

Når den beste mannen for jobben er en kvinne

- Et notat om å finne gull i Norge i 2018

Heine Bravie

Jericson Joseph

Maria Kvaløy Kirste

Stein Ole Kolstad Varhaug



Innhold

EXECUTIVE SUMMARY	2
Norske gullfunn og gullgruver i Norge	2
1 DEFINISJON OG BAKGRUNN	3
1.1 Tall fra statistisk sentralbyrå	3
2 EKSEMPEL FRA VIRKELIGHETEN – LIKESTILLINGSARBEID HOS DNB	4
2.1 Handlingsplan	5
2.2 Tiltak	5
2.2.1 Ansettelsesprosess A – Å	5
2.2.2 Likelønnsnett	7
2.2.3 Etterfølgerplanlegging	7
2.2.4 Ved permisjon	7
2.2.5 Krav til samarbeidspartnere	8
3 ERFARINGER HOS DNB	8
4 KONKLUSJON	9
5 KILDER	10

Executive summary

Norske gullfunn og gullgruver i Norge

Å finne gull er hardt arbeid. Det kommer ikke av seg selv, men krever at en virkelig går inn for det. Går vi etter de virkelig store funnene, kan det være en god idé å tørre å lete litt utenfor stedene som er enkelt tilgjengelige, og hvor andre har lett før deg.

Så nylig som 4. april i år omhandler to saker på forsiden av Dagens Næringsliv kvinner i næringslivet. Den ene har tittelen "– Dersom en gjeng halvgamle gubber blir bedt om å liste opp krav til en ny toppleder, får du kandidater som ligner dem"(Langved, A, 2018), den andre "18 menn og to kvinner leder Norges 20 største bedrifter: Hodejegere skylder på selskapene" (Langved, B, 2018)

Ifølge Statistisk sentralbyrå (SSB) er færre enn 25 % av norske toppledere kvinner. Likedan er færre enn 17 % av daglig ledere i aksjeselskap, og ikke mer enn 7 % av daglig ledere i allmennskasjeselskap (*Likestilling*, ukjent). Dersom vi antar at halvparten av nordmenn med lederpotensial er kvinner, ser vi kanskje hvor gullet kan gjemme seg (Ukjent, 2016).

Det kan tenkes å være en grunn til at konkurrentene dine har utfordringer med å oppdage de kvinnelige ledertalentene. Nye leteområder krever nemlig nye leteteknikker. Hvis du og din organisasjon er i gang med å eksperimentere med nye strategier, er dere ikke alene. Det finnes eksempler i alle bransjer og næringer på bedrifter som forsøker å utvinne gull slik at veien til suksess blir kortere og mer oppnåelig.

Hva påvirker så en bedrifts resultater, hvordan nå nye mål? Kan dette i noen grad forklares med hvorvidt bedriften evner å skape og opprettholde et mangfold blant de ansatte? Er det dette som er gullet?

Vi synes dette er interessant emne som vi ønsker å undersøke nærmere. Likevel innser vi at det kan være omfattende å gå i dybden på et slikt tema. I den forbindelse har vi søkt å finne forenklete måter å se på temaet, i håp om å finne noen trekk som kan gi signaler i retning av at mangfold gir merverdi i en bedrift.

Vi har snakket med DNB, en virksomhet som har gjort konkrete tiltak på den delen av dette emnet som dreier seg om likestilling mellom kjønn. Videre har vi valgt å se nærmere på de tiltak som er gjort for å sikre at menn og kvinner har like muligheter og fordeler vunnet ved arbeid. Vel vitende om at kjønn kun er en

begrenset variabel innenfor mangfoldet, er det interessant å se om det likevel kan ha noe betydning for bedriften å satse på å utjevne forskjeller.

I dette notatet vil du få presentert eksempler på tiltak som kan hjelpe din organisasjon å finne gull i 2018.

1 Definisjon og bakgrunn

En definisjon av *likestilling* er at den innebærer målet om at personer skal ha like rettigheter og muligheter i samfunnet, uavhengig av kjønn, alder, etnisitet, religion, seksuell orientering og funksjonsevne (Ryste, 2015).

Også Norges lovverk har i Likestillings- og diskrimineringsloven §6 reguleringer som sier noe om hvorvidt virksomheter ikke har adgang til å behandle ulikt når denne ulikheten kan knyttes direkte tilbake til blant annet kjønn. Dette gjelder for eksempel i tilfeller hvor en ansatt får lavere lønn enn en annen ansatt i samme stilling.

1.1 Tall fra statistisk sentralbyrå

Gjennomsnittlig bruttoinntekt for kvinner mellom 20 og 66 år var i 2016 kr 359 000, mens den for menn var kr 522 900. Kan denne lønnsforskjellen forklares?

Ifølge Kristoffersen (2017) kan forskjellene først og fremst forklares med at kvinner i større grad enn menn utdanner seg til relativt lavtlønte yrker. I tillegg ser vi at det er ganske store forskjeller i lønn for kvinner og menn med tilnærmet lik utdanning og yrke, særlig i privat sektor der det jobber flest menn. Det er ikke mulig å forklare hele lønnsforskjellen ut fra utdanning, yrke, alder eller arbeidstid. Det betyr at det også er andre faktorer som vi ikke har opplysninger om i lønnsstatistikken, som kan bety noe for lønnsforskjellene.

Hamre (2017) viser at en tredjedel av norske ledere er kvinner, mens dersom en ser på toppledernivå, er under en fjerdedel kvinner. Andelen kvinnelige ledere er større enn andelen mannlige ledere i offentlig forvaltning. Det er imidlertid færre lederstillinger i offentlig forvaltning enn i privat sektor, der det andelen mannlige ledere er størst.

Som vi tidligere har vært innom, og som Knutsen (2017) har skrevet, er kvinnelige daglig ledere i henholdsvis 16,2 % i norske AS og 7 % i norske ASA. Til sammenligning er kvinnelige styrerepresentanter 18,4% i AS, og 42,1% i ASA. Her

skal nevnes at det i ASA imidlertid er lovpålagte krav om minst 40 % representasjon av begge kjønn.

I en bisetning kan også nevnes at 28,3 % av ordførere i Norge er kvinner, mens det er 39 % kvinnelige kommunestyrerepresentanter. Dette kan være med å danne et bilde på hvorvidt mangfoldet jevnfør representasjon av begge kjønn er et faktum i ulike virksomheter.

Mye av dette kan oppsummeres i det betimelige spørsmålet Audun Moen, juridisk direktør i DNB, reiser; når de beste kandidatene innenfor juridiske fag er kvinner, hvorfor er da ikke dette forholdstallet representert i arbeidslivet? Dette kan trekkes inn i flere fagområder enn juss – vi vil se på mulige tiltak for å få et mer riktig forholdstall.

2 Eksempel fra virkeligheten – likestillingsarbeid hos DNB

Historien viser at endringer knyttet til likestilling ikke kommer av seg selv. Hver enkelt virksomhet har et ansvar for å øke bevisstheten rundt temaet.

For empiriske data har vi hatt samtale med HR-avdelingen i DNB. Konsernet har på flere områder markert seg ved å ligge foran i utviklingen. Et eksempel er betalingstjenesten *Vipps*, som de siste årene i stor grad har forandret måten transaksjoner utføres. Av en annen karakter, men likevel med øyne rettet fremover, innførte DNB fra 2015 flere tiltak for å sørge for økt likestilling i konsernet (Solem, 2016) Mest oppmerksomhet fikk en «likestillingspott», som vi ønsker å se nærmere på under 2.2.2 *Likelønns*pott.

Som den største aktøren innenfor bankbransjen, har DNB ønsket å gå foran for å bidra til å slette ut lønnsforskjeller som *kun* kan forklares utfra den ansattes kjønn. Som medlemmer i Finans Norge, kan DNB ta ut tall fra teknisk beregningsutvalg som SSB sørger for. DNB har, i likhet med andre aktører, lenge sett tendenser til at kvinner tjener mindre enn menn for samme arbeid. Så sent som i desember 2017 publiserte SSB en artikkel som viser at kvinner i gjennomsnitt tjener 86 % av en mann inntekt for samme arbeidet. For høyere utdannede kan forskjellene være opp mot 15-20 % (Kristoffersen, 2017).

Som et konkret svar på denne skjevheten, oppfordrer DNB til tiltak på alle ledd i konsernet, ikke bare på høyt nivå i Finans Norge. Alt som gjøres, skal i tillegg være i samspill med fagforeningene. Også i DNB er det ulike steder hvor skjevhetene i både lønn og antall kvinner i forhold til menn er større eller

mindre. Ved kundesentre på mindre steder er det typisk flere kvinner og større grad av likelønn, mens i mannsdominante miljø i finansnæringen er det større lønnsforskjeller, og lavere andel kvinner – med og uten lederposisjoner.

I det følgende gis en beskrivelse av DNBs konkrete arbeid for å øke mangfold knyttet til likestilling blant kjønn.

2.1 Handlingsplan

Arbeidet som sådan startet med et oppgjør i hele finansnæringen i 2015. DNB formet i den forbindelse en handlingsplan som ble vedtatt i styret juni 2016, og revidert et år senere. I denne handlingsplanen fremgår et klart ønske om mangfold og likestilling i hele konsernet, noe som fordrer kulturendring i alle ledd. Både styret og ledelsen, samt fagforeninger har vært enige om viktigheten av økt andel kvinner i ledelsen. Handlingsplanen er det overordnede styringsdokumentet.

2.2 Tiltak

Av de tiltak DNB har iverksatt, er det som nevnt likelønnsporten som har fått størst blest. Dermed er hele tiltakspakken under ett ofte omtalt som «likelønnsporten». Den er likevel kun ett av flere tiltak for å utjevne forskjeller mellom kvinner og menn, samt for å få økt andel kvinnelige ledere. Tiltakene evalueres av tillitsvalgte og rapporteres til styret og i årsrapporten, og de kan oppsummeres slik (Laustsen, 2018):

1. Påse at begge kjønn er representert i etterfølgerplaner
2. Identifisere beste mannlige og kvinnelige søker til lederstillinger i DNB
3. Kjønnbalanse som kriterium ved innplassering i omstillingsprosesser og i ansettelsesprosesser
4. Interne mentor- og nettverksordninger for kvinnelige talenter
5. Likelønnsføringer og kvalitetssikring i lønns- og bonusoppgjør
6. Avsette pott til likelønn i lokalt lønnsoppgjør
7. Gjennomføre lønnsvurdering og -endring etter avsluttet fødselspermisjon

Vi har sett litt nærmere på noen utvalgte.

2.2.1 Ansettelsesprosess A – Å

Når DNB arbeider med økt mangfold, ses hele ansettelsesprosessen under ett; fra A til Å.

Utforming av utlysningstekst

En sentral del av ansettelsesprosessen er utlysning av stillingen, - her gjør størsteparten av selekteringsarbeidet for bedriften. For DNB sin del, innebærer det at utlysningsteksten blir nøye vurdert slik at den ikke favoriserer menn fremfor kvinner.

Coach og karriereveileder ved To Be Academy, Odd Fylling, sier at menn er mye flinkere enn kvinner til å profilere seg og "selge" sin CV. Han poengterer at kvinners "snill pike" og "beskjedenhet" gjør at de går glipp av mange gode jobber, selv om det også er andre faktorer som spiller inn. Fylling understreker i tillegg at kvinner ser på mer på "ønskende kvalifikasjoner" som krav.

I følge Gisle Hellsten, leder av Karrieresenteret ved Universitetet i Oslo, er det viktig å se på forskjellen mellom et må-krav, og et bør-krav. Et eksempel på et må-krav er utdanning. Om et sykehus trenger en lege, hjelper det ikke så mye om søkeren er veldig god sykepleier. Et bør-krav kan være alle de andre elementene som ligger til stillingen. Han mener at om en søker har oppfylt 30-40 prosent av "bør-kravene", kan vedkommende være en reell kandidat. Menn har en tendens til å være optimistiske i slike situasjoner.

Ettersom kvinner da altså generelt har en høyere terskel for å søke en stilling enn menn, kan en konsekvens være at vel kvalifiserte kvinner unnlater å søke, og at frimodighet dermed vinner over kvalifikasjoner. Derfor må arbeidet med å forberede stillingsannonser kontinuerlig jobbes med.

Anonym ferdighetstest

Videre har søkere til utlyste stillinger måtte gjennomgå en anonym ferdighetstest. Ved en slik rekrutteringsstrategi vil DNB ha større mulighet for å finne den riktige arbeidstakeren, uten å kunne la seg påvirke av verken kjønn, alder, etnisitet, utdanningsinstitusjon og så videre. Erfaringer her er at i enkelte tilfeller har søkere uten økonomiutdanning kommet gjennom nåløyet. Dette er helt klart med på å øke mangfold i organisasjonen, og en kan med sannsynlighet oppnå å tilføre bedriften ansatte med ny kunnskap og som er flink både på tall og mennesker.

Identifisering av beste kandidater

Ved ansettelse har DNB retningslinjer som sier at både den beste kvinnen og den beste mannen skal identifiseres. På den måten tvinges bedriften til å være åpen for at minst én av hvert kjønn skal bli vurdert i hver av ansettelsesrundene ved

lederstillinger. Dette tar nå flere til orde for; Maria Moræus Hanssen, konsernsjef i DEA Deutsche Erdoel AG, Hamburg, er klar i sitt leserinnlegg i Dagens Næringsliv 7. mars 2018; «Norske bedrifter bør beslutte at de skal ha minst én kvalifisert kandidat av hvert kjønn i siste runde ved lederansettelser.»

2.2.2 Likelønnsnett

I 2016 innførte DNB en nett for kvinner som tjente mindre enn menn i samme arbeidssituasjon, hvor de satt av 17 millioner kroner for å utjevne lønnsforskjellen. Tiltaket har særlig bakgrunn i den ovennevnte forskningen fra SSB, som viser en tydelig forskjell i lønn for samme arbeid. Det har måttet presiseres at en slik sum ikke er satt av som en *kvinnetett* eller lignende. Da netten ble innført, var målet å ha ordningen ut 2017 dersom en da så at lønnsforskjellene var utjevnet. Om det etter 2017 fortsatt var store ulikheter, ville de måtte vurdere å fortsette med netten. De ansatte som får tildelt midler fra denne netten, vet ikke selv om det er lønnspålegg eller fra netten. En ansatt som opplever seg diskriminert på lønn, og dette kan spores tilbake til kjønn, sier fra til sin leder, som deretter må gjøre en totalvurdering. Dette er et ømfintlig tema, fordi det ikke nødvendigvis er enkelt å spore forskjeller direkte til kjønn. Her kan være flere forklaringsvariabler, blant annet at mannlige ansatte kan ha kommet fra andre områder med høyere lønn, eller tidlige hatt andre stillinger med høyere lønn, som så er bevart i en lavere stilling.

2.2.3 Etterfølgerplanlegging

I etterfølgerplanlegging for ledere og direktører en vet slutter om ikke lenge, skal begge kjønn være representert i denne planleggingen. Det blir brukt begreper som at en må plante en skog av unge lederspirer for å ha et godt grunnlag å velge av i god tid før ledere og direktører slutter. Om en slik skog ikke inneholder store deler både kvinner og menn, er det ikke sikkert en evner å selektere den beste kandidaten ved utvelgelsen.

2.2.4 Ved permisjon

Som andre nevnte tiltak, er det også tariffestet med fagforeningen at kvinner som er ute i fødselspermisjon skal komme tilbake på tilsvarende lønnsnivå som ansatte som har arbeidet samme perioden. Lønnsvurderinger blir foretatt i august, og dersom en nybakt mor kommer tilbake i januar, skal hun da vurderes ut ifra hvorvidt hun får økning. Dette temaet har tidvis fått stor oppmerksomhet i media, en holdningsendring synes nå å være på vei. Flere deler permisjonen i

større grad mellom seg, hvilket gjør fraværet kortere for mor og lengre for far. Ser en holdningsendring, også med hjelp fra medier.

2.2.5 Krav til samarbeidspartnere

En grunntanke ved en holdnings- eller kulturendring er å stille krav. Noen år tilbake var det en utfordring i entreprenørbransjen at lærlinger ikke fikk læreplass, og en så mørkt på hvordan en skulle kunne rekruttere flere til bransjen. Derfor ble det for en tid tilbake innført krav til at det ved utarbeidelse av tilbud i en viss størrelsesorden skulle brukes lærlinger i prosjektet (Ukjent, 2017). På den måten ansvarliggjøres bedriftene til å bidra til at utfordringer løses.

På samme måte har DNB eksempelvis hatt stort samarbeid med innleide advokatfirmaer. Jevnfør Audun Moens utspill over, består en stor del av advokatfirmaenes arbeidsstokker av menn. Ved å stille krav til at en kun benytter advokatfirmaer med en kvinneandel over en viss prosent, ekskluderes de som ikke tas dette på alvor, og de mister således konkurranseevne.

3 Erfaringer hos DNB

DNB har erfart at da arbeidet startet i 2015, var det hele litt prematurt. Det tok noe tid å få med fagforeninger, og en måtte definere innholdet i hva det skulle være. Eksempelvis ønsket en ikke at det skulle bli oppfattet som en «kvinnepott». Om en mann opplevde seg diskriminert, skulle vedkommende også bli vurdert i henhold. Flere bedrifter innen finans har forsøkt likelønnsrett, uten å lykkes, fordi fagforeninger ikke har støttet tiltaket. Dermed bør det gis honnør til DNB som har klart å få til konkret arbeid på området.

Trenden er positiv, selv om lønnsforskjellene fortsatt er tilstede. DNB arbeider stadig med sin handlingsplan, og å forme denne til å håndtere utfordringene som er tilstede. I årsrapporten deres, som kommer 8.03.18, rapporteres andel kvinner på de ulike nivåene og lønnsforskjellene. Mål om 40 % kvinner i ledelsen på ledernivå 1 (konserndirektør) til nivå 4.

For dette initiativet mottok DNB likestillingsprisen til Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund i 2016. Alle forretningsområder og ledere i DNB jobber nå systematisk og målrettet med likestillingsutfordringene, og arbeidet har tett oppfølging i konsernledelsen og styret.

4 Konklusjon

I løpet av notatet er det synliggjort gjentatte ganger at dette er et tema som også i dag skaper avisforsider. Flere enkeltaktører kommer etter, men det er enda et stykke igjen.

Senest i forbindelse med årets kvinnedag, tar ABG Sunndal Collier til orde for å åpne lommeboken for å sørge for bedre likestilling ved å lage en stiftelse som skal arbeide for at flere kvinner ser mot finansbransjen (Riise, 2018)

For sitt arbeid har DNB altså vunnet Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund Likestillingspris i 2016. En av begrunnelsene for dette var fokuset på arbeidet med *metode* for å øke mangfoldet, både i utarbeidelse av handlingsplan, før rekruttering, i ansettelsesprosessen, og i arbeidslivet.

Vi er ikke mindre i tvil om at gullet i fremtidens næringsliv er å utnytte potensialet som finnes i å øke mangfoldet i arbeidslivet. Det har imidlertid en pris, og den er at hver enkelt bedrift må jobbe målrettet og konkret for å sørge for å gi menn og kvinner like muligheter i alle deler av ansettelsesprosess og arbeidsliv.

5 Kilder

Ekren, R. (2017) *Guttene havner bakpå*. Hentet fra:

<https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/guttene-havner-bakpa>

Hamre, K. (2017) *Indikatorer for kjønnslikestilling i kommunene*. Hentet fra:

<https://www.ssb.no/likekom>

Hanssen, M. M: (2018) *Hvor blir det av kvinnene?* Hentet fra:

<https://www.dn.no/meninger/2018/03/07/2100/Innlegg/hvor-blir-det-av-kvinnene>

Håvardstun, G. (2016) DNB får likestillingspris. Hentet fra:

<https://dnbfeed.no/nyheter/dnb-far-likestillingspris/>

Knutsen, E. (2017) *Styre og leing i aksjeselskap*. Hentet fra:

<https://www.ssb.no/styre/>

Kristoffersen, S. (2017) *Lønnsforskjellene mellom kvinner og menn vedvarer*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/lonnsforskjellene-mellom-kvinner-og-menn-vedvarer>

Langved, Å. (A, 2018) – *Dersom en gjeng halvgamle gubber blir bedt om å liste opp krav til en ny toppleder, får du kandidater som ligner dem*. Hentet fra:

<https://www.dn.no/nyheter/2018/04/04/1306/Politikk/-dersom-en-gjeng-halvgamle-gubber-blir-bedt-om-a-liste-opp-krav-til-en-ny-toppleder-far-du-kandidater-som-ligner-dem>

Langved, Å (B, 2018) *18 menn og to kvinner leder Norges 20 største bedrifter: Hodejegere skylder på selskapene*. Hentet fra:

<https://www.dn.no/nyheter/2018/04/04/1103/Politikk/18-menn-og-to-kvinner-leder-norges-20-storste-bedrifter-hodejegere-skylder-pa-selskapene>

Laustsen, E. (2018) DNB- sjef om likelønn: Skuffet over at ikke flere bransjer følger etter. Hentet fra:

Solem, L. K. (2016) *DNB innfører kvinnepott*. Hentet fra:

<https://www.dn.no/jobbledelse/2016/08/14/1809/Arbeidsliv/dnb-innfrer-kvinnepott>

Likestilling (ukjent). Hentet fra:

<https://www.ssb.no/befolkning/faktaside/likestilling>

Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welppe, I. & Brosi, P. (2017) *The Mix That Matters*. Hentet fra: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx>

Ryste, M. E. (2015) *likestilling*. Hentet fra: <https://snl.no/likestilling>

NTB. (2017) Kvinner tjener bare 86 prosent av menns lønn. Hentet fra: <https://www.dn.no/nyheter/2017/12/05/0833/Arbeidsliv/kvinner-tjener-bare-86-prosent-av-menns-lonn>

NTB (2017) Kvinnepott skal utjevne lønnsforskjeller i DNB. Hentet fra: <https://e24.no/jobbdnb/kvinnepott-skal-utjevne-loennsforskjeller-i-dnb/23766108>

Redaksjonen. (2015) Derfor bør du søke selv om du er underkvalifisert. Hentet fra: <https://karrierestart.no/hvordan-skrive-soknad/1015-hvordan-soke-jobb-man-ikke-er-kvalifisert-for>

Riise, K. V. (2018) «Sjokk» over dårlig likestilling får ABG til å åpne lommeboken. Hentet fra: <https://www.dn.no/nyheter/2018/03/08/1514/Arbeidsliv/sjokk-over-darlig-likestilling-far-abg-til-a-apne-lommeboken>

Rognø, L. (2013) Kvinnene er overkvalifiserte, men feige. Hentet fra: <http://www.klikk.no/kvinneguiden/helse/kvinnene-er-overkvalifiserte-men-feige-2570547>

Solem, L. K. (2016) *DNB innfører kvinnepott*. Hentet fra: <https://www.dn.no/jobbledelse/2016/08/14/1809/Arbeidsliv/dnb-innfrer-kvinnepott>

Ukjent (2017) *Krav om bruk av lærling i offentlig kontrakter*. Hentet fra: <https://www.anskaffelser.no/samfunnsansvar/krav-om-bruk-av-laerlinger>

Ukjent (2016): NOU 2016: 3: Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/dep/fin/pressemeldinger/2016/produktivitetstetskomisjonens-andre-rapport-omstilling-er-nodvendig/ved-et-vendepunkt-fra-ressursokonomi-til-kunnskapsokonomi/id2475109/>