

Manglende kjønnsbalanse i næringslivet:

Nødvendig med ansvar tidlig i karrieren

Norske kvinner investerer mer i utdanning enn menn, har høy yrkesdeltakelse og markerer seg sterkt i politikk, organisasjonsliv og i offentlig sektor, men i det private næringsliv er det stort sett menn som når toppen. Hvordan ser det egentlig ut på toppen, hvorfor er det slik og hva kan vi gjøre med det?



Forsker
Sigtona Halrynjo
CORE – Senter for likestillings-
forskning ved Institutt for
Samfunnsforskning



Forsker
Mari Teigen
CORE – Senter for likestillings-
forskning ved Institutt for
Samfunnsforskning

Menn på toppen

Vårt ferske CORE topplederbarometer for 2018 viser at bare 22 prosent av direktørene i norske toppledergrupper er kvinner, og blant daglige ledere (CEOs) står det enda dårligere til – bare én av ti er kvinner. Det er riktignok en svak økning av kvinner på toppen. Fra 2016 til 2018 har andelen kvinner blant alle topplederne økt fra 20 til 22 prosent, og andelen kvinner blant daglige ledere har økt fra 7 til 10 prosent.

En grunn til at utviklingen går sakte kunne vært få utskiftninger på toppen, men det er ikke tilfellet. 48 av de 200 bedriftene som inngår i barometeret har byttet administrerende direktør (CEO) i løpet av de siste to årene. Bare seks av dem ansatte en kvinne i toppjobben. Hyppige utskiftninger gir på den ene siden mange anledninger til å ansette en kvinne, men når kjønns sammensetningen på toppen er så skjev som den er, betyr det også at det til enhver tid

Core – Topplederbarometer 2018

CORE – Senter for likestillingsforskning ved Institutt for Samfunnsforskning, kartlegger annet hvert år kjønnsbalansen i toppen av næringslivet. CORE Topplederbarometer 2018 måler kjønnsfordelingen på de øverste stillingsnivåene i de 200 største norske selskapene etter omsetning.

er langt flere menn enn kvinner med relevant CEO-erfaring på toppledermarkedet.

Menn i operative stillinger, kvinner i stab

Sannsynligheten for at vi raskt får flere kvinner i øverste topplederjobb, synker også når vi ser på fordelingen av kvinner og menn i operative linjestillinger. De fleste stillingene i toppledergruppene er operative linjestillinger med resultatansvar. Ettersom operativ erfaring med resultatansvar gjerne regnes som avgjørende for å kunne rykke opp til administrerende direktør, er kjønnsfordelingen her interessant. Blant direktører med operativt linjeansvar er ubalansen enda sterkere, 84 prosent av dem er menn.¹ De få kvin-

¹ Ettersom finansdirektør (CFO) har fått økt strategisk betydning og finansdirektører i økende grad rekrutteres til administrerende direktør, har vi kategorisert finansdirektør som en operativ stilling.

nene i direktørstillinger er langt oftere å finne i stab og støtteposisjoner som HR, kommunikasjon og juridiske stillinger.

Rekruttering til stab hjelper ikke

Alle stillinger i en toppledergruppe er selvfølgelig betydningsfulle, men med bedret kjønnsbalanse på toppen som en viktig målsetning, vil det ikke hjelpe å rekruttere flere kvinner til stabsposisjoner. Her er det allerede kjønnsbalanse og hvis vi skal få flere kvinnelige CEOer, må flere kvinner få erfaring fra operative stillinger med resultatansvar.

Vi ser imidlertid også tendenser til at en del stillinger etter hvert kombinerer stabfunksjon og resultatansvar. Der som denne utviklingen fortsetter, kan det muligens bidra til at det operative resultatansvaret fordeles jevnere og at skillet mellom stab og operativ linjeerfaring får mindre betydning.

Balanse kun i helserelaterte selskaper

Bortsett fra i helserelaterte selskaper, som faktisk har kjønnsbalanse, har alle bransjer utfordringer med manglende kjønnsbalanse i operative posisjoner med resultatansvar. «Finans og eiendom» kommer best ut med 28 prosent kvinner, mens «Materialer» og «Olje og Gass» kommer dårligst ut med henholdsvis 10 og 12 prosent.

Ikke kjønnsforskjell i preferanser, men i betingelser

Mangel på kjønnsbalanse er altså et utbredt problem i store deler av det norske næringslivet og har i det siste også blitt tema for den offisielle dagsorden. I juni i år innkalte næringsminister Torbjørn Røe Isaksen og likestillingsminister Linda Hofstad Helleland næringslivstopper til rundebordskonferanse for å diskutere hvordan kjønnsbalansen kan bedres.

Forskjellig snekret sammen?

Styreleder i Norgesgruppen, Knut Hartvig Johannson, fikk stor oppmerksomhet gjennom å hevde at kvinner og menn tross alt er forskjellig snekret sammen og at dette får konsekvenser for verdivalg og prioriteringer som igjen får betydning for kjønnsbalansen på toppen.² Han møtte i midlertid kraftig motbør både fra ministerhold og fra andre næringslivsledere.

Oppfatningen om at ulikheter i karriere først og fremst skyldes ulikhet i preferanser, finner heller ikke støtte i forskningen. En studie av nesten 4000 siviløkonomer, jurister og sivilingeniører viser at kvinner og menn med disse utdanningene har like sterke preferanser for karriere og lederposisjon. Kvinner uten barn utgjør den gruppen som rapporterer aller sterkest preferanse for karriere (sterkere enn kvinner med barn og menn med og uten barn). Blant kvinner og menn med barn er karrierepreferansene på samme nivå. Mødre i disse gruppene rapporterer altså ikke lavere preferanser enn fedrene.

Partner og omsorgsansvar betyr mye

Studien finner videre ingen forskjell i karriere blant kvinner og menn uten barn, mens fedre gjør klart mer karriere enn mødre. Selv om studien finner en sterk sammenheng mellom karrierepreferanser og faktisk karriere, forklarer ikke preferanser noe av *kjønnsforskjellen i karriere*. Det som derimot betyr noe for kjønnsforskjellen er blant annet fordeling av omsorgsansvar og

om man har en partner som har en subjektivt sett mindre viktig jobb. Til tross for at flertallet foretrekker likedeling av ansvar både hjemme og på jobb, er sannsynligheten mye større for at en mann i disse yrkene har en partner som tar hovedansvaret hjemme og vurderes til å ha en mindre viktig jobb.³

Dette mønsteret gjenfinner vi også i Institutt for samfunnsforskning sin topplederstudie. Til tross for at flertallet av både mannlige og kvinnelige toppledere støtter idealet om at begge foreldre bør jobbe like mye og dele likt ansvaret hjemme, svarer mer enn sju av ti mannlige toppledere at de har bidratt mindre enn 40 prosent til den samlede oppfølgingen av og pass av barn, bare 15 prosent av kvinnelige toppledere svarer det samme.⁴

Menn reiser mest

Topplederstudien viser også at både mannlige og kvinnelige toppledere jobber mye, men at menn har langt flere reisedøgn, noe som henger tett sammen med at de i langt større grad har operative lederjobber med linjeansvar som typisk omfatter mye reisevirksomhet.

Det kan være mange grunner til at menn oftere har linjejobber, men en karriere med høye krav til å være mobil, stiller krav til bakkemannskap hjemme. Mannlige toppledere har typisk partnere som jobber klart mindre enn dem og som tar hovedansvaret hjemme. Kvinnelige toppledere har derimot ikke samme bakkemannskap hjemme, men deler typisk både oppgaver og ansvar med partnere som jobber like mye som de selv gjør, samtidig som kvinner i langt større grad enn menn er avhengige av besteforeldre, betalt hjelp, og andre. Dermed konkurrerer ikke kvinner og menn på like betingelser, til tross for like og likestilte preferanser.

Etterlyser aktiv rekrutteringspolitikk og mer likedeling hjemme

Hvordan kan vi bevege oss nærmere kjønnsbalanse i næringslivet? Tidligere har det hersket en forståelse av at næringslivet skylder på kvinnene som ikke vil, uten selv å ta ansvar for å slippe kvinner til. Dette bildet ser imidlertid ut til å være i endring.

Toppledere – støtter aktiv rekrutteringspolitikk fra mellomledernivå

En studie undersøker hva toppledere mener bør prioriteres for å lykkes bedre med kjønnsbalanse på toppen av næringslivet.⁵ Topplederne gir i studien sterk støtte til å endre mulighetsstrukturene både internt i bedriftene og i samfunnet. Det tiltaket som får aller høyest tilslutning er «aktiv rekrutteringspolitikk fra mellomledernivå». Karrierebygging må begynne tidlig og her mener topplerne at selskapene har et ansvar.

Viktig med ansvar tidlig i karrieren

Når topplerne selv skal forklare hva som har vært viktig for egen karriere, vektlegges betydningen av å bli sett og få ansvar tidlig i karrieren – samt å være i en situasjon der man har mulighet for å prioritere karriere. Topplerne vektlegger altså endrede betingelser både i næringslivet og på samfunnsnivå. Konkret støtter de først og fremst en aktiv rekrutteringspolitikk hele veien fra mellomledernivå til toppledernivå kombinert med økt likedeling både av foreldrepermisjon og av det totale ansvaret for barn og familie mellom mødre og fedre.

Mot en endring?

Historisk har det lenge skortet på oppmerksomhet om manglende kjønnsbalanse i næringslivet i et av verdens mest likestilte land. Den sterke tilslutningen blant norske toppledere om aktiv rekrutteringspolitikk kan imidlertid peke mot endring. Da gjenstår det bare å se hvordan næringslivet og politikere vil følge opp utfordringen og om CORE Topplederbarometer vil vise økt kjønnsbalanse i topplergrupper – og da særlig i operative linjeposisjoner – i 2020.

5 <https://academic.oup.com/sp/article/25/2/287/4956837>

2 <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/wEQ4KM/Norgesgruppens-styreleder-om-likestilling--Er-ikke-kvinner-og-menn-tross-alt-litt-forskjellig-snekret-sammen>

3 <https://www.idunn.no/tfs/2010/02/art04>

4 Halrynjo, S. (2015). «Kjønn, topplederkarriere og familie». I M. Teigen (red): Virkninger av kjønnskvote-ring i norsk næringsliv. Oslo: Gyldendal Akademisk (97-116).