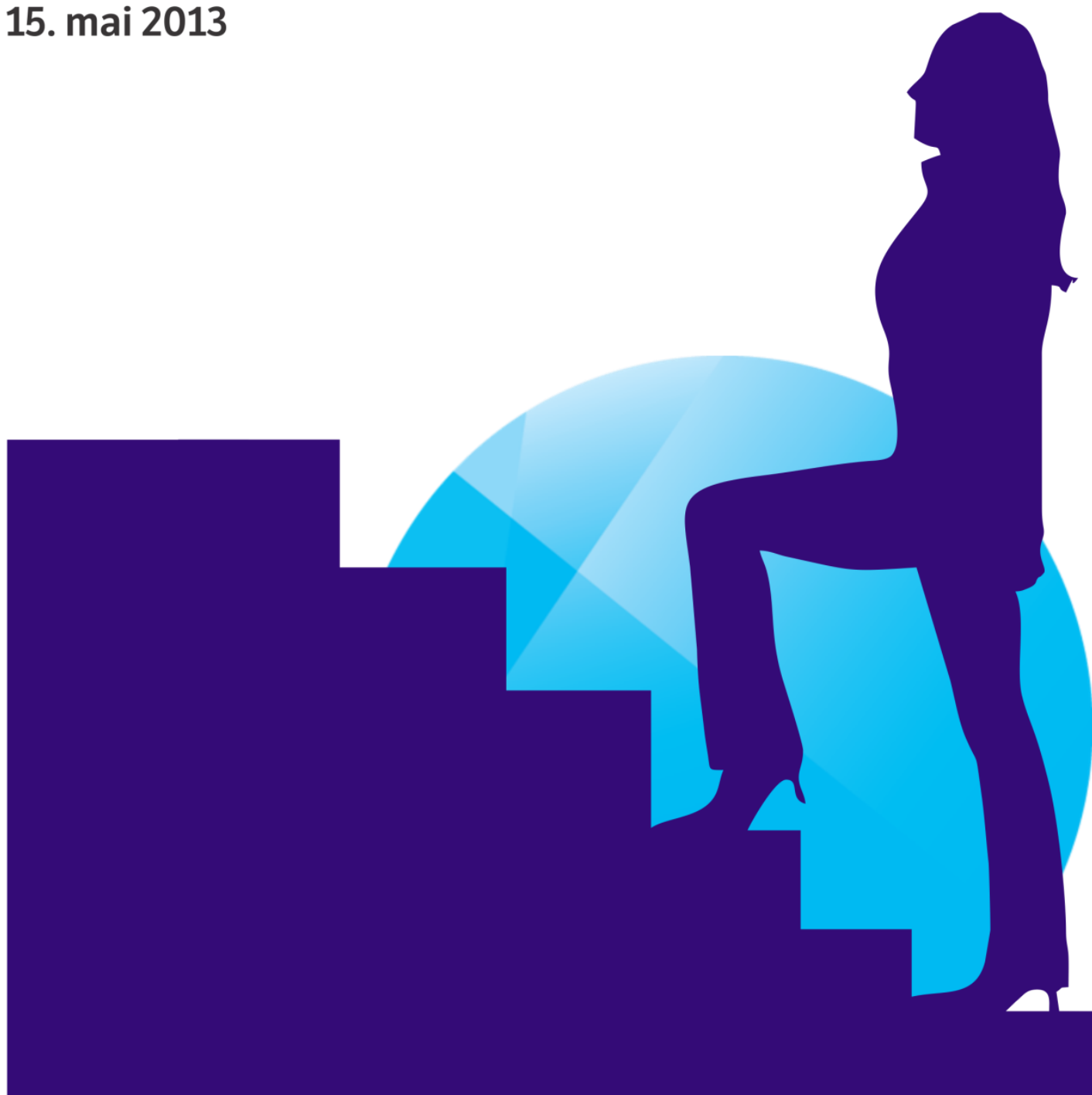


Flere kvinner i høyere lederstillinger i NRK

Rapport fra arbeidsgruppe
15. mai 2013



Innholdsfortegnelse

1	Oppsummering og anbefalinger.....	3
2	Innledning.....	6
2.1	Mandat og arbeidsgruppe.....	6
2.2	Strategisk betydning for NRK å ha kjønnsbalanse i lederstillinger.....	7
3	Få kvinner på toppen	7
3.1	Om kjønnsforskjeller i arbeidslivet og lederstillinger i Norge.....	7
3.2	Hvordan ser det ut i verden rundt oss	10
3.3	Hvorfor manglende kjønnsbalanse i lederrekruttering?	10
3.4	NRK-forklaringer.....	11
3.4.1	Hvorfor ble du leder?	11
3.4.2	Hvorfor færre kvinner lenger opp i hierarkiet	11
4	Tiltak.....	12
4.1	Erfaringer fra andre virksomheter.....	12
4.2	Forslag til tiltak.....	13
4.2.1	Bevisstgjøring.....	13
4.2.2	Mentorprogram for ledere.....	13
4.2.3	Rekruttering.....	15
4.2.4	Eksposering.....	16
4.3	Konklusjoner	17
5	Kilder.....	18
6	Vedlegg.....	18

1 Oppsummering og anbefalinger

Arbeidsgruppa er bedt om å komme med forslag til tiltak for å rekruttere flere kvinner fra ledernivåene 4-5-6 til høyere lederstillinger. Bakgrunnen er at vi har 30 prosent kvinneandel i NRKs øverste ledergruppe, 33 prosent kvinner på ledernivå 2 og 37 prosent på ledernivå 3 (avdelingsledere og redaktører). På ledernivåene 4-5-6 er det 46-49 prosent kvinneandel blant lederne.

Arbeidsgruppas utgangspunkt er at både menn og kvinner ønsker kvinner i den øverste ledelsen i NRK, men det er noen mekanismer vi trenger å forstå, og følge opp systematisk, for å lykkes.

Vi vil at NRK kommuniserer til og med kvinner som har lyst, ambisjoner og evner til ledelse på høyere nivåer, de som er innstilt på en prosess hvor de lener seg framover.

Lederstillinger på lavere nivåer er også viktige for NRKs resultat. Den gode kjønnsbalansen vi har i lederstillingene på nivåene 4-5-6 er et stort fortrinn for oss og må tas vare på. Mister vi den har vi en ny stor utfordring!

Vi mener ikke at alle kvinnelige ledere på lavere nivåer bør ville, eller passer til, å ta ledelse på de høyeste nivåene.

Arbeidsgruppa foreslår tiltak på 4 områder:

1. Bevisstgjøring
2. Mentorprogram for ledere
3. Rekruttering
4. Eksponering

Bevisstgjøring

En god kjønnsbalanse på alle ledernivåer er av strategisk betydning for NRK. Det betyr noe for vårt omdømme som samfunnsinstitusjon i et «likestillingsland», for vår legitimitet overfor publikum og for en intern mangfolds- og innovasjonskultur.

Forslag:

- NRK-ledelsen fronter internt betydningen av at NRK har god kjønnsbalanse på alle ledernivåer.
- Ledergruppene på nivåene 1-4 tar opp kulturen i egen ledergruppe ut fra et kjønnsperspektiv.
- Den årlige rapporten *Medarbeider og organisasjon* til NRK sitt styre gir i 2013 en fylldigere gjennomgang av situasjonen med hensyn til kvinner i lederstillinger. I 2014 rapporteres det på effekten av oppfølgingstiltakene fra rapporten som legges fram her.

Mentorprogram for ledere

Arbeidsgruppa foreslår at det etableres et mentorprogram for ledere i NRK med et tosidig formål:

- å rekruttere flere kvinner i høyere lederstillinger
- å fremme en lederkultur for mangfold og innovasjon

Mentorprogrammet er for både kvinner og menn, med en andel på to tredjedeler kvinner i det første programmet. Videre programmer må fortsette å ha en høy kvinneandel inntil det er en god kjønnsbalanse i høyere lederstillinger.

Arbeidsgruppa foreslår 18 mentorpar totalt, som praktisk kan det bygges opp slik:

12 mentorpar med kvinner som deltakere

Antall på nivå	Antall kvinner
3 på nivå 2 kan tilby seg å være mentor for hver sin kvinne på nivå 3	3
4 på nivå 3 kan tilby seg å være mentor for 4 kvinner på nivå 4	4
5 på nivå 4 kan tilby seg å være mentor for 5 på nivå 5 og 6	5

6 mentorpar
med menn som
deltakere

Det skal være en prosess hvor en finner fram til mentorpar. Det er i den sammenhengen det må bestemmes hvordan koblingen mellom nivåer for mentorparene faktisk blir.

Organisasjonsstab får ansvar for å utvikle og gjennomføre et mentorprogram for ledere.

Rekruttering

Arbeidsgruppa mener det er nødvendig å fastsette måltall for kjønnsbalanse på NRK-nivå og i divisjonene.

Forslag:

- NRK-ledelsen fastsetter som et felles overordnet mål at alle områder i NRK skal ha en kjønnsfordeling i lederstillinger med en kvinne-mann andel i intervallet 40-60 prosent.
- NRK-ledelsen gir divisjonene ansvar for å sette måltall for kjønnsbalanse på sine områder. Hver avdeling får ansvar for å sette mål for seg. Avdelingsledelsen velger hvilke deler som skal inngå, foruten personalledere og stab, kan den også velge å inkludere prosjektledere og vaksjefer. Avdelingen legger målene inn i treårsplanen/budsjettdokumentet, og det rapporteres fra divisjonen under bemanningsutvikling.
- Utlysning av stillinger på ledernivåene 2 og 3 skal kommunisere med kvinner. Dette skal følges opp i det pågående arbeidet med rekruttering og planer for dette.

Eksponering

Arbeidsgruppa foreslår at det tilstrebes å bruke flere kvinner til å lede og presentere på arrangementer og samlinger, både eksternt og internt. Det kan være en god nøkkel å si at det skal tilstrebes minst 40-60 prosent fordeling kvinner-menn.

Forslag:

- NRK-nivå: På felles NRK-samlinger som Gardermoenmøte i desember, Bergens-/Kristiansandmøtet og fagdagen i juni, skal det være minst 40-60 prosent fordeling kvinner-menn som presenterer stoff, leder grupper o.l.
- Divisjonsnivå: På faglige/redaksjonelle samlinger i divisjonen eller som samarbeid mellom divisjoner, skal det være minst 40-60 prosent fordeling kvinner-menn som presenterer stoff, leder grupper o.l.
- Torget: Produsere oppslag med kvinner.
- Eksternt: Bruke kvinner når NRK skal presentere seg, for eksempel på høyskoler og universiteter, utdanningsmesser, konferanser o.l.

- I rekruttering til vikariater på høyere ledernivå skal kvalifiserte kvinner oppfordres til å søke.
- I sammensetning av arbeidsgrupper og utvalg på NRK-nivå og i divisjonene har ledelsen ansvar for at det samlede antall grupper og utvalg har en kjønnsbalanse som i det minste har 40–60 fordeling kvinner-menn. Dette må følges over flere år.
- Å sørge for god kjønnsbalanse i eksponering av kvinner på vegne av NRK som arbeidsgiver er et linjeansvar.

2 Innledning

NRK-ledelsen behandlet 14.11.2012 en analyse av kvinner i lederstillinger i NRK, jf. vedlegg, og vedtok følgende oppfølging:

1. Å rekruttere kvinner til lederstillinger på teknologiområdet blir et prioritert område som legges inn i rekrutteringsplanene. Ansvar: Følges opp av TDIV v/Nils Bjarne Foss og i den nye rekrutteringsplanen som Organisasjonsstab la frem 26.10.12. Sporten er et tilsvarende prioritert område for rekruttering av kvinner i lederstillinger. Ansvar: Følges opp av Sporten v/Rune Haug.¹
2. Det settes ned en gruppe som skal komme med forslag til konkrete tiltak for å få ledere på nivå 4 og 5 til å være kompetente og ønske å påta seg et redaktør- og avdelingslederansvar. Ansvar: Organisasjonsstab oppnevner og leder gruppen.
3. Ved ledighet i lederstillinger skal rekruttering av kvinner inngå som et vurderingsgrunnlag. Ansvar: Alle divisjonene tar hensyn til rekruttering av kvinner i ledige lederstillinger.

Denne rapporten er en oppfølging av punkt 2 over.

2.1 Mandat og arbeidsgruppe

Organisasjonsforum behandlet 11.2. 2013 mandat for og sammensetning av arbeidsgruppa. Dette ble gitt som grunnlag for arbeidet:

«Like muligheter for kvinner og menn og en god kjønnsbalanse i arbeidslivet er et generelt samfunnsmessig mål i Norge. Det er viktig at NRK som allmenkringkaster har god kjønnsbalanse i egen organisasjon. Hensikten med å følge opp analysen av kvinner i lederstillinger er å øke bevisstheten om betydningen av temaet og å øke andelen på de områdene hvor vi ikke har tilnærmet 50/50 fordeling. Det skal lite bevegelser til i rekrutteringen før andelen kvinner påvirkes i ganske stor grad, både økes eller reduseres.

Som en av prioriteringene for oppfølging har NRK-ledelsen vedtatt at andelen kvinnelige ledere på ledernivå 3 skal økes. Arbeidsgruppen som skal nedsettes skal arbeide i forhold til underskogen på nivåene 4-5-6 med tanke på å få flere kvinner til å bli ledere på nivå 3.»

Dette er mandatet gruppa fikk:

- Komme med forslag til konkrete tiltak for å øke andelen kvinner i redaktør- og avdelingslederstillinger.
- Beskrive hvilken effekt en tenker at tiltakene skal ha, hvordan gjennomføringen skal skje og hvem som får ansvaret for de ulike tiltakene.

Arbeidsgruppa er bedt om å hente inn erfaringer fra virksomheter vi kan sammenligne oss med og orientere seg om det er forskning eller annet faktamateriale som er nyttig for oss i NRK.

Arbeidsgruppa har bestått av følgende personer:

- Bitten Kallerud, Organisasjonsstab (leder)
- Rune Haug, Sporten
- Yngvar Ånensen, Teknologi

¹ Dette er fulgt opp slik at det er en økning fra 29 prosent kvinner i ledelsen i Sporten i september 2012 til 43 prosent nå.

- Ingebjørg Berdal, Nyheter
- Sindre Østgård, Nye medier
- Inger Johanne Solli, Distriktsdivisjonen
- Alf Magnus Reistad, Økonomi og eiendom
- Richard Aune, Fellesrepresentant fra fagforeningene

Arbeidsgruppa har vært i arbeid fra 11.3 til 15.5.2013 og har hatt 4 møter.

2.2 Strategisk betydning for NRK å ha kjønnsbalanse i lederstillinger

Arbeidsgruppa mener at det er de strategiske begrunnelsene for kjønnsbalanse i lederstillinger i NRK som er viktige for oss, og som er denne rapporten sitt hovedperspektiv. NRK-ledelsen må eie disse begrunnelsene og aktivt bruke dem, både i rekruttering og for å stimulere en lederkultur som fremmer oppfølgingen.

Å ha god kjønnsbalanse i ledelse og i hvem som representerer NRK i ulike sammenhenger, har betydning for vårt omdømme og om vi oppfattes som en attraktiv arbeidsplass. Vi er avhengig av et godt omdømme for tilslutning fra publikum og for langsiktighet i vår ressurstilgang. Det er ikke attraktivt å jobbe et sted som oppleves som ikke å ha tatt innover seg at kjønnsbalanse burde være en selvfølgelighet i vår tid. Å ha god fordeling av kvinner og menn i toppledelsen, forteller at vi er moderne og innovative, ikke trege og utdaterte.

I oppnevningen av arbeidsgruppa var like muligheter for kvinner og menn en viktig begrunnelse, sammen med det generelle samfunnsmessige målet i Norge om en god kjønnsbalanse i arbeidslivet. Dette må NRK som en viktig samfunnsinstitusjon følge opp.

Fra forskning (Solberg 2012) vet vi at mangfold i ledergrupper fremmer en innovasjonskultur i bedriften og gir dynamikk i ledergruppen. Kjønnsbalanse i linjeledelse og prosjektledelse er et viktig grunnlag for dette. Det er ikke nok i seg med noenlunde lik andel kvinner og menn, men det er en forutsetning for å jobbe godt med en kultur som fremmer innovasjon og mangfold. En annen forutsetning for en innovasjonskultur er læring, noe vi som kunnskapsbedrift satser mye på.

3 Få kvinner på toppen

Dette kapitlet gir litt bakgrunnsstoff om kjønnsforskjeller i arbeidslivet mer generelt og i rekruttering til lederstillinger. Vi gjengir noen hovedtendenser fordi det er i dette landskapet NRK befinner seg i.

3.1 Om kjønnsforskjeller i arbeidslivet og lederstillinger i Norge

Det har vært store endringer i kvinners sysselsetting de siste tiårene, og kvinner utgjør nå ca. halvparten av arbeidsstyrken. Til tross for dette og flere tiår med en målsetning om likestilling på arbeidsmarkedet, er det dominerende trekket at arbeidslivet i Norge fortsatt er svært kjønnsdelt, både horisontalt (mellom sektorer, yrker og næringer) og vertikalt (plassering i stillingshierarkier og lederstillinger). NOU 2012:15 *Politikk for likestilling*, fra september 2012, gir god dokumentasjon på utviklingen.

Kvinner dominerer innenfor helse og sosial, undervisning og tjenesteyting, mens menn dominerer innenfor bygg og anlegg, olje, jordbruk, industri og bergverk. I Norge er det bare fire næringsområder som er såkalt kjønnsnøytrale, definert som å ligge i intervallet 40-60 prosent kvinne-mannsdelt, og det er varehandel, finansiell tjenesteyting og forsikring, transport og kommunikasjon og offentlig forvaltning. I forkant av denne situasjonen ligger de kjønnssegregerte utdanningsvalgene.

Norge ligger midt på skalaen i Europa i å være et kjønnsdelt arbeidsmarked.

I forhold til posisjoner i yrkeshierarkiet utgjør kvinner en tredjedel av toppledere og profesjonelle, dvs. direktører, politikere, yrker som krever høyere utdanning utover 3-årig høyskole eller universitetsutdanning, som for eksempel advokater og siviløkonomer (Jensberg m.fl. 2012). Det er en økning på 10 prosent de siste 20 årene.

NOU 2012:15 har denne konklusjonen om økningen av kvinner i lederstillinger:

«Når vi ser på andelen kvinner i lederstillinger generelt sett, ser det ut til at endringene i retning av mindre kjønnssegregering i større grad skyldes nedgang i antallet lederstillinger blant menn enn en økning blant kvinner.» (s. 145.)

Det er altså en økning i antallet kvinner i lederstillinger, men ikke en relativ økning.

Den nye lederundersøkelsen til AFF (*Livet som leder*, Administrativt Forskningsfond, Norges Handelshøyskole, 2013) har en mer positiv vinkling og beskriver økningen fra 21,5 prosent kvinnelige ledere i 2002 til 31,4 prosent i 2011 (i bedrifter med mer enn ti ansatte) som en «betydelig endring» (ibid s. 38). I offentlig sektor var andelen kvinnelige ledere 43,5 prosent i 2011, og 28,3 prosent i privat. Økningen av kvinneandelen gjelder på alle ledernivåer. Se tabell nedenfor.

Tabell 2.12: Kvinneandel (prosent) på ulike stillingsnivåer i offentlige og private virksomheter, 2002 og 2011.

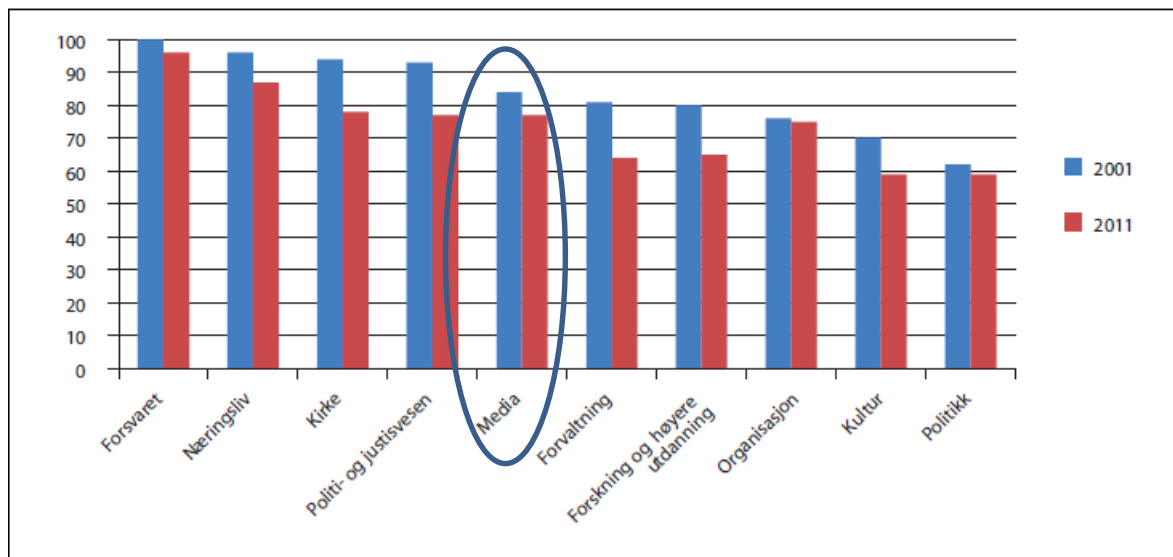
Stilling	Offentlig		Privat	
	2002	2011	2002	2011
Toppleder / daglig leder	29,5	33,6	7,7	22,1
Rapporterer til toppleder (nr. 2)	32,2	46,1	18,3	27,2
Stabsleder	32,6	41,1	13,3	33,0
Prosjektleder	5,9	13,1	7,0	10,1
Mellomleder	45,6	47,7	23,1	36,3
Førstelinjeleder	42,6	65,1	21,0	17,0
Totalt	38,2	43,5	17,3	28,3

Kilde: AFF 2013

Det er yngre kvinner som særlig gjør sitt inntog i lederstillinger i næringslivet. I aldersgruppa under 40 år var kvinneandelen i topplerstillinger 14,8 prosent i 2002, økt til 41,1 prosent i 2011 (AFF 2013). Tom Colbjørnsen kommenterer aldersfordeling blant ledere i norske bedrifter, offentlig og privat, slik:

«Tabellen viser at den unge generasjonen som nå er i ferd med å konsolidere karrierer, og som i 2011 fortsatt er under 40 år, har vist en uvant offensiv vilje til å innta topplerstillinger i næringslivet.» (AFF 2013, s. 43.)

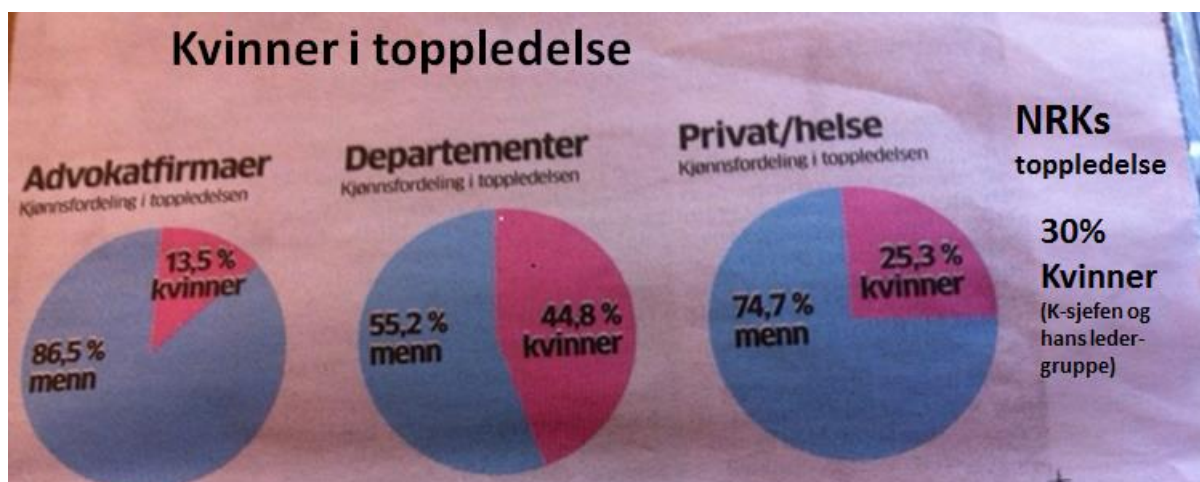
NOU 2012:15 *Politikk for likestilling*, går også nærmere inn på topplerposisjoner og viser til materiale fra maktutredningen i 2001 som er oppdatert for 2011. På 10 samfunnssektorer er det gitt en rangering ut fra mannsdominans i toppposisjoner.



Figur 8.12 Andel menn blant norske eliter etter sektor. 2001 og 2011 NOU 2012:15, s. 167

I media er det altså vel 75 prosent mannsdominans i topplederstillinger i 2011.

Tallene nedenfor viser kjønnsfordelingen i toppledelsen på tre områder. NRK befinner seg høyere enn advokatfirmaer og privat/helse, men lavere enn departementer.



Aftenposten 13.10.2012 tilføyde NRKs ledergruppe ved siden av

Den nye lederundersøkelsen (AFF 2013) viser at andelen kvinner i lederstillinger har økt på samtlige utdanningsnivåer og innen ulike fagområder. Tom Colbjørnsen sier at det imidlertid ikke ser ut til at høyere utdanning i seg selv øker kvinneandelen:

«Det skjer først dersom utdanningen tas innenfor de mest lederrelevante utdanningene, spesielt økonomi/administrasjon og ingeniør/teknologiske fag.» (AFF 2013, s. 42.)

Tallmaterialet over viser at vi har et sterkt kjønnsdelt arbeidsmarked både innen yrkesgrupper og i forhold til posisjoner i yrkeshierarkiet. Det er komplekse sammenhenger og endringsprosessene går langsomt.

3.2 Hvordan ser det ut i verden rundt oss

Det står betydelig verre til i andre deler av verden med hensyn til kvinner i topplederstillinger.² Noen eksempler nedenfor.

Andel kvinner i toppledelsen:

- 2,2 prosent CEO, dvs. Chief Executive Officer, i de 500 amerikanske Fortune-bedriftene (2011).
- En tredjedel i Europa (2010)
- 11 prosent i India (2010)

3.3 Hvorfor manglende kjønnsbalanse i lederrekruttering?

Det er tre vanlige forklaringer på årsakene til det kjønnsdelte arbeidsmarkedet:

- 1) Tilbudsforklaringer og verdivalg. Her rettes oppmerksomheten mot kjennetegn ved arbeidstakerne/arbeidssøkerne. Gutter og jenter velger forskjellig, i tillegg til utdanning forklares valgene også med engasjement, sosialisering, arbeidsverdier og andre verdier, som familie.
- 2) Etterspørselsforklaringer og strategivalg. Her rettes oppmerksomheten mot virksomhetene og arbeidsgiveres preferanser og forventninger. Det er mer eller mindre bevisste eller ubevisste stereotypiske forestillinger om menn og kvinner som kjønn, som opprettholder kjønnssegregerte mønstre.
- 3) Direkte diskriminering, som kan deles i faktisk eller reell diskriminering og forventet eller tolket diskriminering (Storvik, 2006), som betyr at når det er så få kvinner i toppledelse blir det tolket som at det finnes et «glasstak» som kvinner stanger hodet mot.

NOU 2008:6 *Kjønn og lønn*, refererer undersøkelser (sidene 144-145) som viser at interesse for lederstillinger er tilnærmet like stor hos kvinner og menn. Det er imidlertid kvinner som oppgir familie og omsorg som begrunnelse for at de velger bort en lederkarriere, ikke menn. Det er også bekreftelser på at det er enklere å kombinere karriere og familieliv i offentlig sektor enn i privat.³

Blant toppledere (Maktutredningens eliteutvalg som det er referert til over) er dette viktige forklaringer på mannsdominansen i toppledelse:

Forklaring	Menn	Kvinner
Det er for få kvinner som søker seg til topplederstillinger	86 %	77 %
For mye rekruttering til lederstillinger skjer gjennom uformelle nettverk	27 %	61 %
Kvinnens omsorgsoppgaver begrenser arbeidsinnsatsen på jobben	48 %	44 %
Rekruttering av kvinnelige ledere er ikke en prioritert oppgave	36 %	52 %

² Tallene er hentet fra Ely m.fl. (2011) og Sandberg (2013)

³ Offentlig sektor er over tid blitt stadig mer kvinnedominert, og kvinner utgjør nå 70% av de ansatte i offentlig sektor, NOU 2012:15.

Vi ser altså at den dominerende forklaringen er at kvinner ikke søker. Videre ser vi at det er en stor kjønnsforskjell i troen på betydningen av uformelle nettverk, og at kvinners omsorgsoppgaver fortsatt er en relevant forklaring. En interessant kjønnsforskjell, som vi skal se er særs relevant for NRK, er at kvinner på alle nivåer i staten er mindre flinke til å søke lederstillinger uoppfordret (Storvik 2006). Det er altså en opplevd sperre (fordi det er så få kvinner i disse topplederstillingene), som kan brytes ved å oppfordre kvinner til å søke.

3.4 NRK-forklaringer

Hvordan tenker vi i NRK om årsaken til at kvinner i mindre grad enn menn gjør karriere i ledelse og er på ledernivåene 3 og 2? For å få et bredere tilfang enn arbeidsgruppa representerer, har vi intervjuet rundt 30 personer (hoveddelen kvinner) som er i lederstillinger i NRK. Vi har også fått en del innspill etter oppslag på Torget. Flere ledergrupper har diskutert temaet og gitt oss innspill.

3.4.1 Hvorfor ble du leder?

Det er en entydig melding fra dem vi har snakket med og fått innspill fra, at kvinner søker ikke en lederstilling uten å bli spurt om det. Du må vite at du er ønsket. Dette gjelder antagelig også menn i ganske stor grad, og er kanskje en mer generell holdning i vår rekrutteringskultur. Det kjønnstypiske er at kvinner ikke bare må bli spurt, men de må tydelig oppfordres og til dels overtales til å søke. Og, som en kvinnelig leder sa som begrunnelse: «*Trengte at noen sa at de syns jeg var kompetent*».

En avdelingsleder (redaktør), med 75 prosent kvinner i sin ledergruppe, sier dette:

«For meg som rekrutterer er den enkle forklaringen at disse kvinnene har pekt seg ut ved sin kompetanse og sine egenskaper. Men – de har ikke alltid pekt ut seg selv. Jeg har for egen del et tydelig inntrykk av at kvinnene i større grad enn mennene har fordret overtalelse både for å bli rekruttert in, og for å stå i lederposisjonene gjennom alle vær. Ikke minst fordi de har meget høye krav til seg selv og til produserte resultater.»

I avdelingen som helhet er det 66 prosent kvinner.

Det henger altså noe kjønnstypisk igjen i forhold til selvtillit og vurdering av egne kvalifikasjoner fra kvinners side. Dette er temaer som gjenfinnes også i selve rekrutteringsprosessen, som vi kommer tilbake til.

Dette er de viktigste motivasjonsfaktorene kvinner i NRK oppgir for lederjobber og en videre lederkarriere:

- **Makt:** Delta i beslutninger og utvikle et fagområde. Ha oversikt og innsyn.
- **Noe nytt:** Klar for nye utfordringer.
- **Personalledelse:** Trives med folk og å legge til rette for at folk har det bra på jobb.

Denne motivasjonen for ledelse skiller seg ikke ut i forhold til menn.

3.4.2 Hvorfor færre kvinner lenger opp i hierarkiet

De dominerende forklaringene vi har fått på at det er færre kvinner i de høyeste lederstillingene i NRK er satt opp nedenfor. Vi har forsøkt å gruppere dem etter forklaringsmodellene referert til tidligere (avsnitt 3.3). De tre første forklaringene nedenfor er de hyppigst nevnte.

Forklaringer på hvorfor det er få kvinner på ledernivåene 2 og 3 i NRK.

1. Kvinner trives i lederjobben på lavere nivåer, nær medarbeidere og nær produksjon. Ønsker ikke å forlate nettverk. Kvinner søker ikke.	Tilbudsforklaring / Verdivalg
2. Nettverk. Uformell rekruttering. Menn rekrutterer og de rekrutterer personer som ligner dem selv.	Etterspørselsforklaring / Diskriminering
3. Vet for lite om ledernivåene oppover. Forestillingene om et kjempeansvar i disse stillingene og at det er ensomt på toppen, forblir uimotsagt.	Tilbudsforklaring
Forbildene på nivå 2 og 3 lite synlige. Mye guttespråk på toppen.	Etterspørselsforklaring
Få muligheter. Er ikke ledige jobber.	Etterspørselsforklaring
Ikke tydelig fra ledelsens side at de ønsker kvinner.	Etterspørselsforklaring
Vurderingsprosessen. Kvinner og menn presenterer seg forskjellig og vurderes forskjellig.	Tilbud-, etterspørsels- og diskrimineringsforklaring.

Kilde: Data samlet inn av arbeidsgruppa.

Tilbudsforklaring, dvs. kjennetegn ved arbeidstaker/arbeidssøker og egne forventninger og arbeidsverdier eller livsverdier.

Etterspørselsforklaring, dvs. institusjonelle forhold og/eller kjennetegn ved arbeidsgivers forventninger og preferanser.

Familie og omsorgsforpliktelser nevnes praktisk talt ikke i NRK, og noen advarer direkte mot å bruke dette som begrunnelser eller ha det som diskusjonstema. Det betyr ikke at forklaringen ikke finnes hos oss, men for kvinner som allerede er i lederstillinger – det er dem vi har snakket med – er ikke det en relevant forklaring. Det er parallelt til undersøkelser fra offentlig sektor, nemlig at karriere og omsorg privat lar seg kombinere.

4 Tiltak

Arbeidsgruppa mener vi skal gi tiltak oppmerksomhet, ikke forklaringer på hvorfor det er som det er.

4.1 Erfaringer fra andre virksomheter

Arbeidsgruppa skulle se om det var erfaringer fra andre virksomheter og fra faglitteratur som kan være nyttige for NRK. Grunnlaget nedenfor er noen kontakter, nettsøk på kvinneandeler i lederstillinger og litteratur.

Oppsummert, er dette viktige erfaringer for å få flere kvinner inn i toppledelse:

- Få fram tall om situasjonen.
- Vær bevisst hvilke begrunnelser bedriften ønsker å bruke.
- Toppledelsen må være engasjert.
- Ha som utgangspunkt at kvinner kan og får det til, i vår tid og vårt land.
- Forklaringer om undertrykkelse, at kvinner er offer eller stanger hodet mot et usynlig «glasstak» hjelper lite når vi skal velge tiltak (Solberg 2012). Ely m.fl. (2011) sier at vi ikke skal "...either victimizing or blaming women», det er ikke relevante forklaringer i vår tid.

- Identifiser kvinner med potensiale for høyere lederstillinger, og gi dem kvalifisering på spesifikke områder som vi vet er viktige for at de skal avansere.

4.2 Forslag til tiltak

Tiltakene arbeidsgruppa foreslår er ordnet under fire områder:

Bevisstgjøring – Mentorprogram – Rekruttering – Eksponering

4.2.1 Bevisstgjøring

Bevisstgjøring dreier seg om å sette seg inn i fakta og forstå betydningen av temaet. Det betyr å erkjenne utfordringen, bli engasjert og ta ansvaret for å gjøre noe med den.

Arbeidsgruppa mener at kjønnsbalanse i ledelsen har et strategisk perspektiv fordi det dreier seg om NRKs omdømme, om å bli oppfattet som en attraktiv arbeidsplass og vår rolle som samfunnsinstitusjon. For at vi skal få til en endring må toppledelsen eie disse argumentene og fronte dem.⁴

Ledere på nivå 1-3 bør bidra til å avmystifisere toppledelse. Det henger igjen forestillinger om at det tungt og ensomt på toppen. De fleste er der fordi det er morsomt og meningsfylt å være der.

Vi anbefaler at ledergruppene på nivåene 1-4 får i oppgave jevnlig å vurdere sin interne lederkultur: I hvilken grad er vi gode til å legge til rette for, og nyttiggjøre oss, mangfoldet i denne gruppa, og hva kan vi forbedre?

Arbeidsgruppa foreslår at den årlige rapporten *Medarbeider og organisasjon*, som går til styret, fra 2013 inneholder en fyldigere analyse av situasjonen med hensyn til kvinner i lederstillinger, og at det fra 2014 rapporteres på oppfølgingstiltakene som iverksettes i forlengelsen av arbeidsgruppas rapport. Det vil fortsette å aktivisere styret for problemstillingene, jf. rapporten for 2012 som initierte analysen vi nå har gjort.

En god kjønnsbalanse i de øverste lederstillingene krever kontinuerlig oppmerksomhet, og som en leder sa: «Du må virkelig ville det for å få det til.» Vi har også sett at det skal veldig lite til før det skjer bevegelser i positiv eller negativ retning i kvinneandelen i lederstillinger.

4.2.2 Mentorprogram for ledere

For å styrke rekrutteringen av kvinner i lederstillinger trengs det at vi våger å identifisere kvinner med et potensiale for høyere lederstillinger. Ledergruppene må ta tak i dette temaet. Når en ser gode kvaliteter i lederskap bør det kommuniseres til vedkommende og sørge for å bygge kompetanse og motivasjon. Selvfølgelig uten å gi lovnader om en konkret stilling.

Arbeidsgruppa foreslår at NRK starter et mentorprogram for ledere med potensiale for høyere lederstillinger. Det er argumenter både for at det blir et mentorprogram for kvinner og menn og for at det bør være bare kvinner som deltar. De fleste mentorprogrammene for å få flere kvinner i lederstillinger er forbeholdt kvinner, for eksempel det første mentorprogrammet i statlig virksomhet i regi av Statskonsult (oppstart på 1990-tallet), NHO sitt mentorprogram «Female Future» og Innovasjon Norge sitt. Ely

⁴ Måten Grethe Gynnild Johnsen, direktør for Distriktsdivisjonen, har eksponert sitt engasjement for å få kvinner i distriktredaktørstillinger våren 2013, er det godt eksempel. Det dreide seg om å øke kvinneandelen, som før nyrekruttering var på 33% prosent.

http://160.67.134.21/article.php?category_id=91&article_info_ID=73427

m.fl. (2011) argumenterer godt for at utviklingsprogrammer for å få flere kvinner i høyere lederstillinger bør være for kvinner.

Etter diskusjon har arbeidsgruppa kommet til at NRK bør etablere et mentorprogram i ledelse som har både kvinner og menn som deltakere. Arbeidsgruppa legger da vekt på at det generelt er ønskelig at NRK får en praksis med å se etter ledere med større potensiale for ledelse og bygge dem opp, og at vi kan kombinere dette med å fremme bedre kjønnsbalanse i lederstillinger. Hensynet til å øke kvinnerekruttingen i høyere lederstillinger må da være et sentralt mål for mentorprogrammet. Det bør også være flere kvinner enn menn som deltar i programmet. Noe av innholdet bør være separat for kvinnene på temaer vi vet at er kjønnsrelaterte. Ely m.fl. (2011) har interessante analyser og forslag til skoloring av kvinner til lederskap som tar hensyn til hvordan lederidentitet blir stimulert og utviklet hos kvinner. Dette er arbeid ved bl.a. Harvard universitetet, som det vil være interessant å studere nærmere i oppbyggingen av et bedriftsinternt program i NRK. De viser også hvordan dette kan utvide perspektivet for den samlede leder- og organisasjonsutvikling i en bedrift. Det er også viktige norske erfaringer, jf. mentorprogrammer nevnt over, som vi kan bygge på i utviklingen av et NRK-program.

Når arbeidsgruppa anbefaler et mentorprogram for både kvinner og menn i NRK, er det viktig for oss å understreke at det må ta tydelig hensyn til å gi skoloringen av de kvinnelige deltakerne noe særskilt knyttet til det vi vet de trenger. Det kan eksempelvis være å ha basisgrupper med bare kvinner som tar opp temaer de er opptatt av. Temaer vi vet er relevante for kvinner i NRK er bedømmelse av egne kvalifikasjoner, selvtilit, å bygge sin naturlige autoritet o.l.

Det kan også vurderes om det skal være en kvinne som mentor for kvinner. De mannlige deltakerne i mentorprogrammet bør også involveres i det kjønnsmessige perspektivet på lederskap, slik at de blir selvbevisste på eventuelle egne innstillinger og blir dyktige til å identifisere kvinnelige lederkandidater i eget miljø.

Arbeidsgruppa tror at et mentorprogram for ledere i NRK med både kvinner og menn som deltakere, vil oppfattes som mer attraktivt og oppleves som en sterkere satsing generelt på lederskap, enn et mentorprogram for kvinner for å styrke kvinneandelen i høyere lederstillinger. I vår virksomhet må vi konsolidere våre ressurser, og situasjonen med andelen kvinner i lederstillinger er ikke så prekær at vi må ha kjønnsfokus som det eneste tema for et lederutviklingsprogram. Vi tror at å utvikle et program for hvordan dyktige kvinnelige ledere skal skolere seg ytterligere i lederskap har mulighet til å utvide kvaliteten på lederutviklingen generelt i NRK. Vi bestreber oss på å ha ledere som er kompetente til å lede mangfold. Å introdusere et kjønnsperspektiv på den måten vi foreslår, mener vi vil bidra til det.

Vi understreker at dette ikke må føre til at kjønnsperspektivet blir borte eller nedtones. Det er ikke tvil om at det må virkemidler til for å øke kvinneandelen i de øverste lederstillingene, og et mentorprogram med riktig innhold har vist seg å være effektivt (Ely m.fl. 2011 og Solberg 2012).

For at formålet med å få flere kvinner i høyere lederstillinger skal vektlegges i programmet, bør kvinner utgjøre en stor andel. I det første mentorprogrammet bør de utgjøre to tredjedeler og ha en høy andel i programmene videre inntil målene om kvinneandelen i de høyere lederstillingene er nådd.

Arbeidsgruppa tror det er viktig å tenke rent praktisk på omfanget av et mentorprogram. Eksempelvis kan man tenke seg et mentorprogram med 18 par, 12 kvinner og 6 menn. Det er særs viktig å tenke ledernivå for kvinnene som deltar, for eksempel slik:

12 mentorpar med kvinner

Antall på nivå	Antall kvinner
3 på nivå 2 kan tilby seg å være mentor for hver sin kvinne på nivå 3	3
4 på nivå 3 kan tilby seg å være mentor til 4 kvinner på nivå 4	4
5 på nivå 4 kan tilby seg å være mentor for 5 på nivå 5 og 6	6

6 mentorpar med menn som deltakere

Det skal settes sammen par med mentor og deltaker, og det kan da være aktuelt med andre varianter enn nevnt over, for eksempel med en mentor på nivå 2 for en deltaker på nivå 4 eller 5.

Organisasjonsstab får ansvar for å utvikle og gjennomføre et mentorprogram for ledere.

4.2.3 Rekruttering

Rekruttering av kvinner til høyere lederstillinger handler både om måltall og rekrutteringsarbeidet.

Arbeidsgruppa mener at vi bør ha måltall både på NRK-nivå og i divisjonene.

Forslagene fra gruppa er følgende:

- NRK-ledelsen fastsetter som et felles overordnet mål, at alle områder i NRK skal ha en kjønnsfordeling i lederstillinger med en kvinne-mann andel i intervallet 40 og 60 prosent.
- Den enkelte avdeling har ansvar for å sette mål for seg, og velger hvilke deler som skal inngå, i tillegg til linjeledere for eksempel også inkludere prosjektledere og vaktsjefer. Målene inngår i treårsplanen/budsjettdokumentet. Divisjonens ambisjoner blir da en oppsummering av situasjonen i og måltall fra avdelingene. Det rapporteres fra divisjonen under bemanning.

Arbeidsgruppa mener ikke at vi skal ha kvotering. Vi skal ha de best kvalifiserte i lederstillinger.

Det pågår et arbeid i NRK med å modernisere rekrutteringen. Dette er relevant i arbeidsgruppa sin sammenheng. I utlysninger av lederstillinger bør rekrutteringsansvarlig tenke over kvalifikasjonskravene som presenteres ut fra den kunnskap vi har om hva som tiltrekker eller hemmer kvinnelige søkere (se avsnitt 3.4.2 over). Aktuelle spørsmål er: Er det (for) mange instrumentelle kvalifikasjonskrav? Inngår behovet for kompetanse på lederskap som inkluderer relasjoner, samarbeid o.l. i utlysningen? Kommuniserer annonsen godt med kvinner?

Vi har fått formidlet at folk kan tro at utlysninger ikke er reelle fordi det er parallelle uformelle prosesser om kandidater, og at det kanskje allerede er bestemt hvem som skal ha stillingen. Det er helt vanlig med kontakt med kandidater i rekruttering til stillinger. Det NRK-ledelsen imidlertid må formidle er at den ønsker interne søkere og ønsker konkurranse om lederstillinger. Vi må bruke kunnskapen om at kvinner i mellomleder- og førstelinjelederstillinger må oppfordres til å søke om vi vil ha dem oppover ledersjiktene, og de må oppfordres sterkere enn menn. Ansvar for å oppfordre

har rekrutteringsansvarlige ledere og medarbeidere som ser potensiale hos en kvinnelig leder.

4.2.4 Eksponering

Arbeidsgruppa tenker på to forhold når det gjelder eksponering: Det ene er å vise fram kvinner når ting blir presentert på fellessamlinger og fellesarenaer. Det andre er å eksponere kvinner for lederskap tidlig i yrkeskarrieren og på lavere ledernivåer.

Vis fram våre kvinnelige ledere!

Arbeidsgruppa har fått en god del henvendelser om at interne NRK-samlinger er svært mannsdominerte. Interne samlinger må vektles bedre i forhold til kjønn når stoff presenteres og i hvem som leder arbeidsgrupper og diskusjoner.

Arbeidsgruppa har sett på Torget på tilfeldige dager. Oppslagene gir et svært mannsdominert bilde av bedriftens virksomhet.

Arbeidsgruppa foreslår at det tilstrebes å bruke flere kvinner til å lede og presentere på samlinger, og det kan være en god nøkkel å si at det skal tilstrebes minst 40-60 prosent fordeling kvinner-menn fordeling. Viktige arenaer hvor dette bør følges opp:

NRK nivå:

- På felles NRK-samlinger som Gardermoenmøte i desember, Bergens-/Kristiansandsmøte og fagdagen i juni.

Divisjonsnivå:

- Faglige og redaksjonelle samlinger i divisjonen eller som samarbeid mellom divisjoner.

Torget:

- Produsere oppslag med kvinner.

Eksternt:

- Bruke kvinner når NRK skal presentere seg, for eksempel på høyskoler og universiteter, utdanningsmesser o.l.

Å sørge for god kjønnsbalanse i eksponering av kvinner på vegne av NRK som arbeidsgiver er et linjeansvar.

Informasjon er også viktig som motivasjonsfaktor for å gjøre det attraktivt for kvinner å ville ha slike stillinger. Hva er det ledere på nivå 3 gjør? Hva slags saker og ansvar har ledere på nivåene over? Hva skjer i ledermøter?

I intervjuene er det noen som sier at vi mangler kvinnelige rollemodeller, og det er en viktig begrunnelse for å være mer bevisst kjønn i eksponering, både internt og utad.

I intervjuene nevner noen at det kan oppleves som et «guttetale» i ledelsen, som kan virke ekskluderende for kvinner.

Eksponer kvinne for lederskap!

Mange av kvinnene vi snakket med har startet sin lederkarriere i vikariatet. Mange sa også at å lede (ad hoc) prosjekter og arbeidsgrupper har vært en god læringsarena og et springbrett for videre lederjobber.

Det er også dokumentasjon på at kompetanse må bygges nedenfra, fordi det er fra vaksjefer, prosjektledere og lavere linjeledernivåer ledere oppover ofte rekrutteres.

4.3 Konklusjoner

Det er viktig at NRK lykkes med å få flere kvinner i høyere lederstillinger. Det betyr mye for vår troverdighet. Vi er en allmennkringkaster, finansiert av fellesskapet. Vi skal speile et mangfoldig samfunn.

Arbeidsgruppa foreslår følgende tiltak:

Bevisstgjøring

Vi må erkjenne at kjønnsbalanse i lederstillinger er av strategisk betydning for NRK.

Mentorprogram for ledere

Vi må identifisere kvinner som kan bli gode ledere. Gi dem ferdigheter og bygge lederidentitet.

Rekruttering

NRK og divisjonene må ha måltall for kjønnsbalanse i lederstillinger. Det bør ligge i intervallet 40-60 prosentandel mellom kjønnene.

Eksponering

Vi må vise fram kvinnelige ledere. De finnes og er kompetente. De inspirerer andre.

Vi må gi kvinner verv og oppgaver. Det bygger kvalifikasjoner for karriere.

Vi må ha en god balanse mellom kvinner og menn i ledelse i NRK. Det gir bedre forutsetninger for innovasjon, som vi er avhengig av for våre resultater.

5 Kilder

Ely, Robin J., Insead, Herminia Ibarra, Kolb, Deborah M., *Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs*, Academy of Management Learning & Education (2011), Vol 10, No. 3, s. 474-493.

Jensberg, Heidi, Mandal, Roland og Solheim, Erik (2012) *Det kjønnsdelte arbeidsmarkedet 1990-2010. Kontinuitet eller endring*, SINTEF/NTNU.

NOU 2008:6 *Kjønn og lønn, Fakta, analyser og virkemidler for likelønn*

NOU 2012:15 *Politikk for likestilling*

Rønning, Rune, Brochs-Haukedal, William, Glasø, Lars og Berge Matthiesen, Stig (red.) (2013) *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*, Administrativt forskningsfond (AFF), Norges Handelshøyskole, Fagbokforlaget., Referert til som AFF 2013.

Sandberg, Sheryl (2013) *Lean in. Women, Work and the Will to Lead*, New York

Solberg, Anne Grethe (2012), *Et kjønnsperspektiv på innovasjonsledelse*, Avhandling for PhD-graden, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.

Storvik, Aagoth Elise (2006): *Glasstaket – metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten*, i Sosiologisk tidsskrift Nr. 3/2006. Universitetsforlaget, Oslo.

Torget: Lenke til innspill fra Grethe Gynnild Johnsen 10. mai 2013 om å rekruttere kvinner i høyere lederstillinger

http://160.67.134.21/article.php?category_id=91&article_info_ID=73427

6 Vedlegg

Kvinner i lederstillinger i NRK, pr. september 2012



Kvinner i
lederstillinger i NRK_p