

**INSTITUTT  
FOR SAMFUNNS-  
FORSKNING**

Rapport 2017:11

# Kjønnsbalanse på toppen?

Sektorvariasjon i næringsliv,  
akademia, offentlig sektor  
og organisasjonsliv

Mari Teigen og Liza Reisel

© Institutt for samfunnsforskning 2017  
Rapport 2017:11

**Institutt for samfunnsforskning**

Munthes gate 31  
PO Box 3233 Elisenberg  
NO-0208 Oslo, Norway

ISBN (trykk): 978-82-7763-579-8  
ISBN (online): 978-82-7763-580-4  
ISSN (trykk): 0333-3671  
ISSN (online): 1891-4314

[www.samfunnsforskning.no](http://www.samfunnsforskning.no)

# Innhold

<b>Forord</b> .....	5
<b>Sammendrag</b> .....	7
<b>English summary</b> .....	9
<b>1 Kjønnbalanse på toppen</b> .....	11
<b>Problemstillinger og rapportens struktur</b> .....	11
<b>Datakilder og metoder</b> .....	12
<b>2 Kjønnbalanse på toppen – hva sier tidligere forskning?</b> .....	14
<b>Forklaringer på mannsdominans</b> .....	15
Metaforen «glasstak» .....	17
Arbeidsliv og familieliv .....	18
Begrensende kjønnsstereotyper .....	19
Kritisk masse – kjønnbalanse i organisasjoner .....	20
Likhets reproduksjon .....	20
Institusjonelle/organisasjonsinterne årsaker og variasjon .....	21
Kvinner i toppstillinger – velferdsstat og karriere .....	22
<b>3 Kvinner i ledelse – en sammenlikning av næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv</b> .....	23
<b>Andelen kvinner i ledelse etter sektor og ledelsesnivå</b> .....	28
<b>Utvikling over tid</b> .....	32
Variasjon mellom næringer over tid .....	34
<b>Hvilke faktorer kan bidra til å forklare variasjonen i kvinneandelen?</b> .....	37
Forskjeller og likheter mellom sektorene .....	38
<b>Oppsummering</b> .....	40
<b>4 Tiltak for å fremme kjønnbalanse</b> .....	42
<b>Næringslivet</b> .....	43
Arbeidsgiverorganisasjonene .....	44
Vurdering .....	49
<b>Akademia</b> .....	49
Type tiltak i akademia .....	51
<b>Offentlig sektor</b> .....	52

<b>Organisasjonslivet</b> .....	54
Arbeidslivets organisasjoner .....	54
Andre deler av organisasjonslivet .....	55
<b>Oppsummering</b> .....	55
<b>5 Topplederes oppslutning om tiltak</b> .....	57
<b>6 Oppsummering og tiltak for kjønnsbalanse i toppstillinger</b> .....	64
<b>Litteratur</b> .....	69

# Forord

Denne rapporten er et resultat av prosjektet «Utredning om kvinner i lederstillinger», som er finansiert av Nærings- og fiskeridepartementet. Vi undersøker forskjeller i kjønnsfordeling i lederstillinger innenfor fire sektorer: næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv.

Mari Teigen har vært prosjektleder og har skrevet kapittel 1, 2, 4, 5 og 6. Liza Reisel har skrevet kapittel 3. Josefine Jahreie har vært engasjert som vitenskapelig assistent på CORE – Senter for likestillingsforskning ved Institutt for samfunnsforskning og har hatt ansvar for å samle inn informasjon om likestillingstiltak og erfaringer med disse innenfor de fire sektorene. Kapittel 4 er skrevet av Teigen i samarbeid med Jahreie. Kjersti Misje Østbakken og Ferdinand Mohn har bidratt i prosjektets oppstartsfasen, med klargjøring av registerdata og tidlige analyser. Sigtona Halrynjo ved CORE og Institutt for samfunnsforskning har lest igjennom rapporten og gitt kommentarer.

Det eksisterer lite kunnskap om hva slags tiltak som blir satt i verk for å fremme kjønnsbalanse og likestilling, og hvordan slike tiltak virker. Slik kunnskap er avgjørende for å få til en god videre likestillingsutvikling. Vi oppfatter dette prosjektet som et viktig utgangspunkt for å samle kunnskap om hvordan vi kan forstå og forklare hvorfor likestilling og kjønnsbalanse i ledelse utvikler seg ulikt på tvers av sektorer i det norske arbeids- og samfunnslivet.

Oslo, 19. desember 2017



# Sammendrag

**Forfattere** Mari Teigen og Liza Reisel

**Tittel** Kjønnbalanse på toppen?  
Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv

**Sammendrag** I denne rapporten undersøker vi variasjon i kjønnsbalanse i toppstillinger i fire sektorer i norsk arbeids- og samfunnsliv: næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv. Formålet er å få en oversikt over variasjon mellom sektorer og hva som kan forklare de forskjellene vi finner. I tillegg kartlegger vi tiltak for å få kunnskap om hvor aktivt det arbeides innenfor sektorene for å fremme likestilling og kjønnsbalanse i ledelse.

I lederstillinger generelt er kjønnene likt representert i offentlig sektor og i organisasjonslivet, med hhv. 51 og 50 prosent kvinnelige ledere. Kvinner er noe svakere representert i karrierestillinger i akademia og svakest i lederstillinger i næringslivet, med hhv. 38 og 27 prosent.

Toppstillinger i næringslivet og akademia er mest skjevfordelt, med hhv. 27 og 28 prosent kvinner. Deretter følger offentlig sektor, med 34 prosent kvinner. Kvinner og menn er så godt som likt fordelt i toppstillinger i organisasjonslivet, hvor 48 prosent er kvinner.

For sektorene er det gjennomgående en høyere andel kvinner på ledernivået under toppledelsen, med unntak av næringslivet. I næringslivet er kvinner like svakt representert i lederstillinger generelt som i toppstillinger, men det er stor variasjon innenfor næringslivet mellom bransjer og næringer.

Blant de største bransjene i næringslivet er det særlig i varehandelen at kvinner er relativt godt representert i topplerstillinger, med 34 prosent. I industrien er kvinner sterkt underrepresentert i toppstillinger, hvor kun 9 prosent av topplerne er kvinner.

Næringslivet er stort og sammensatt, ulike mål gir ulike resultater: Resultatene presentert i punktene over er basert på offentlige registerdata, mens en annen datakilde, Lederskapsundersøkelsen 2015, viser 13 prosent kvinner i toppstillinger i næringslivet, og CORE Topplerbarometer viser 7,5 prosent kvinner blant daglig leder / CEO i de 200 største norske selskapene og 20 prosent kvinner i topplergruppene i de samme selskapene.

Omfanget av tiltak for å fremme kjønnsbalanse i lederstillinger varierer. Vår kartlegging viser at i akademia har mange av institusjonene etablert tiltak for kjønnsbalanse. I offentlig sektor finner vi få tiltak, men prosjektet Kvinne, kvalitet og kompetanse i staten (1997–2002) var trolig viktig for å fremme kjønnsbalanse i lederstillinger. I organisasjonslivet reguleres i noen grad kjønns sammensetningen ved regler for valg til ulike posisjoner, men vi

har ikke funnet noen gjennomgående strategi for kjønnsbalanse. I næringslivet mangler en helhetlig satsing på tiltak for å fremme kjønnsbalanse i ledelse. Arbeidsgiverorganisasjonene har en viss, men varierende, oppmerksomhet om dette. Det samme gjelder de største selskapene. Enkelte virksomheter jobber aktivt og systematisk med måltall og ulike tiltak for å fremme kjønnsbalanse, andre kan virke mindre opptatt av disse spørsmålene.

En analyse av topplederers oppslutning om likestillingstiltak viser at den er stor, men også at næringslivslederne er mindre opptatt av dette enn ledere innenfor andre sektorer.

Hovedinntrykket fra vår kartlegging av hvordan ulike aktører og arbeidslivet selv arbeider med tiltak for å fremme likestilling og kjønnsbalanse i ledelse, er at det er en relativt stor oppmerksomhet om tiltak rettet mot kvinnene, særlig i form av nettverks- og lederutvikling. Mindre oppmerksomhet er rettet mot utfordringer i arbeidslivet, f.eks. hvor aktivt og systematisk det arbeides med likestilling i forbindelse med rekrutteringsprosesser. Rapporten avsluttes med en liste over mulige tiltak for å fremme kjønnsbalanse i lederstillinger.

**Emneord**

ledelse, kjønnsbalanse, likestilling, næringsliv, academia



# English summary

<b>Authors</b>	Mari Teigen og Liza Reisel
<b>Title</b>	Gender Balance in Top Positions? Variation Across Sectors: Business, Academia, Public Administration and Civic Organizations
<b>Summary</b>	<p>In this report, we investigate variation in gender balance in management positions in four sectors: business, academia, public sector, and civic organizations. The aim is to get an overview of sector variation in the gender composition of management and top positions, as well as to explain the sector differences revealed. In addition, we have mapped the scope and types of measures to promote gender equality and gender balance in top positions across the four sectors.</p> <p>In management positions in general, men and women are equally represented in the public sector and in civic organizations, at 51 and 50 percent respectively. Women are less well represented in career positions in academia, at 38 percent. We find the lowest share of women in management positions in the business sector, at 27 percent.</p> <p>Top positions in the business sector and in academia (full professors) are the most skewed, at 27 and 28 percent women respectively, followed by the public sector, at 34 percent. Women and men are about equally distributed in top positions in civic organizations, where 48 percent are women.</p> <p>There are generally a higher proportion of women at the management level below the top than in the top positions, with the business sector as an exception. However, in the business sector, we find great variation when we examine differences between branches/industries.</p> <p>Looking at the largest branches/industries in the business sector, women are best represented in merchandising, at 34 percent. In the industrial sector, women are severely underrepresented in top positions, with fewer than 9 percent women in top management.</p> <p>The business sector is large and complex, and different approaches to measure gender composition in management, produce different results. The Norwegian Leadership Study 2015 shows 13 percent women in top positions in the business sectors (biggest companies based on turnover and numbers employed); another mapping of the 200 biggest companies, CORE Topplederbarometer, document 7,5 percent women among CEOs.</p> <p>The scope of measures to promote gender balance in top positions varies across sectors. Our mapping shows that in academia many institutions have established measures to promote gender balance. In the public sector, we currently find few strategies and measures, although the project</p>

Kvinne, kvalitet og kompetanse i staten (1997–2002) probably played an important role to promote gender balance in management positions. In civic organizations, gender balance is to some extent regulated through the statutes in relation to elections to different positions, but we have not found a comprehensive strategy to promote gender balance in management for civic organizations. In the business sector, there is no comprehensive strategy to promote gender balance in management positions. The employers' organizations have some, but varying attention to the issue. The same conclusion applies to the biggest companies. Some companies are actively and systematically engaged, by defining target numbers and implementing policies to reach target numbers. Others appear less concerned with how to approach challenges of gender imbalance in management.

Our analysis of top managers' support for measures to improve gender balance, shows solid support for such measures, although top managers in the business sector are less in favor, and in particular less in support of measures within their own sector, than top managers within other sectors.

Our main impression is that measures targeting women, and the qualification of women, in general have been prioritized more than measures targeting the organizations. Hence, we ask whether strategies, measures and action plans should be more concerned with organizational internal barriers and opportunity structures, in interplay with more individually oriented measures. This leads to a final conclusion which emphasizes the importance to gain more knowledge about what types of measures are effective for improving gender balance in top positions. We also provide a list of possible measures to promote change in direction of more gender balance in top positions.

**Index terms** Management, Gender Balance, Equality, Sector Variation

# 1 Kjønnsbalanse på toppen

I denne rapporten vil vi beskrive variasjon i rekruttering av kvinner til ulike sektorer i norsk samfunns- og arbeidsliv: næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv. Vi beskriver situasjonen og utviklingen i kjønns sammensetningen i toppstillinger i sektorene. Vi kartlegger omfanget av tiltak for å fremme likestilling og kjønnsbalanse i lederstillinger i sektorene, og vi analyserer topplederes holdning til likestilling og prioritering av likestillingstiltak på tvers av sektorer. Til slutt vurderer vi utfordringer og endringspotensial i lys av de samlede analysene.

## Problemstillinger og rapportens struktur

Norske kvinners utdannelse, deltakelse i arbeidslivet, representasjon i politikken og generelle helse bidrar til at Norge er anerkjent internasjonalt som et foregangsland for likestilling.<sup>1</sup> Kjønnsbalanse er et selvstendig politisk mål, ofte spesifisert i ordlyden «hvert kjønn skal være representert med minst 40 prosent» (Skjeie og Teigen 2003). Andelen kvinner blant næringslivsledere er imidlertid lav. ISF/COREs egen kartlegging av de 200 største selskapene i Norge viser at én av fem personer i toppledergruppene er kvinner, mens bare 7,5 prosent av daglige ledere (CEO) og 11,5 prosent av styreledere er kvinner (CORE 2017).<sup>2</sup> I lys av norske lovkrav om kjønnsbalanse i styret i allmennaksjeselskap og offentlige foretak er det kanskje ikke overraskende at disse har en høyere andel kvinner i styrerommene. Kvinners manglende representasjon blant toppledere i næringslivet gir imidlertid ikke hele bildet av kjønnsbalansen i det norske samfunnet. Å supplere dette bildet med en beskrivelse og forståelse av kjønnsfordelingen blant lederskapet i offentlig sektor, akademia og organisasjonsliv er vesentlig, først og fremst fordi kjønnsbalansen på disse andre samfunnsområdene er viktig i seg selv, men også fordi det kan belyse situasjonen på toppen av norsk næringsliv.

Det er behov for å etablere en tallmessig oversikt over kvinners representasjon i lederstillinger i de nevnte sektorene, som grunnlag for sammenlikning på tvers av sektorer. Analysene som presenteres i kapittel 3, baserer seg på populasjons-

---

1 World Economic Forum 2017.

2 CORE 2017.

data fra administrative registre som er gjort tilgjengelige av SSB. Registeranalyser vil gi kunnskap om hvordan sektorenes ulike sammensetninger er relevante når vi prøver å forstå variasjonen i kvinneandeler blant toppledere.<sup>3</sup> I tillegg presenterer vi variasjon i kjønns sammensetning i toppstillinger i de fire sektorene basert på data fra Lederskapsundersøkelsen 2015, som ble gjennomført av Institutt for samfunnsforskning (ISF) i samarbeid med Statistisk sentralbyrå (SSB).

I kapittel 4 vil vi presentere hovedfunn fra en kartlegging vi har gjennomført i forbindelse med prosjektet av omfanget av tiltak og typer tiltak for å fremme likestilling innenfor de fire sektorene. Vår kartlegging er ikke fullstendig, delvis fordi det mangler oversikter over hva som gjøres for å fremme likestilling og kjønnsbalanse innenfor sektorene. Vi mener likevel at kartleggingen gir et godt bilde av sektorvariasjon når det gjelder iverksetting av tiltak og oppmerksomhet om betydningen av tiltak.

I kapittel 5 vil vi analysere oppslutningen om likestillings spørsmål i de fire sektorene basert på Lederskapsundersøkelsen 2015. En analyse av data fra Lederskapsundersøkelsen 2015 vil gi utfyllende kunnskap om sektorvariasjon og hvor viktig topplederne selv mener det er med tiltak for å fremme likestilling.

I kapittel 6 vil vi oppsummere kunnskapen som er lagt frem i de foregående kapitlene, vurdere funnene og komme med forslag til mulige tiltak for å skape mer kjønnsbalanse i lederstillinger.

## Datakilder og metoder

Vi benytter i dette prosjektet registerdata fra arbeidstaker- og arbeidsgiverregisteret (AA-registeret) og grunnlagsdataene for lønnsstatistikken for 2014 for å kartlegge kvinners andel av lederstillinger i ulike sektorer av arbeidsmarkedet. Vi bruker også tilsvarende registerdata i perioden 2003–2014 for å beskrive endringer over tid. Med dette prosjektets begrensede ramme har det ikke vært mulig å hente inn ytterligere registerdata fra Statistisk sentralbyrå. Vi benytter registerdata som ISF allerede har tilgang til gjennom et assosiert prosjekt, finansiert av Barne- og likestillingsdepartementet (CORE – Senter for likestillingsforskning).

---

3 For akademier vil toppleder i denne sammenhengen si øverste vitenskapelig stillingsnivå, som er professor / forsker I.

I tillegg har vi kartlagt omfanget av tiltak og typer tiltak for likestilling og kjønnsbalanse i lederstillinger innenfor de fire sektorene. Vi har søkt på diverse organisasjoner og virksomheters nettsider, og i tillegg har vi snakket med informanter i noen organisasjoner og virksomheter for å få mer informasjon om hvordan det arbeides med likestilling og kjønnsbalanse i ledelse. Vi har snakket med nøkkelpersoner i Telenor, Hydro, Statoil, DNB, KLP, Reitangruppen, NHO, LO, Virke, Spekter, Finans Norge, Norges idrettsforbund, Landsforeningen for hjerte- og lungesyke og Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Vi benytter også data fra Lederskapsundersøkelsen 2015, som gir oversikt over kjønnsfordelingen på de øverste ledernivåene i ti sektorer. Vi analyserer spesifikt hvordan topplederne svarer på spørsmål om hvor viktig de mener det er å sette i verk tiltak for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling.

## 2 Kjønnsbalanse på toppen – hva sier tidligere forskning?

I Norge, som i andre land, er det menn som dominerer i maktposisjonene på de fleste samfunnsområder. Særlig skjev er kjønnsfordelingen i toppstillingene i næringslivet. Enkelte oversikter tyder på at det er en større andel kvinner i topplederstillinger i USA og Storbritannia, men også i Latvia, Columbia, Costa Rica, Ungarn osv., enn det er i Norge og Norden (Birkelund og Sandnes 2003, OECD 2017<sup>4</sup>); andre oversikter tyder på at menn gjennomgående dominerer på toppen i de fleste vestlige land. COREs topplederbarometer<sup>5</sup> viser påfallende likhet i mannsdominansen på toppen av de største selskapene i Norge og USA. Enten Norge er dårligere eller like dårlig som de fleste andre land i den industrialiserte verden, har det vært vanlig å tenke at det er overraskende – et paradoks – at Norge vedvarende er preget av mannsdominans i topplederstillinger i samme grad som land som ellers har hatt en svakere likestillingsutvikling.

En sentral forklaring har gjerne vært omtalt som velferdsstats- eller likestillingsparadokset. Det går ut på at mens familie- og likestillingspolitikken i de sosialdemokratiske velferdsstatene har bidratt til å fremme kvinners yrkesaktivitet, virker den samme politikken dempende på kvinners karrierer (Mandel og Semynov 2006, Datta Gupta mfl. 2008, Lister 2009, Birkelund og Petersen 2010) og uttrykker en underliggende spenning i likestillingsprosjektet (Reisel og Teigen 2014). Det paradoksale ligger i den tilsynelatende motstridende sammenhengen mellom «likestillingsorienterte» velferdsstater og en samtidig svak tilstedeværelse av kvinner i toppledelse. Dette kan henge sammen med at det i velutviklede velferdsstater eksisterer flere karriereløp for kvinner å velge mellom, hvor kvinner oftere vil velge yrker og sektorer som gir mulighet for å kombinere familie- og arbeidsliv, og som etterspør både kvinner og menn til yrker og karrierer.

I denne rapporten vil vi undersøke tilstand og endring i mannsdominansen på toppen gjennom å sammenlikne situasjonen på tvers av sektorer. Hvorfor menn stadig dominerer i topplederstillinger innenfor de fleste sektorer, kan antakelig spores i en kombinasjon av en rekke faktorer og forklaringer.

---

4 OECD 2017.

5 CORE 2017.

Et sentralt forskningsspørsmål er hvordan det relative fraværet av kvinner på toppen best kan forklares. Spesielt debatten om hvorvidt kvinner møter usynlige barrierer – eller et «glasstak» – har vært gjenstand for mye debatt og empirisk analyse (Baxter og Wright 2000, Cotter mfl. 2001). Skillet mellom forklaringer som legger vekt på det vi vil kalle individorienterte og institusjons-/organisasjonsinterne faktorer (nær knyttet til skillet mellom tilbuds- og etterspørselsfaktorer), kan være nyttig for å sortere de ulike forklaringene på hvorfor menn dominerer i toppstillinger.

- Individorienterte forklaringer retter oppmerksomheten mot kjennetegn ved søkerne, deres kvalifikasjoner og motivasjon.
- Institusjons-/organisasjonsinterne forklaringer retter oppmerksomheten mot organisasjonsstruktur og arbeidsgiverne og deres holdninger og handlinger.

Men kjønnsdelte mønstre kan sjelden forklares alene ut fra enten individuelle eller institusjonelle/organisasjonsmessige faktorer. Snarere er det samspillet mellom ulike faktorer som best kan bidra til å forklare de prosessene som leder frem til vedvarende kjønnsdelte mønstre i arbeidslivet generelt og i toppstillinger spesielt.

## Forklaringer på mannsdominans

I en norsk sammenheng utfordrer den vedvarende mannsdominansen på toppen viktige spørsmål om likestillingsprosjektets suksess. Spørsmålet kan stilles retorisk: Hva sier det om den norske likestillingsutviklingen dersom det nesten bare er menn i økonomisk beslutningstakende posisjoner, og dersom endringene i kjønns sammensetningen her går tregere enn i andre sektorer?

La oss derfor i det følgende gå gjennom noe av den litteraturen som har behandlet forklaringer på de kjønnskjøve mønstrene til lederstillinger.

### **Individorienterte og institusjons-/organisasjonsinterne forklaringer**

*Individperspektivet* forklarer kjønnsbestemte strukturer ved å rette oppmerksomheten mot nettopp kjennetegn ved individene. Disse forstås gjerne som resultater av frie valg av utdanning, grad av deltakelse på arbeidsmarkedet, arbeidsverdier og preferanser og prioriteringer av for eksempel lønnsarbeid opp mot familie, fritid og omsorg. Det individorienterte perspektivet – eller tilbuds-sideperspektivet – forbindes gjerne med Gary Beckers teori om humankapital (Becker 1964). I kortform går humankapitalteorien ut på at det eksisterer en klar

sammenheng mellom individers ferdigheter og produktivitet, og hvor de plasserer seg på arbeidsmarkedet. Menn antas å være mer karriereorienterte, mens få kvinner i toppstillinger antas å skyldes at kvinner ønsker å balansere innsats på arbeidsmarkedet med tid til familie og barn (Petersen 2002). Også forklaringer som tar utgangspunkt i at kjønnsforskjeller i utdanningsvalg kan skyldes biologi og nedarvede disposisjoner, kan betraktes som individorienterte forklaringer.

I forskningslitteraturen om kjønnsforskjeller på arbeidsmarkedet har kjønns- og likestillingsforskning ofte uttrykt en viss skepsis til de rent individorienterte forklaringene og heller lagt vekt på insitusjonelle forhold. Det skyldes at individorienterte forklaringer særlig retter søkelyset mot trekk og egenskaper ved kvinnene som forklaringer på kjønnskjeve strukturer. Det underliggende resonnet er gjerne at mens kvinner prioriterer familieliv og dermed en svakere tilknytning til arbeidslivet, er menn oftere arbeids- og karriereorienterte (Petersen 2002). Individorienterte forklaringer har vært kritisert for å uttrykke et «blame the victim»-perspektiv, hvor de fremstiller det som at kvinner selv har valgt en posisjon der de taper makt og penger (Ridgeway og Correl 2004: 524).

*Insitusjons-/organisasjonsinterne forklaringer* legger vekt på arbeidsgiveres holdninger og handlinger og hvordan kjennetegn og prosesser i arbeidslivet blir viktige for å forklare hvordan de kjønnsbestemte strukturene skapes og opprettholdes. Insitusjonelle/organisasjonsinterne forklaringer har i noen grad rettet oppmerksomheten mot mer eller mindre synlige former for ekskludering for å forklare vedvarende mannsdominans i topplederstillinger, men også hvordan mulighetsstrukturer og toppledere prioriteringer, strategier og atferd kan ha stor betydning for ulike gruppers karriereutvikling (Kanter 1977, Acker 2006, Collinson og Hearn 1996, Castilla 2013, Huffman 2013). Analyser av hva slags tiltak som faktisk virker for å fremme kjønnsbalanse i toppposisjoner, altså hvilke organisasjonsmessige betingelser som må være til stede for å fremme mangfold og likestilling, finnes det imidlertid lite av. Samtidig er det flere undersøkelser som understreker betydningen av toppledelsens motivasjon og engasjement for å fremme likestilling og mangfold (Dobbin og Kalev 2013, Dobbin et al. 2015).

Både individorienterte og insitusjons-/organisasjonsinterne forklaringer kan kritiseres for å forenkle kompleksiteten av faktorer som er viktige når vi vil forstå hvordan kjønnskjeve strukturer skapes og opprettholdes. Menns og kvinners kjønntypiske handlinger vil ofte være påvirket av hva som er de dominerende forestillingene om kjønn i samfunnet, og hvordan kjønntypiske forestillinger legger begrensninger på den enkeltes opplevelse av handlingsalternativer og mulighetsstruktur (se Correl 2001, Ridgeway og Correl 2004, Orupabo



2014). Det vil for eksempel si at kjønnsforskjeller i preferanser og motivasjon henger sammen med både opplevde og faktiske mulighetsstrukturer.

### Metaforen «glasstak»

En populær forklaring på den vedvarende mannsdominansen i topposisjoner i arbeidslivet omtaler barrierene som kvinner oftere møter enn menn, som «glasstaket».<sup>6</sup> «Glasstaket» er en metafor for usynlige barrierer som kvinner møter på sin karrierevei mot å oppnå toppstillinger.<sup>7</sup>

Hvorvidt det i arbeidslivet eksisterer usynlige barrierer som kvinner møter i større grad enn menn, og som derfor bidrar til å forklare hvorfor det i overveiende grad er menn som besitter samfunnets eliteposisjoner, har vært svært omdiskutert både i Norge og i den internasjonale litteraturen (se Baxter og Wright 2000, Wright og Baxter 2000, Britton og Williams 2000, Ferree og Purkayastha 2000, Cotter mfl. 2001, Petersen 2002, Storvik og Schøne 2008). En viktig uklarhet har knyttet seg til hva som menes med «glasstak», og dermed også til hvilke kriterier som må være til stede for at det skal være mulig å undersøke det.

Hva som menes med «glasstak», kan defineres strengt. Cotter og kolleger (2001: 657–661) setter opp fire kriterier som enten enkeltvis eller samlet må være til stede for at et «glasstak» skal kunne hevdes å eksistere. For det første må kjønnsforskjellene på ledernivå skyldes forhold som ikke kan tilskrives andre jobbrelevante forhold ved de ansatte. For det andre må kjønnsforskjellen være større på de øverste enn de lavere stillingsnivåene. For det tredje må de reelle sjansene for ansettelse være dårligere for kvinner enn for menn. For det fjerde må barrierene øke i løpet av karriereløpet, og da i større grad for kvinner enn for menn. En åpnere definisjon vil si at vi har å gjøre med et «glasstak» når det over tid er en høyere andel kvinner på nivået under toppledelsen, uten at det reflekteres i en tilsvarende utvikling i kvinneandelen på det øverste ledelsesnivået. Det er denne åpnere definisjonen som utgjør et hovedgrep i våre analyser av kjønnsforskjeller på ulike ledelsesnivåer ved hjelp av registerdata i dette prosjektet.

Enkelte studier peker mot at det eksisterer et slikt «glasstak», blant annet Cotter og kollegers (2001) undersøkelse, mens andre ikke finner empirisk støtte for

---

6 Uttrykket stammer fra en artikkel som sto i *Wall Street Journal* i mars 1986, skrevet av Carol Hymowitz og Timothy D. Schellhardt: «The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break The Invisible Barrier That Blocks Them From the Top Jobs».

7 «Glasstaket» har også vært supplert med andre metaforer som «glassheisen» (for menn på vei til lederstillinger i kvinnedominerte yrker) eller «glasshammeren»/«glassknekkeren» (verktøy for kvinner som vil nå topposisjoner). Hvorvidt det eksisterer et «glasstak» som hindrer kvinner i å oppnå topplederstillinger, har vært gjenstand for en rekke studier, og konklusjonene spriker i stor grad. Dette henger blant annet sammen med hvilke kriterier som man stiller opp for å kunne trekke slutninger om hvorvidt det finnes et «glasstak» eller ikke.

påstanden om at det finnes et «glasstak» (Baxter og Wright 2000). En norsk undersøkelse foretatt av Anne Grethe Solberg (2012; 2017) av kjønn og karriere i innovasjonsbedrifter finner heller ikke hold for påstanden om usynlige barrierer som hindrer kvinner i utviklingen av en karriere fra mellom- til toppleder-nivå. Teigen (2001) viser hvordan kvinners sjanse for å oppnå lederstillinger varierte mellom tre statlige virksomheter, hvor kjønnsforskjellene knyttet seg til forskjeller i organisasjonskultur og ikke minst toppledelsens engasjement og bevissthet rundt likestilling.

Hvorvidt det eksisterer et «glasstak» som kvinner møter, men ikke menn, vil det med stor sannsynlighet fortsette å være uenighet om. Ulike studier vil i noen grad resultere i ulike konklusjoner, rett og slett fordi det er variasjon mellom virksomheter og mellom deler av arbeidsmarkedet. Kanskje er det større behov for studier som undersøker hva som kjennetegner de virksomhetene som får til kjønnsbalanse i rekrutteringen til toppstillinger, altså beste praksis, og de som ikke får dette til?

## Arbeidsliv og familieliv

Variasjon på tvers av samfunnssektorer i graden av kjønnsbalanse i topplederstillinger kan henge sammen med de prosessene som bidrar til at kvinner oftere enn menn reorienterer seg og søker seg mot andre deler av arbeidslivet. Dette kan henge sammen med at mulighetene er bedre for å kombinere arbeid og karriere med omsorg for barn i noen sektorer enn i andre (Halrynjo og Lyng 2010, Rennison 2012). Betydningen av omsorgs- og familieforpliktelser kan dermed forstås både i et individuelt og et institusjonelt perspektiv.

Eksplisitte eller implisitte krav og forventninger om lengre utenlandsopphold, hyppig reisevirksomhet, lange arbeidsdager, sene kveldsmøter eller for den saks skyld grytidlige morgenmøter kan være faktorer som i sum bidrar til at kvinner velger bort bestemte karriereveier. I sum fører slike forhold til at mansdominansen varer ved. Disse eksemplene illustrerer samtidig at det ofte er vanskelig å skjelve mellom diskriminering og rimelige, og legitime, jobbrelevante krav og forventninger til en arbeidstaker (Teigen 1999: 92, Collinson mfl. 1990, Alimo-Metcalfe 1994, Cotter mfl. 2001).

Sigtona Halrynjos (2007: 93–94) studie av et stort norsk industrikonsern viser hvordan karrierelogikkens uformelle spilleregler får ulik betydning for kvinner og menn. En viktig kjønnsforskjell knytter seg til at langt flere kvinner enn menn i toppstillinger, og i karriereyrker generelt, opplever begrensninger i arbeidssituasjonen knyttet til partnerens arbeidssituasjon og stilling. Kvinner har

ofte en partner med en arbeidssituasjon som er minst like krevende som deres egen situasjon, og dette vil ofte svekke deres egne muligheter for å satse for fullt på egen karriere. En studie blant sivilingeniører, siviløkonomer og jurister viste at kjønnsforskjell i karriere ikke kunne forklares av ulike karriereambisjoner og arbeid-familiepreferanser, men i stor grad kunne relateres til partnerens arbeidssituasjon og fordelingen av omsorgsansvar i familien (Halrynjo og Lyng 2010). Flere undersøkelser av norske toppledere viser relativt store forskjeller mellom menn og kvinner når det gjelder partnerens yrkesmønster: Langt flere av de kvinnelige enn de mannlige topplederne oppgir at de har en partner som jobber fulltid eller «mertid» (Skjeie og Teigen 2003, Halrynjo 2015). Det betyr ganske enkelt at langt flere kvinner enn menn i topplederstillinger befinner seg i et press mellom prioritering av arbeid og karriere – familie og barn.

### Begrensende kjønnsstereotyper

Kjønnsstereotyper handler om hvordan ofte ubevisste forestillinger om hvordan menn og kvinner typisk er, bidrar til å opprettholde kjønnskjevheter. Det handler om hvordan faktiske eller antatte gruppebaserte kjønnsforskjeller blir en ulempe for enkeltindivider, slik at det blir skapt gruppebaserte forskjeller. Dersom arbeidsgivere i mindre grad rekrutterer eller satser på kvinnelige arbeidstakere ut fra en antakelse om at familieforpliktelser generelt begrenser kvinnenens motivasjon, ambisjoner og arbeidsinnsats, kalles det gjerne statistisk diskriminering. En studie har for eksempel vist at arbeidsgivere ofte på generelt grunnlag oppfatter kvinner som mindre erfarne enn menn (Doldor mfl. 2012). Dersom slike forestillinger bidrar til at kvinner gis færre muligheter, vil det også føre til at de får mindre relevant erfaring og dermed blir mindre relevante for topplederstillinger.

Kulturelle forestillinger om kjønn inngår i atferd, fremtoning og vurderinger på måter som skaper og forsterker kjønnsforskjeller. Særlig er det snakk om de effektene som over tid samler seg opp (kumuleres), hvor hver episode for seg er av mindre betydning, men til sammen bidrar til å skape mønstre av gruppebaserte forskjeller (Ridgeway og Correll 2004). Ledelse er et felt hvor slike stereotype forestillinger om hva som kjennetegner menn og kvinner, kan virke til å fremme menns og hemme kvinners muligheter (Ridgeway og Correll 2004: 518). Samtidig endres også kjønnsstereotype oppfatninger. Kjønnsstereotype vurderinger av kvinner har opplagt endret innhold og hemmer i mindre grad kvinners karriere i Norge i dag enn tidligere. Slike endringer følger av de store likestillingsprosessene som har funnet sted gjennom kvinners inntog i høyere utdanning og deltakelse på arbeidsmarkedet. Spørsmålet er kanskje heller om det er i ferd med å etablere seg en kulturell spenning mellom samfunnsmessige

forventninger om endring og vedvarende mannsdominans eksempelvis i næringslivets toppsjikt.

### Kritisk masse – kjønnsbalanse i organisasjoner

Rosabeth Moss Kanter's innflytelsesrike bok *Men and Women of the Corporation* har siden 1977 preget tenkningen omkring hvilke forhold og prosesser som bidrar til å skape og opprettholde vedvarende mannsdominans i topplederstillinger, og hvordan arbeidsorganisasjonens interne betingelser og mulighetsstruktur virker inn på menns og kvinners handlinger og plassering i organisasjonen. Særlig hevder Kanter at individenes handlinger kan forstås ut fra deres posisjon i organisasjonsstrukturen.

Fordelingen av kvinner og menn i et arbeidsmiljø virker ifølge henne inn på hvordan den enkelte vurderes, og dermed hva som preger de rådende inkluderings- og ekskluderingsprosessene i en organisasjon. Når kvinner er i mindretall i et mannsdominert miljø, blir den enkelte kvinne representant for sitt kjønn og tilskrevet kjønnsstypiske egenskaper – en «token». Kvinner og menn i mer kjønnsbalanserte miljøer vil i større grad blir vurdert ut fra sine individuelle egenskaper. Kanter's tese om betydningen av den tallmessige fordelingen av kvinner og menn har senere stått sentralt i store deler av kjønnsforskningen og har vært testet empirisk, som et spørsmål om betydningen av kritisk masse, altså den minimumsandelen personer som er nødvendig fra det underrepresenterte kjønn for at den enkelte skal fremstå som seg selv og ikke som en representant for en kjønnskategori.

### Likhetens reproduksjon

Tendensen til at ledere foretrekker andre ledere som likner dem selv, også kalt homososial reproduksjon, er en annen innsikt som står sentralt i Kanter's arbeider. Homososialitet henviser til psykologiske mekanismer for hvordan de fleste opplever det som mest bekvemt å omgi seg med dem som likner dem selv. Homososialitet er et begrep som beskriver hvordan menn orienterer seg mot andre menn i situasjoner der det er menn som dominerer (Kanter 1977, Wahl og Linghag 2013, Holgersson 2003). Kjønn som sentral kilde til identitet kan innebære at beslutningstakere, som ofte er menn, har en tendens til å foretrekke mannlige kandidater, uten at dette nødvendigvis er erkjente prosesser.

Familieforpliktelser, kjønnsstereotypier, organisasjonssammensetning etter kjønn og homososial reproduksjon er alle forklaringer som kan falle inn under metaforen «glasstaket», avhengig av om den defineres strengt eller mer åpent. Den neste og

siste forklaringstypen som vil bli behandlet her, skiller seg ut ved å peke på institusjonelle eller organisasjonsinterne faktorer som kan bidra til å forklare nettopp det vi er opptatt av i dette prosjektet: hva som forklarer variasjon i kjønnsfordeling i lederstillinger og endringstakt over tid i ulike deler av arbeids- og samfunnslivet.

## Institusjonelle/organisasjonsinterne årsaker og variasjon

Litteraturen om mannsdominans i topplederstillinger har vært konsentrert om generelle kjønnsbestemte mekanismer og i mindre grad orientert mot betydningen av nasjonal kulturell og institusjonell variasjon for likestillingsutvikling (se imidlertid Ingelhart og Norris 2003, Teigen og Wängnerud 2009). I en norsk sammenheng er det kanskje særlig interessant å spørre hvorfor rekrutteringen til topplederstillinger, særlig i næringslivet, ikke ser ut til å holde tritt med den generelle likestillingsutviklingen, deriblant utviklingen i kvinneandelen i toppstillinger på andre samfunnsområder, som i offentlig sektor, academia og organisasjonslivet.

Veksten i kvinners yrkesdeltakelse har blitt fremmet og forsterket av velferds- og familiepolitiske reformer, i form av utbyggingen av offentlig finansierte barnehager, foreldrepermisjon og så videre. Samtidig har det vært hevdet at det er nettopp denne politikken som har bidratt til å sluse kvinner inn i mindre karriereorienterte yrker i offentlig sektor. Velferdsstatens utvikling har med andre ord bidratt til å endre mange kvinners muligheter og handlingsvalg, blant annet ved en sterkere deltakelse på arbeidsmarkedet, mens menns deltakelse og orienteringer i arbeidslivet ikke endres vesentlig. Datta Gupta, Smith og Verner (2008) beskriver i sin studie hvordan familievennlig politikk fremmer kvinners yrkesaktivitet, men demper kvinners karriere og inntekt. Lister (2009) er inne på det samme når hun påpeker at den nordiske modellen har bidratt til å fremme kvinners deltakelse på arbeidsmarkedet, men i mindre grad har lyktes med å fremme kvinners karrieremuligheter.

Blau og Kahn (2013) finner på sin side at kvinners arbeidsmarkedsdeltakelse i USA henger etter utviklingen i de andre OECD-landene fordi de ikke har hatt den samme utviklingen i familievennlig politikk og familievennlige ordninger. En annen komparativ analyse av faktorer som påvirker andelen kvinner i næringslivsstyrer, viser at høy arbeidsmarkedsdeltakelse og familie- og likestillingsvennlig politikk virker positivt inn på kvinners karrieremuligheter (Adams og Kirchmaier 2013).

Korpi, Ferrarini og Englund (2013) har undersøkt påstanden om at de skandinaviske, likestillingsorienterte velferdsstatene samtidig med at de fremmer kvinners arbeidsmarkedsdeltakelse, også hemmer kvinners karrieremuligheter. Dette

er en komparativ analyse av 18 land, hvor forskerne studerer effekter av familiepolitikk på ulike grupper av kvinner målt ut fra sysselsetting, lønn og karriere. Deres hovedkonklusjon er at velferdspolitikken ikke virker negativt inn på kvinners lønn og karriere.

Det er ikke mulig å gi et entydig svar på det store spørsmålet om hvorvidt trekk ved de skandinaviske velferdsstatene kan bidra til å forklare den vedvarende mannsdominansen i toppstillinger. Men med en stor offentlig sektor som kan antas i større grad enn privat sektor å være preget av en arbeids- og organisasjonskultur som gir mulighet for fleksibilitet og tilpasning mellom arbeid og familieliv (Kitterød og Rønsen 2013), er det mye som tyder på at særlig kvinner med relevant kompetanse og erfaring blir trukket fra privat til offentlig sektor. Hvorvidt det faktisk er slik, er en annen sak. En fersk studie av kjønnsforskjeller i yrkes- og sektormobilitet viser relativt lite bevegelse mellom sektorene (Østbakken mfl. 2017).

## Kvinner i toppstillinger – velferdsstat og karriere

Spørsmål om årsakene til den vedvarende mannsdominansen i toppposisjoner i norsk arbeids- og samfunnsliv har vært blant de mest sentrale i likestillingsdebatten gjennom flere tiår (Skjeie og Teigen 2003). Det er fortsatt slik at menn er i flertall i topplederstillinger på de fleste områder av det norske samfunnet, men samtidig er det stor variasjon både i den faktiske kjønnsfordelingen og i endringstakten på de ulike områdene.

Det er viktige forskjeller mellom samfunnssektorene når det gjelder hva slags utdanningsbakgrunn og arbeidserfaring som etterspørres. Veksten i andelen kvinner i topplederstillinger har vært sterkest på områder hvor det har vært best tilgang på kvinner med relevant kompetanse. På de mest endringstrege feltene kan dette likevel ikke enkelt forklares med at det er et for svakt grunnlag å rekruttere fra blant kvinner. I næringslivet har for eksempel rekrutteringsgrunnlaget endret seg vesentlig i løpet av de siste tiårene gjennom den kraftige veksten i andelen kvinner som tar høyere utdanning innenfor relevante fag. Likevel er det flere av kvinnene enn mennene med relevant utdanning som befinner seg i yrker og stillinger i offentlig sektor.

Ikke intenderte virkninger av velferdsstatens organisering kan bidra til å forklare slike kjønnsforskjeller. På den ene siden ser sjenerøse velferdsstatsordninger, som lange fødselspermisjoner og offentlig finansierte barnehager, ut til å fremme kvinners yrkesaktivitet. På den annen side kan de ha en slagside i den forstand at de bidrar til å sluse kvinner inn i offentlig sektor, hvor det ofte vil være en større aksept for lange foreldrepermisjoner og for å tilpasse innsatsen i arbeidslivet til familiens behov (Halrynjo 2017, Hardoy mfl. 2017).

### 3 Kvinner i ledelse – en sammenlikning av næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv

Institutt for samfunnsforskningens lederskapsundersøkelse, som første gang ble gjennomført i 2000 som en del av maktutredningen (Gulbrandsen mfl. 2002, Skjeie og Teigen 2003), viser relativt stor variasjon mellom ulike samfunnssektorer i kvinneandelen i toppledelse. Både i 2000 og da undersøkelsen ble gjentatt i 2015, var et av funnene at kvinneandelen i toppledelse var betydelig lavere i det private næringslivet enn for eksempel i politikken, organisasjonslivet og statsforvaltningen. Undersøkelsen viste også at det i perioden hadde skjedd mindre endringer i kjønnsbalansen i næringslivet enn i flere av de andre samfunnssektorene.

I Institutt for samfunnsforskningens undersøkelse Toppledelse, rekruttering og kjønnsbalanse 2014, som var rettet mot toppledere i bedrifter på DN-500-lista (Halrynjo, Teigen og Nadim 2015), finner vi at kvinner som er toppledere i disse selskapene, i større grad har ingen eller ett barn, sammenliknet med mannlige toppledere (Halrynjo 2015). Samme undersøkelse viser også at de mannlige topplederne i noe større grad er gift, og at over en tredjedel av de mannlige topplederne har en ektefelle som enten jobber deltid eller er hjemmeværende, mot 5 prosent av de kvinnelige topplederne. Disse funnene er basert på svar fra i overkant av 400 toppledere i de største virksomhetene i norsk næringsliv, og tyder på at betingelsene for å håndtere denne typen krevende toppjobb er ulikt fordelt mellom menn og kvinner.

I dette kapittelet skal vi undersøke noen av disse mønstrene ved hjelp av registerdata som dekker hele arbeidsmarkedet. Fordelen med denne typen data er at vi ikke er avhengig av at respondentene svarer på spørsmål. Det er i tillegg en svært ressursbesparende måte å analysere mønstre for hele arbeidsmarkedet på. Registerdataene inneholder informasjon om alle ledere i alle virksomheter og organisasjoner i det norske arbeidsmarkedet, og vi kan analysere kvinneandeler og andre mønstre over tid. Sammenliknet med de selektive undersøkelsene som ble nevnt innledningsvis, vil disse analysene dekke en mye mer heterogen gruppe virksomheter og lederposisjoner. De ulike samfunnssektorene vil bare delvis være direkte sammenliknbare, særlig fordi det private næringslivet er en

betydelig mer heterogen sektor enn organisasjonene, akademia og offentlig sektor. Likevel er det nyttig å gjøre en gjennomgående og inkluderende analyse av ledelsesnivået i de ulike sektorene for å undersøke om det er mulig å identifisere utviklingsmønstre eller annen variasjon som kan fortelle oss noe om mekanismene som bidrar til de ulike andelene kvinner i ledelse på tvers av sektorer. I det følgende presenterer vi dataene vi bruker, og hvordan vi har gått frem for å gjøre dem sammenliknbare på tvers av sektorer og over tid. Vi bruker litt plass til å beskrive de variablene vi benytter, og diskuterer mulige begrensninger i den informasjonen vi har tilgjengelig. Deretter presenterer vi analysene vi har gjort av variasjon i andelen kvinner i ledelse i de ulike sektorene, og utviklingen over tid. Videre undersøker vi variasjon mellom næringer innad i det private næringslivet, og til slutt ser vi på noen av de demografiske egenskapene til lederne i de ulike sektorene (alder, sivilstatus, utdanning og barn), som eventuelt kan fortelle oss noe om hvilke typer menn og kvinner som blir ledere på de ulike nivåene i de ulike sektorene.

## Data

Til analysene av ledere i næringslivet, offentlig sektor og organisasjonslivet bruker vi arbeidsgiver- og arbeidstakerregisteret (AA-registeret), som gir oversikt over alle arbeidstakere i det norske arbeidsmarkedet. Registeret inneholder blant annet informasjon om yrke, stilling og næring, som er meldt inn av arbeidsgivere til Statistisk sentralbyrå (SSB). Disse dataene er så koblet til andre registre, blant annet folkeregisteret og nasjonal utdanningsdatabase (NUDB), med informasjon om kjønn, alder, sivilstand, utdanning, antall barn m.m. En ulempe med AA-registeret er at yrker og stillinger rapporteres ulikt for offentlig sektor og resten av arbeidsmarkedet. I tillegg har kodene for institusjonell sektor og næring endret seg over tid. Institutt for samfunnsforskning har lagt et betydelig arbeid i å kode om og strømlinjeforme dataene, slik at de er sammenliknbare på tvers av sektorer og over tid (se avgrensinger og variabeldefinisjoner nedenfor).

For analysene av akademia bruker vi grunnlagsdataene fra SSBs lønnsstatistikk. Lønnsstatistikken dekker hele offentlig sektor og et stort representativt utvalg virksomheter i privat sektor. Vekter i datasettet brukes for å justere utvalget fra privat sektor slik at det reflekterer hele populasjonen. Stilling og yrke rapporteres med litt ulike koder i de to datakildene. I og med at vi ikke ser på ledere i akademia, men på de som har stillinger som professor og forsker I, samt de som rekrutteres til disse stillingene, har vi benyttet oss av det datasettet der stillingskoder har vært tilgjengelige og likt rapportert i hele utvalget.



## Avgrensinger og variabeldefinisjoner

Vi benytter data fra perioden 2003–2014. Fra og med 2013 ble det innført en ny standard for institusjonell sektor (med et par års overlapp i kodesystemene). Definisjonen av offentlig sektor, privat næringsliv og organisasjonsliv baseres på kodene for institusjonell sektor, og vi ønsker et så konsistent mål på sektor som mulig for å sikre at den observerte utviklingen over tid ikke er direkte påvirket av endringen i kodestandarden. Derfor har vi laget en såkalt cross-walk fra gammel til ny kode. Det vil si at alle bedrifter i vårt utvalg får koder for institusjonell sektor i henhold til den nyeste kodestandarden (Statistisk sentralbyrå 2012). Helt konkret innebærer det at bedrifter som observeres i tidsperioden før omleggingen og ett eller flere år etter omleggingen, får den nye institusjonelle sektorkoden for alle årene bakover i tid. For bedrifter som ikke er observert i minst ett år etter omleggingen, gjør vi enten en manuell omkoding (der det er en én-til-én-sammenheng mellom ny og gammel kode) eller gir bedriftene modalen (den hyppigst forekomne) av den nye koden innenfor bedriftens opprinnelige kodegruppe. Våre egne kontroller viser at denne prosedyren er hensiktsmessig og gir en fornuftig sysselsettingsandel i offentlig og privat sektor.

Offentlig sektor er basert på institusjonell sektor og inkluderer statens forretningsdrift, statlig eide aksjeselskaper m.m., kommunale foretak med ubegrenset ansvar, kommunalt eide aksjeselskaper m.m., Norges Bank, statlige låneinstitusjoner, stats- og trygdeforvaltningen<sup>8</sup> og kommuneforvaltningen. Ideelle organisasjoner er skilt ut med en separat kode. Øvrige er definert som privat sektor, med unntak av personlig næringsdrivende, borettslag og koden for foretak i utlandet. Disse er utelatt fra analysene.

Yrkeskodene ble første gang registrert i arbeidstaker- og arbeidsgiverregisteret i 2003–2004. Derfor er 2003 første årgang for analyser av kvinneandelen i ledelse med bruk av registerdata. I de første årene hvor man registrerte yrkeskoder, var det ulik registreringspraksis i ulike områder: I staten og kommunene registrerte man stillingskoder med utgangspunkt i Statens sentrale tjenestemannsregister (SST) og PAI-registeret, og i enkelte maritime yrker benyttet man seg av stillingskodene i maritimt register. Ved Institutt for samfunnsforskning har vi kodet om stilling til detaljert yrkeskode basert på navnet på stillingen samt øvrig informasjon om utdanningstype og næring der stillingsbetegnelsen i seg selv er lite informativ. Dermed har vi rimelig konsistente yrkeskoder bakover i tid, noe som er helt avgjørende for å gjøre gode analyser av sektorforskjeller i ledelse over tid.

---

8 Her inngår dessuten statlige foretak som driver ikke-markedsrettet virksomhet, som helseforetakene og Statsbygg.

Standarden for næringsgruppering, også kalt NACE-koder, er endret fra og med 2008 fra SN2002 til SN2007. For å sikre konsistens over tid har vi også her laget en omkodning fra gammel til ny standard som følger samme logikk som institusjonell sektor-variabelen (se for øvrig Østbakken mfl. 2017).

Slike bearbeidinger av datamaterialet åpner muligheten for at vi har innført noen målefeil. I omkodningen av sektor og næring er det lite trolig at målefeilen vil være korrelert med kvinneandel, men for yrke kan målefeilen være korrelert med kjønn i og med at det er en høyere andel kvinner i sektorene som historisk har benyttet seg av stillingskoder. Et eksempel på en mulig kilde til målefeil er at en del offentlige virksomheter melder inn stillingskoden «Direktør», uten videre spesifisering. I yrkeskodene (STYRK-98) er Direktør (i offentlig virksomhet) plassert under «Produksjonsdirektører» og defineres dermed i vårt materiale som øvrige ledere, ikke toppledere, selv om vi strengt tatt ikke har informasjon om nivå plassering i virksomheten. Et mulig resultat av dette er at toppledere i offentlig sektor er noe snevrere definert enn toppledere i de andre sektorene. Samtidig ville alternativet (kode alle «Direktører» som toppledere) potensielt overdrevet andelen toppledere (og potensielt kvinneandelen blant disse) i offentlig sektor.

Analyseenhetene er individer i jobber. Det vil si at individer kan være registrert flere ganger hvis de har mer enn én stilling innad i eller mellom foretak. I praksis vil det si at dersom personer er registrert med samme yrke i samme foretak flere ganger, teller vi bare én av dem. Hvis noen har hatt mer enn én jobb i løpet av året eller har flere stillinger på tvers av foretak samtidig, telles de altså flere ganger, men bare én gang per jobb. Det vil si at antall observasjoner er noe høyere enn antall personer. I 2014 hadde 261 359 personer slike multiple forekomster i datasettet, av totalt 2 073 055 personer. En analyse av 2014-dataene viser at i underkant av 13 prosent av observasjonene i datasettet er slike multiple forekomster, men at det ikke er forskjell i andelen multiple forekomster mellom offentlig og privat sektor. Andelen av observasjonene som er multiple, reduseres når vi analyserer sektorene hver for seg, i og med at en del av individene har ett eller flere jobbtillfeller på tvers av sektorene.

Dataene vi benytter fra lønnsstatistikken om akademikere, har vi bearbeidet slik at det bare er én forekomst (ett jobbtillfelle) for hvert individ. Disse dataene er i tillegg blitt bearbeidet slik at bare individer som jobber tilnærmet heltid i forsknings- og undervisningsstillinger, er med i analysene (33 timer eller mer i uka). I analysene av academia ser vi ikke på toppledere, men på toppstillinger innenfor forskning og høyere utdanning, det vil si stillinger på professornivå (toppstilling) og førstestillinger (rekrutteringsnivået under).

For å begrense heterogeniteten i materialet konsentrerer vi analysene om ledere i store og mellomstore bedrifter (flere enn 9 ansatte). I henhold til SSBs standard for yrkesklassifisering (STYRK-98) plasseres ikke ledere i offentlig sektor med ansvar for små enheter i yrkesområdet «ledere for små bedrifter» (Statistisk sentralbyrå 1998: 9). Dermed ville disse ikke kunne sammenliknes på tvers av sektorer.

Toppledere er definert via kodene i SSBs standard for yrkesklassifisering (STYRK-98). I de tilfeller der stillingskode er oppgitt og ikke yrkeskode, er ISFs cross-walk benyttet for å kode om stilling til yrke, se ovenfor. Toppledere i offentlig administrasjon er definert som ledere som har spesielle lederoppgaver knyttet til nær kontakt med politisk ledelse (Statistisk sentralbyrå 1998: 9).

### Definisjon av toppledere:

Navn på yrkesgruppen	STYRK-98, 3-sifferkode
Toppledere i offentlig administrasjon	112
Ledere i interesseorganisasjoner	114
Administrerende direktører i store og mellomstore bedrifter og i offentlig administrasjon m.m. (> 9 ansatte)	121

Ledere på rekrutteringsnivået under toppledelsen er definert som produksjonsdirektører og spesialdirektører. Eksempler på spesialdirektører er personaldirektør eller salgsdirektør. Direktører i offentlige virksomheter som ikke eksplisitt er oppgitt som toppledere eller administrerende direktører, er kodet som produksjonsdirektører, i henhold til SSBs kodeverk (STYRK-98, 7-sifferkode 1227289). Det at vi kaller dette ledernivået «rekrutteringsnivået under toppledelsen», betyr ikke at vi antar at all rekruttering til toppledelsen skjer direkte fra dette nivået, og heller ikke at rekruttering til toppledelsen skjer utelukkende innad i hver av sektorene. I næringslivet, slik det er definert i registerdataene vi bruker, vil rekrutteringsprosesser i tillegg variere med bedriftstype (størrelse, næring m.m.). Samtidig mener vi at å betegne stillingsnivået under toppledelsen innad i hver sektor som «rekrutteringsgrunnlag» gir en innsikt i noen generelle mønstre, og at dette er et bedre og mer realistisk utgangspunkt enn alternativene, for eksempel å betegne hele sektoren som grunnlaget for rekruttering til toppledelsen.

### Definisjon av ledere på rekrutteringsnivået under toppledelsen:

Navn på yrkesgruppen	STYRK-98, 3-sifferkode
Produksjonsdirektører (> 9 ansatte)	122
Spesialdirektører (> 9 ansatte)	123

## Andelen kvinner i ledelse etter sektor og ledelsesnivå

Samlet sett i 2014 ligger andelen kvinner i lederstillinger i mellomstore og store bedrifter på omtrent 50 prosent i offentlig sektor og i organisasjonene. I næringslivet er kvinneandelen i lederstillinger på 27 prosent. Andelen kvinner i vitenskapelige førstestillinger og professorstillinger (akademiske karrierestillinger) er på snittet for alle ledere. Kvinneandelen blant alle ledere, slik vi rapporterer den her, er tilnærmet lik den som rapporteres av Statistisk sentralbyrå i deres indikatorer for likestilling (36 prosent).<sup>9</sup> De to andelene er ikke helt identiske, som en følge av at aldersavgrensningen og avgrensningen av ledere til store og mellomstore bedrifter i våre analyser gjør utvalgene litt forskjellige.

**Tabell 3.1. Andelen kvinner i lederstillinger i ulike sektorer og akademiske karrierestillinger i 2014**

Ledere i mellomstore og store bedrifter	Menn	Kvinner	Total
<b>Næringslivet</b>	75 649	28 558	104 207
%	<b>73</b>	<b>27</b>	<b>100</b>
<b>Offentlig sektor</b>	28 963	30 575	59 538
%	<b>49</b>	<b>51</b>	<b>100</b>
<b>Organisasjoner</b>	2 665	2 684	5 349
%	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>100</b>
<b>Total for ledere i mellomstore og store bedrifter</b>	107 277	61 817	169 094
%	<b>63</b>	<b>37</b>	<b>100</b>
<b>Akademiske karrierestillinger</b>	6 019	3 739	9 758
%	<b>62</b>	<b>38</b>	<b>100</b>

Hvis vi skiller ut ansatte i toppstillinger i de fire sektorene, altså toppledere i næringsliv, offentlig sektor og organisasjonsliv, og stillinger på professornivå i akademia, finner vi noen likheter og noen forskjeller mellom sektorene (figur 3.1). Organisasjonslivet peker seg ut med tydeligst kjønnsbalanse i topplederstillinger, mens næringslivet og akademia ligger på samme nivå, med i overkant av en fjerdedel kvinner i toppstillinger. Det er viktig å påpeke her at toppstillingene i de ulike sektorene ikke er direkte sammenliknbare slik registerdataene er satt sammen. Antall observasjoner på toppstillingsnivå varierer i stor grad mellom offentlig sektor og næringslivet. Slik vi har avgrenset vårt utvalg (aldersspennet 25–67 år, ikke personlig næringsdrivende m.m.), er det ca.

<sup>9</sup> SSB 2016.

42 prosent av hele utvalget (alle yrker) som jobber i offentlig sektor. Topplederne i offentlig sektor utgjør til sammenlikning kun 12 prosent av alle topplerne i utvalget, mot 81 prosent i næringslivet og 7 prosent i organisasjonslivet (se vedleggstabell 1). Dette tyder på at toppstillingene, slik vi får definert dem gjennom registerdata, er nokså mye snevrere definert for offentlig sektor enn for privat sektor. Dette kan innebære en overvurdering av kvinneandelen blant topplerne i næringslivet og en undervurdering av kvinneandelen blant topplerne i offentlig sektor. Men dette kan vi ikke vite med sikkerhet.

**Figur 3.1. Kvinneandelen i toppstillinger i 2014**

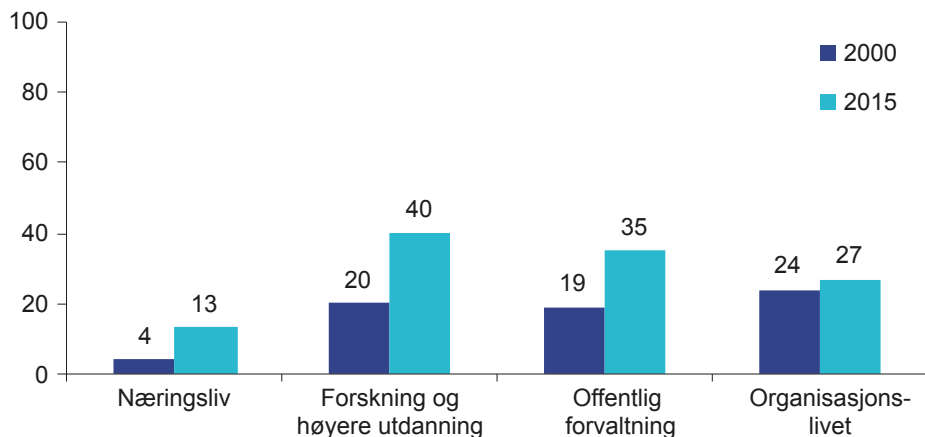


Kilde: AA-registeret og grunnlagsdataene for lønnsstatistikken.

Note: Toppstillinger i akademia er definert som stillinger på professornivå, mens toppstillingene i de andre sektorene er topplerstillinger.

Toppledere i næringslivet slik de er identifisert i registerdataene, er en svært heterogen gruppe. Hvis vi sammenlikner tallene fra registerdataene med tallene fra lederskapsundersøkelsen (figur 3.2), ser vi at det er små forskjeller i kvinneandelen i ledelse i offentlig sektor, men forskjellene er store når vi sammenlikner kvinneandelen i toppledelse i næringslivet i de to datakildene. Det samme gjelder organisasjonslivet. Akademia kan ikke sammenliknes, i og med at lederskapsundersøkelsen ser på administrative ledere i akademia, mens vi i registerdataanalysene ser på stillinger på professornivå. En viktig grunn til at næringslivet slik vi har definert det gjennom registerdata, skiller seg fra lederskapsundersøkelsen, er at registerdataene fanger opp alle som er toppledere i bedrifter med mer enn 9 ansatte. Det vil si at vi plukker opp for eksempel (den øverste) butikksjefen med 10 ansatte i samme kategori som konsernledelsen i et norskeid multinasjonalt selskap med over 10 000 ansatte.

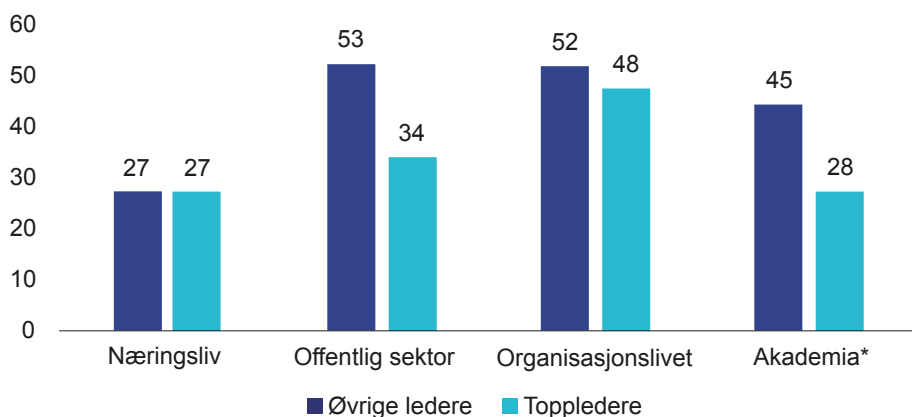
**Figur 3.2. Andelen kvinner i topplederstillinger**



Kilde: Lederskapsundersøkelsene 2000 og 2015.

Når vi sammenlikner toppstillingsnivået med stillingsnivåene nedenfor (figur 3.3), ser vi at alle sektorene unntatt næringslivet har en høyere kvinneandel på de lavere stillingsnivåene enn på toppstillingsnivået. Forskjellene i kvinneandelen mellom stillingsnivåene er størst i offentlig sektor og i akademisk. I alle sektorene unntatt næringslivet er det kjønnsbalanse eller tilnærmet kjønnsbalanse blant øvrige ledere og blant ansatte i førstestillinger i akademisk.

**Figur 3.3. Andelen kvinner i toppstillinger sammenliknet med i stillinger på rekrutteringsnivå under toppledelsen**

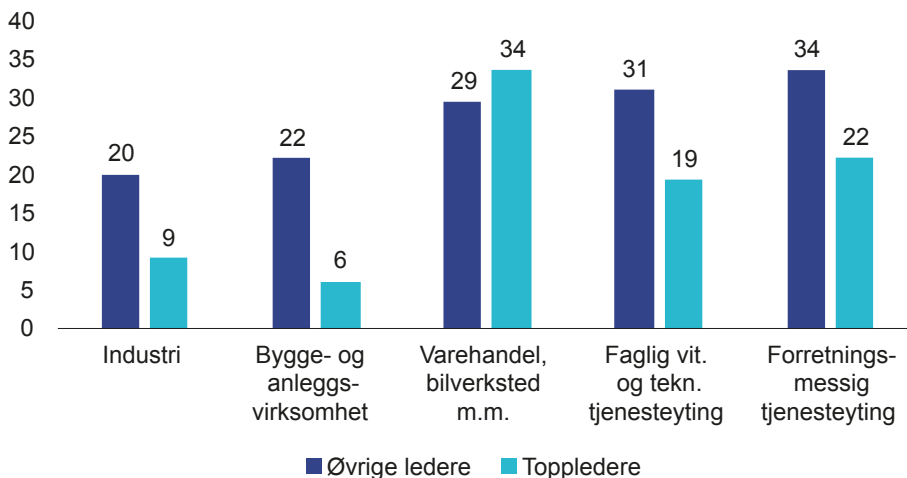


Note: Toppstillinger i akademisk er definert som stillinger på professornivå, mens toppstillingene i de andre sektorene er topplerstillinger. Rekrutteringsnivået under er alle ledere i mellomstore og store bedrifter som ikke er topplerdere, og førstestillinger i akademisk.

Kilde: AA-registret og grunnlagsdataene for lønnsstatistikken.

Som nevnt er det private næringslivet en heterogen kategori. Under viser vi derfor tall for de fem største næringene i 2014 (figur 3.4). Figuren viser andelen kvinner i toppledelsen og den øvrige ledelsen i industri, bygge- og anleggsvirksomhet, varehandel, faglig vitenskapelig og teknisk tjenesteyting og forretningsmessig tjenesteyting. I de to mest mannsdominerte sektorene, industri og bygg og anlegg, finner vi et betydelig gap mellom andelen kvinner i ledelse på de to ledelsesnivåene. I disse næringene er kvinneandelen blant toppledere svært lav. Samtidig er kvinneandelen blant øvrige ledere i bygge- og anleggsbransjen relativt høy sammenliknet med kvinneandelen i bransjen som helhet. De tre øvrige næringene er mer kjønnsjevne (over 40 prosent kvinner i bransjene som helhet). I varehandelsbransjen er kvinneandelen i toppledelse noe høyere enn blant øvrige ledere. Kvinneandelen blant ledere i faglig vitenskapelig og teknisk tjenesteyting og forretningsmessig tjenesteyting følger et mer kjent mønster. Der er kvinneandelen blant ledere noe lavere enn kvinneandelen i bransjen som helhet, og kvinneandelen blant topplederne er betydelig lavere igjen.

**Figur 3.4. Kvinneandelen i ledelsen i de fem største næringene i privat næringsliv i 2014**

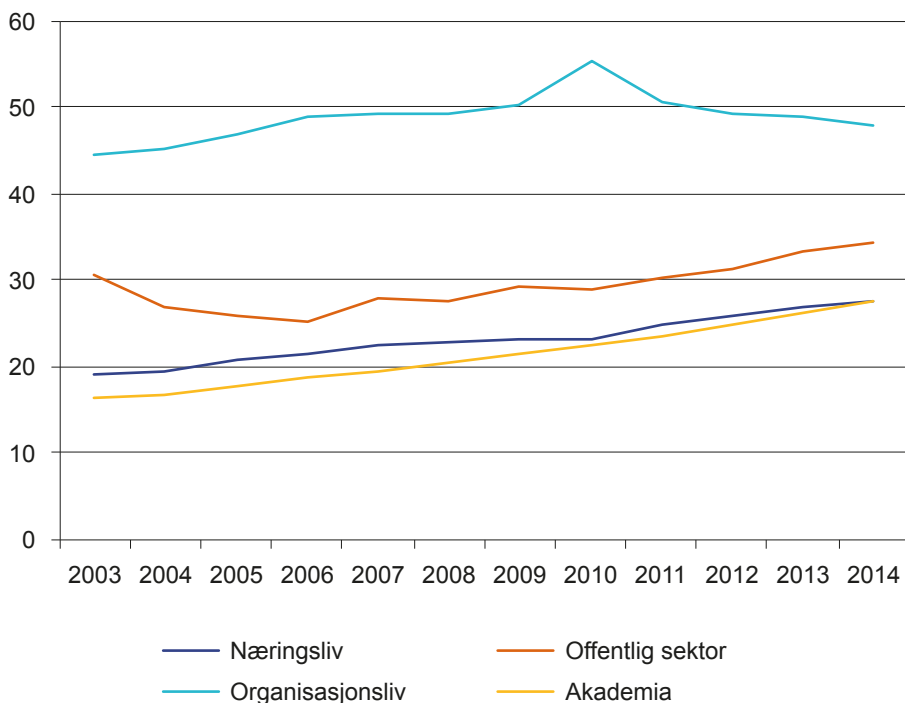


Kilde: AA-registeret.

## Utvikling over tid

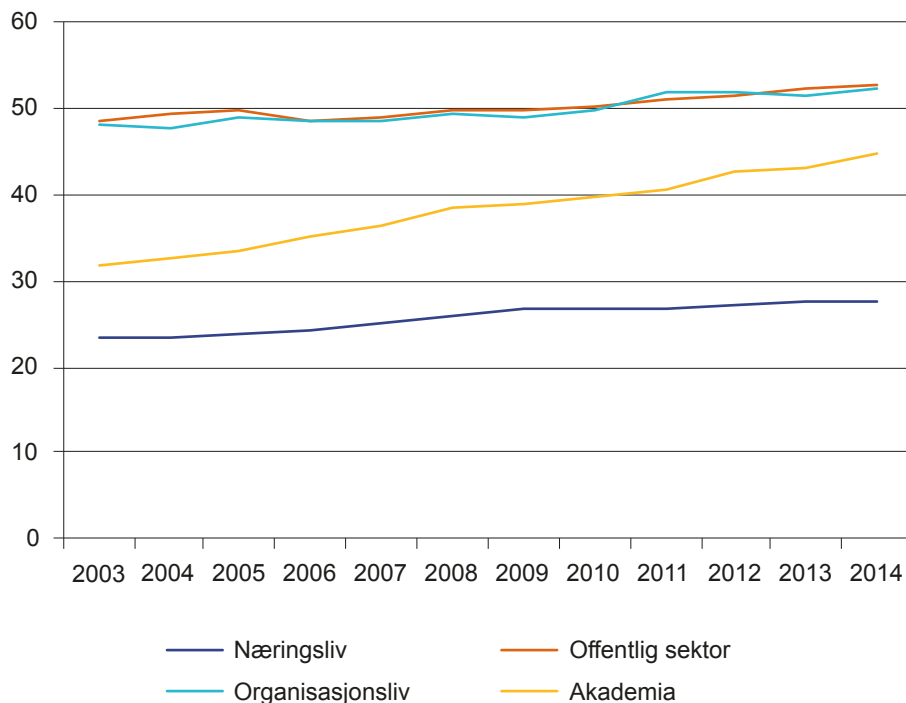
Ser vi på utviklingen over tid når det gjelder kvinneandelen i toppstillingene (figur 3.5) og på rekrutteringsnivået under (figur 3.6) i de ulike sektorene, ser vi at det har vært en generell oppadgående trend i alle sektorene. Utviklingen i kvinneandelen i toppstillinger i næringslivet og akademia har vært sammenfallende i perioden, mens kvinneandelen på rekrutteringsnivået under, og utviklingen i denne over tid, er svært ulik i de to sektorene. Mens kvinneandelen i førstestillinger i akademia har økt betraktelig i perioden, har den oppadgående trenden vært flatere i næringslivet, som også hadde den laveste kvinneandelen blant øvrige ledere i begynnelsen av perioden.

**Figur 3.5. Kvinneandelen i toppstillinger**



Kilde: AA-registeret.

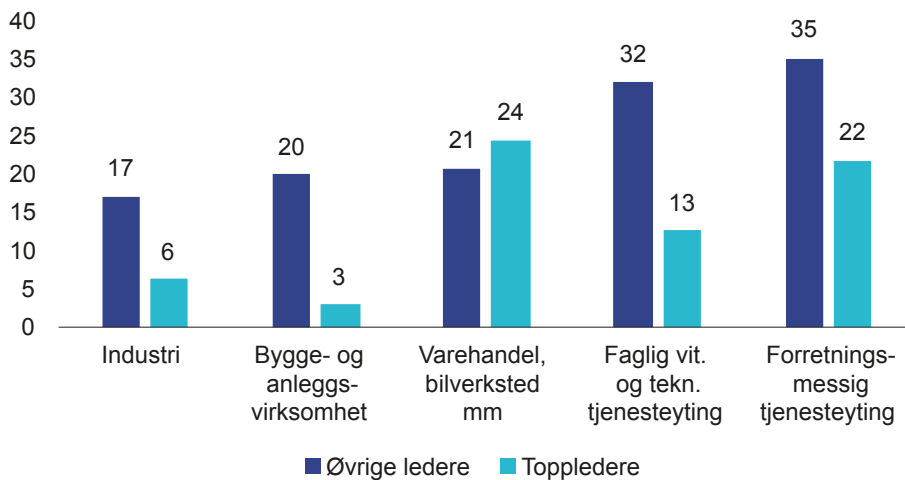


**Figur 3.6. Kvinneandelen på rekrutteringsnivået under toppstillingene**

Kilde: AA-registeret.

I figurene ovenfor ser vi at kvinneandelen blant toppledere i næringslivet har steget fra 19 prosent i 2003 til 27 prosent i 2014, og at kvinneandelen blant øvrige ledere har steget fra 23 prosent i 2003 til 27 prosent i 2014. Det har altså foregått en noe sterkere økning i kvinneandelen blant topplederne enn blant lederne for øvrig. Ser vi på forholdet mellom kvinneandelen i toppledelse og blant øvrige ledere i de samme fem næringene i 2003 som vi undersøkte i figur 3.4, finner vi et liknende mønster, der det stort sett ser ut til at kvinneandelen blant ledere har økt jevnt over (figur 3.7). Unntaket er forretningsmessig tjenesteyting, der kvinneandelen på begge nivåer ser ut til å ha stagnert. Blant ledere innenfor faglig vitenskapelig og teknisk tjenesteyting er det bare på toppledernivå vi ser en økning i perioden, mens kvinneandelen blant øvrige ledere har stagnert. Økningen i kvinneandelen blant øvrige ledere i de mest mannsdominerte bransjene har også vært svak sammenliknet med den relative økningen blant topplederne (disse ligger såpass lavt i utgangspunktet at en liten økning i prosentpoeng utgjør en stor relativ økning).

**Figur 3.7. Kvinneandelen i ledelsen i de fem største næringene i det private næringslivet i 2003**

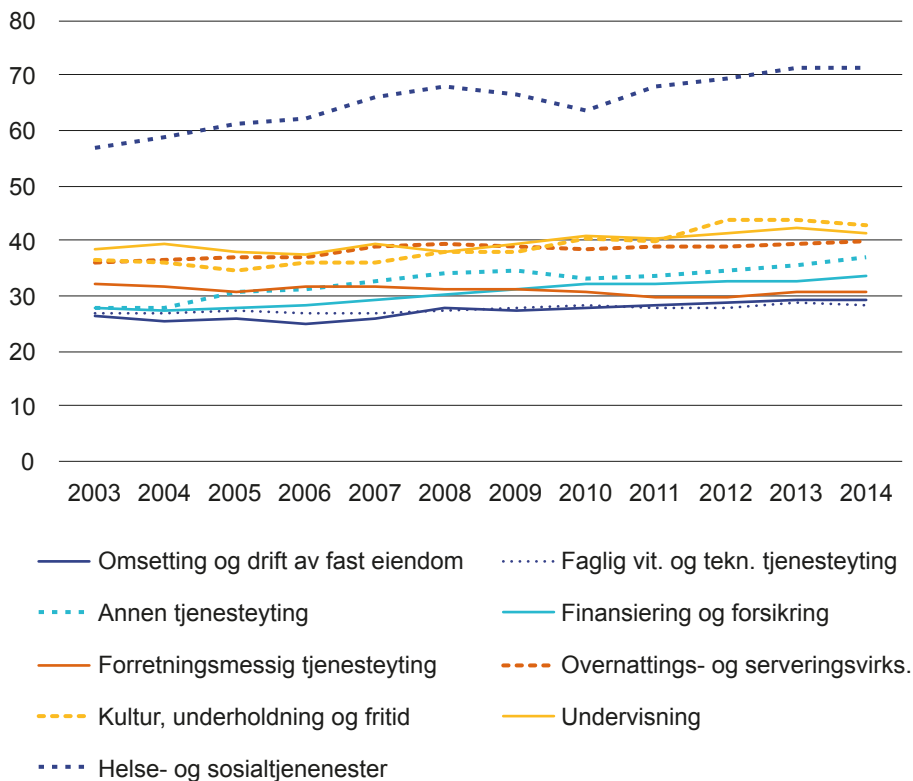


Kilde: AA-registeret.

### Variasjon mellom næringer over tid

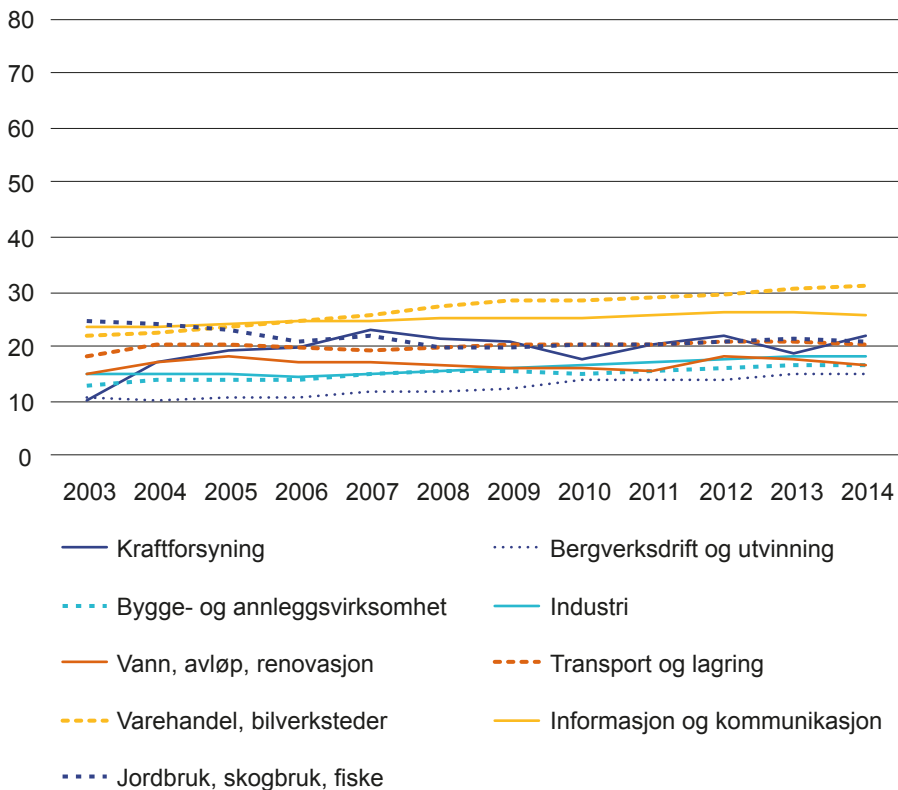
Før vi går videre, skal vi se litt på heterogeniteten i næringslivet som helhet, ved å undersøke kvinneandelen i ledelse i ulike næringer. Figur 3.8 viser kvinneandelen i alle lederstillinger i store og mellomstore bedrifter i næringslivet etter næring i perioden 2003–2014, for de næringene som har høyest kvinneandel i ledelsen i begynnelsen av perioden (over 25 prosent). Figur 3.9 viser tilsvarende for næringene med lavest kvinneandel i ledelsen i begynnelsen av perioden (under 25 prosent).

**Figur 3.8. Kvinneandelen i lederstillinger i næringslivet etter næring. (Kategorier med høyeste kvinneandel i 2003)**



Note: Gjelder ledere i mellomstore og store virksomheter (flere enn 9 ansatte).  
 Kilde: AA-registeret.

**Figur 3.9. Kvinneandelen i lederstillinger i næringslivet etter næring. (Kategorier med laveste kvinneandel i 2003)**



Note: Gjelder ledere i mellomstore og store virksomheter (flere enn 9 ansatte).

Figur 3.8 og 3.9 viser at de fleste næringene har hatt den samme typen stegvise vekst i andelen kvinner i ledelsen, med noen vesentlige unntak. Generelt øker kvinneandelen blant ledere over tid stort sett med mellom 2 og 6 prosentpoeng for de fleste næringene. En noe sterkere vekst i kvinneandelen blant ledere finner vi i varehandel, annen tjenesteyting (begge 9 prosentpoeng) og kraftforsyning (12 prosentpoeng). Virksomheter i kraftforsyningsbransjen befinner seg stort sett i offentlig sektor i Norge, og økningen vi ser i denne bransjen i privat sektor i perioden, er parallell med økningen i kvinneandelen blant ledere i bransjen i offentlig sektor i perioden.

Den svakeste økningen har funnet sted innenfor vann, avløp og renovasjon, transport og lagring samt faglig vitenskapelig og teknisk tjenesteyting. Den mest kvinnedominerte næringen, helse- og sosialtjenester, har hatt en betydelig sterkere vekst i kvinneandelen blant ledere enn de andre næringene. I denne næringen har kvinneandelen blant ledere økt fra 57 prosent til 72 prosent i perioden – en endring på nesten 15 prosentpoeng. To bransjer har hatt en liten nedgang i kvinneandelen blant ledere: jordbruk, skogbruk og fiske samt forretningsmessig tjenesteyting.

## Hvilke faktorer kan bidra til å forklare variasjonen i kvinneandelen?

I denne delen av kapitlet undersøker vi om det er noe ved sammensetningen av ledere i de ulike sektorene som kan gi oss en pekepinn på eventuelle seleksjonsmekanismer. Ved å sammenlikne alder, antall barn under 18 år, antall barn under 6 år, sivilstatus og utdanning kan vi se om det er systematiske forskjeller mellom menn og kvinner innad i og mellom sektorene. Generelt er det svært små forskjeller mellom de demografiske egenskapene til mannlige og kvinnelige ansatte i toppstillinger innad i samme sektor. De mannlige topplederne er gjennomsnittlig noe eldre enn de kvinnelige topplederne i næringslivet. Denne kjønnsforskjellen i alder finner vi også blant topplederne i offentlig sektor og i organisasjonslivet, men i disse to sektorene er aldersforskjellen noe mindre enn i næringslivet. Det er systematiske kjønnsforskjeller i antall barn under 18 år, særlig i de sektorene der gjennomsnittlig alder ligger rundt eller i overkant av 50 år. Alder er noe sterkere korrelert med barnefødsler for kvinner enn for menn, så det at de kvinnelige topplederne gjennomgående har færre barn under 18 år enn de mannlige topplederne, sier oss lite om skjevheter i mekanismene bak seleksjon til ledelse.

Hvis vi sammenlikner toppstillingsnivået med rekrutteringsnivået under (øvrige ledere i næringslivet, offentlig sektor og organisasjonslivet, og førstestillinger i akademia), finner vi at de ansatte i toppstillingene og de ansatte i stillingsnivået under er svært like på disse relativt begrensede demografiske indikatorene. Én ting som peker seg ut som spesielt, er likevel at både for menn og kvinner i alle sektorene er de ansatte i toppstillingene i gjennomsnitt noe eldre enn de ansatte

på nivået under, bortsett fra blant kvinnelige ledere i næringslivet. I næringslivet finner vi at kvinner i toppstillinger i gjennomsnitt er noe yngre enn kvinnelige ledere som ikke er toppledere. Det er ikke åpenbart hva dette skyldes, men det kan se ut til at mønsteret i stor grad er preget av den nokså heterogene varehandelsindustrien, som er den desidert største bransjen blant kvinnelige toppledere i det private næringslivet i vårt materiale. I denne bransjen er de kvinnelige topplederne i gjennomsnitt 40 år, mens de mannlige topplederne i samme bransje har en gjennomsnittsalder på 47 år. Også i andre mindre bransjer finner vi relativt unge kvinnelige toppledere, for eksempel i kultur og underholdning og i overnatting og servering, men disse bransjene bidrar lite til snittet fordi de er relativt små. Gjennomsnittlig alder blant kvinnelige øvrige ledere i varehandelsindustrien er noe høyere enn blant de kvinnelige topplederne i bransjen (43 år). Samtidig trekkes aldersnittet for kvinner blant øvrige ledere ytterligere opp av den relativt store gruppen kvinnelige ledere i industrien som ikke befinner seg på toppledernivå (jf. figur 3.4). Ellers finner vi generelt at de kvinnelige lederne i gjennomsnitt er noe oftere skilt enn de mannlige lederne, på begge nivåer og i alle sektorene. Denne forskjellen gjenspeiler kjønnsforskjeller i andelen skilte i befolkningen som helhet og kan dermed ikke umiddelbart tolkes som at det er en større påkjenning for parforholdet at en kvinne blir leder, enn at en mann blir det.

## Forskjeller og likheter mellom sektorene

Ledere i offentlig sektor er eldre og høyere utdannet enn ledere i næringslivet, særlig kvinnene. Det er ellers relativt små forskjeller mellom sektorene. Ledere på begge nivåer i næringslivet har gjennomsnittlig litt flere barn, både under 18 år og under 6 år, enn ledere i de andre sektorene, men dette henger i stor grad sammen med at de i gjennomsnitt er yngre.

**Tabell 3.2. Egenskaper ved ansatte i toppstillinger i de fire sektorene**

	Næringslivet		Offentlig sektor		Organisasjons- livet		Akademia*	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
<b>Alder</b>	48,77	43,20	53,24	50,65	50,78	48,85	54,74	54,34
<b>Antall barn under 18 år</b>	0,99	0,96	0,86	0,75	0,71	0,69	0,77	0,61
<b>Antall barn under 6 år</b>	0,18	0,20	0,10	0,09	0,13	0,13	0,09	0,06
<b>Gift eller registrert partner</b>	0,67	0,50	0,75	0,66	0,65	0,57	0,75	0,65
<b>Ugift (aldri gift)</b>	0,21	0,35	0,12	0,17	0,20	0,25	0,13	0,16
<b>Skilt eller separert</b>	0,11	0,14	0,12	0,15	0,13	0,16	0,11	0,18
<b>År i utdanning utover grunnskole</b>	4,29	4,22	6,63	6,63	5,55	5,96	11,12	11,33
<b>Grunnskole</b>	0,11	0,15	0,02	0,02	0,06	0,03	–	–
<b>Videregående skole</b>	0,45	0,39	0,16	0,14	0,29	0,21	–	–
<b>Kort høyere utdanning</b>	0,31	0,39	0,41	0,49	0,41	0,55	–	–
<b>Lang høyere utdanning</b>	0,12	0,07	0,41	0,35	0,23	0,21	–	–

\* Analysene av akademia basert på lønnsstatistikken er vektet slik at de er representative for ansatte i forskerstillinger i hele arbeidsmarkedet.

**Tabell 3.3. Egenskaper ved ansatte i «rekrutteringsstillinger» i de fire sektorene**

	Næringslivet		Offentlig sektor		Organisasjons- livet		Akademia*	
	Menn	Kvinner	Menn	kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
<b>Alder</b>	47,45	45,14	51,14	49,44	49,62	48,32	45,80	46,34
<b>Antall barn under 18 år</b>	1,04	0,94	0,95	0,88	0,95	0,82	0,88	0,79
<b>Antall barn under 6 år</b>	0,22	0,20	0,16	0,13	0,20	0,15	0,25	0,20
<b>Gift eller registrert partner</b>	0,64	0,54	0,70	0,62	0,68	0,56	0,60	0,56
<b>Ugift (aldri gift)</b>	0,25	0,29	0,17	0,20	0,21	0,26	0,32	0,30
<b>Skilt eller separert</b>	0,11	0,15	0,12	0,16	0,11	0,17	0,07	0,13
<b>År i utdanning utover grunnskole</b>	4,49	4,77	6,15	6,46	5,88	6,13	10,64	10,76
<b>Grunnskole</b>	0,10	0,09	0,03	0,02	0,05	0,03	NA	NA
<b>Videregående skole</b>	0,44	0,38	0,22	0,11	0,24	0,18	NA	NA
<b>Kort høyere utdanning</b>	0,32	0,39	0,45	0,64	0,46	0,55	NA	NA
<b>Lang høyere utdanning</b>	0,14	0,14	0,30	0,23	0,25	0,24	NA	NA

\* Analysene av akademia basert på lønnsstatistikken er vektet slik at de er representative for ansatte i forskerstillinger i hele arbeidsmarkedet.

## Oppsummering

Det er fordeler og ulemper ved å gjøre denne typen analyser med registerdata. Vi kan undersøke brede utviklingstrender over tid, og vi dekker hele arbeidsmarkedet, men det er vanskeligere å si noe klart om årsakene til de mønstrene vi finner, basert på denne typen data. I dette kapittelet har vi sammenliknet ledere i det private næringslivet, offentlig sektor og organisasjonslivet, og ansatte i akademiske karrierestillinger, for å undersøke variasjonen i toppstillingene og rekrutteringsstillingene på nivået under toppstillingene med utgangspunkt i alle virksomheter på det norske arbeidsmarkedet.



Funnene fra dette kapittelet kan oppsummeres i fem hovedtrekk. For det første ligger andelen kvinner i lederstillinger på omtrent 50 prosent i offentlig sektor og i organisasjonene i 2014, mens den i næringslivet er på 27 prosent. Andelen kvinner i vitenskapelige førstestillinger og professorstillinger (akademiske karrierestillinger) er på snittet for alle ledere. For det andre finner vi at det i academia og i offentlig sektor er en betydelig mindre andel kvinner i toppstillingene enn på rekrutteringsnivået under. Dette er ikke tilfellet i det private næringslivet som helhet eller i organisasjonslivet. For det tredje finner vi at det er betydelig variasjon mellom næringer i det private næringslivet. I de fem største næringene i det private næringslivet varierer den gjennomsnittlige kvinneandelen blant toppledere fra 6 prosent i bygge- og anleggsbransjen til 34 prosent i varehandelen. For det fjerde finner vi at andelen kvinner i ledelse har steget jevnt over fra 2003 til 2014, men også her er det noe variasjon mellom sektorer og mellom bransjer. Til slutt så vi på noen grunnleggende demografiske egenskaper ved ledere i de ulike sektorene og på de ulike stillingsnivåene (alder, sivilstatus, barn, utdanning) for å se om det var systematiske forskjeller mellom menn og kvinner og/eller mellom sektorene. Vi fant gjennomgående små forskjeller mellom menn og kvinner innad i samme sektor. De forskjellene vi fant, reflekterer stort sett generelle forskjeller mellom menn og kvinner i den fasen av livet som toppledere og øvrige ledere gjennomsnittlig befinner seg i. Ett unntak er at vi i næringslivet finner at kvinner i toppstillinger i gjennomsnitt er noe yngre enn kvinnelige ledere som ikke er toppledere. Dette er et utslag av at andelen kvinner i toppledelse er særlig stor i varehandelsindustrien, der gjennomsnittsalderen blant kvinnelige toppledere er lav, samtidig som det ser ut til å være en betydelig «flaskehals» i kvinnelige lederes tilgang til topplederstillinger i industrien, der gjennomsnittsalderen er høyere. Begge disse bransjene er blant de største i det private næringslivet og preger derfor mønstrene i større grad enn mange av de andre næringene.

Dette kapittelet har altså gitt en bred oversikt over hvor stor kvinneandelen i ledelsen i de ulike sektorene er, og hvordan den har utviklet seg over tid. Andre typer undersøkelser må til for å forklare nærmere variasjonen vi finner mellom sektorene.

## 4 Tiltak for å fremme kjønnsbalanse<sup>10</sup>

Sentrale forskningsbidrag har vist at toppledelsens engasjement og motivasjon for å sette i verk tiltak for å fremme likestilling er av stor betydning for å få til endring. Den samme forskningen viser også at tiltak i seg selv kan ha en viktig signaleffekt (Castilla 2011, Dobbin og Kalev 2013, Dobbin mfl. 2015). En tidligere studie av karriere og opprykk i tre statlige virksomheter viste at kvinnes sjanse for å oppnå lederstillinger varierte mellom virksomhetene, og at kjønnsforskjeller i mulighetsstrukturen hang sammen med forskjeller knyttet til organisasjonskultur og ikke minst toppledelsens engasjement og bevissthet omkring likestilling (Teigen 2002). En underliggende antakelse er følgelig at omfanget av tiltak sier noe om oppmerksomheten rundt spørsmål om likestilling og kjønnsbalanse samt viljen til å handle for å fremme mål om dette. I dette kapitlet gir vi en oversikt over omfanget av tiltak innenfor sektorene næringsliv, academia, offentlig sektor og organisasjonsliv. Oversikten gir ikke et fullstendig bilde, men et inntrykk av variasjon innad i og mellom sektorene.

Tiltak for å fremme likestilling har vært pålagt arbeidslivet gjennom aktivitets- og redegjøringsplikten, som er regulert gjennom likestillingsloven – fra 2018 likestillings- og diskrimineringsloven.<sup>11</sup> Plikten innebærer at alle virksomheter skal arbeide systematisk (aktivt, målrettet og planmessig) for å oppnå kjønnsbalanse i arbeidslivet. Fra likestillingsloven ble vedtatt i 1978, har den hatt en bestemmelse om at offentlige myndigheter skal legge til rette for likestilling. Ved revisjon av likestillingsloven i 2002 har plikten om aktivt kjønnslikestillingsarbeid omfattet arbeidsgivere og arbeidslivets parter.<sup>12</sup> For å hindre diskriminering og fremme likestilling krever loven at arbeidsgivere utvikler en bevisst strategi, setter i verk tiltak og definerer mål for tiltakene. Lovens redegjøringsplikt krever at virksomhetene rapporterer om tilstanden for kjønnslikestilling. Den nye likestillings- og diskrimineringsloven, som trer i kraft fra og med 2018, viderefører ikke redegjøringsplikten. Etterlevelse av aktivitetsplikten skal sikres gjennom

---

10 Dette kapitlet er skrevet av Mari Teigen i samarbeid med Josefine Jahreie, som har vært engasjert som vitenskapelig assistent i forbindelse med utarbeidelsen av oversikten over tiltak for å fremme likestilling og kjønnsbalanse. Jahreie har intervjuet nøkkelpersoner i en rekke av organisasjonene og virksomhetene som presenteres.

11 Likestillingsloven 2013.

12 Aktivitetsplikten ble i 2008 utvidet til å gjelde for flere grunnlag (etnisitet, religion og funksjonsnedsettelse), som del av diskrimineringsloven og diskriminerings- og tilgjengelighetsloven. Plikten gjelder både offentlige og private virksomheter. For offentlige myndigheter gjelder plikten også som myndighetsutøvere.

veiledning og kunnskapsspredning. Aktivitetsplikten videreføres og gjelder for offentlige myndigheter, arbeidslivets organisasjoner og arbeidsgivere.<sup>13</sup>

## Datagrunnlag

Kartleggingen baserer seg på informasjon fra materiale fra ulike nettsteder og virksomheters nettsider, årsrapporter, ulike offentlige dokumenter osv. samt intervjuer med nøkkelpersoner i organisasjoner og bedrifter.

I forbindelse med denne rapporten har vi intervjuet nøkkelpersoner i Kommunal- og moderniseringsdepartementet (arbeidsgiveravdelingen), Likestillings- og diskrimineringsombudet, sju av de største norske organisasjonene og åtte av de største norske privateide selskapene. Selskapene ble valgt ut blant de som hadde høyest omsetning på DN's topp-500-liste. Organisasjonene i undersøkelsen ble valgt ut etter størrelse.<sup>14</sup>

## Næringslivet

Det finnes ingen samlet oversikt over hva slags tiltak som finnes i det norske næringslivet for å øke kjønnsbalansen i lederstillinger. Beskrivelsen nedenfor baserer seg på vår kartlegging og gir ikke en fullstendig oversikt. Vi tar utgangspunkt i Nærings- og fiskeridepartementets redegjørelse i statsbudsjettet for 2018 og den kunnskapen noen av de største arbeidsgiverorganisasjonene kan rapportere om likestillingsarbeidet i næringslivet. Til slutt beskriver vi hvordan det arbeides med likestilling i noen av de største norske virksomhetene. Vi har her bare hatt mulighet til å undersøke noen få av de største virksomhetene.

Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) rapporterer i budsjettproposisjonen om departementets mål og arbeid med likestilling (Prop. 1 S *Nærings- og fiskeridepartementet*, s. 257–262). Her slås det blant annet fast at det er «næringslivet selv som har hovedansvaret for å arbeide bevisst med likestillingsstrategi, målrettet rekruttering og virkemidler for å oppnå større mangfold» (s. 257). Når det gjelder de 29 virksomhetene hvor NFD forvalter statens eierinteresser, rapporteres kjønnsfordelingen på ulike ledernivåer. I denne sammenhengen gir også departementet signaler om forventninger til personalpolitikk og om betydningen av at det arbeides på virksomhetsnivå med likestilling og mangfold.

<sup>13</sup> Stortinget 2017

<sup>14</sup> Listen over organisasjoner er utarbeidet ved Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor ved Institutt for samfunnsforskning i 2013 (Gulbrandsen og Sivesind 2013, Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen 2016:15).

Vi har videre kartlagt kunnskapen om tiltak gjennom søk på hjemmesider og intervjuer med ansvarlige i arbeidsgiverorganisasjonene NHO, Virke, Spekter og Finans Norge, for å undersøke hvilken rolle disse organisasjonene inntar for å fremme et aktivt og målrettet likestillingsarbeid i virksomheter som er organisert hos dem.

## Arbeidsgiverorganisasjonene

**NHO:** På NHOs nettsted finner vi en oversikt over hovedpunktene i NHOs politikk/strategi/retningslinjer for å bedre kjønnsbalansen i næringslivet.<sup>15</sup> Her viser de spesielt til Female Future, som utgjør en stor satsing der siktemålet er å kvalifisere kvinner til lederposisjoner og styreverv.<sup>16</sup> En annen viktig satsing er prosjektet Jenter og teknologi, for å få flere kvinner til å søke seg mot næringslivet. NHO legger videre vekt på utformingen av den statlige familiepolitikken som viktig for å fremme kjønnsbalanse i næringslivet. NHO går inn for å utvide den delen av foreldrepermisjonen som forbeholdes far, og de går inn for å fjerne kontantstøtten. NHO mener at kvotering til styrer ikke er en god strategi.

**Virke:** På nettsidene, under overskriften «Likestilling og diskriminering», skriver Virke at mobilisering av arbeidskraft er et viktig mål både for den enkelte og for å holde de offentlige utgiftene nede.<sup>17</sup> De understreker at det er viktig å legge vekt på kompetanse uavhengig av kjønn, alder, legning, etnisitet og funksjonsevne. Virke har etablert et nettverk for kvinnelige ledere, som fungerer som et lederutviklingsprogram for kvinner.<sup>18</sup> Vi finner ingen beskrivelse av en mer overordnet politikk eller strategi, retningslinjer for likestilling eller prioriterte likestillingstiltak på Virkes nettsider.

**Spekter:** På nettsiden, under overskriften «Mangfold og likestilling», legger Spekter spesielt vekt på at det er viktig med tiltak som bidrar til å øke kvinners arbeidstid.<sup>19</sup> Ellers finner vi ingen nærmere beskrivelse av Spekters mer overordnede strategi for likestilling eller prioriterte likestillingstiltak på Spekters nettsider.

**Finans Norge:** Finans Norge informerer på sine nettsider om lover og avtaler om likestilling.<sup>20</sup> De har også utarbeidet en veileder for aktivitetsplikten.<sup>21</sup> I tillegg har de utarbeidet en likestillingsindikator for hvordan det står til med likestilling i finanssektoren.<sup>22</sup>

---

15 NHO 2015a

16 NHO 2017b

17 Virke 2017a

18 Virke 2017b

19 Spekter 2017

20 Finans Norge 2017a

21 Finans Norge 2013

22 Finans Norge 2017b

Så langt vår kunnskap rekker, ser det ut til å være relativt store forskjeller mellom arbeidsgiverorganisasjonene når det gjelder hvor tydelig de legger vekt på likestillingsarbeidet i de virksomhetene de organiserer. Vi finner ikke at noen av organisasjonene har utarbeidet noen form for oversikt over tiltak i medlemsbedriftene. NHO og Spekter har fått utarbeidet undersøkelser om likestillingsutfordringer og tiltak i næringslivet (se faktabokser).

## FEMALE FUTURE: NHOs LEDER- OG STYREUTVIKLINGS-PROGRAM FOR KVINNELIGE LEDERE<sup>23</sup>

Female Future er samlingsbasert og går over 12 dager fordelt på ett år. Programmet tilbys til ansatte i NHOs medlemsbedrifter, der hovedmålet er å gi kunnskap, selvinnsikt og motivasjon til kvinner for å ta på seg styreverv og viktige lederoppgaver i næringslivet. Deltakerne er ledere og aspirerende ledertalenter som er valgt ut av medlemsbedriftene selv. I løpet av programmet blir deltakerne delt inn i basisgrupper. Opplegget er organisert i form av seminarer som omfatter de fire temaene ledelse, retorikk, nettverksbygging og styrekompetanse. Programmet hadde sine første deltakere i 2003. Med en fartstid på over 14 år er Female Future et av de lengstlevende lederprogrammene for kvinner. Evalueringen av Female Future konkluderer med at programmet kan vise til gode resultater. Det gjelder både det å få frem kvinner til styre- og lederstillinger og deltakernes tilfredshet med programmet (Buvik og Håpnes 2013).<sup>24</sup> Til nå har 1800 kvinner deltatt på Female Futures kurs, og NHO rapporterer at to av tre Female Future-deltakere har fått tilbud om styreverv eller blitt forfremmet i forbindelse med deltakelse i programmet.

## FRA ORD TIL HANDLING – HVORDAN OPPNÅ KJØNNSBALANSE I LEDELSE?

*Rapport fra Arbeidsforskningsinstituttet av Solberg, Wathne og Madslien<sup>25</sup>*

I denne rapporten undersøkes det hva som skal til for å fremme kjønnsbalanse i ledelse. Analysene bygger på et bredt datatilfang: en spørreundersøkelse til ledere i NHOs medlemsbedrifter samt intervjuer med 23 HR-ledere fra NHOs medlemsbedrifter, litteratursøk og casestudier i fem nordiske bedrifter. Målet med undersøkelsen er å skaffe kunnskap om hvilke tiltak som er satt i gang for å øke kvinneandelen i lederposisjoner, og hva bedriftene som har lyktes i å øke kvinneandelen, gjør. Spørreundersøkelsen viser at lederne i bedriftene rapporterer om et visst omfang av tiltak for å fremme kjønnsbalanse. En hovedkonklusjon fra rapporten er at organisasjonsutvikling og læring kan være vel så viktig som en konkret likestillingspolitikk. Rapporten konkluderer med å identifisere kjennetegn ved bedrifter som lykkes i arbeid med kjønnsbalanse. Disse kjennetegnene er ment å være veiledende for andre bedrifters arbeid for å øke kvinneandelen i egen ledelse. På bakgrunn av rapporten har AFI og NHO publisert tips til tiltak for økt kvinneandel i ledelsesposisjoner.<sup>26</sup>

23 NHO 2015b

24 Håpnes og Buvik 2013

25 Solberg, Wathne og Madslien 2016a

26 Solberg, Wathne og Madslien 2016b

## ONWARDS AND UPWARDS – KVINNERS VEI TIL TOPPS I NORSK NÆRINGS LIV

*Rapport fra Arbeidsgiverforeningen Spekter av Colbjørnsen<sup>27</sup>*

Utredningen tar utgangspunkt i at lite har skjedd til tross for at det har vært gjort et omfattende arbeid for å øke kvinneandelen i ledelse. I rapporten hevdes det derfor at det er på tide å se nærmere på kvinners motivasjon og lyst til å bli ledere. Dette belyses gjennom intervjuer med seks kvinnelige toppledere som er rekruttert fra Spekters medlemsbedrifter, og gjennom funn fra AFFs lederundersøkelse. Målet med utredningen er å identifisere hvilke faktorer som skal til for at kvinner lykkes i å bli toppledere. Ved å utforske kvinnelige topplederes karriere-erfaringer i lys av to hovedforklaringer på den lave kvinneandelen blant toppledere – vegringsforklaringen og barriereforklaringen – konkluderer rapporten med at det er personlige egenskaper ved kvinnene som har gjort at de har endt opp som toppledere. Colbjørnsen identifiserer fire fellestrekk ved de seks kvinnene: 1) De tør å gripe muligheter, 2) de har hatt en god oppvekst med støttende foreldre og en positiv barne- og ungdomstid, 3) samlivet med partneren er basert på deling av oppgaver i hjemmet og gjensidig støtte 4) måten de håndterer hindringer i arbeidslivet på – «det kommer ikke an på hvordan man har det, men hvordan man tar det» (Colbjørnsen 2017: 25).

### Likestillingsarbeid i et utvalg av de største selskapene

For å få mer kunnskap om i hvilken grad norsk næringsliv arbeider med å fremme likestilling og kjønnsbalanse i ledelse, har vi tatt stikkprøver av tiltakene som er truffet i noen av de største virksomhetene. Vi har gjort søk på hjemmesidene til virksomhetene og intervjuet nøkkelpersoner i Telenor, Hydro, KLP, DNB, Reitangruppen, Norgesgruppen og Statoil.

**Telenor** rapporterer om flere typer tiltak for å fremme kjønnsbalanse i ledelse. De har som måltall å oppnå en kvinneandel på 30 prosent i topplederstillinger innen 2020.<sup>27</sup> Telenor har i dag en kvinneandel på 25 prosent i konsernledelsen. Dette innebærer en økning fra 2015, da det var 16 prosent kvinner i konsernledelsen. For alle ledernivåer er kvinneandelen 32 prosent i hele Telenor-konsernet. I 2016 startet Telenor et likestillingsinitiativ med flere komponenter. De opprettet Telenors eget nettverk for kvinner, som heter «Women Inspirational Network» (WIN). Målet med WIN er å styrke den kvinnelige lederkompetansen i Telenors «pipeline» og forberede kvinner på å tre inn i topplederstillinger.<sup>28</sup> De innførte seks måneders fødselspermisjon for kvinnelige ansatte som en minstandard globalt. De oppdaterte sin rekrutteringspolitikk for å sikre en lik fordeling av menn og kvinner i intervjuprosessene og en rekrutteringskomité for å sikre videre rekruttering av kvinner til toppledelsen. De understreker også verdien av tydelig å kommunisere en god holdning til likestilling i hele konsernet.<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Håpnes og Buvik 2013

<sup>28</sup> Telenor 2017

<sup>29</sup> Telenor Group 2016

**Hydro** rapporterer at de har mål om at kvinneandelen i lederstillinger i selskapet skal reflektere kvinneandelen i «pipeline», altså kvinneandelen blant Hydros liste over ledertalenter.<sup>30</sup> De har måltall og arbeider med å øke andelen kvinner i hele organisasjonen. Hydros årsrapport for 2016 viser at de har en kvinneandel på 29 prosent blant de øverste 50 lederne (ledernivå 1 og 2) og 25 prosent kvinner blant de 200 øverste lederne i selskapet.

**KLP** har et mål om minst 40 prosent av hvert kjønn blant KLPs ledere. Dette målet er nådd på ledernivå 3, der kvinneandelen er på 48 prosent. På ledernivå 1 (konsernledelsen) er kvinneandelen 22 prosent i 2016, og den er 33 prosent på ledernivå 2.<sup>31</sup> KLP beskriver på sine nettsider hva som er deres mål for kjønnsbalanse, og hvordan de ligger an i progresjonen for å nå 40 prosent kvinneandel på alle ledelsesnivåer i selskapet. Likestilling og mangfold skal integreres i alle beslutningsprosesser. De understreker at en god rekrutteringspolitikk og gode rutiner er avgjørende for å sikre likestilling i rekrutteringen til stillinger i KLP. De publiserer i tillegg lett tilgjengelige tabeller på sine nettsider over kvinneandelen på ulike ledernivåer i konsernet og i styrende organer og over utviklingen i kvinners gjennomsnittslønn i forhold til menns lønn i selskapet. De har også en tabell over hel- og deltidsstillinger fordelt på kjønn.

**DNB** har et tydelig uttalt mål om at det skal være en lik fordeling av kvinner og menn på alle typer lederutviklingskurs og talentprogram, og de har måltall om en kvinneandel på minst 40 prosent på de fire øverste ledernivåene. Det er i dag 34 prosent kvinner når vi ser på ledernivå 1–4 under ett. I konsernledelsen er kvinneandelen på 31 prosent (ledernivå 1 og 2), på ledernivå 3 er kvinneandelen på 29 prosent, og på ledernivå 4 er kvinneandelen 35 prosent.<sup>32</sup> Ved rekruttering stiller DNB krav om at det blir gjort en rangering som resulterer i en finalerunde mellom «beste mann» og «beste kvinne», som igjen skal vurderes opp mot hverandre. Videre slås det fast at kjønnsbalanse skal vurderes hver gang det gjøres en rekruttering eller organisasjonsendring. DNB har etablert et internt kvinnenettverk der de samler alle kvinnene i konsernet tre ganger i året. Oppfølgingen av DNBs likestillingsstrategi beskrives som et tett og praktisk oppfølgingsarbeid av ledere på lavere nivåer for å sikre at mål og rutiner følges opp. I tillegg har arbeidet støtte helt til topps, noe som beskrives som viktig for at strategien skal lykkes.

---

30 Hydro 2016

31 KLP 2017

32 DNB 2016

**Reitangruppen** rapporterer at de er opptatt av mangfold i rekrutteringsprosesser, og at de er bevisst på dette i utformingen av stillingsutlysninger. Vi finner ellers ingen dokumenterte tiltak for å fremme kjønnsbalanse i lederstillinger, eller informasjon om prosentandelen kvinner på de ulike ledernivåene. Men i Reitangruppens årsrapport for 2016 nevnes det at kjønnsfordelingen blant toppledere i Reitangruppen er 12 kvinner og 31 menn, som vil si en kvinneandel på 29 prosent.<sup>33</sup>

**Norgesgruppen** har måltall på 20 prosent kvinneandel i alle ledende posisjoner innen 2020, og målet er at den på sikt skal økes til 40 prosent. I årsrapporten beskrives kjønnsfordelingen i ulike deler av selskapet. Det fremkommer ikke tall over kjønnsfordelingen på ledernivå i ulike deler av selskapet, men det beskrives at det er en varierende og svak kvinneandel i ledelsen i deler av selskapet, og at det skal iverksettes målrettede tiltak for å øke andelen kvinner. Vi har ikke funnet noen beskrivelse av hvilke tiltak det er snakk om. Det er en omtrent lik fordeling av menn og kvinner i morselskapet, hvorav det er fem menn og to kvinner i toppledelsen, noe som gir en kvinneandel på 29 prosent.<sup>34</sup> I intervjuer i Norgesgruppen ble det nevnt tiltak for økt mangfold og kvinneandel ved at det til ledige posisjoner i ledergruppene i konsernledelsen skal innstilles på beste kandidat og i tillegg beste kandidat av begge kjønn i finale-runden.

**Statoil** har som mål at kvinneandelen i selskapets lederposisjoner skal reflektere kjønnsfordelingen i hele selskapet. Statoil er tilknyttet lederutviklingsprogrammet Female Future for kvinner. De beskriver i årsrapporten at de arbeider systematisk med å bygge opp en mangfoldig arbeidsstyrke av begge kjønn, men beskriver ikke nærmere hva det systematiske arbeidet går ut på. I Statoils årsrapport for 2016 rapporterer de at kvinneandelen i konsernledelsen har økt fra 18 til 27 prosent fra 2015 til 2016, og at kvinneandelen blant alle Statoils ansatte i Norge er på 31 prosent.<sup>35</sup>

---

33 Reitangruppen 2016

34 NorgesGruppen 2016

35 Statoil 2016

36 Frimand-Anda 2017



## FINANSFOKUS: OVERSIKT OVER LIKESTILLINGSREDEGJØRELSER

Fagbladet Finansfokus har gått gjennom likestillingsredegjørelser i årsrapportene til ni av de største selskapene i finansnæringen. Undersøkelsen viste at kun ett av de ni selskapene oppfylte alle punktene i kravet om likestillingsredegjørelse, mens de fleste selskapene helt eller delvis manglet dette i sine årsrapporter. Selskapet som oppfylte alle krav, If Skade-forsikring, hadde etter kritikk fra LDO i 2015 gjort en snuoperasjon og var nå blant de beste i næringen på likestillingsredegjørelser.<sup>37</sup>

### Vurdering

Vår gjennomgang viser at det ikke finnes noen samlet oversikt over hvor aktivt norsk næringsliv arbeider med likestillingstiltak generelt og med tiltak for å fremme kjønnsbalanse i lederstillinger spesielt. Hverken departementet eller arbeidsgiverorganisasjonene har noen slik oversikt. Det finnes i liten grad konkret kunnskap om hva slags tiltak som finnes, hvordan selskapene arbeider med disse, og hvilken effekt dette arbeidet har hatt. Colbjørnsen (2017) hevder i rapporten som er utarbeidet for Spekter at det har vært gjort mye fra bedrifters og samfunnets side for å øke kvinneandelen i lederstillinger. Vårt inntrykk fra denne kartleggingen er snarere at det er vanskelig å få oversikt over i hvilket omfang og i hvilken grad det har vært et aktivt arbeid i norsk næringsliv for å fremme kjønnsbalanse i lederstillinger. Våre stikkprøver i noen av de største selskapene tyder på stor grad av variasjon i bedriftenes mål, engasjement og iverksetting av konkrete strategier for å fremme kjønnsbalanse i lederstillinger. Flere av selskapene har satt måltall for ønsket utvikling i kjønnsfordelingen i stillinger på ulike ledelsesnivåer. Måltallene varierer mellom de ulike selskapene, og de varierer også når det gjelder hva som har vært kriteriene for å sette måltallene. Det er også variasjon i hvilken grad bedriftene arbeider systematisk med å nå de målene de har satt seg.

### Akademia

Kunnskapsdepartementet rapporterer i forslaget til statsbudsjett om arbeidet med likestilling og mangfold i universitets-, høyskole- og forskningsinstituttsektoren (Prop. 1 S *Kunnskapsdepartementet*, s. 299–304). Her vises det til at kvinneandelen i førstestillinger er økende, men at utviklingen går saktere enn det som var målet. Komité for likestilling og mangfold (Kif-komiteen) nevnes spesielt, som iverksetter av departementets mål om likestilling, og særlig deres ansvar for å sikre at likestillingsperspektivet blir tatt hensyn til i de pågående

fusjoneringsprosessene. Departementet beskriver også arbeidet med å utvikle statistikk og måltall og at kjønnsbalanseemålene i tildelingene fra Senter for fremragende forskning i Norges forskningsråd ikke er oppnådd. Regjeringens tilstandsrapport for høyere utdanning rapporterer om kjønnsforskjeller i sektoren, men tar ellers ikke opp tiltak for å fremme likestilling og kjønnsbalanse.<sup>37</sup>

Komité for likestilling og mangfold (Kif-komiteen) ble etablert for å bidra til å fremme likestilling og mangfold i universitets-, høyskole- og forskningsinstituttsektoren. Komiteen ble først etablert i 2004 som en komité for kvinner i forskning. Siden er mandatet endret flere ganger og utvidet til kjønnsbalanse og mangfold fra 2014. Kif-komiteens sekretariat er knyttet til Universitets- og høyskolerådet.

Omfanget av handlingsplaner for å fremme likestilling og mangfold er dokumentert på hjemmesidene til Kif-komiteen.<sup>38</sup> Oversikten viser at en rekke universiteter, høyskoler og forskningsinstitutter har handlingsplaner som er tilgjengelige på nettet. KIF-info viser også en oversikt over hva slags handlingsplaner og tiltak som finnes.<sup>39</sup> Kif-komiteen har i tillegg utarbeidet en veileder: «Omstilling i forskningssektoren – en veileder for likestilling og mangfold».<sup>40</sup>

Vår kartlegging tyder på at vi finner størst utbredelse av tiltak for kjønnsbalanse i universitets- og høyskolesektoren. De fleste norske høyskoler og universiteter har utarbeidet lokale handlingsplaner for likestilling og mangfold, men handlingsplaner ser ut til å være mindre utbredt i forskningsinstituttsektoren. De fleste norske institusjoner for høyere utdanning, og noen i forskningsinstituttsektoren, har egne, øremerkede tiltak for å fremme kvinners stilling og karrieremobilitet i akademien.

I tidsperioden 2009 og 2010 kontrollerte LDO ti ulike institusjoner i UH- og forskningsinstituttsektoren. Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO) fastslo at ingen av institusjonene oppfylte likestillingslovens plikt om redegjørelse. I et samarbeid mellom Kunnskapsdepartementet og Universitets- og høyskolerådet (UHR) i 2010 satte UHR ned et utvalg for å lage en mal for hvordan aktivitets- og redegjøringsplikten skal håndheves i sektoren.<sup>41</sup> Dette arbeidet resulterte i at Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO) utarbeidet en egen håndbok for likestilling og mangfold på arbeidsplassen for universitets-, høyskole- og forskningsinstituttsektoren. Håndboken er ment å lette, og veilede, arbeidet med aktivitets- og rapporteringsplikten og inneholder retningslinjer og

---

37 Kunnskapsdepartementet 2017

38 Kif 2017a

39 Kif 2017b

40 Kif 2017c

41 Kif 2016

standardiserte skjemaer for utfylling av arbeidsgivere. Institusjonene er i tillegg forpliktet til å utarbeide rekrutteringsplaner og resultatmål for å øke kvinneandelen i vitenskapelige stillinger og å rapportere om personalpolitiske satsinger.

## Type tiltak i akademia

Det er utarbeidet en rekke tiltak innenfor akademia for å øke kvinneandelen. Vi finner tiltak med mål om å synliggjøre kjønnsbalansen i akademias ledelsesposisjoner, skape kjønnsbalanse i fordelingen av bevilgninger, tiltak for å rekruttere flere kvinner og karrierefremmende tiltak for kvinner. Vi er i denne sammenhengen særlig opptatt av tiltak for å fremme andelen kvinner i lederstillinger. I tillegg til de tiltakene som er utarbeidet på institusjonsnivå, vil vi nevne Norges forskningsråds (NFR) BALANSE-program. BALANSE tildeler prosjektmidler som har som mål å bedre kjønnsbalansen på de øverste stillingsnivåene i norsk forskning gjennom ny kunnskap, læring og innovative tiltak.<sup>42</sup>

Universitetet i Bergen benytter kjønns sensitiv statistikk for å synliggjøre kjønnsfordelingen blant søkere og ansatte i vitenskapelige stillinger, fordeling av midler og lønn. Universitetet i Tromsø og NTNU deler årlig ut likestillingspriser til et fakultet, institutt, fagmiljø, en organisasjon, en gruppe eller en person som har utmerket seg ved å fremme likestilling ved universitetet. Universitetet i Oslo, NTNU og Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) deler ut kvalifiseringsstipend til kvinnelige førsteamanuenser. Disse stipendene har som hensikt å frikjøpe kvinner fra undervisning og administrasjon, slik at de får mer tid til å publisere egen forskning, for å gi mulighet for karriereavancement. Liknende tiltak finner vi ved Norges Handelshøyskole (NHH), som har halv opptjeningstid for første forskningspermisjon for kvinner. NMBU og NTNU tilbyr startpakker til kvinnelige ansatte på mannsdominerte fagområder. Støtten er øremerket drift og utstyr og er tiltenkt felt som teknologi- og naturfag, hvor forskning oftere er dyrere å finansiere enn på andre felt.

Høgskolen i Oslo og Akershus, Universitetet i Agder, Norges idrettshøgskole, Universitetet i Bergen, NMBU, NTNU og Universitetet i Tromsø bruker kallelse/«headhuntere» for å rekruttere kvinner til professor II-stillinger. NTNU, UiT og NMBU har egne letekomiteer for å rekruttere kvinner til faste vitenskapelige stillinger på mannsdominerte fagområder.

Det eksisterer en rekke kvinnenettverk i akademien.<sup>43</sup> Her skal vi nevne noen av nettverksaktivitetene som skjer i regi av institusjonene selv,<sup>44</sup> men det finnes i tillegg flere nettverk som mottar støtte fra, og har nær tilknytning til, institusjonene. Flere av de ulike tiltakene, som mentorordningene ved de ulike universitetene, er knyttet til nettverksvirksomhet ved institusjonene.

I instituttsektoren finner vi Norsk institutt for naturforvaltnings (NINA) uformelle forskernettverk for kvinnelige vitenskapelige ansatte, kalt FemNINA, samt nettverk for kvinnelige forskere ved skog og landskap på Norsk institutt for bioøkonomi (NIBIO).

I UH-sektoren finner vi nettverk for kvinnelige forskere på teologiske fagområder (UiO), nettverk for kvinnelige forskere ved Fysisk institutt (UiO), nettverk for kvinner i realfag / naturvitenskapelige fag (UiT), nettverksaktiviteter i regi av Kvinnforsk i Tromsø (UiT), nettverkstreff ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet (UiO) og nettverkstreff ved Institutt for informatikk ved Universitetet (UiB).

## Offentlig sektor

I statlig sektor er det Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) som har den sentrale arbeidsgiverfunksjonen. I KMDs budsjettproposisjon presiseres det at KMDs arbeidsgiverfunksjon innebærer et ansvar for å bidra til en personalpolitikk i staten som fremmer likestilling (Prop. 1 S *Kommunal- og moderniseringsdepartementet*, s. 248–252). Videre rapporterer KMD i kapittel 7.5 om arbeidet med likestilling i staten. Her nevnes det spesielt at det er utfordringer flere steder i staten når det gjelder kjønnsfordelingen i topplederstillinger. Det vises for eksempel til at det er nedfelt i Hovedtariffavtalen at en arbeidstaker etter foreldrepermisjon skal innkalles til en samtale, slik at det kan legges opp til å sikre at ikke arbeidstakeren taper kompetanse, ansvar, lønn og karriereutvikling etter fravær ved foreldrepermisjon. Det vises også til at virksomhetene har et ansvar for å arbeide systematisk med å forhindre diskriminering. Det betyr at KMDs rolle er å sette rammer for utøvelse og angi mål for å utøve arbeidsgiveransvaret lokalt. Men det foreligger ingen oversikt over hva slags tiltak som eventuelt finnes i de ulike virksomhetene for å fremme likestilling og kjønnsbalanse i lederstillinger.

---

43 Kif 2017d

44 Kif 2017e

Det ser ikke ut til å eksistere noen felles politikk for staten for å sikre en økt kvinneandel i ledelse. Det kan skyldes at kjønnsbalansen er vurdert som tilfredsstillende på ledernivå generelt, hvor det i gjennomsnitt er 52 prosent kvinner i lederstillinger i statlig sektor under ett (Prop. 1 S *Kommunal- og moderniseringsdepartementet*, s. 250). Det er opp til hvert enkelt departement å bestemme hvordan de ønsker å arbeide for kjønnsbalanse i ledelsen. For å legge til rette for at aktivitets- og rapporteringsplikten etterleveres i statlig sektor, refererer KMD til LDOs «Statlige virksomheters likestillingsredegjørelser etter aktivitets- og redegjørelsesplikten» i Statens personalhåndbok. Denne veilederen ble laget av LDO og utgitt av Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet i 2010. Veilederen gjelder fortsatt og inneholder blant annet en standardisert mal for redegjørelse av kjønnsbalanse og gjennomførte aktiviteter i virksomheter.<sup>45</sup> Det foreligger ikke noen oppdatert versjon som vi har kjennskap til. I tillegg har LDO foretatt en gjennomgang av statens likestillingsarbeid i 2011–2012.<sup>46</sup> Så vidt vi har tatt rede på, finnes det i dag ingen samlet oversikt over de statlige virksomhetenes likestillingsarbeid, med unntak av departementenes rapportering om likestillingsarbeidet som beskrives i de årlige budsjettproposisjonene.

Kvinne, kvalitet og kompetanse i staten ble etablert i 1997, og det ble besluttet å sette måltall for andelen kvinner i lederstillinger. Andelen kvinner i lederstillinger var da på 22 prosent, og det ble satt mål om at den skulle øke til 30 prosent innen 2001. Prosjektet Kvinne, kvalitet og kompetanse i staten (KKK-prosjektet) ble etablert for å sikre årlig rapportering av måltallene. Det ble lagt spesielt vekt på at en økning i kvinneandelen også ville fremme kvaliteten i forvaltningen. Prosjektet kan vise til en økning i kvinneandelen i løpet av prosjektperioden (1997–2001), fra 22 til 29 prosent blant lederne samlet, fra 14 til 19 prosent blant ledere på lederlønnskontrakt i ytre etat og fra 14 til 25 prosent blant ledere på lederlønnskontrakt i departementene. Wigdis Andresen, som ledet arbeidet med KKK-prosjektet, beskriver i samtale med oss et aktivt oppfølgingsarbeid overfor ledelsen i departementer og ytre etater med utgangspunkt i tall fra statens sentrale tjenestemannsregister over kjønnsfordelingen på ulike ledernivåer, som dannet utgangspunkt for å utarbeide strategier for å rekruttere flere kvinner til lederstillinger.

**Kommunene:** I beskrivelsen av fylkesmannens arbeid presiseres fylkesmannens ansvar for å fremme likestilling i kommunene og gi veiledning i aktivitets- og redegjørelsesplikten (Prop. 1 S *Kommunal- og moderniseringsdepartementet*, s. 71). En kartlegging viser at det er stor variasjon mellom kommunene i opp-

45 Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2010

46 Likestillings- og diskrimineringsombudet 2012

merksomheten om likestillingsarbeidet. Et stort flertall har ikke utarbeidet likestillingsplaner for kommunen, og det er lite kunnskap om aktivitets- og redegjøringsplikten (Guldvik mfl. 2011).

Tall for norske kommuner viser en økning i andelen kvinner blant rådmenn fra 6 prosent i 1997 til 28 prosent i 2017. Det er noe variasjon i kvinneandelen etter størrelsen på kommunene, men det er ikke noe klart mønster her. Kvinneandelen er lavest blant de største kommunene (over 35 000 innbyggere), 17 prosent, men her er også antallet relativt lavt.<sup>47</sup> Tallene fra KS viser også forskjeller mellom kvinner og menn i lønn og alder.

## Organisasjonslivet

Det har vært en utvikling i retning av kjønnsbalanse i lederstillinger i store deler av organisasjonslivet. Dette kan vi se i sammenheng med at flere av organisasjonene har vedtatt regler for kjønnsbalanse i sammensetningen av sine styrende organer.

### Arbeidslivets organisasjoner

Arbeidsgiverorganisasjonen Spekter regulerer gjennom sine vedtekter at begge kjønn skal være representert i styret.<sup>48</sup> Virkes vedtekter slår fast at valgkomiteen som setter frem forslag til kandidater i Virkes valgte ledelse og styrende organer, blant annet skal reflektere en mest mulig likelig fordeling av begge kjønn.<sup>49</sup> Næringslivets Hovedorganisasjon regulerer ikke kjønnsrepresentasjon gjennom sine vedtekter.<sup>50</sup> KS' vedtekter slår fast at minst 40 prosent av hvert kjønn skal være representert i alle organer, lokalt og sentralt.<sup>51</sup> Finans Norges vedtekter regulerer ikke kjønnsrepresentasjon direkte, men sier at styret skal være representativt for medlemsmassen.<sup>52</sup> I Landsorganisasjonen i Norge er kjønnsrepresentasjon ved valg og oppnevnelser regulert gjennom vedtektene, hvor det står at hvert kjønn skal være representert med minst 40 prosent, riktignok med forbeholdet «der det er mulig».<sup>53</sup> YS regulerer ikke kjønnsrepresentasjon gjennom sine vedtekter.<sup>54</sup> UNIO regulerer ikke kjønnsrepresentasjon gjennom sine vedtekter.<sup>55</sup> Akademikerne regulerer ikke kjønnsrepresentasjon gjennom sine vedtekter.<sup>56</sup>

---

47 KS 2017

48 Spekter 2014

49 Virke 2017c

50 NHO 2015

51 KS 2016

52 Finans Norge 2017

53 LO 2017

54 YS 2014

55 Unio 2015

56 Akademikerne 2016

## Andre deler av organisasjonslivet

**Norges idrettsforbund (NIF)** vedtekter regulerer kjønnsrepresentasjon ved valg og oppnevninger. Her står det at begge kjønn skal være representert i styre, råd, utvalg og komité, og at kjønns sammensetningen skal reflektere kjønnsfordelingen i medlemsmassen. Ved valg/oppnevning av mer enn tre personer skal det velges/oppnevnes minst to personer av hvert kjønn. Norges idrettsforbund produserer jevnlig kjønns sensitiv statistikk over lederposisjoner i sine medlemsforbund. Disse tallene ble sist publisert i nøkkeltallsrapporten fra 2016.<sup>57</sup> Tallene viser at det jevnt over fortsatt er mannsdominans i lederposisjonene i NIF når vi ser på styreverv på alle nivåer i organisasjonen. NIFs gjennomgang av samtlige 7551 organisasjonsledd fra idretten som er registrert i Frivillighetsregisteret, viser at det gjennomsnittlig er 37 prosent kvinner i NIFs styreverv.

**Landsforeningen for hjerte- og lungesykes (LHL)** vedtekter regulerer kjønns sammensetningen ved valg og oppnevning av representanter i alle tillitsvervene i LHLs organer, der minsterepresentasjonen er 1/3 av hvert kjønn.<sup>58</sup>

**Norges Blindeforbund** slår fast i sine vedtekter at i tillitsvalgte organer skal de to kjønn være så vidt mulig likt representert.<sup>59</sup>

**Røde Kors, Frelsesarmeen og Norsk Luthersk Misjonssamband** har så langt vi har kunnet skaffe oversikt over, ingen regulering av kjønnsrepresentasjon for sin organisasjon.

## Oppsummering

Et hovedfunn fra denne gjennomgangen av tiltak for å fremme likestilling og kjønnsbalanse er at det sektorvis ikke finnes noen samlet oversikt over hvordan det arbeides med å fremme likestilling og kjønnsbalanse. Unntaket er akademia, der Kif-info<sup>60</sup> gir oversikt over hva som finnes av handlingsplaner og tiltak for likestilling innenfor universitets-, høyskole og forskningsinstituttsektoren. I og med at det ellers i liten grad er mulig å få en helhetlig oversikt over hva som finnes av tiltak, er heller ikke vår kartlegging fullstendig. Vi vil likevel tro at den gir et rimelig godt inntrykk av at det er stor variasjon i omfanget av tiltak, mellom sektorene og mellom virksomheter innenfor sektorene.

<sup>57</sup> Norges idrettsforbund 2017

<sup>58</sup> Landsforeningen for hjerte- og lungesyke 2014

<sup>59</sup> Blindeforbundet 2017

<sup>60</sup> Kif 2017a

Vi har spesielt undersøkt situasjonen i næringslivet, basert på stikkprøver i noen av de største virksomhetene. Vårt inntrykk er at det i noen virksomheter drives et aktivt, målrettet og systematisk arbeid for å fremme likestilling og kjønnsbalanse i ledelsen, mens det i andre virksomheter er liten oppmerksomhet og bevissthet om disse spørsmålene.

I akademia er det mange av institusjonene som har utarbeidet tiltak for kjønnsbalanse, men med den vedvarende mannsdominansen i toppstillinger kan det likevel stilles spørsmål om tiltakene er treffsikre. Dette må studeres nærmere.

I offentlig sektor har det vært en sterkt positiv utvikling mot kjønnsbalanse i lederstillinger, noe som trolig blant annet er et resultat av et aktivt, systematisk og målrettet arbeid for likestilling på slutten av 1990- og begynnelsen av 2000-årene gjennom prosjektet Kvinne, kvalitet og kompetanse i staten. Det virker som om oppmerksomheten rundt variasjon mellom departementer og ytre etater i mindre grad står på dagsordenen i dag. Men vi har ikke oversikt over om dette har hatt konsekvenser for utviklingen i kjønnsbalanse der det fortsatt er utfordringer. Vi har i liten grad hentet inn kunnskap om situasjonen i norske kommuner. Tallene viser gjennomgående mannsdominans i topplederstillinger, og vi har inntrykk av at det er stor variasjon i om det finnes tiltak for å fremme likestilling og kjønnsbalanse i lederstillinger.

I organisasjonslivet er kjønnsfordelingen på toppen god, men det er ikke grunnlag for å si at dette henger sammen med arbeidet i sektoren for å fremme likestilling.



## 5 Topplederes oppslutning om tiltak

I kapittel 4 har vi beskrevet hovedfunn fra vår kartlegging av tiltak for likestilling og kjønnsbalanse i ledelse. Den variasjonen i likestillingsarbeidet som kommer frem gjennom kartleggingen, gir viktig informasjon om hvilken vekt slikt arbeid tillegges, men vi vet likevel lite om hvor viktig toppledere selv synes det er med likestillingstiltak. I dette kapitlet vil vi presentere noen hovedfunn fra Lederskapsundersøkelsen 2015. Vi studerer her hva toppledere innenfor sektorene næringsliv, akademisk, offentlig sektor og organisasjonsliv mener om tiltak for å fremme likestilling, og hva de mener er de sentrale årsakene til vedvarende mannsdominans i topplerstillinger.

### Datamaterialet

Den første lederskapsundersøkelsen ble gjennomført i 2000 og deretter gjentatt i 2015. Lederskapsundersøkelsen – også kalt eliteundersøkelsen – er en spørreskjemaundersøkelse rettet til toppledere innenfor ti sektorelitter i det norske samfunnet, utarbeidet av Institutt for samfunnsforskning og gjennomført av Statistisk sentralbyrå (se Gulbrandsen mfl. 2002). De ti sektorene er politikken, sentralforvaltningen, kultursektoren, media, næringslivet, organisasjonslivet, forskning og høyere utdanning, politi- og justisvesenet, kirken og forsvaret. Hensikten med Lederskapsundersøkelsene var å undersøke sosial bakgrunn og karriere blant norske toppledere samt deres oppfatninger av sentrale politiske spørsmål, deriblant en serie av spørsmål om likestillingspolitikk. Da studien ble gjennomført første gang i 2000, utgjorde den en viktig del av makt- og demokratiutredningene, et femårig prosjekt, som ble satt ned på oppdrag fra Stortinget (Gulbrandsen mfl. 2002, Skjeie og Teigen 2003).

Bruttoutvalget i Lederskapsundersøkelsen 2015 besto av 1889 personer. Av disse svarte 72 prosent på undersøkelsen, noe som gir et nettoutvalg på 1351 respondenter.

### Generell oppslutning om likestilling

Det er gjennomgående høy oppslutning om likestilling som generell verdi i det norske samfunnet og blant norske toppledere spesielt (se Skjeie og Teigen 2003). Et uttrykk for oppslutningen om likestilling kan måles gjennom et

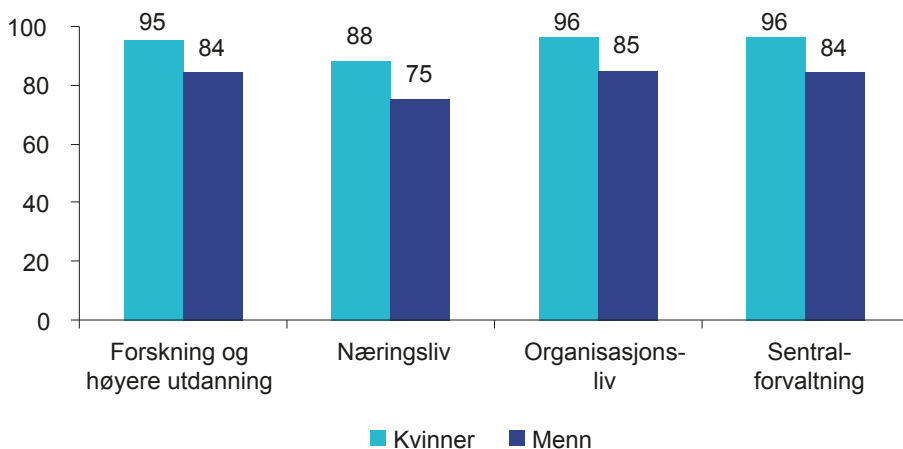
spørsmål som er stilt ved flere anledninger i de norske valgundersøkelsene, og nå sist til norske toppledere i Lederskapsundersøkelsen 2015.

Spørsmålet lyder som følger: I de senere år er det lagt vekt på å skape likestilling mellom kvinner og menn. Vil du si at likestillingen bør føres videre, er den ført langt nok, er den ført for langt, eller har du ingen mening om denne saken?

Analyser av oppslutningen om likestilling i representative befolkningsutvalg viser en økende oppslutning over tid om at likestillingen bør føres videre. Økningen har vært klart sterkere blant kvinner enn blant menn (Teigen 2006).

Blant norske toppledere, hvor vi ikke har data om endring over tid, ser vi i figur 5.1 at det er svært høy oppslutning om at *likestillingen bør føres videre*. Oppslutningen er større blant kvinnene enn mennene i alle fire sektorene. Andelen som mener at likestillingen bør føres videre, er noe svakere i næringslivet enn i de andre sektorene, mens kjønnsforskjellene er noe større i næringslivet enn i de andre tre sektorene.

**Figur 5.1. Vil du si at likestillingen bør føres videre, er den ført langt nok, eller er den ført for langt? Andelen som svarer at «likestillingen bør føres videre», fordelt på kjønn, i fire sektorer: forskning og høyere utdanning, næringslivet, organisasjonslivet og sentralforvaltningen.**



Kilde: Lederskapsundersøkelsen 2015.

Til tross for noe variasjon mellom kvinner og menn og mellom sektorene kan vi med andre ord slå fast at det er en sterk generell oppslutning om likestilling blant norske toppledere.

## Oppslutning om tiltak for likestilling

Et neste spørsmål er om topplerne mener det er viktig å sette i verk tiltak for å fremme likestilling.

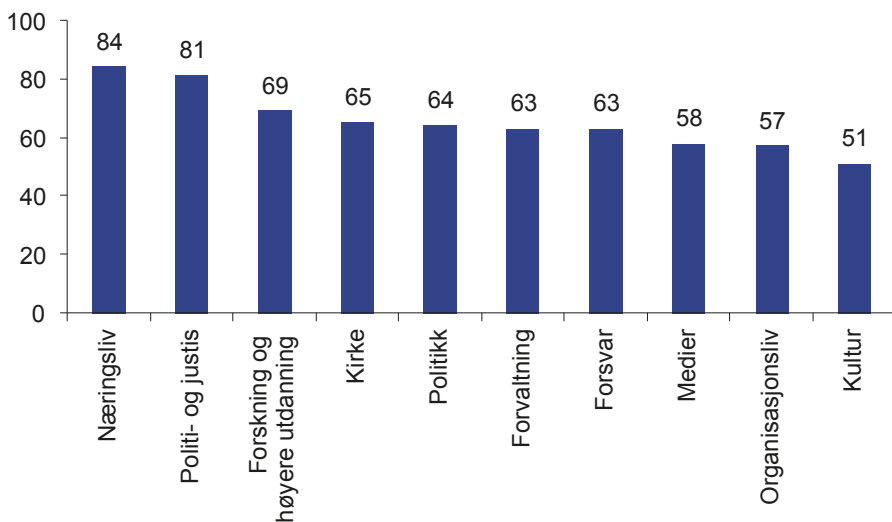
I lederskapsundersøkelsen ble topplerne bedt om å svare på hvor viktig de mener det er å utjevne kjønnsforskjellene på toppen innenfor de ti elitegruppene som inngår i lederskapsundersøkelsen: forsvaret, kirken, næringslivet, politi- og justisvesenet, forskning og høyere utdanning, media, kultursektorene, forvaltningen, organisasjonslivet og partipolitikken.

Spørsmålet lød som følger: Synes du det er svært viktig, ganske viktig, hverken viktig eller uviktig, mindre viktig eller ikke viktig i det hele tatt at det iverksettes tiltak for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling innenfor forsvaret, osv.? Vi konsentrerer oss her om de andelene som svarte «svært viktig» eller «ganske viktig».

### Eliteutvalgets syn på viktigheten av tiltak for likestilling

For hele Lederskapsundersøkelsen er det næringslivet som peker seg ut som den sektoren hvor flest mener det er viktig at det iverksettes tiltak for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling, og deretter følger politi- og justisvesenet. Kultursektoren er den sektoren der færrest mener det er svært viktig eller ganske viktig med tiltak.

**Figur 5.2. Synes du det er svært viktig eller ganske viktig at det iverksettes tiltak for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling innenfor ulike sektorer? Lederskapsutvalget i gjennomsnitt, prosent.**



Kilde: Lederskapsundersøkelsen 2015.

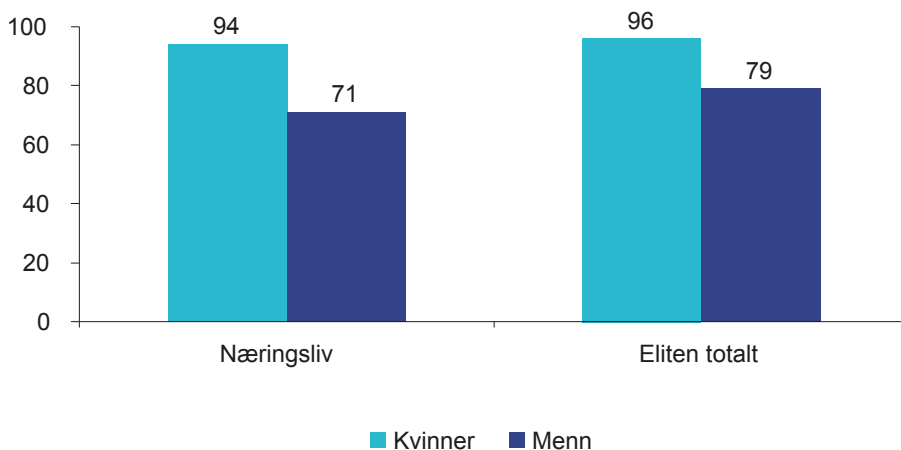
Videre skal vi nærmere studere de fire sektorene som vi er særlig opptatt av i denne rapporten, med en særlig interesse for hvorvidt lederne i hver av sektorene er mest opptatt av tiltak for å oppnå jevnere kjønnsfordeling i egen sektor eller andre sektorer.

## Næringslivet

Vi sammenlikner her oppslutningen om tiltak i næringslivet blant næringslivslederne med oppslutningen om tiltak i næringslivet i hele lederskapsutvalget. Deretter sammenlikner vi oppslutningen om tiltak blant lederne i forskning og høyere utdanning med oppslutningen om tiltak i forskning og høyere utdanning i hele lederskapsutvalget. Videre gjør vi det samme for henholdsvis lederne i sentralforvaltningen og i organisasjonslivet. Vi skiller her gjennomgående på kjønn.

Tallene for næringslivet viser at oppslutningen om tiltak i næringslivet er stor både blant næringslivslederne og blant topplederne samlet; den er riktignok noe større blant alle topplederne enn blant næringslivslederne spesielt. Forskjellen er størst mellom mennene i næringslivet og hele utvalget av menn.

**Figur 5.3. Synes du det er svært viktig eller ganske viktig at det iverksettes tiltak for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling innenfor næringslivet? Oppslutning blant næringslivslederne og lederskapsutvalget samlet, prosent, kvinner og menn.**

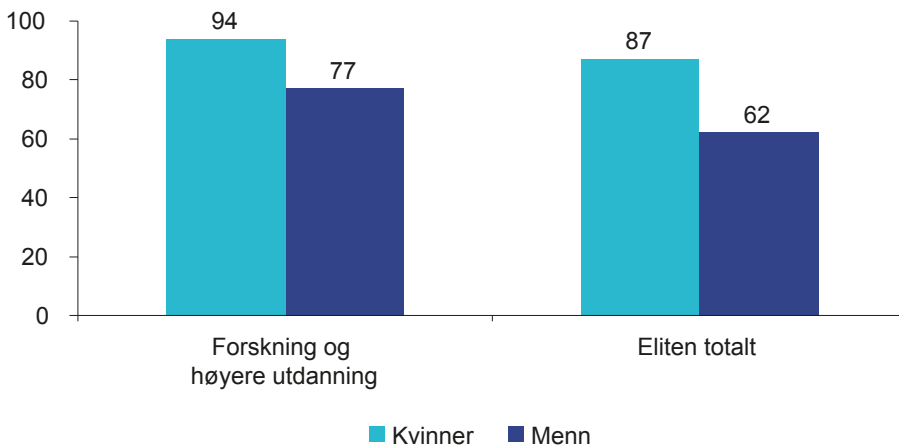


Kilde: Lederskapsundersøkelsen 2015.

## Forskning og høyere utdanning

Tallene for forskning og høyere utdanning viser også en svært høy oppslutning om tiltak i forskning og høyere utdanning, men her er oppslutningen høyere blant topplerne innenfor forskning og høyere utdanning enn den er for hele lederskapsutvalget. Også her er forskjellene størst mellom menn. Men for forskning og høyere utdanning er det flere av mennene innenfor sektoren som mener det er viktig med tiltak i forskning og høyere utdanning, enn gjennomsnittet for alle mennene i eliteutvalget. Klart flere menn i topplerroller i forskning og høyere utdanning enn menn generelt i lederskapsutvalget mener det er viktig med tiltak for å utjevne kjønnsforskjeller i forskning og høyere utdanning.

**Figur 5.4. Synes du det er svært viktig eller ganske viktig at det iverksettes tiltak for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling innenfor forskning og høyere utdanning? Oppslutning blant lederne innenfor forskning og høyere utdanning og lederskapsutvalget samlet, prosent, kvinner og menn.**

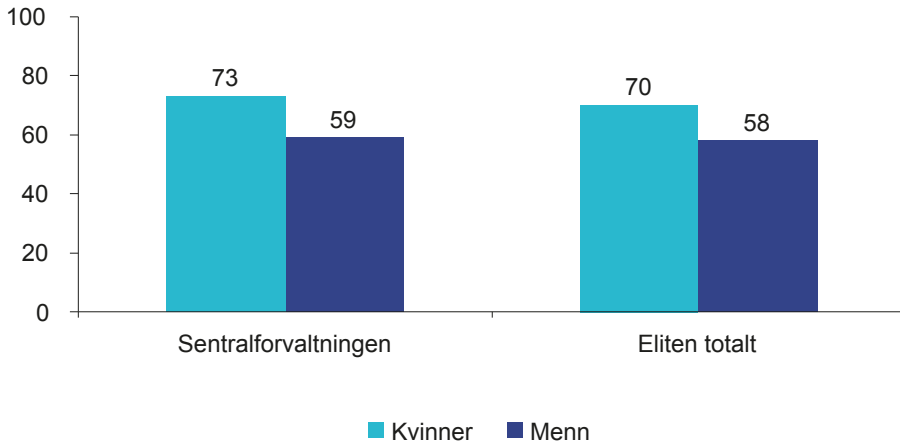


Kilde: Lederskapsundersøkelsen 2015.

## Offentlig forvaltning

Tallene for forvaltningen viser høy, men likevel noe svakere oppslutning om tiltak i forvaltningen for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling. Her er forskjellene relativt små mellom topplerne innenfor forvaltningen og lederskapsutvalget samlet. Likevel er tendensen at topplerne i forvaltningen er mer opptatt av dette enn lederskapsutvalget samlet. Også her er det kjønnsforskjeller.

**Figur 5.5. Synes du det er svært viktig eller ganske viktig at det iverksettes tiltak for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling innenfor forvaltningen? Oppslutning blant lederne innenfor forvaltningen og lederskapsutvalget samlet, prosent, kvinner og menn.**

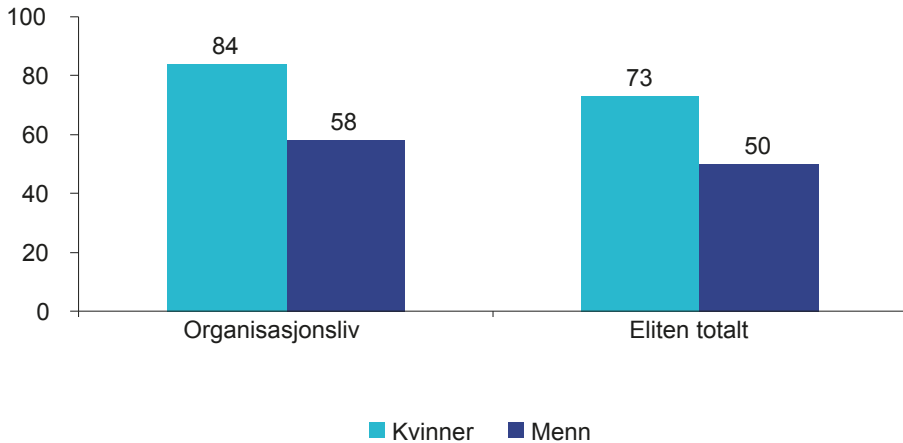


Kilde: Lederskapsundersøkelsen 2015.

## Organisasjonslivet

Tallene for organisasjonslivet viser høy, men likevel noe svakere oppslutning om tiltak her enn i forvaltningen for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling. Oppslutningen om tiltak er klart høyere blant topplederne i organisasjonslivet sammenliknet med lederskapsutvalget samlet. Særlig blant kvinnene i organisasjonslivet er oppslutningen sterk om tiltak for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling.

**Figur 5.6. Synes du det er svært viktig eller ganske viktig at det iverksettes tiltak for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling innenfor organisasjonslivet? Oppslutning blant lederne innenfor organisasjonslivet og lederskapsutvalget samlet, prosent, kvinner og menn.**



Kilde: Lederskapsundersøkelsen 2015.

## Oppsummering

Oppslutningen om likestilling og om nødvendigheten av å sette i verk tiltak for å fremme en jevnere kjønnsfordeling er uten tvil stor blant norske toppledere. Det er en høyere andel av kvinnene enn mennene som mener det er viktig å sette i verk tiltak for å jevne ut kjønnsfordelingen, og dette gjelder innenfor alle sektorene. Når vi sammenlikner de fire sektorene, finner vi at næringslivslederne er noe mindre opptatt av likestillingsspørsmål og i mindre grad støtter opp om likestillingstiltak enn lederne innenfor de andre sektorelitene. Særlig er det interessant at mens toppledere i de fleste sektorelitene mener det er enda viktigere med tiltak innenfor egen sektor enn i andre sektorer, gjelder ikke dette for næringslivet. Ser vi på toppledere samlet, mener de næringslivet er den sektoren hvor det er særlig viktig at det settes i verk tiltak for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling. Men det må understrekes at for alle sektorene er oppslutningen om likestilling og likestillingstiltak svært høy, og det er derfor variasjonene mellom gruppene som er den mest interessante inngangen for analyse og vurderinger.

## 6 Oppsummering og tiltak for kjønnsbalanse i toppstillinger

Det er relativt store forskjeller i kjønnsfordelingen i lederstillinger på tvers av de fire sektorene som studeres her: næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv. Næringslivet peker seg ut med størst skjevhet i kjønnsfordelingen i lederstillinger generelt, men bildet nyanseres noe når vi bare ser på toppstillingene, da er kjønnsfordelingen like skjev i akademia som i næringslivet. Men rekrutteringsgrunnlaget er bedre i akademia på nivåene under toppen. I organisasjonslivet, og i noen grad også i offentlig sektor, er det en jevnere fordeling av menn og kvinner i toppstillinger, om enn med en del variasjon innad i sektorene.

Vår kartlegging av tiltak for å fremme likestilling og kjønnsbalanse i ledelse viser variasjon mellom sektorene og innad i sektorene. Akademia peker seg ut som den sektoren hvor omfanget av tiltak for å øke kvinneandelen i toppstillinger er størst. Omfanget av tiltak og handlingsplaner er samlet på Kif-infosider noe som potensielt har stor læringsverdi i sektoren.<sup>61</sup> Det vi vet mindre om, er om tiltakene er gjort kjent og benyttet på lokalt nivå.

Næringslivet peker seg motsatt ut som en sektor med store utfordringer når det gjelder kjønnsbalanse i lederstillinger, samtidig som det er vanskelig å få oversikt over i hvilket omfang det er utformet og iverksatt tiltak i ulike deler av næringslivet. Det ser ut til å være stor variasjon mellom virksomheter når det gjelder i hvilken grad det finnes tiltak, og hva de går ut på.

Vi har også mindre kunnskap om hva som finnes av tiltak innenfor offentlig sektor og i organisasjonslivet. Det er mulig at den manglende oversikten over tiltak for å fremme likestilling og kjønnsbalanse i ledelse skyldes at dette ikke lenger oppfattes som et problem fordi sammensetningen av kvinner og menn i lederstillinger har blitt jevnere.

I næringslivet synes arbeidsgiverorganisasjonene særlig å vektlegge individorienterte tiltak, som lederutviklingsprogram for kvinner, kvinnenettverk og så videre. Unntaket her er Finans Norge, som i sin likestillingsstrategi understreker arbeidet med aktivitetspliktene i likestillingslovgivningen. I tillegg har NHO tatt

---

61 Kif 2017f



en aktiv rolle i debatten om likestillingskonsekvenser av familiepolitiske ordninger.

De bedriftene som arbeider aktivt med tiltak for å fremme likestilling og kjønnsbalanse i ledelse, ser på sin side ut til å satse på en kombinasjon av individorienterte tiltak, som nettverk og lederutviklingsprogram, og mer institusjonelle-/organisasjonsinterne tiltak, som aktiv bruk av måltall, kjønns- perspektiv på rekrutteringsprosesser, for eksempel krav om kvinnelig kandidat i finalerunden i rekrutteringsprosesser.

I akademia ser det ut til å være en større bredde i tiltakene som er innført ved en rekke av institusjonene. Det virker likevel som om det er en overvekt av individorienterte tiltak som preger institusjonenes arbeid med å fremme likestilling og kjønnsbalanse i toppstillinger. På grunn av misforholdet mellom omfanget av tiltak og vedvarende mannsdominans på professornivå kan det være grunn til å spørre om likestillingstiltakene i akademia treffer hovedutfordringene med å fremme kjønnsbalanse i toppstillinger.

Aktivitetsplikten som er pålagt arbeidslivet gjennom likestillings- og diskrimineringslovgivningen, gir en ramme og begrunnelse for et aktivt, målrettet og systematisk likestillingsarbeid. Samtidig viser forskningen at toppledernes engasjement og motivasjon for slike spørsmål kan ha stor betydning i praksis og som signal til medarbeiderne. I hvilken grad virksomhetenes likestillingsstrategier har forankring i toppledelsen, kan dermed være av stor betydning. I denne sammenhengen kan vi også spørre om engasjementet for likestilling innebærer en systematisk overvåkning av om tiltakene virker etter intensjonen. Analysen fra Lederskapsundersøkelsen 2015 viser en høy oppslutning om tiltak for å utjevne kjønnsforskjeller innenfor alle de fire sektorene, men vi ser også at lederne i næringslivet skiller seg ut ved at noen færre synes at dette er viktig, og minst viktig i egen sektor.

## Tiltak

Med bakgrunn i den forskningen som finnes om vedvarende kjønnskjevheter i lederstillinger, og om tiltak for å motvirke skjevhetene, vil vi hevde at det bør satses mer på tiltak som retter seg mot å endre organisasjonsinterne barrierer, og som bidrar til å fremme god karriereutvikling blant ledertalenter av begge kjønn. Tiltak rettet mot organisasjonsinterne barrierer og mulighetsstrukturer kan gjerne utvikles i samspill med de mer kvinne-/individorienterte tiltakene – og et organisasjonsinternt fokus bør inkludere et fokus på helheten i medarbei-

dernes utfordringer og muligheter, f.eks. ulike betingelser knyttet til familiesituasjon.

Det er viktig å være klar over at tiltak også kan virke mot sin hensikt, fordi de kan skape motstand og misnøye i virksomheten (Dobbin mfl. 2015). Dette gjelder særlig tiltak som oppleves som kontrollerende, og begrensende for ledelsens autonomi. Mye tyder på at de mest effektive tiltakene er de som forankrer ansvar, autoritet og ekspertise i organisasjonen. Dette kan gjøres gjennom konkrete likestillings- og mangfoldstrategier, kombinert med at ansvaret for måloppnåelse på feltet er tydelig delegert, og at det settes av ressurser til arbeidet. Tiltak som rettes spesielt mot kvinner, som mentorordninger og nettverksstøtte, er mer effektive når de inngår i større satsinger. Norske toppledere har liten tro på egne lederutviklingsprogram for kvinner – dette gjelder særlig kvinnene i topplederstillinger, mens en aktiv rekrutteringspolitikk er det tiltaket norske toppledere, både kvinner og menn, har størst tro på vil fremme kjønnsbalanse (Halrynjo mfl. 2015).

Tiltak som engasjerer ledelsen og gjør at de som sitter i ledelsen, kommer i kontakt med bredden av kvalifiserte kandidater, er også de tiltakene som har størst virkning (Dobbin mfl. 2015, Teigen 2002). Særskilte rekrutteringstiltak og ledelsestreningsprogram kan øke synligheten til relevante kandidater. I tillegg er transparens i ansettelsesprosesser og tydelige interne beskrivelser av hvilke steg man bør ta for å kvalifisere seg for ulike typer lederstillinger, viktig. Åpenhet om hvilke karriereveier som kvalifiserer til lederstillinger, er antakelig særlig viktig i næringslivet, ettersom mangel på kjønnsbalanse også representerer et stort problem på lavere karrierenivåer i motsetning til situasjonen i andre sektorer.

En sentral utfordringer for næringslivet er å øke rekrutteringen av kvinner til privat sektor i første omgang og å jobbe bevisst med kjønnsbalanse i karriereutvikling gjennom hele karriereløpet. Det bør rettes mer oppmerksomhet mot årsakene til at kvinner med relevant høyere utdanning i større grad retter seg mot karrierer i offentlig enn privat sektor.

CORE Topplederbarometer viser også at kvinner er kraftig underrepresentert i operative linjeposisjoner, mens det er tilnærmet kjønnsbalanse i stabs- og støtteposisjoner.<sup>62</sup> Ettersom de fleste lederposisjonene er operative stillinger, blir det viktig å rekruttere kvinner til operative linjestillinger, ikke bare til stabs- og støtteposisjoner.

---

62 CORE 2017.

Det er viktig at det stilles spørsmål om mulige kjønns- og likestillingsaspekter ved de forholdene som er særlig viktige i den aktuelle virksomheten for å gjøre karriere. For eksempel: Hvilke typer utfordringer og erfaringer regnes som sentrale for videre karriere? Hvem oppmuntres til å søke disse utfordringene? Hva er forventningene om arbeidsreiser og utenlandsopphold? Hvordan kommuniseres forventninger om tilgjengelighet? Hvordan henger dette sammen med kvinners og menns arbeids- og familiesituasjon? Hvordan kan virksomheten bidra til å redusere ulike betingelser for kvinner og menn av betydning for senere karriere?

Vi vil avslutningsvis liste opp 10 anbefalinger. Disse er basert på de funnene som presenteres i rapporten, samt annen foreliggende forskning. Med unntak av presiseringen av viktigheten av at virksomheter utarbeider tallbaserte oversikter over kjønnsfordelingen på ulike stillingsnivåer og avdelingsvis, som nevnes som nummer 1, er det ikke ett tiltak eller én anbefaling som kan trekkes fram som det det særlig bør satses på. Det er snarere summen av tiltak som gir en aktiv og systematisk strategi som antakelig er det som vil ha best virkning for å fremme likestilling og kjønnsbalanse i lederstillinger:

1. Alle virksomheter bør utarbeide en tallbasert oversikt over kjønnsfordelingen på ulike stillingsnivåer og i ulike avdelinger samt sette måltall for ønsket utvikling i kjønnsfordelingen.
2. Tallmaterialet bør kombineres med en analyse av de spesifikke utfordringene i de enkelte virksomhetene, som utgangspunkt for å utvikle lokalt tilpassede tiltak.
3. Forankring og engasjement i toppledelsen er viktig for å realisere en tiltaksorientert strategi for å fremme kjønnsbalanse i lederstillinger.
4. En aktiv rekrutteringspolitikk bør utvikles for å sikre bredde i tilfanget av kandidater som er aktuelle for rekruttering til topp- og mellomlederstillinger, samt for å utvikle gode karrieresystemer og karriereløp.
5. Transparens i forbindelse med rekruttering er viktig, samt tydelighet om hva som er sentrale karriereveier i organisasjonen og verdsatt kompetanse.
6. Det bør avsettes tilstrekkelig med ressurser for å sikre at tiltak for kjønnsbalanse i lederstillinger gis prioritet.

7. Det er nødvendig med bevisst karriereutvikling av kvinnelige ledertalenter mot operative linjestillinger samt strategier for å fremme mobilitet mellom linje- og stabstillinger.
8. Kvinnerettede tiltak bør ikke utvikles som isolerte tiltak, men eventuelt inngå som del av større satsinger i virksomheten.
9. Det bør uttrykkes tydeligere forventninger til mannlige ansatte om uttak av foreldrepermisjon og likeverdig deltakelse i omsorg for egne barn samt tydelige forventninger til kvinnelige ansatte om å dele foreldrepermisjon og omsorgsansvar med partneren.

Det kan fremme kjønnsbalansen i lederstillinger å utvide aldersspennet for karriere- og utviklingsmuligheter, slik at man ikke bare velger blant de som når toppstillinger i løpet av 30-årene. Raske opprykk i 30-årene kan være tegn på ambisjoner og høy kompetanse, men virksomhetene kan også gå glipp av gode kandidater ved å velge innenfor et for snevert aldersspenn.

# Litteratur

- Acker, J. (2006). Inequality Regimes. Gender, Class and Race in Organizations. *Gender & Society*, 20(4): 441–464.
- Adams, R.B. og Kirchmaier, T. (2013). Making It To the Top: Female Labor Force Participation to Boardroom Gender Diversity. ECGI – Finance Working Paper No. 347/2013. Asian Finance Association (AsFA) 2013 Conference. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2192918](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2192918)
- Akademikerne. (2016). Vedtekter for akademikerne av 27. oktober 2016. Hentet fra [http://akademikerne.no/filestore/File\\_library/Om\\_Akademikerne/Vedtekter\\_og\\_retningslinjer/Vedtekter2016-2018.pdf](http://akademikerne.no/filestore/File_library/Om_Akademikerne/Vedtekter_og_retningslinjer/Vedtekter2016-2018.pdf)
- Alimo-Metcalfe, B. (1994). Gender bias in the selection and assessment of women in management. I: M.J. Davidson og R.J. Burke. *Women in Management: Current Research Issues*. London: Paul Chapman Publishing.
- Baxter, J. og Wright, E.O. (2000). The Glass Ceiling Hypothesis. A Comparative Study of the United States, Sweden and Australia. *Gender & Society*, 14(2): 275–294.
- Becker, G. (1964/1993). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3. utg.). Chicago/London: University of Chicago Press.
- Birkelund, G.E. og Sandnes, T. (2003). Paradoxes of welfare states and equal opportunities: Gender and managerial power in Norway and the USA. *Comparative Social Research*, 21: 203–242.
- Birkelund, G.E. og Petersen, T. (2010). Det norske likestillingsparadokset. Kjønn og arbeid i velferdssamfunnet. I: I. Frønes og L. Kjølørød (red.). *Det norske samfunn* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Blau, F.D. og Kahn, L.M. (2013). Female Labor Supply: Why is the US Falling Behind? Discussion Paper No. 7140. IZA. <http://ftp.iza.org/dp7140.pdf>
- Blindeforbundet. (2017). Vedtekter av 25 september 2017. Hentet fra <https://www.blindeforbundet.no/om-blindeforbundet/vedtekter>
- Britton, D.M. og Williams, C.L. (2000). Response to Baxter and Wright. *Gender & Society*, 14(6): 804–808.
- Castilla, E. (2011). Bringing Managers Back In: Managerial Influences on Workplace Inequality. *American Sociological Review*, 76(5): 667–694. DOI: 10.1177/003322411420814

- Colbjørnsen, T. (2017). *Onwards and Upwards: Kvinners veier til topps I norsk næringsliv*. Hentet fra [http://www.spekter.no/Global/Rapporter/Kvinnens\\_veier\\_til\\_topps\\_i\\_norsk\\_næringsliv\\_2017.pdf](http://www.spekter.no/Global/Rapporter/Kvinnens_veier_til_topps_i_norsk_næringsliv_2017.pdf)
- Collinson, D.L., Knights, D. og Collinson, M. (1990). *Managing to Discriminate*. London: Routledge.
- Collinson, D.L. og Hearn, J. (1996). Breaking the silence. On men, masculinities and management. I: D. Collinson og J. Hearn. *Men as Managers, Managers as Men*. London: Sage Publications.
- CORE. (2017). CORE Topplederbarometeret. Hentet fra <http://www.samfunnsforskning.no/core/publikasjoner/core-topplederbarometer/>
- Cotter, D.A., Hermsen, J.M., Ovadia, S. og Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2): 655–682.
- Correl, S.J. (2001). Gender and the career choice process: The role of biased self-assessments. *American Journal of Sociology*, 106: 1691–1730.
- Datta Gupta, N., Smith, N. og Verner, M. (2008). PERSPECTIVE ARTICLE: The impact of Nordic countries' family friendly policies on employment, wages and children. *Review of Economics of the Household*, 6(1): 65–89.
- DNB. (2017). *DNB-Konsernet. Årsrapport 2016*. Hentet fra <https://www.dnb.no/portalfront/nedlast/no/om-oss/resultater/2016/konsern-aarsrapport-dnb-2016.pdf>
- Dobbin, F. og Kalev, A. (2013). The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs. I: Q.M. Roberson (red.). *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. Oxford University Press.
- Dobbin, F., Schrage, D. og Kalev, A. (2015). Rage Against the Iron Cage: The Varied Effects of Bureaucratic Personell Reforms on Diversity. *American Sociological Review*, 80(5): 1014–1044.
- Doldor, E., Vinnicombe, S., Gaughan, M. og Sealy, R. (2012). Gender Diversity on Boards. The Appointment Process and the Role of Executive Search Firms. Equality and Human Rights Commission, report 85. [http://www.equalityhumanrights.com/uploaded\\_files/research/rr85\\_final.pdf](http://www.equalityhumanrights.com/uploaded_files/research/rr85_final.pdf)
- Ferree, M.M. og Purkayastha, B. (2000). Equality and cumulative disadvantage: Response to Baxter and Wright. *Gender & Society*, 14(6): 809–813.
- Finans Norge. (2013). *Veileder om arbeidsgivers aktivitets- og redegjørelsesplikt på likestillings- og diskrimineringsområdet*. Hentet fra [https://www.finansnorge.no/siteassets/arbeidsgiver/likestilling/veileder\\_om\\_arbeidsgivers\\_aktivitets-\\_og\\_redegj\\_relsesplikt.pdf](https://www.finansnorge.no/siteassets/arbeidsgiver/likestilling/veileder_om_arbeidsgivers_aktivitets-_og_redegj_relsesplikt.pdf)
- Finans Norge. (2017a). *Likestilling*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/arbeidsgiver/tema/arbeidslivssporsmal/likestilling/>

- Finans Norge. (2017b). *Likestillingsindikatorer for finanssektoren*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/arbeidsgiver/tema/arbeidslivssporsmal/likestilling/likestillingsindikatorene/>
- Finans Norge. (2017). Vedtekter for Finans Norge av 4. april 2017. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/om-finans-norge/vedtekter/#Kap4>
- Forskningsrådet. (2017). *Om programmet*. Hentet fra [https://www.forskningsradet.no/prognost-balanse/Om\\_programmet/1253964606557](https://www.forskningsradet.no/prognost-balanse/Om_programmet/1253964606557)
- Frimand-Anda, S. (2017). *Disse rapporterer best på likestilling*. Hentet fra <https://www.finansforbundet.no/finansfokus/2017/11/01/rapporterer-best-pa-likestilling/>
- Halrynjo, S. (2007). Alltid beredt? Arbeids- og familiedilemmaer i møte med arbeidslivets formelle og uformelle spilleregler i et stort konsern. I: B. Rasmussen og E. Kvande. *Arbeidslivets klemmer. Paradokser i det nye arbeidslivet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Halrynjo, S. og Lyng, S.T. (2010). Fars forkjørsrett – mors vikeplikt? Karriere, kjønn og omsorgsansvar i eliteprofesjoner. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 41(2): 249–280.
- Halrynjo, S. (2015). Kjønn, topplederkarriere og familie. I: M. Teigen. *Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Halrynjo, S. (2017). Exploring the career logic within the Nordic work-family model. Kapittel 12 i Brandth, B., Halrynjo, S., og Kvande, E. (red.). *Work–Family Dynamics: Competing Logics of Regulation, Economy and Morals*. Routledge.
- Hardoy, Inés, Pål Schøne, and Kjersti Misje Østbakken. 2017. Children and the gender gap in management. *Labour Economics*, 47: 124–137.
- Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare. En studie av homosocialitet*. Avhandling. Stockholm: Handelshögskolan.
- Huffman, M.L. (2013). Organizations, Managers, and Wage Inequality. *Sex Roles*, 68: 216–225. DOI: 10.1007/s11199-012-0240-5
- Hydro. (2016). *Annual Report 2016*. Hentet fra <https://www.hydro.com/globalassets/1-english/investor-relations/annual-report/2016/downloads/annual-report-2016.pdf>
- Håpnes, T. og Buvik M. P. (2013). *Evaluering av NHOs Female Future program: Et lederutviklingsprogram med kompetanse og ressurser I sentrum* (SINTEF rapport A25184/2013). Hentet fra <https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/female-future/evalueringsrapport-female-future.pdf>
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basingstoke.
- Kif. (2016). Universiter og høyskoler får egen veilder. Hentet fra <http://kifinfo.no/nb/2016/05/universiteter-og-hoyskoler-far-rapporteringsveileder?tid=80683>
- Kif. (2017a). *Handlingsplaner for likestilling og mangfold*. Hentet fra <http://kifinfo.no/nb/content/handlingsplaner-likestilling>

- Kif. (2017b). *Tiltak og virkemidler*. Hentet fra <http://kifinfo.no/nb/content/tiltak>
- Kif. (2017c). *Omstilling i forskningssektoren – en veileder for likestilling og mangfold*. Hentet fra [http://kifinfo.no/sites/kifinfo.no/files/veileder\\_kif.pdf](http://kifinfo.no/sites/kifinfo.no/files/veileder_kif.pdf)
- Kif. (2017d). *Nettverk*. Hentet fra <http://kifinfo.no/nb/content/nettverk>
- Kif. (2017e). *Nettverksaktiviteter i regi av institusjonene*. Hentet fra <http://kifinfo.no/nb/content/nettverk#Nettverk%203>
- Kif. (2017f). *Kifinfo: kjønnsbalanse og mangfold i forskning*. Hentet fra <http://kifinfo.no/nb>
- Kitterød, R.H. og Rønsen, M. (2013). Does parenthood imply less specialization than before? Tales from the Norwegian time use surveys 1980–2010. Discussion Papers No. 757. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- KLP. (2017). *Arbeidsforhold*. Hentet fra <https://www.klp.no/om-klp/samfunnsansvar/samfunn-og-milj/arbeidsforhold>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2010). *Statlige virksomheters likestillingsredegjørelse etter aktivitets- og rapporteringsplikten*. Veileder. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/likestillingsredegjorelser/id625220/>
- Korpi, W., Ferrarini, T. og Englund, S. (2013). Women's Opportunities under Different Constellations of Family Policies in Western Countries: Gender, Class and Inequality Tradeoffs Re-examined. *Social Politics*, 20(1), 1–40.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Tilstandsrapport for høyere utdanning 2017*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/d13d5235bbfd42f68b1795112fdb5e1a/tilstandsrapport-hovedrapport-2017\\_net.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/d13d5235bbfd42f68b1795112fdb5e1a/tilstandsrapport-hovedrapport-2017_net.pdf)
- KS. (2017). Økende andel kvinnelige rådmenn. Hentet fra <http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/analyse-og-statistikk/lonn-og-sysselsetting/okende-andel-kvinnelige-radmenn/>
- KS. (2016). KS' vedtekter av februar 2016. Hentet fra <http://www.ks.no/fagomrader/om-ks/ks-organisasjon/ks-vedtekter/>
- Landsforeningen for hjerte- og lungesyke. (2014). Vedtekter av 2. november 2014. Hentet fra <https://www.lhl.no/globalassets/brosjyrer-og-dokumenter/vedtekter.lhl.vedtatt.landsmote.2014.pdf>
- Likestillingsloven. (2013). Lov om likestilling mellom kjønnene av 21. Juni 2013 nr. 59. Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-59/KAPITTEL\\_3#KAPITTEL\\_3](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-59/KAPITTEL_3#KAPITTEL_3)
- Likestillings- og diskrimineringsombudet. (2012). Statens likestillingsarbeid 2011–2012 – en gjennomgang av statens likestillingsredegjørelser. Hentet fra [http://www.ldo.no/globalassets/brosjyrer-handboker-rapporter/diverse-pdf1/statens-likestillingsarbeid-2011-2012---en-gjennomgang-av-statens-likestillingsredgjorelser\\_web.pdf](http://www.ldo.no/globalassets/brosjyrer-handboker-rapporter/diverse-pdf1/statens-likestillingsarbeid-2011-2012---en-gjennomgang-av-statens-likestillingsredgjorelser_web.pdf)
- Lister, R. (2009). A Nordic Nirvana? Gender, Citizenship and Justice in the *Nordic Welfare States*, 16(2), 242–278.



- LO. (2017). LOs vedtekter av 12. mai 2017. Hentet fra [http://www.lo.no/Documents/Om\\_LO/LOs\\_vedtekter\\_2017-21\\_A4\\_NETT.pdf](http://www.lo.no/Documents/Om_LO/LOs_vedtekter_2017-21_A4_NETT.pdf)
- Mandel, H. og Semyonov, M. (2006). A Welfare State Paradox: State Interventions and Women's Employment Opportunities in 22 Countries. *American Journal of Sociology*, 111(6), 1910–1949. DOI:10.1086/499 912
- NHO. (2015a). Bedre kjønnsbalanse i næringslivet. Hentet fra <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Arbeidslivspolitikkk/utlopte-artikler/bedre-kjønnsbalanse-i-naringslivet/>
- NHO. (2015b). *Dette er Female Future*. Hentet fra <https://www.nho.no/Prosjekter-og-programmer/Female-Future/Dette-er-Female-Future/>
- NHO. (2017). *Kvinner i næringslivet*. Hentet fra <https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/Arbeidslivspolitikkk/kvinner-i-naringslivet/>
- NHO. (2015). Næringslivets Hovedorganisasjons vedtekter av 9. juni 2015. Hentet fra [https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/om-nho/nho\\_vedtekter\\_2015.pdf](https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/om-nho/nho_vedtekter_2015.pdf)
- NorgesGruppen. (2016). *NorgesGruppen Årsrapport 2016*. Hentet fra [http://www.norgesgruppen.no/globalassets/finansiell-informasjon/rapportering/ng\\_arsrapport\\_2016.pdf](http://www.norgesgruppen.no/globalassets/finansiell-informasjon/rapportering/ng_arsrapport_2016.pdf)
- Norges idrettsforbund (2017). *Nøkkeltall – rapport 2016*. Hentet fra [https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/e83a9d7ab0c44d01a0ffa8130dab6201/nokkeltallsrapport-2016\\_s.pdf](https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/e83a9d7ab0c44d01a0ffa8130dab6201/nokkeltallsrapport-2016_s.pdf)
- Norris, P. og Inglehart, R. (2003). *Rising tide: Gender Equality and Cultural Change Around the World*. New York: Cambridge University Press.
- OECD (2017). The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle (OECD rapport). Hentet fra [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/the-pursuit-of-gender-equality\\_9789264281318-en#page147](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/social-issues-migration-health/the-pursuit-of-gender-equality_9789264281318-en#page147)
- Orupabo, J. (2014). *Kompetanse – en symbolsk markør. Kjønn, etnisitet og aspirasjoner i overgangen mellom utdanning og arbeidsmarked*. Doktoravhandling. Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Petersen, T. (2002). Likestilling i arbeidsmarkedet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43(4): 443–478.
- Reitangruppen. (2016). *Reitangruppen Årsrapport 2016*. Hentet fra [http://www.reitangruppen.no/wp-content/uploads/2017/06/Reitangruppen\\_aarsrapport-2016.pdf](http://www.reitangruppen.no/wp-content/uploads/2017/06/Reitangruppen_aarsrapport-2016.pdf)
- Rennison, B.W. (2012). *Knæk kønnets koder. Kvinder i ledelse*. København: Gyldendal Business.
- Reskin, B. (1993). Sex Segregation in the Work-Place. *Annual Review of Sociology*, 19: 241–270.

- Ridgeway, C.L. og Correll, S.J. (2004). Unpacking the gender system. A Theoretical Perspective on Gender Beliefs and Social Relations. *Gender & Society*, 18(4): 510–531.
- Skjeie, H. og Teigen, M. (2003). *Menn imellom. Mannsdominans og likestillingspolitikk. Makt- og demokratiutredningen*. Oslo: Gyldendal.
- Solberg, A.G. (2012). *Forholdet mellom idealer og realiteter i ledelse med særlig vekt på innovasjonsledelse*. Doktoravhandling. Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Solberg, A.G., Wathne, C.T. og Madslie I. (2016a). *Fra ord til handling: Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse?* (AFI rapport 10/2016). Hentet fra <http://www.hioa.no/Om-Hioa/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/AFI-dokumenter/Publikasjoner-2016/Fra-ord-til-handling>
- Solberg, A.G., Wathne, C.T. og Madslie, I. (2016b). *Kronikk: Tips til bedre kjønnsbalanse*. Hentet fra <http://www.hioa.no/Aktuelle-saker/Kronikk-Tips-for-bedre-kjoennsbalanse>
- Spekter. (2014). Vedtekter av 18. mars 2014. Hentet fra <http://www.spekter.no/Stottemeny/Om-Spekter/Om-Spekter/Vedtekter/>
- Spekter. (2017). *Mangfold og likestilling*. Hentet fra <http://www.spekter.no/Tema/Arbeidsmarkedet/Mangfold-og-likestilling/>
- SSB. (2017). *Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene*. Hentet fra <https://www.ssb.no/likekom>
- Statoil. (2016). *2016 Årsrapport*. Hentet fra <https://www.statoil.com/content/dam/statoil/documents/annual-reports/2016/statoil-2016-aarsrapport.pdf.pdf>
- Stortinget. (2017). Lovvedtak 118, Innst. 389 L (2016–2017), jf. Prop. 81 L (2016–2017) av 12. juni 2017. Hentet fra <https://www.stortinget.no/globalassets/pdf/lovvedtak/2016-2017/vedtak-201617-118.pdf>
- Storvik, Aa.E. og Schøne, P. (2008). In search of the glass ceiling: gender and recruitment to management in Norway's state bureaucracy. *British Journal of Sociology*, 59(4): 729–755.
- Teigen, M. (1999). Documenting Discrimination in Recruitment: Cases brought to the Norwegian Gender Equality Ombud. *Gender, Work and Organization*, 6(2): 91–105.
- Teigen, M. (2002). The suitable few: managerial recruitment practices in the Norwegian state-bureaucracy. *Scandinavian Journal of Management*, 18: 197–215.
- Teigen, M. og Wängnerud, L. (2009). Tracing Gender Equality Cultures: Elite Perceptions of Gender Equality in Norway and Sweden. *Politics & Gender*, 5: 21–44.
- Teigen, M. (2015). *Kjønnsbalanse i styre og ledelse i norsk næringsliv*. I: M. Teigen. *Virkninger av kjønnskvalifisering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Telenor Group. (2016). *Årsrapport 2016*. Hentet fra <https://www.telenor.com/wp-content/uploads/2017/03/Årsrapport-2016-Q-24b0ee4868a5e6273f56fb7fee7e2e1a-1.pdf>
- Telenor. (2017). *Telenor's Women Inspirational Network*. Hentet fra <https://www.telenor.com/career/women-at-telenor/balancing-the-workplace/telenors-women-inspiration-network/>
- Unio. (2015). Unios vedtekter av 7. desember 2015. Hentet fra <https://www.unio.no/cms/files/4344/vedtekter-vedtatt-07122015-bokmal.pdf>
- Virke. (2017a). *Likestilling og diskriminering*. Hentet fra <https://www.virke.no/var-politikk/politiske-temaer/likestilling-og-diskriminering/>
- Virke. (2017b). *Nettverk for kvinnelige ledere*. Hentet fra <https://www.virke.no/tjenester/nettverk/kvinnelige-ledere/>
- Virke. (2017c). Vedtekter for Virke av 15. juni 2017. Hentet fra [https://www.virke.no/globalassets/om-virke/andre-dokumenter/vedtekter\\_2017.pdf](https://www.virke.no/globalassets/om-virke/andre-dokumenter/vedtekter_2017.pdf)
- Wright, E.O. og Baxter, J. (2000). The Glass Ceiling Hypothesis. A Reply to Critics. *Gender & Society*, 14(6): 814–821.
- Wahl, A. og Linghag, S. (2013). *Man har varit här längst. Jämställdhet och förnyelse i industriella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- World Economic Forum. (2017). *The Global Gender Gap Report 2017*. Hentet fra [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf)
- Østbakken, K., Reisel, L., Schøne, P., Barth, E. og Hardoy, I. (2017). *Kjønnssegregering og mobilitet i det norske arbeidsmarkedet. ISF-rapport 09/17*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2467872>

# Kjønnsbalanse på toppen?

## Sektorvariasjon i næringsliv, akademia, offentlig sektor og organisasjonsliv

Denne rapporten undersøker variasjon i andelen kvinner i toppstillinger på tvers av sektorer av norsk samfunns- og arbeidsliv samt tiltak for å fremme kjønnsbalanse i lederstillinger. Sektorene som inngår i undersøkelsen, er næringslivet, akademia, offentlig sektor og organisasjonslivet.

Våre hovedfunn viser at det er kjønnsbalanse i lederstillinger i offentlig sektor og i organisasjonslivet. Kvinner er noe svakere representert i karrierestillinger i akademia, og svakest representert i lederstillinger i næringslivet. I toppstillinger er skjevfordelingen størst i næringslivet og i akademia. Kjønnsbalansen i toppstillinger er bedre i offentlig sektor, og i organisasjonslivet er kvinner og menn så godt som likt fordelt også i toppstillinger. Vi finner gjennomgående at det er en høyere andel kvinner på ledernivået under toppledelsen enn på det øverste nivået. Bildet i næringslivet er noe mer sammensatt, med stor variasjon mellom bransjer og næringer.

Omfanget av tiltak for å fremme kjønnsbalanse i toppstillinger varierer. Vi finner at akademia skiller seg ut ved at mange institusjoner har etablert tiltak og handlingsplaner for kjønnsbalanse. I næringslivet finner vi ingen helhetlig satsing på tiltak for å fremme kjønnsbalanse i ledelse. En analyse av toppledernes oppslutning om tiltak for å utjevne kjønnsforskjeller viser stor enighet om at dette er viktig, men også at næringslivslederne er mindre opptatt av dette enn ledere innenfor andre sektorer.

Tiltakene som er utviklet, er særlig rettet mot nettverks- og lederutvikling for kvinner. Det er i mindre grad rettet oppmerksomhet mot utfordringer i arbeidslivet, som for eksempel gjennomføring av rekrutteringsprosesser og forfremmelser. Vi spør derfor til slutt om det er på tide å undersøke og reise debatt om hva slags tiltak som virker best, og som særlig kan forventes å bidra til endring. Her presenteres også anbefalinger og mulige tiltak.

Institutt for  
samfunnsforskning

Institute for  
Social Research

Munthes gate 31  
PO Box 3233 Elisenberg  
NO-0208 Oslo, Norway  
Tel +47 23 08 61 00  
samfunnsforskning.no

ISBN (trykk): 978-82-7763-579-8  
ISBN (online): 978-82-7763-580-4  
ISSN (trykk): 0333-3671  
ISSN (online): 1891-4314

Samarbeidspartner

