring. Styreverv gir både verdifull erfaring og mulighet for kvinner til å bli mer synlig.

10. Tilby styrekandidater kurs og annen opplæring i styrearbeid

Kurs som gir innsikt i styrets oppgaver og ansvar bør tilbys alle nye styrekandidater. Mentorordninger, hvor en uerfaren kan lære av en som har erfaring, er også et egnet virkemiddel. Styreledere som ønsker å få til et godt fungerende, åpent og nytenkende styre, kan tilbys en samtalepartner/coach.

Retningslinjer som praktiske råd til bedriftens ledelse (V/NHO)

1. Diskuter hvorfor bedriften har behov for et større mangfold og flere kvinner i ledelsen

En diskusjon vil både synliggjøre gode argumenter og skape enighet om forankring av det arbeidet som gjøres. Idet man setter tema på dagsorden, øker bevisstheten både om utfordringene, mulighetene og om hva man selv tenker og mener.

2. Få frem de viktigste årsakene til at det ikke er flere kvinner i dag

Hvis man ønsker å ta pulsen på bedriftens holdninger til kjønn, alder og etnisk bakgrunn, må hindringen og barrierene i bedriftskulturen opp og frem.

3. Sett mål for hvor stor kvinneandel som skal nås på ulike nivåer og avdelinger per år i de nærmeste tre år

Måleindikatorer bør etableres og synliggjøres på alle ledernivåer og integreres i forretningsplan og strategi. Indikatorer må systematisk revideres og resultater må rapporteres og forsvares på styrenivå.

4. Gjennomfør at det ved alle nyansettelser og opprykk til lederposisjoner skal være minst en kandidat av hvert kjønn

Det er et faktum at kvinner og menn kan agere forskjellig i ulike situasjoner. Intervjusituasjonen kan være en slik. Det gir kandidater av begge kjønn like vilkår hvis intervjuere representerer begge kjønn.

5. Ha et bevisst forhold til valg av kriterier og egenskaper ved annonsering, og sørg for at begge kjønn er jevnt representert ved intervju av kandidater

Mange annonser krever supermennesker. Noen oppfatter dette som en form, mens andre oppfatter det som reelle krav.

6. Som ledere er kvinner like forskjellige som menn, men kvinner kan trenge andre incentiver enn menn for å innta lederposisjoner

Kvinner ønsker også å vite at de har mulighet til å innfri forventningene til en lederjobb før de sier ja. Det kan medføre at kvinner stiller andre krav enn menn.

7. Vær nysgjerrig på og åpen for nye typer kompetanse og varierende erfaringer

Det er lettere å samarbeide med dem som er lik en selv både i utdanning og erfaring. Misforståelser og konflikter kan lett oppstå når folk er forskjellige, men det åpner også for større kreativitet, nyskaping og mulighet for alle å ta ut sitt potensial med hensyn til erfaring og kompetanse.

8. Ta opp og diskuter nedvurderende og negativ omtale som ofte er et uttrykk for tradisjonelle forestillinger og klisjeer om hva som er typisk mannlig og kvinnelig oppførsel

Vaner er vonde å venne, økt bevissthet hjelper.

9. Integrer likestillingsarbeid og fokus på mangfold i bedriftens systematiske HMS-arbeid

Arbeidet med disse forhold krever systematikk, integrering i strategi osv. og kan utmerket godt integreres.

10. Hvis situasjonen skal endres, er handling viktigere enn ambisiøse mål og lange diskusjoner om hvorfor situasjonen er som den er

I og med at listen er begrenset til en form for "rådgivning", er den ikke i samme grad innrettet mot å bidra til faktisk handling fra bedriftenes side. Det vil derfor være nyttig å supplere med et opplegg som i større grad oppmuntrer bedriftene til handling og til å faktisk skape resultater på området.

Oslo, den 5. mars 2003

Female Future – mobilisering av talent: FLERE KVINNER I BEDRIFTENS STYRE OG LEDELSE

I dag presenterer NHO sitt nye prosjekt "Female Future". Prosjektet er en nasjonal satsing hvor NHO inviterer sine medlemsbedrifter til å bidra til å øke andelen kvinner i ledelse og styrer innen 2005.

Hjelp til selvhjelp

- Lederundersøkelser viser at kvinner scorer like høyt som menn på de ulike lederferdighetene, sier direktør Sigrun Vågeng i NHO. En medlemsundersøkelse i NHO viser også at 84 prosent av toppledere i allmennaksjeselskapene som er medlem i NHO, er positive til å ta inn flere kvinner i ledelse og styre.
- Den største utfordringen viser seg å være at norske næringslivsledere ikke vet hvordan de skal finne de riktige kvinnene, sier Vågeng. - Gjennom Female Future prosjektet vil bedriftene hjelpe seg selv ved å hjelpe andre.

Intensjonsavtale

NHO ønsker at medlemsbedriftene skal identifiserer kvinner (talenter) som har erfaring og kompetanse og som kan gå inn i toppledelsen, og at bedriftene inviteres til å inngå intensjonsavtale med NHO. Avtalen innebærer at de skal dykke i sin bedrift og finne de kvinnelige "talentene".

- De skal nominere tre kvinnelige kandidater hver. Disse vil inngå i et nasjonalt nettverk, et eget intranett for Female Future. Bedriftene kan velge blant de ulike kandidatene, når de søker nye kvinner til styreverv. I avtalen forplikter de seg til å arbeide for å ansette minst en ny kvinne i bedriftens ledelse og velge minst en kvinnelig representant i bedriftens styre i løpet av to år fra inngåelsen av avtalen, sier likestillingsansvarlig i NHO, Benja Stig Fagerland.

Deltakelse i prosjektet vil være et viktig verktøy til å oppfylle likestillingslovens nye krav om aktivitets- og redegjørelsesplikt.

Andre tiltak

NHO setter i verk flere parallelle tiltak og aktiviteter for å få kvinner inn i ledelse og styre. Under NHOs "Female Future - mobiliser talent"-paraply skal det iverksettes mange tiltak og pilotprosjekter.

- Konseptet vil konsentrere seg om tre områder: Synliggjøring, skreddersydd kompetanseheving og møteplasser. Byggekløssene er: styrearbeide, møteplasser, historiefortelling og ledermentor. Som første ledd i arbeidet med å synliggjøre kvinnelig kompetanse, har vi allerede startet en ukentlig spalte på www.nho.no med tittelen "NHOs fredagskvinner", sier Fagerland

Suksess

Suksessen for Female Future vil ligge i et vellykket samarbeid mellom NHO og medlemsbedriftene, som sammen skal identifisere og utarbeide fornuftige og realistiske fremdriftsplaner. Nå foreligger det et rammeverk for arbeidet:

- Nå begynner den egentlige jobben! Bedriftene må ta eierskap til prosjektet; i dette ligger muligheten for at vi når målene om flere kvinner i bedriftenes styrer og ledelse. Selskapene må nå forplikte seg og engasjere seg, sier direktør Sigrun Vågeng.

Kontaktpersoner:

Øyvind Lind Petersen, tlf. 23 08 82 22 mobil: 95 24 13 38

FAQ⁹⁵

Hvorfor prosjektet Female Future?

Dersom ikke kvinneandelen i norske bedrifters ledelse og styrer øker innen 2005 ønsker myndighetene å innføre kjønnskvotering. I 2002 var det 8,6 % kvinner i norske styrer i allmennaksjeselskapene. Statistikken viser at det på toppledernivå i NHOs medlemsbedrifter er 7,4 % kvinner og 92,6 % menn. Denne andelen ønsker norske myndigheter skal stige til 40 %. Dette ønsker også NHO å bidra til at skal skje.

Hvordan skiller Female Future prosjektet seg ut fra tidligere forsøk på å øke kvinneandelen i lederrom og styrer?

FF er et annerledes konsept da det i utgangspunktet er markedsdrevet av våre medlemmer. Konseptet er et resultat av våre medlemmers holdinger og innspill som vi har dokumentert. Videre er FF et annerledes konsept først og fremst fordi det i utgangspunktet skal drives av våre medlemmer. Samtidig som de hjelper sin egen bedrift, hjelper de også andre. I første omgang er det viktigste for FF at våre medlemsbedrifter finner kvinnene som har kompetansen per i dag, og også talentene som er morgendagens ledere.

Hva må medlemsbedriftene gjøre?

Bedriftene inngår intensjonsavtaler med NHO. Denne avtalen forplikter bedriftene til å *arbeide for* å ansette minst en ny kvinne i bedriftens ledelse og velge minst en kvinnelig representant i bedriftens styre i løpet av to år fra inngåelsen av avtalen.

En medlemsundersøkelse i NHO viser også at 84 prosent av ledere i norske bedrifter er positive til å ta inn flere kvinner i ledelse og styre. Den største utfordringen viser seg å være at ledere ikke vet hvor de skal finne de riktige kvinnene. De bedriftene som er med på Female Future vil få tilgang til et intranett hvor alle kvinnene de ulike medlemsbedriftene har nominert vil være registrert. Det er første steg i å øke bedriftenes tilgang på kvalifiserte kvinnelige styrekandidater. En kan si at bedriftene hjelper andre ved å hjelpe seg selv.

Dere bruker ordet perledykking – hva mener dere med det?

Med perledykking mener vi bedriftenes jakt etter kvinnene som har riktig kompetanse. Vi vet at de – perlene – finnes, og vi vil hjelpe bedriftene med å finne dem.

Blir dette en ny kvinnebase - og i tilfelle- hva skiller denne fra den som allerede finnes?

Nei - dette er ikke en kvinnebase. Sammenligningen er: kvinnebasen er et internett - FF poolen et intranett. Dvs tilgangen er begrenset, det er selskapene som selv anbefaler sine topp kandidater - sine perler, de legger seg ikke inn selv i basen. Det blir et unikt nettverk av kvinner med høy kompetanse som er nominert av våre medlemsbedrifter. Det vil kun være medlemsbedriftene og kvinnene selv som har tilgang til dette intranettet. Intranettet fungerer som en rekrutteringspool. I tillegg tilbyr NHO et oppfølgingsprogram som bygger opp under både kvinnene og bedriftene som deltar. Det innebærer blant annet at de får tilgang til møteplasser, både fysisk og virtuelt, profilering, kompetanseutvikling, arrangementer, aktiviteter m.m.

Hvilke faktiske forpliktelser legger avtalen på bedriftene, og hvilke følger får det for dem som ikke innfrir?

Gjennom intensjonsavtalen forplikter selskapene seg til å nominere kvinnelige kandidater som vil kvalifisere til ulike lederjobber og styreverv. I tillegg forplikter bedriftene seg i Intensjonsavtalen til å *arbeide for* å ansette minst en ny kvinne i bedriftens ledelse og velge minst en kvinnelig representant i bedriftens styre i løpet av to år fra inngåelsen av avtalen.

Engasjement i prosjektet kvalifiserer som likestillingsrapportering, som skal med i årsregnskapene fra i år.

⁹⁵ Frequently asked question/hyppige stilte spørsmål. Svarene er gjengitt av NHOs likestillingsansvarlige Benja Stig Fagerland.

Er det mulig lovpålegg fra 2005 som er riset bak speilet for dem som ikke følger opp?

Deltakelse i prosjektet vil være et viktig verktøy til å oppfylle likestillingslovens nye krav om aktivitets- og redegjøringsplikt, ref. Likestillingsombudet.

Kan du utdype noe om hvilke tiltak og pilotprosjekter dere setter i gang under FF?

Næringslivet sier de vil ha kvinnelige ledere men at de ikke finner dem. Først og fremst skal handler Female Future om mobilisering av talent. NHO skal legge til rette for at bedriftene finner dyktige kvinner.

Prosjektet er konsentrert om tre områder:

- Synliggjøring
- Møteplasser
- Skreddersydd kompetanseheving

Som et første ledd i arbeidet med å synliggjøre kvinnelig kompetanse, har vi allerede startet en ukentlig featurepreget spalte på NHO sine hjemmesider - www.nho.no - med tittelen "NHOs fredagskvinner".

Hva legger dere i det å profesjonalisere likestillingsarbeidet?

Prosjektet Female Future er lagt opp som en hvilken som helst annen business strategi. NHO tenker stort og har visjoner samtidig som vi tenker realistisk. Ikke minst stilles det krav til målbare resultater.

Det finnes jo allerede nettsider hvor en kan finne yrkeskvinner – kvinnebasen.no - hvorfor kan en ikke benytte disse sidene?

Kvinnebasen.no er en meget godt til tiltak som nå drives av Aetat. Det er helt klart en god kilde til å finne kompetente kvinner til lederstillinger. Det er svært positivt at Kvinnebasen også er med på å synliggjøre de dyktige kvinnene, derfor viser vi til disse WEB-sidene på våre hjemmesider www.nho.no. Kvinnebasen er et godt supplement til våre medlemsbedrifter i jakten på "perlene".

Hvem har utviklet prosjektet Female Future for NHO?

NHO har selv utviklet dette prosjektet. Vi har tatt utgangspunkt i vår tidligere erfaringer innen strategi og forretningsutvikling og hentet inspirasjon fra en rekke miljøer, ikke minst nettverksorganisering.