



Female Future Programmet

i Norge

Evaluering 2013 - 2023

Innhold

Forord	4
Sammendrag	5
Bakgrunn for Female Future-programmet	6
Female Future-programmet	7
Evalueringen av Female Future	8
Hva betyr Female Future for kjønnsbalanse i norsk næringsliv?	10
Leder Female Future til styreverv?	10
Leder Female Future til en lederkarriere?	13
Hva betyr Female Future-programmet generelt for deltakernes karriere?	15
Hva betyr Female Future-programmet for personlig utvikling?	16
Balanse mellom jobb og familie	20
Hva betyr Female Future-programmet for det profesjonelle nettverket	20
Behov og ønsker for et Female Future-alumni	21

Hvilken nytte hadde bedriftene av å delta på Female Future?	23
Hvordan fikk bedriftskontakten vite om Female Future?	23
Rekruttering av nye ledere	24
Bedrer Female Future deltakelse kjønnsbalanse i ledelse?	24
Hvordan klarte bedriftene å følge opp deltakelsen i Female Future?	25
Bedriftenes fremtidige deltakelse	26
Hva er utviklingspotensialet for Female Future-programmet?	28
Konklusjoner	30
Litteraturkilder	32



Bidragstere:
Anne Grethe Solberg
Torunn Sirevaag
Elisabeth Svendsen

Layout: NHO Design 2024

Forord

Female Future-programmet ble etablert i Norge i 2003. Programmet legger til rette for at bedrifter kan jobbe langsiktig med å få flere kvinner inn i toppledelse og inn i styrerommet, men skal også bidra til å løfte frem kvinnelige talenter. Female Future-programmet ble lansert som NHOs svar på Næringsdepartementets lovforslag om 40 % kvinnerepresentasjon i allmennaksjeselskap og vi er veldig stolte av at rundt 2000 kvinner har blitt trent i Norge så langt.

Mer enn tjue år senere er Female Future-programmet fortsatt høyaktuell. Kvinnelig representasjon på toppledernivå og i bedriftsstyrer henger fortsatt langt etter. I fjor kom en ny lovendring hvor kjønnsbalansekvoten også gjelder styrer i aksjeselskaper. NHO støttet forslaget.

Også globalt går kvinnelig representasjon på ledernivå for sakte. Vi er veldig stolte av at Female Future-programmet er blitt satt opp og implementert i seks land i Afrika og Midtøsten siden 2010. Det har vi fått til gjennom NHOs samarbeid med søsterorganisasjoner og støtte fra Norad. Rundt 800 kvinner har uteksaminert seg så langt!

Female Future-programmet er vel anerkjent både internasjonalt og nasjonalt, og det er fantastisk å se den store interesse våre medlemsbedrifter har for å få med egne talenter med som deltakere i programmet.

Etter å ha gjennomført Female Future-program ble det gjennomført en 10 års evaluering i 2013. Hovedkonklusjon

til evalueringen var at NHOs Female Future program er et vellykket konsept som har bidratt til svært god resultatoppnåelse når det gjelder å øke kvinneandelen i ledelse og styrer.

Etter enda 10 år ønsker NHO igjen å finne ut om programmets innvirkning - på deltakerne selv og på selskapene som sponser kvinnelige talenter.

I NHO er vi veldig stolte av Female Future program - i Norge og globalt. Derfor er jeg også veldig glad for å se resultatene av denne evalueringen, som viser en tydelig nytte for karriereutvikling, etablering av nettverk, styredeltakelse og personlig utvikling. Det gir oss sterke argumenter for effekten, og gode ideer og inspirasjon til hvordan vi kan forbedre og utvikle Female Future-programmet kontinuerlig slik at enda flere kvinner kan få tilgang til denne muligheten.



Anniken Hauglie

Viseadministrerende direktør
i NHO



NHO vil mobilisere kvinners ressurser i strategiske posisjoner for å møte kompetansebehovet i arbeidslivet og bidra til bedret kjønnsbalanse. Female Future er NHOs program for medlemsbedrifter som utvikler sine kvinnelige ledertalenter til å innta toppledelse og styrer. Formålet med evalueringen er å vise hva Female Future kan bety for potensielle nye deltakerbedrifter og deltakere samt politikere og interessenter i det norske samfunnet. Evalueringen er gjennomført for årskullene fra 2013 til 2023. Evalueringen kartlegger deltakernes styrer- og lederutvikling, karriere- og personlige utvikling, behov for alumni og bedriftenes forhold til å delta på Female Future. Til slutt følger råd for videre utvikling av programmet og konklusjoner.

Sammendrag

Female Future er NHOs program for medlemsbedrifter som utvikler sine kvinnelige ledertalenter til å innta toppledelse og styrer. De fleste deltakerbedrifter er små- og mellomstore (SMB) opptil 100 ansatte, men det er også flere store bedrifter. Det er både aksjeselskap og børsnoterte virksomheter som deltar. I tillegg deltar private stiftelser, konsulent- og rådgivningsselskap, virksomheter eid av det offentlige, private institusjoner og organisasjoner.

Female Future ble først etablert i 2003 som et motsvar på Stortingets vedtak om lov om styrekvotering i allmeneide aksjeselskap (ASA) i Norge for å bedre kvinneandelen.

På programmet undervises det i karrierefremmende prosesser med fagområdene kommunikasjon, lederatferd, karrierekode og selvledelse. Deltakerne tar også poeng-givende undervisning på Handelshøyskolen BI for å styrke sin styrekompetanse. Flere rapporterte at tilbudet i styrekompetanse var avgjørende for at de ville delta. I tillegg til undervisningen mottar kvinnene motivasjonscoaching og deltar på mindre læringsgrupper mellom samlingene.

Det er årene fra 2013 til 2023 som er evaluert i denne rapporten. Det ble sendt ut kvantitative spørreskjema til både deltakere og bedriftskontakter med numeriske svaralternativer samt åpne svarfelt for kommentarer. I tillegg ble det gjennomført intervju samtaler med deltakere og kontaktpersoner fra deltakerbedriftene. Evalueringen er basert på kvantitative og kvalitative svar fra 115 personer.

Hovedkonklusjonen er at Female Future oppleves som et veltilpasset og anerkjent program som bidrar til at kvinner tar lederansvar og styreverv, og bidrar sånn sett til å styrke kjønnsbalansen. Jo lenger det var siden de hadde deltatt på programmet, dess flere rapporterte at de hadde tatt styreverv og lederjobber. Flere av de som svarte på evalueringen, uttrykte at de opplevde personlig utvikling i forhold til målene de hadde satt seg i starten av programmet.

Flere uttrykte at de hadde gjennom programmet etablerte et profesjonelt nettverk til god nytte senere i karrieren. I tillegg ble det uttrykt ønske om å delta på alumnimøter med faglig innhold som blant annet representerte ledelsesstrategier, kommunikasjon og personlig utvikling.

Kontaktpersonene fra deltakerbedriftene var godt fornøyde med programdeltakelsen. De nominerte deltakere som videre blir valgt ut av egne ledere for å delta. Flere uttalte at Female Future hadde vært viktig for å oppnå intern kjønnsbalanse i ledelse. De fleste uttrykte at de ville sende flere deltakere på programmet fremover.

Evalueringen viste at potensialet til Female Future kunne dreie seg om bedre omdømmebygging av programmet fra NHOs side, mer om kvinners spesifikke utfordringer og muligheter knyttet til balanse mellom jobb og familie og at det var flere tips og råd om hvordan skaffe styreverv.

Bakgrunn for Female Future-programmet

Kvinner i Norge har lange tradisjoner for å ta høy utdanning og å være yrkesaktive, men er allikevel i mindretall i styrer og toppledelser. Årsaken kan være få kvinnelige rollemodeller eller manglende motivasjon og kunnskap om hva styre- og lederansvar innebærer. Det kan være arbeidsmiljøkulturer som ikke stemmer med enkelte kvinners preferanser i karriereutviklingen eller manglende likestilling i forhold til omsorgsoppgaver i familien.

Female Future bidrar til å oppfylle de tre aspektene i FNs bærekraftsmål om økonomi, miljø og sosiale forhold. NHO ønsker å synliggjøre kvalifiserte kvinner for å møte kvoteringsreguleringene for styrer. Female Future ble først etablert i 2003 som et motsvar på Stortingets vedtak om lov om styrevotering i allmeneide aksjeselskap (ASA) i Norge for å bedre kvinneandelen. Loven krever minimum 40 % av et av kjønnene. I ASA-styrene var andel kvinner 6 % i 2003, mens det i 2024 er 45 %.

Fra 2024 ble lovverket om kvotering i Norge, utvidet til gradvis å gjelde styrer i alle private aksjeselskaper (AS). Kjønskrevet gjelder også ansvarlige selskap (ANS/DA), samvirkeforetak (SA), større boligbyggelag (BBL) samt noen

aksjeselskap kontrollert av det offentlige. Reglene gjelder ikke for utenlandske foretak. Det er ikke særlige regler for morselskap i konsern. 40 %-kravet gjelder separat for hvert foretak.

I 2024 var det 24 % kvinner i private AS-styrer. Av de 200 største bedriftene var kun 14,5 % styreledere kvinner. I toppledelse har det skjedd en jevn økning av kvinners andel de siste tiårene. Til tross for dette var det i 2024 i bedrifter med over 200 ansatte, kun 17,5 % kvinnelige administrerende direktører. På ledernivået under topplederposisjonen var det 26 % kvinner i de private AS og 28 % kvinner i ASA (Core Topplederbarometer, 2024).

Arbeidsgivere i private/offentlige virksomheter og myndigheter har ut fra likestillings- og diskrimineringsloven kap. 4 fra 2020, fått en styrket plikt til å arbeide med likestilling og ikke-diskriminering gjennom aktivitets- og redegjørelsesplikten (ARP¹). Bedrifters deltakelse i Female Future er en aktivitet som kan være en del av redegjørelsesplikten som omfatter blant annet kjønnsbalanse på områdene rekruttering, forfremmelse og utviklingsmuligheter².

¹ I likestillingslovens § 26 beskrives arbeidsgivers plikt til å arbeide for likestilling: «Alle arbeidsgivere skal, innenfor sin virksomhet, arbeide aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling, hindre diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, eller kombinasjoner av disse grunnlagene, og søke å hindre trakassering, seksuell trakassering og kjønnsbasert vold. Arbeidet skal blant annet omfatte områdene rekruttering, lønns- og arbeidsvilkår, forfremmelse, utviklingsmuligheter, tilrettelegging og mulighet for å kombinere arbeid og familieliv.»

² <https://www.ldo.no/jobbe-for-likestilling/i-arbeidslivet/aktivitets-og-redegjorelsesplikten/>

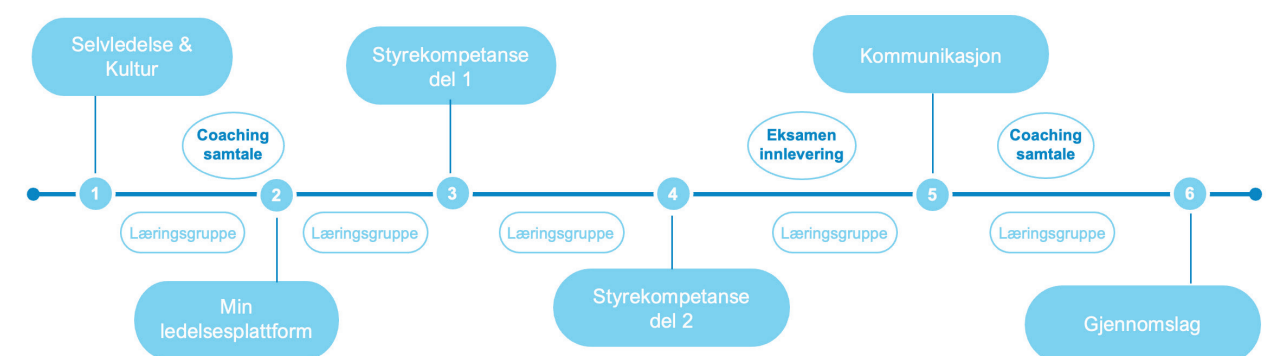
Aktivitetsplikt og redegjørelsesplikten (ARP) - Hva gjelder for din bedrift? (nho.no)

Female Future-programmet

Programmet er åpent for både medlemmer og ikke-medlemmer av NHO. Søknadsprosessen starter med at bedriftens ledelse nominerer kvinnelige kandidater kvalifisert for økt lederansvar og styreverv. Kandidatene fyller ut søknadsskjema som beskriver deres personlige utviklingsmål og motivasjon for å gjøre karriere. Female Future passer for kvinner som ønsker styrket selvinnsikt og handlekraft for å nå sine karrieremål. De aller fleste kandidatene har lederstilling før de søker. Gjennomgang av deltakerlister for de siste fem årene, viser at de fleste har ledererfaring fra team- og mellomledernivået og oppover ofte innen administrasjon, sakshåndtering eller fagutvikling, prosjektstyring, HR, forretningsutvikling, salg og markedsføring, rådgivning, produksjon, økonomi og teknologi. Programmet legger til rette for at bedrifter langsiktig kan videreutvikle kompetente kvinners talenter og ressurser. Både deltakerne og bedriftene blir fra programstart bedt om å prioritere deltakelse i alle deler av programmet.

Programmet (fra 2019) delt inn i seks fagsamlinger der det formidles kunnskap og ferdigheter om karriereutvikling, selvledelse, mestring, ledelse, kommunikasjon og styrearbeid. Undervisningen skifter mellom faginnlegg, praktiske øvelser og individuell motivasjonscoaching. Deltakerne utveksler i tillegg erfaring om løsninger på utfordringer i oppsatte læringsgrupper mellom fagsamlingene. Kvinnelige toppledere, tidligere toppolitikere og styreledere og -medlemmer fungerer som rollemodeller ved at de kommer og deler sine karrierehistorier på fagsamlingene. Deltakerne undervises i styrearbeid og -ansvar ved Handelshøyskolen BI der en avsluttende prosjekt-oppgave, når bestått gir dem 7,5 vektall. Figur 1 nedenfor, viser programmets elementer og oppbygning. Programmet bygger anerkjennelse gjennom kontinuitet og tilpasninger av faginnhold og læringsmetoder ut fra aktuelle samtidsbehov i arbeidslivet. Female Future har blitt arrangert i 20 år. Så langt har over 2000 kvinner deltatt og over 1000 bedrifter.

Figur 1: Modell av oppbygningen av elementene i Female Future programmet



”Jeg likte oppbyggingen og innholdet på samlingene. Temaene treffer og gir verdifullt påfyll. Veldig givende og viktig! Meget høy kvalitet på foredragsholdere.”

(Deltaker 2023)

Det har vært en jevn og økende interesse for å delta på programmet. De første årene var det et kull per år. De siste tre årene har antall kull økt. 2023 hadde tre parallelle kull og i 2024 var det fire. Offshore Norge har siden 2021 deltatt med et eget kull i Stavanger. Kullenes størrelse har variert fra 22 til 30 deltakere de siste årene. Deltakeravgiften er lav sammenlignet med andre relevante programmer i markedet. I tillegg betaler deltakerbedriftene for reise, hotellovernatting og middag. Utgiftene dekker administrasjon, kursfasiliteter, deltakelse på styreundervisning, jobbpsykologiske tester, noe litteratur og lærerressurser.

Female Future-programmet organiseres av en administrativ og faglig prosjektleder i NHO. Prosjektlederen rekrutterer deltakerbedrifter, velger ut søkere, administrerer og avvikler samlinger, utvikler faginnhold sammen med lærerne og evaluerer årskullene. Prosjektlederen arrangerer alumni-samlinger for alle tidligere deltakere.

Programmet er siden 2010 eksportert til Afrika gjennom NHOs internasjonale samarbeidsprogram (finansiert av Norad) og gjennomføres i Uganda, Kenya, Tanzania, Ghana og Tunisia hvor man tilpasser programmet til lokal kontekst og behov.

Evalueringen av Female Future

Det ble sendt ut to spørreskjema for å kartlegge resultatene. Det første gikk til deltakere i perioden 2013 til 2023. Svarprosenten var 34 %. Av de som svarte på spørreundersøkelsen til deltakerne var hele 88 % i en lederstilling da de startet på programmet. Det andre spørreskjema gikk til kontaktpersoner i deltakerbedriftene, oppgitt av deltakerne som svarte på første spørreundersøkelse. Svarprosenten var 39 %. Begge har svaralternativer fra 1 til 5 i tillegg til åpne kommentarfelt. Det ble også gjennomført intervju samtaler med fire alumni-deltakere og to kontaktpersoner som var HR- eller organisasjonsansvarlige i deltakerbedriftene.

Sitatene som gjengis nedenfor er anonymiserte. Evalueringen er basert på kvantitative og kvalitative svar fra 115 personer. Det er et relativt lite antall og sikrer nødvendigvis ikke representativitet.

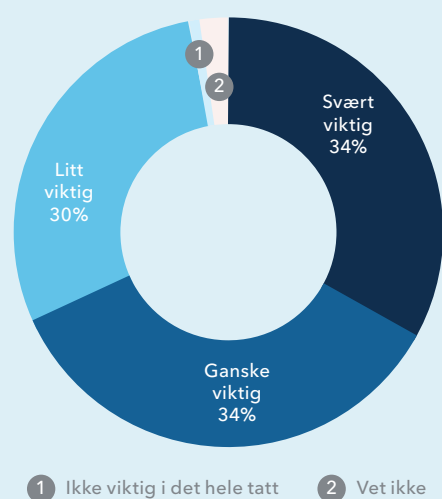


Photo: Marcus Tveit Karkash, Forte Digital

Hva betyr Female Future for kjønnsbalanse i norsk næringsliv?

Hovedmålet for å tilby Female Future til bedrifter i norsk næringsliv, er å få til kjønnsbalanse i styrer og toppledelser. Det var enighet blant dem som svarte på deltakerundersøkelsen, om at Female Future er et bidrag for å oppnå kjønnsbalanse. 68 % oppga at programmet var svært/ganske viktig for å nå denne kjønnsbalanse. 30 % mente at det var litt viktig. Dette er svar fra kvinner i posisjon til å gjøre karrierevalg som faktisk bedrer kjønnsbalansen i norsk næringsliv, vist i figur 2 nedenfor.

Figur 2: Hvor viktig mener du at Female Future programmet er for å skape kjønnsbalanse i toppledelse og styrer i norsk næringsliv?

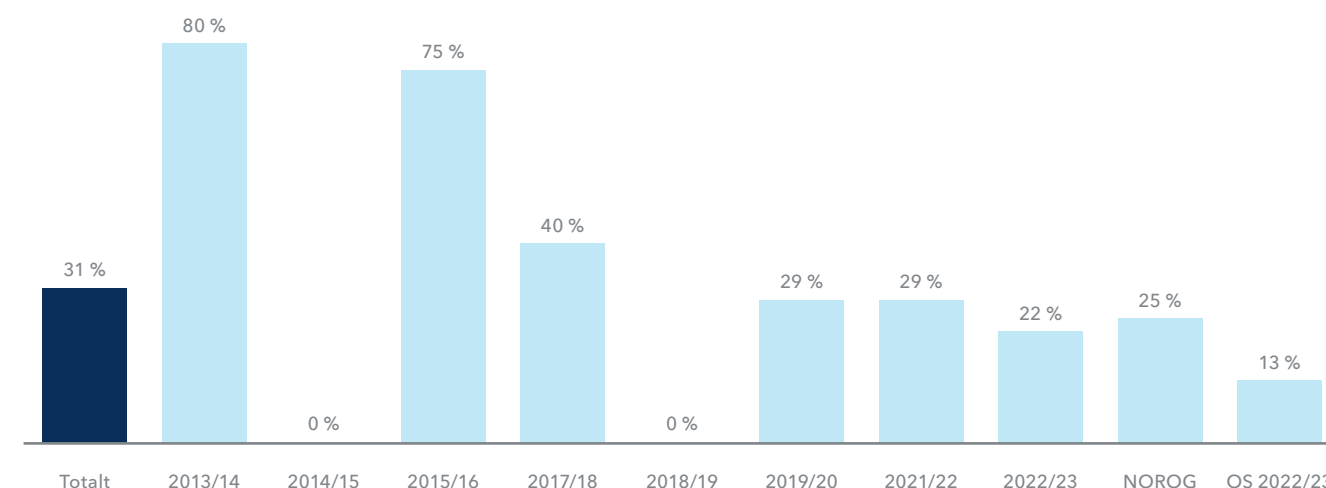


Leder Female Future til styreverv?

Et av målene til Female Future er å øke andel kvinner i styrer ved å øke styremotivasjon og innsikt i hva styrearbeid er. Resultatene kan tyde på at styreundervisningen i programmet med avsluttende eksamen, har gitt gode resultater for dem som har svart. Det viser seg at mange av deltakerne synliggjør den tilegnete styrekompetansen på sin LinkedIn-profil. Det kan være en av flere årsaker til at invitasjoner kommer om å sitte i styrer. **31 % av de spurte deltakerne svarte at de hadde tatt et styreverv etter deltakelse i Female Future.** Ingen av disse hadde hatt styreverv før de startet på programmet. Det var deltakerne fra de tidligste kullene som i størst grad rapporterte at de hadde påtatt seg et styreverv. For eksempel svarte 80 % av dem som gikk ut i 2014 og 75 % av dem som gikk ut i 2016 at de hadde gjort det. Mens 29 % av dem som avsluttet programmet i 2022 og 22 % av dem som avsluttet 2023 hadde tatt et styreverv etter deltakelse, som vist i figur 3.

“Jeg lærte mye om styreansvar og å være bevisst på hvilke styrer jeg ønsker å sitte i.”

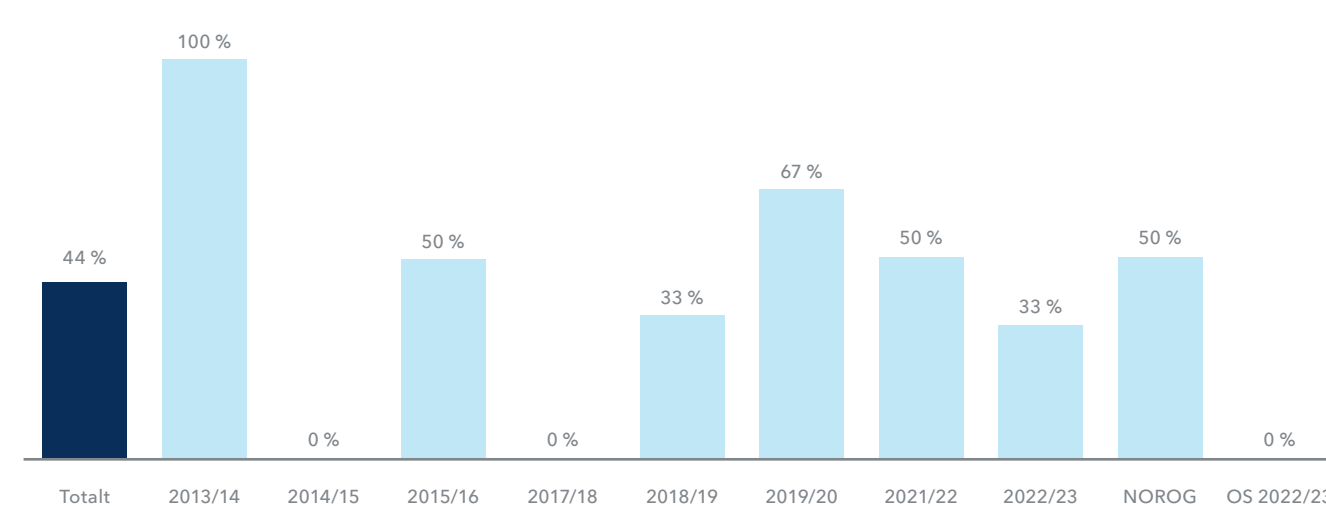
Figur 3: Andel som har tatt et styreverv etter deltakelse i FF



44 % svarte at de ikke bare hadde tatt et, men flere styreverv eller også fått økt ansvar i vervene etter endt deltakelse. Litt over halvparten (56 %) av disse oppga at de ikke hadde styreverv før de startet på Female Future. De tidligste kullene hadde også her i størst grad tatt flere styreverv eller fått økt ansvar. Det kan være naturlig. Jo

lengre det er siden de avsluttet programmet, dess mer kvalifiserende erfaring har de antakelig tilegnet seg. For eksempel rapporterte alle (100 %) av dem som svarte og som avsluttet i 2013 at de hadde tatt flere eller økt ansvar i styrevervene, mens 67 % av dem som gikk ut i 2020, 50 % av dem i 2022 og 33 % i 2023 hadde gjort det, vist i figur 4.

Figur 4: Andel som har tatt flere styreverv eller fått mer ansvar i sine styreverv etter deltakelse i Female Future-programmet



En deltaker fortalte i intervjusamtalen slik om hva Female Future-programmet hadde betydd for hennes styreverv:

“Jeg satt i et bedriftsstyre før jeg startet på programmet. Nå har jeg strammet og ryddet opp ut fra det ansvaret jeg lærte at vi styremedlemmer faktisk har.”

(Deltaker)

En annen deltaker uttrykte i samtalen:

“Jeg hadde sittet som konsern-tillitsvalgt i styret og kunne mye fra før. Allikevel fikk jeg mer innsikt i beslutningsprosesser og ansvar som er viktig i styret. Jeg lærte hvordan man jobber godt sammen og forstår bedre hva rapportering til styret innebærer.”

(Deltaker)

Disse sitatene viser at styreundervisningen har vært nyttig for disse deltakerne. Ikke bare påvirker det styre-praksisen, men øker også forståelsen for en administrerende leders rolle i styrerapporterings-arbeidet. Det er utvilsomt kunnskap som er god å ha med seg videre i lederkarrieren. En annen istemte at hun var fornøyd med å få formell styrekompetanse:

“Jeg hadde ikke begynt på Female Future uten å få styreundervisning. Jeg fikk stor selvtillit på at jeg kan bidra. Jeg skjønner nå de strategiske sammenhengene i styret. Gjennom small talk som vi lærte om på programmet, fortalte jeg andre om styrekompetansen fra BI. Det ga meg anerkjennelse. Det er fantastisk med alle mulighetene jeg har fått for å komme meg inn i styret.”

Samtidig kom det frem fra en annen intervjuet at den økte styrekompetansen også ledet til en realitets-orientering, slik en deltaker uttrykte:

“Alt fokus på regler og ansvar, gjorde at jeg mistet lysten på å sitte i styret. Jeg lærte å vurdere styretilbudene og har takket nei til flere. Det er mange som ikke er klar over hva det betyr å sitte i et styre.”

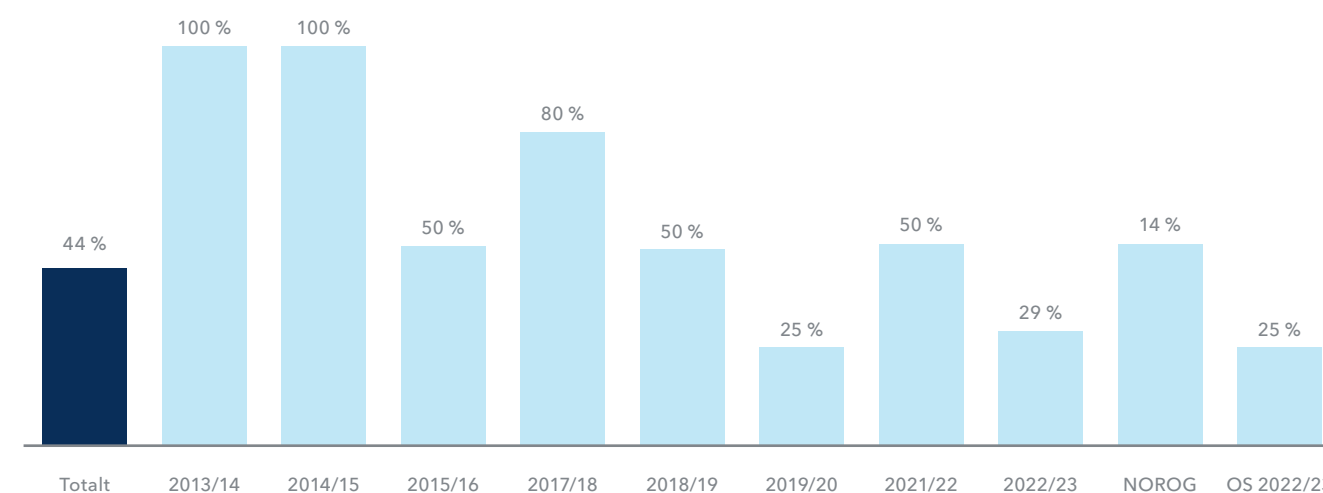
Leder Female Future til en lederkarriere?

Et sentralt mål for Female Future er å øke andelen kvinner i lederstillinger. Det kan tyde på at programmet fungerer godt etter intensjonen for dem som har svart. **67 % av deltakerne oppga på spørreundersøkelsen at de hadde fått lederstilling etter avsluttet program.** Ingen av disse hadde hatt lederstilling før de startet på programmet. Flere deltakere rapporterer spesielt høye tall på at de har fått en lederstilling etter endt program som de fra 2016 (100%), 2020 (100%) og 67 % i 2023.

44 % av dem med lederstilling før de startet, oppgir at de har fått høyere ledernivå etter avsluttet program.

Alle deltakere som svarte og gikk ut i 2014 (100 %) og 2015 (100 %), er på høyere ledernivåer. Halvparten av dem som avsluttet i 2022 og 29 % av 2023-kullet, er nå på høyere ledernivå enn ved oppstart, vist i figur 5 nedenfor. 29 % for 2023 kullet av dem som svarte, kan virke lite, men er allikevel relativt høyt fordi det er kun 7 måneder etter avsluttet program at spørreskjemaet ble besvart. Et høyere nivå henviser til et høyere linjeledernivå. Det kan også være at deltakerne har tatt på seg større prosjektlederansvar, fagansvar eller budsjettansvar. Det ble de ikke spurt om fordi Female Future retter seg først og fremst til økning av kjønnsbalanse i linjeledelse.

Figur 5: Andel har fått et høyere ledernivå etter avslutning av Female Future-programmet



En viktig karrierekode for det å bli leder, er evnen til å utvikle eget team. Det kan handle om å motivere andre til å prestere bedre. Mye tyder på at en del av kunnskapen deltakerne får fra programmet, overføres tilbake til dem de jobber sammen med. Kunnskapen virker altså på flere enn dem selv. 49 % svarte at deltakelsen hadde vært svært eller ganske verdifullt for utvikling av teamene deres. 37 % svarte litt verdifullt. Av disse som svarte dette, hadde hele 89 % en lederrolle før de deltok på programmet og derfor trolig erfaring med å utvikle andre medarbeidere. Fordelingen av svarene er vist i figur 6.

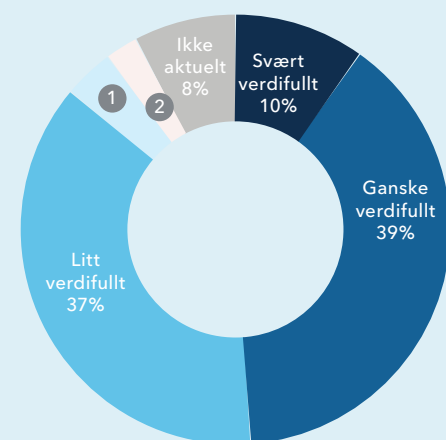
En deltaker forklarte på intervjusamtalen hvordan Female Future og teamutvikling hadde sammenheng med lederkarrieren:

“Jeg lærte å utvikle teamet mitt slik at vi sammen ble bedre. Jeg bruker nå også medarbeidersamtaler mer aktivt i teamutviklingen. Har hatt nytte av teknikker om effektiv håndtering av samtaler og ikke minst om det å forstå andre og å sette grenser.”

Sitatet tyder på at hun fikk nye ferdigheter som teamleder. Hun fortalte videre at hun fort etter dette hadde rykket opp et ledernivå med større ansvar i krevende jobb med høyt tempo.

Figur 6. Svarfordelingen på utvikling av egne team

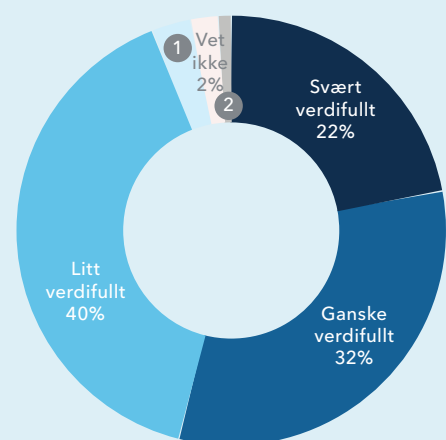
Hvor verdifullt var Female Future-programmet for utviklingen av teamet ditt?



1 4% Ikke viktig i det hele tatt 2 2% Vet ikke

Figur 7: Grad av Female Future-programmets viktighet på karrieren

Hvor verdifullt var Female Future-programmet for din karriereutvikling?



1 3% Ikke viktig i det hele tatt 2 2% Ikke aktuelt

Hva betyr Female Future-programmet generelt for deltakernes karriere?

Svakheten ved å måle effekten av slike karrierebevegende program er at det er vanskelig å vite hva som hadde skjedd videre i karrieren dersom disse kvinnene ikke hadde gått på programmet. På spørsmålet om hvor verdifullt Female Future-programmet var for karriereutviklingen deres generelt, svarte hele 54 % at det har vært svært/ganske verdifullt og 40 % svarer litt verdifullt. Kun 3 % svarer ikke verdifullt i det hele tatt og 3 % at de ikke vet, vist i figur 7. Det kan bety at mange har tatt innover seg og reflektert over hvordan de kan komme seg videre i karrieren i løpet av programmet. Et annet relatert spørsmål til deltakerne var: «Sett i ettertid hvor viktig har Female Future-programmet vært for din karriere?». Her opplevde kun 9 % at det ikke hadde vært viktig i det hele tatt. De resterende, **hele 91 %, svarte at det hadde vært svært (14 %) eller ganske (32 %) eller litt (42%) viktig**. Det tyder derfor på at programinnholdet som jo har et tungt karrierefremmende budskap, oppleves å ha gitt resultater for dem som har svart.

En deltaker uttrykte i intervjusamtalen at hennes deltakelse hadde betydd mye for utvikling av lederkarrieren:

“På oppfordring i motivasjonscoachingen med en av lærerne, spurte jeg min leder hva jeg kunne bli bedre på. Han sa jeg kunne bli tydeligere i møter. Jeg begynte da å tenke på hvordan jeg ble oppfattet i forhold til hva jeg står for. Jeg lærte om økt gjennomslagskraft i programmet og opptrer mer bevisst på hvordan jeg møter andre. Nå har jeg større lederansvar.”

(Deltaker)

Dettesitatet viser hvor personlig og individuelt programmet virker. En ting er de fagsamlingene der generell kunnskap om ledelse og kommunikasjon formidles. I tillegg kommer skreddersøm gjennom personlige coachingsamtaler med en av lærerne som alle er profesjonelle karrierecoachere. En annen refererte også til coachingsamtalene hun hadde hatt på programmet:

“Etter en samtale staket jeg ut en helt ny strategisk kurs på selskapet jeg leder. Det har hatt stor betydning for oss.”

(Deltaker)

Dette viser at coachingen som praktiseres, ikke bare handler om karrieremotivasjon, men også om sparring i strategisk ledelse. Det er avgjørende at ny kunnskap avlæres til egen arbeidsplass for at den skal innvirke på egen karriereutvikling. Et tema som kom opp i intervjusamtalene på spørsmålet om programmets betydning for lederkarrieren, var knyttet til hvordan lede møter. Møteledelse er en mulighet til å skape et effektivt gruppeklime der alle kommer med innspill og tar ansvar for å prege beslutninger. Noe som igjen kan kvalitetssikre strategiske beslutninger som påvirker resultater. En uttalte:

“Jeg har delt med min gruppe hva vi gikk gjennom på fagsamlingene. Jeg er blitt bedre på å fasilitere og inkludere alle. Det er ikke lenger noen gratispassasjerer i møtene. Gruppen tar nå et helhetlig og tydeligere lederansvar for strategivalg og retning. Å få verktøy og ha rollespill om dette, ga meg mye.”

(Deltaker)

Rollespill gir mulighet for å øve på og simulere ferdigheter i ulike reelle situasjoner. Man kan utforske perspektiver, få bedre forståelse og kommunikasjons- og problemløsningsevner. Det kan effektivt øke læringsutbytte for deltakeren og avlæringen tilbake i bedriften. En deltaker kom med følgende kommentar i intervju-samtalen på spørsmålet om Female Futures innvirkning:

Alle fagsamlingene satte i gang refleksjonsprosesser i meg. Spesielt metoden og kommunikasjonsøvelsene med å gi gode presentasjoner i ulike fora, var meningsfylt. Vi lærte om hva som står på spill og å være bevisst på målgrupper og innhold.

(Deltaker)

Fagsamlingene de siste årene har lagt vekt på å bidra helhetlig til den enkelte deltaker i kombinasjon med å være oppdatert på trender. En deltaker fortalte at hun hadde begynt å stresse mindre gjennom å starte med meditasjon slik hun lærte på fagsamlingene. Hun hadde gjort det til en viktig del av hverdagen for å håndtere utfordringer og krav.



Anniken Hauglie og Ole Erik Almlid
Photo: NHO

Hva betyr Female Future-programmet for personlig utvikling?

Når kandidatene inngår avtale om sin deltakelse, oppgir de også sine personlige utviklingsmål. **76 % oppga at de hadde nådd utviklingsmålene de satte seg i starten av programmet.** Det kan indikere at programmet i stor grad innfridde målene de satte seg. På den andre siden kan det være slik at programmet i tillegg har tilført nye perspektiver, holdninger og karrieremotivasjon som ikke var kjent i starten av programmet. Uansett så svarte 86 % at deltakelsen hadde vært svært eller ganske verdifull for deres rolle på det tidspunktet de deltok. Det kan innebære at kunnskapen fra programmet er aktuell og kortreist og kan omsettes til daglige krevende roller. Hele 89 % svarte at deltakelsen var svært eller ganske verdifullt for deres personlige utvikling. Trolig tar deltakerne seg tid til å reflektere over eget ståsted og hvor de skal utvikle seg. Deltakerne går gjennom en psykologisk preferansetest. En av de intervjuede deltakerne fortalte om økt trygghet etter å ha deltatt på Female Future:

Jeg vet nå hva som gjør meg tryggere og setter meg mål for det og jobber bevisst mot dem. Blant annet er jeg mer bevisst på både formell og uformell kommunikasjon med andre ledere og medarbeidere.

(Deltaker)

Trygghet er ofte mål for ledere underveis i karriereutviklingen fordi det kan være trygge ledere som velges til høyere lederjobber. En utfordring kan være at det ikke skjer over natten, men at opplevelse av trygghet heller er en effekt av ting en gjør over tid. Programmet har tydeligvis fanget opp dette. Sitatet over er et konkret eksempel på hvordan en kan bli tryggere som leder. En annen deltaker som akkurat hadde tatt større lederansvar fortalte at hun lærte mer enn trygghet på programmet:

”Det viktigste for meg var å bli tryggere i den lederrollen jeg hadde. Men jeg opplevde en enorm personlig utvikling og en styrket motivasjon til å gå videre. Jeg hadde ikke mål om å klatre enda mer, men det har jeg gjort.”

(Deltaker)

Female Future bidro tydeligvis til økt karrieremotivasjon selv om det i utgangspunktet ikke var målet for deltakeren over. En annen uttrykte i intervju-samtalen:

”Utviklingen av meg selv ble normalisert da jeg forstod at andre slet med det samme. Jeg har fått en betydelig større verktøykasse i selvutvikling. Jeg står stødigere, er tryggere og tydeligere i lederrollen. Jeg skjønner mer hvordan jeg virker på andre nå. Det handler om å forstå kommunikasjonskoder og hva som foregår rundt meg. Jeg har fått et annet språk rundt ledelse.”

(Deltaker)

Denne deltakeren uttrykte i likhet med flere at de gikk gjennom en personlig endring og ikke bare det. Hun erfarte større bevissthet i relasjoner og utvikling av egen praktisering av lederrollen. En effekt av Female Future kan være at personlig endring ikke er så farlig og avmystifiseres. Flere tok også opp i intervjuene at de hadde fått styrket motivasjon til å gå videre i lederkarrieren. En uttrykte at det var blitt lettere å forstå karrierekoder og jobbe med dem. På spørsmålet om i hvilken grad målet satt i starten av programmet ble nådd, svarte en:

”Jeg gikk inn i programmet fordi jeg ønsket å utvikle meg i rollen jeg har og for å se om det førte til større lederansvar. Det har det gjort.”

(Deltaker)

Dette sitatet underbygger at lederkarriere først og fremst handler om å levere i nåværende jobb for at det så leder frem til større lederansvar.

Mellom samlingene møtes deltakerne digitalt i læringsgruppene. Hensikten er å styrke båndene og drøfte utfordringer i hverdagen. De fleste uttrykte at å diskutere jobb i mindre grupper ga god selvinnsikt, også det å sparre om de andres problemer var meningsfylt. Enkelte var imidlertid ikke like fornøyde:

”Læringsgruppen ble ikke godt nok utnyttet. Noen prioriterte den ikke og meldte seg ut. Sikkert mange grunner til det. Men vi har alle en travel jobb, og de burde ikke ta opp plass på programmet da. De må delta. De visste hva det ville kreve på forhånd.”

(Deltaker)

Det er lett å forstå frustrasjonen som oppstår når noen ikke deltar fullt og helt inn i de enkelte programdelene. Både de som ikke møter opp og de som faktisk møter, kan miste verdifullt læringsutbytte.

”Jeg står stødigere i jobben på grunn av støttesamtalene vi hadde i læringsgruppene.”

(Deltaker)



Fra oppgavediskusjon i mars 2020

“Jeg trodde jeg var godt forberedt til lederopprykket, men det vi gikk igjennom på Female Future fikk meg til å forstå at jeg kunne utvikle meg mer. Jeg fikk konkrete verktøy, spesielt på kommunikasjon. Fikk også mange gode utviklende spørsmål og tips til bøker jeg har lest i etterkant.”
(Deltaker)

Photo: NHO

Balanse mellom jobb og familie

Mange av deltakerne lever i hektiske to-karriereliv med små barn. Personlig utvikling kan derfor også henge tett sammen med stresshåndtering og hvordan kabalen mellom jobb og familieliv går opp i hverdagen. Det faglige innholdet på Female Future har de siste årene i stor grad vært rettet mot jobb og mindre på kombinasjonen av jobb og familieliv. Til tross for dette svarer hele 41 % at deres deltakelse har vært svært eller ganske verdifull for balansen mellom jobb og privatliv. 36 % svarer litt verdifull, mens 14 % svarer ikke verdifull i det hele tatt. Temaet jobb/familie blir drøftet i motivasjonscoachingen, i de nettverkene som dannes og i de selvstyrte læringsgruppene. Mange kan på disse læringsarenaene finne forståelse, trøst og få ideer om hvordan balansere jobb og familie. En av alumnideltakerne uttrykte det slik i en samtale:

”Jeg har flere barn og setter pris på familielivet. Jeg har etter Female Future sluttet med å bruke det som et argument for at jeg ikke kan jobbe overfor lederen min. Jeg sier bare rett og slett i dag har jeg hjemmekontor. Det blir alltid akseptert.”

(Deltaker)

Denne deltakeren hadde tatt høyere lederstilling etter endt program. Hun fortalte videre at hun tok omsorgsansvaret alvorlig og at hele familien fungerte fint, men at hun ikke lenger hadde så dårlig samvittighet for ikke å være nok hjemme eller nok på jobb. Hun hadde lært å bli tydeligere og rydde seg plass ved å organisere jobb og familie etter behov til enhver tid. En av de tidligere deltakerne hadde ikke bare styrket forståelsen av tokarrierelogistikk, men også avlært det til på andre i teamet sitt:

”Jeg er blitt mer bevisst på å håndtere jobb, karriere og familie. Jeg pusher også teamet mitt til å være mer bevisst. Vi snakker mye om balanse mellom jobb og familie, og den har blitt sunnere over tid her hos oss.”

(Deltaker)

Hva betyr Female Future-programmet for det profesjonelle nettverket

Et profesjonelt nettverk kan vise seg verdifullt på flere måter. Det kan handle om å støtte hverandre som ledere og håndtere vanskelige situasjoner på jobben. Det kan også handle om å få råd i egen karriereutvikling eller bli tipset om som aktuell til lederstillinger eller styreverv. Et fungerende nettverk kan være en av de viktigste effektene for deltakelsen i programmet og nettverket kan vare i mange år etter avsluttet program. 60 % har erfart at programmet har vært svært/ganske verdifullt for deres profesjonelle nettverk. 37 % sier litt verdifullt og bare 3 % sier ikke verdifullt i det hele tatt. En årsak til at så mange opplever at nettverket har vært verdifullt, kan være at deres kontaktnett er utvidet på tvers av bransjer, fagdisipliner og ledernivåer. I tillegg lærer deltakerne hvordan man kan formidle egen kompetanse og budskap med gjennomslagskraft i uformelle situasjoner i møte med andre. En av de intervjuede deltakerne fortalte i en samtale:

”Nå har jeg et godt profesjonelt, faglig og sosialt nettverk relevant for lederkarrieren. Det er lett å ta kontakt med de andre når jeg har behov for faghjelp. Jeg får mye positiv energi, vi kjenner hverandre godt etter hvert. Jeg får mye inspirasjon når jeg står fast.”

En annen deltaker uttrykte i intervjusamtalen:

”Vi møtes fremdeles etter alle disse årene. Vi oppdaterer oss og snakker mye jobb. Noen har utviklet karrieren, enkelte har blitt veldig synlige etter hvert. Det er lærerikt å høre deres karrierehistorier og se hvordan alle har utviklet seg.”

(Deltaker)

Tilgang til nettverk er åpenbart viktig for mange deltakere både for støtte og til inspirasjon.

Behov og ønsker for et Female Future-alumni

Det kan være verdifullt å bidra til generasjonsmøter der noen har kommet langt i karrieren, hvor andre står på startstreken. Alumnetnettverk kan gi tilgang på jobbmuligheter, styreverv eller være en arena for rådgivning, faglig utvikling eller mentoring. NHO ønsker å tilby dem som har fullført Female Future-programmet, en møteplass der deltakerne drar nytte av det yrkesprofesjonelle nettverket på tvers av årskullene. La oss se på hva deltakerne i evalueringen svarte om behovet for alumni.

Interessen er uten tvil til stede for alumnimøter. På spørsmål om behov for møtehyppighet, svarte de fleste (62 %) at de ønsker å delta på alumnimøter en gang i året. Enkelte vil ha møtene en gang i halvåret (10 %), mens andre (19 %) ønsker det sjeldnere. Ingen svarer aldri, men 8 % svarer at de ikke visste. Når det gjelder faginnhold, svarer flest at de kunne tenke seg «lederskap og strategi» (88 %), mange svarer også «nettverksbygging» (60 %) og «kommunikasjon og presentasjon» (54 %) eller «personlig utvikling» (46 %). Det var mindre interesse for «karriererådgivning» (20 %) noe som er naturlig. I et alumni er de fleste godt i gang med egen karriere og ønsker trolig heller påfyll av det som utvikler dem i lederrollen eller styrevervet. Kun 15 %

ønsket fokus på entreprenørskap, det slår trolig bedre an i nettverk for dem som starter egne bedrifter.

Når det gjaldt formen på alumnimøtene svarte flest at de ønsket «faglige workshops» (74 %). Faglige workshops kan være at deltakerne får utvikle seg eller lærer om et spesielt tema. Det kan handle om erfaringsutvikling, praktisk trening eller diskusjoner som utvider kunnskapen innenfor et bestemt felt. 66 % svarte at de foretrakk «nettverksarrangement». Det kan innebære alt fra minglekvelder, eller konferanser der deltakerne har mulighet for å bli inspirert av bransjetrender eller skape karrieremuligheter. Færrest (35 %) ønsket å delta på «sosiale arrangement og turer». På spørsmålet om hvilken verdi alumniaktiviteter vil ha, trekker flest frem «faglig påfyll» (82 %) og «utvidelse av nettverket» (80 %), mens færre mener at «muligheten for å holde kontakten med andre deltakere» (63 %) og finne «nye jobbmuligheter» (45 %), er viktig. Det kan være verd å merke seg at sosiale turer ikke står øverst på ønskelisten. Årsaken kan være at det er mer tidkrevende enn kortere møter.

Det er også positivt at nesten halvparten (44 %) av dem som svarte, som alle er alumni, oppgir at de kunne tenke seg å dele egne opplevelser som gjesteforelesere på Female Future-programmet. Det vil gi dem mulighet for å være rollemodeller og inspirere nye deltakere gjennom å fortelle egne karrierehistorier, og hvordan de har håndtert lederroller eller tatt styreverv.



Hvilken nytte hadde bedriftene av å delta på Female Future?

Mange bedrifter har deltatt opp gjennom årene i Female Future programmet. Gjennomgang av deltakerlistene de siste fem årene, viser stor variasjon av bedrifter. De fleste er små- og mellomstore bedrifter (SMB) opptil 100 ansatte, men også flere store bedrifter. Det er både mindre aksjeselskap og børsnoterte virksomheter som deltar. I tillegg deltar private stiftelser, konsulent- og rådgivningsselskap, virksomheter eid av det offentlige, private institusjoner og organisasjoner.

Et fåtall av deltakerne er ikke medlemmer i NHO, men ellers er det god spredning av medlemsbedrifter fra de ulike landsforeningene. Bransjetilhørigheten er bred fra industri, energi/kraft, offshore, bank/finans/forsikring til restaurant, luftfart, ernæring, kommunikasjon, distribusjon og bygg/anlegg. Det største potensialet fremover, kan være å rekruttere bedrifter fra helse, medier og bilbransjen, som ikke i særlig grad har vært deltakere de siste årene.

For å sikre god kontinuitet og stabilitet i programmet, er bedriftenes tilbakemeldinger avgjørende. Derfor ble det, som nevnt tidligere, sendt ut en spørreundersøkelse til kontaktpersoner i deltakerbedrifter fra 2013 til 2023. Kontaktpersonene som svarte, oppga at deres bedrifter hadde deltatt på programmet de siste fem årene. Nesten halvparten av dem var daglig ledere (45 %), resten var HR-ledere (36 %) eller hadde annen stilling i bedriften. De fleste av dem som svarte kom fra bedrifter med over 100 ansatte (55 %), noen kom fra bedrifter fra 51 til 100 ansatte (18 %) og resten kom fra bedrifter under 50 ansatte (27 %).

Mye tyder på at bedriftskontaktene i stor grad var fornøyde med programdeltakelsen. 73 % så ikke noen utfordringer med å delta på programmet. De ble også spurt om hvordan de opplevde nytten ved å delta. Svarene var positive. **Alle (100 %) svarte at deltakelsen hadde vært svært/ganske viktig for å styrke deltakernes profesjonelle utvikling.** 80 % av de daglige lederne svarte svært viktig på dette spørsmålet. 64 % av de spurte hadde sendt flere enn en deltaker. Fra de med over hundre ansatte, svarte alle (100%) at de hadde deltatt med flere enn en deltaker.

Hvordan fikk bedriftskontakten vite om Female Future?

Det har en betydning for å forbedre markedsføringen av Female Future, å vite hvordan deltakerbedriftene fikk vite om tilbudet. Kanalene som kom frem i intervjuene, var sosiale medier spesielt LinkedIn, NHOs hjemmesider eller at kandidater selv kom med ønsket. Medlemsbedrifter som har samtykket, mottar epost med invitasjon om deltakelse i Female Future. Noen av kontaktpersonene fortalte at de tok med seg ideen om Female Future-deltakelse fra sin forrige arbeidsplass.

En av de intervjuede kontaktpersonene fortalte at kriteriene for å velge blant de nominerte, var forbundet med de samme utvelgelseskriteriene som for interne talent- og lederutviklingsprogram. En HR-leder uttalte om utvelgelse av kandidater:

”Om noen som ikke er egnet nomineres, diskuterer vi det. Vi har tidligere sendt deltakere vi har vært usikre på, men ser klart at de med lederansvar fra før av, har dratt størst nytte av deltakelsen.”

Sitatet viser at denne bedriften er bevisst på valg av kandidater de sender for å få mest tilbake etter endt deltakelse. Utsagnet støtter også programoppfordringen om å ha ledererfaring allerede før deltakelse. Noen kandidater ble oppfordret av HR-leder om å søke ut fra at de var kvalifiserte og kunne ha nytte av deltakelse i sin lederutvikling.

På spørsmålet om deltakelsen hadde vært viktig for å øke deltakernes styrekompetanse, svarte ingen kontaktpersoner (0%) svært viktig. Det virker logisk fordi det er utover ansvaret til daglig leder og HR-leder å følge opp at kvinnelige ansatte tar eksterne styreverv. Men det skal sies at hele 82 % av alle svarte ganske viktig og resten (18%) svarte litt viktig. En kontaktperson vi intervjuet poengterte at det å ta styreverv for ansatte, var komplisert:

“At ansatte skal ta eksterne styreverv er ikke noe for oss. Vi har ekstremt strenge regler for å sitte i andre styreverv og det er ikke lov å motta honorarer.”

(Kontaktperson)

Dette sitatet kan tyde på at noen Female Future-deltakere altså kan sitte i interne styreverv, men ikke i eksterne. Årsaken kan være bedriftens kunder som det praktiseres en lojalitet overfor. Det å sitte i eksterne styreverv kan fort være hos en konkurrent av kunden. Dette er trolig en problemstilling som kan gjelde enkelte bedrifter. En kontaktperson fra en annen bedrift støttet uttalelsen om honoraret slik:

“Vi ansatte kan ikke påta oss betalte styreverv. Jeg sitter i styreverv og er veldig bevisst på at det er i frivillige organisasjoner og de er ikke betalte.”

(Deltaker)

I tillegg til regelverket tyder mye på at det også er ledererfaring og kapasitet i forhold til jobb og privat som spiller inn på det å påta seg styreverv.

Rekruttering av nye ledere

Å rekruttere toppledere ut fra interne kvalifiserte kandidater, er vanlig i næringslivet for å sikre relevant lederkompetanse. Å være på jakt etter talent med topplederpotensial, er for mange bedrifter en pågående prosess og kan være bakgrunnen for å velge ut og nominere deltakere til Female Future. **Av bedriftskontaktene svarte 73 % at Female Future var svært/ganske viktig for å bidra til økt intern rekruttering av ledere.** Av HR-ledere som svarte er det 75% som oppgir at deltakelsen har vært svært/ganske viktig for økt internrekruttering av linjeledere. Det kan henge sammen med at de har ansvar for talent- og lederutvikling i bedriften. 60 % av topplederne mener det er ganske viktig. Fra bedrifter over 100 ansatte svarer 84% at dette har vært svært/ganske viktig. Det kan forklares med at de større bedriftene har egne kompetanseutviklingsprogram for ledere. I bedrifter under hundre ansatte svarer alle (100%) at Female Future-deltakelsen har vært et ganske viktig bidrag til intern rekruttering av ledere.

Tallene viser også at av de som har sendt flere deltakere på programmet, sier 85% at deltakelsen har vært svært/ganske viktig bidrag til økt intern lederrekruttering. Bare halvparten av de som har sendt en person (50%) sier at programmets bidrag til økt internrekruttering har vært ganske viktig. Det tyder på at jo flere deltakere en bedrift har, dess viktigere har Female Future deltakelsen vært for økt intern rekruttering av ledere. Det kan jo tenkes at Female Future-deltakerne internt har videreutviklet et nettverk der lederkarriere har vært tema. De kan ha støttet hverandre i jakten på å knekke karrierekoder. Det kan også være at en bedrift som sender flere deltakere over en periode, bruker mye ressurser på individuell karriereoppfølging.

Bedrer Female Future deltakelse kjønnsbalanse i ledelse?

Når det gjelder om Female Future-deltakelsen har bedret kjønnsbalansen blant ledere, opplever godt over halvparten (63%) av kontaktpersonene at den har vært **svært/ganske viktig**. Resten (37 %) sier litt viktig. Hele 83 % av bedrifter over hundre ansatte svarer at deltakelsen har vært svært/ganske viktig for kjønnsbalansen blant

ledere. Mens hos de minste bedriftene opplever færre at det var viktig (33%).

Om vi deler opp svarene på de ulike kontaktpersonene på stillinger viser det seg at alle HR-ledere (100%) svarer at programmet har vært svært/ganske viktig for kjønnsbalanse i ledelsen. Mens færre, 40 % av daglig ledere, svarer ganske viktig. Det kan kanskje bety at kjønnsbalanse ofte er en del av HR-leders ansvar og at daglig leders praktiske fokus ligger på andre ting. Det er ikke uvanlig at daglig leder eller ledergruppen delegerer arbeidet for kjønnsbalanse og mangfold til HR-funksjonen. 83 % av dem som har sendt flere deltakere, mener programdeltakelsen henger sammen med forbedret kjønnsbalanse i ledelse. En mulig tolkning er at de har observert økt antall kvinner i lederstillinger over tid og at økningen utgjøres av tidligere Female Future-deltakere.

“Vi opplevde i vår bedrift å få flere kvalifiserte kvinnelige ledere.”

(Kontaktperson i bedrift)

Dagens bedrifter er som nevnt, pliktig til å rapportere fra sitt likestillingsarbeid i forhold til ARP. Kanskje derfor ikke rart at 73% svarer at deltakelsen har vært svært/ganske viktig for bedriftens arbeid for likestilling mellom kjønnene. Også her er det de største bedriftene over hundre ansatte (100%) hvor flest svarer svært/ganske viktig. Alle HR-lederne (100%) svarer at de oppfatter at programdeltakelsen var viktig for arbeidet med likestilling. En forklaring kan være at dette er HR-ledernes oppgaver; altså både å utvikle, gjennomføre og rapportere likestillings-tiltak til ARP.

“Vi opplevde at nettverksbygging og kontakten med dem fra andre bransjer betydde mye for våre Female Future-deltakere.”

(Kontaktperson i bedrift)

En av kontaktpersonene i intervjuene var klar på at det var positive erfaringer med deltakelsen:

“Et av ESG³-målene våre er å få flere kvinnelige kompetente ledere og flere av dem har rykket oppover etter at de gikk på Female Future. Så det har absolutt bedret kjønnsbalansen her. Våre forventninger er oppfylt. Noen har også tatt på seg styreverv. Vi ser også at de som har gjort lynrask karriere, har landet mer i seg selv som leder.”

Hvordan klarte bedriftene å følge opp deltakelsen i Female Future?

Det kan være en investering både i tid og penger for en bedrift å sende ansatte på eksterne karrierefremmende lederutvikling. Mange bedrifter gjør det fordi de ønsker påfyll til ledertalenter som kan gi jevn overgang av nye kvalifiserte ledere når eksisterende ledere slutter. Det kan derfor være hensiktsmessig å følge opp underveis og i etterkant av lederutviklingen. Det kan innebære en lederutviklingsplan med strategiske krav til faginnhold eller en utpekt karriereretning for den som deltar. En av kontaktpersonene vi intervjuet fra en stor bedrift, uttalte at det var laget kriterier for utvelgelse til å delta på Female Future i tråd med bedriftens egne talentutvelgelse for ledere. Flere deltakere fra denne bedriften, hadde også deltatt på internprogram. Det gjorde det lettere for enhetsledere å nominere kandidater. En kontaktperson var klar på at individuelle deltakerinitiativ ikke ble stoppet så lenge ledelsen ble enig om å nominere.

Flere (75 %) av de daglige lederne oppga at de fulgte opp deltakerne underveis og etter avsluttet program. Å følge opp deltakerne i løpet av programperioden kan bety å legge til rette for en god utviklingsprosess eller å forplikte seg på bedriftens vegne til å utnytte kompetansen etter endt program. Samtidig ga ikke undersøkelsen et

³ Environmental Social Governance

dekkende svar på oppfølging fordi 80 % svarte at andre enn dem selv hadde oppfølgingsansvaret under og etter deltakelsen. De "andre" har vi ikke vært i kontakt med. Men oppfølgingen kan starte allerede før oppstart, som deltakerne var tydelige på i intervjusamtalen:

“Daglig leder ble spurt om det var noen som kunne delta på Female Future i bedriften. Hen (red.) visste da at jeg straks skulle rykke opp til neste ledernivå. Så da falt valget naturlig på meg og jeg takket gladelig ja da jeg ble spurt.”

(Deltaker)

Det viser at utvelgelsen til å bli nominert kan ha fulgt en allerede lagt karriereplan for denne deltakeren. Hun uttrykte videre på intervjuet at tidspunktet hun fikk tilbud om å delta på, var helt perfekt for de områdene hun trengte å utvikle seg på. Etter endt program hadde hun gått enda videre i karrieren sin. En annen av de intervjuede deltakerne fortalte om oppfølging i form av økt synlighet:

“Jeg ble bedt om å søke på Female Future av HR. Bedriften gjorde meg veldig synlig ved at de profilerte internt at jeg hadde blitt valgt ut til å delta og jeg fikk klapp for det.”

Det å bli plukket ut til Female Future-deltakelse kan med andre ord sende ut positive signaler. Synliggjøringen kan ha vært oppmuntrende for deltakeren og sikkert bevisstgjørende for andre ansatte at hun var et ledertalent å satse på i bedriften. Når det gjaldt oppfølging i praksis, oppga en kontaktperson at det var linjeleders ansvar som del av en systematisk utviklingsplan. Men det kom frem at erfaringen med at i hvilken grad linjelederne faktisk fulgte opp, var ulik. Bedriftens utbytte var definitivt størst når linjelederne fulgte opp.

Bedriftenes fremtidige deltakelse

Suksessen til Female Future kan måles i om bedrifter deltar over tid og om de vil anbefale programmet til andre bedrifter. Det kan være høye forventninger til å delta på Female Future fordi det har fått gode evalueringer i 20 år. Om forventningene ikke innfris, kan det være lite som skal til for ikke å ville delta på nytt. På spørsmålet om det var sannsynlig at de ville sende flere deltakere til programmet, svarte 90 % at det var svært/ganske sannsynlig. Ingen svarte lite sannsynlig eller ikke sannsynlig, men 10 % svarte vet ikke. De fleste daglige ledere (80 %) og alle HR-ledere (100%) svarte svært/ganske sannsynlig. Dette må sies å være oppløftende resultater og at det viser en sannsynlighet for at programmet har livets rett fremover, i alle fall ut fra disse svarene.

Målinger etter bedriftsstørrelse viste at 100 % av dem som svarte fra bedriftene fra 51 til 100, opplevde det som svært sannsynlig at de ville sende nye. 50 % av de over 100 ansatte svarte svært sannsynlig og 50 % svarte ganske sannsynlig. Kontaktpersonene fra de større bedriftene virker altså relativt sikre på at bedriften vil delta på nytt. Men 67 % av de minste bedriftene svarte at det var ganske sannsynlig og 33 % at de ikke visste. Det kan ut fra disse svarene se ut for å være et potensiale for å rekruttere flere mindre bedrifter som deltakere. Det er verd å merke seg at forventninger tydelig innfris også når alle de daglige lederne (100 %) og HR-lederne (100%) i undersøkelsen svarer svært/ganske sannsynlig på at de vil sende nye deltakere.



Photo: NHO | Bilder fra ulike kull i perioden 2022-24

Hva er utviklingspotensialet for Female Future-programmet?

Deltakerne i spørreundersøkelsene og samtaleintervjuene ble spurt om hvilke råd de hadde for videre utvikling av Female Future-tilbudet. Anbefalingene krystalliserte seg i temaene faglig programtilbud, administrasjon, omdømmebygging og styreundervisning.

Faglig programtilbud

Flere anbefalte at deltakerne ble koblet til erfarne mentorer eller toppledere som kunne bidra til personlig utvikling for å komme inn i topplederrollen og ta styreverv. Det kom forslag om å bruke deltakere fra tidligere kull som mentorer eller som coach.

For å oppnå dypere forankring, forståelse og involvering i programmet ble det anbefalt en "ha med dag" der deltakerne tar med sin leder. Det kan trolig skape god lederoppfølging av deltakernes karriere i etterkant av programmet.

Noen tok opp at engelsktalende ikke hadde tilgang til programmet og anbefalte å ha rene gruppekull på engelsk. Dette kan være spesielt aktuelt for internasjonale bedrifter som praktiserer engelsk som arbeidsspråk.

Det ble anbefalt å ha færre deltakere i læringsgruppene for at de kunne fungere bedre. Argumentet var at det ville være lettere å delta i diskusjonene og å finne en tid som passet for alle. Enkelte foreslo å ha en fast fasilitator til å styre og sørge for at temaene ble bedre utdypet.

Når det gjaldt undervisning i plenum, kom forslag til bedre utnyttelse av deltakernes kompetanse gjennom hyppigere gruppeoppgaver, felles diskusjoner og bedre tid til faglig utveksling i nettverket.

Det ble anbefalt å dele ut et kortfattet kompendium med oppsummering av hovedprinsippene gjennom programmet som kunne være nyttig for repetisjon og refleksjon.

Omdømmebygging

En anbefaling var økt omdømmebygging av programmet for å øke verdien av deltakelsen for bedriftene og for hver enkelt deltaker. Det kom frem at mange benytter Female Future deltakelsen til å bygge sitt CV og få frem kvalifikasjoner både til styreverv og til lederansvar.

I samtaleintervjuene kom det historier om kvinner som ikke ville delta fordi programmet var bare rettet mot kvinner. Både bedriftskontakter og deltakerne tok opp at det var viktig å få frem i omtalen av programmet at det ikke handler om feminisme. De uttrykte at de var lei av å måtte forklare at kjønnsfokus ikke var en del av programmet, men at det dreide seg om karriereutvikling som like gjerne menn kunne gått på. De fortalte om syrlige kommentarer de ble møtt med som: "Når får vi Male Future da?". Noen anbefalte å ha fokus på likestilling gjennom kjønnsbalanse i ledelse og styrer mer enn bare på kvinner i programmet. Andre poengterte at kvinners spesifikke utfordringer og muligheter knyttet til balanse mellom jobb og familie, kunne utgjøre større plass.

Administrasjon

Noen etterlyste bedre informasjon og forventningsavklaring på tidsforbruk i forkant, men at de oppfattet at alt ble tydelig allerede etter første fagsamling.

Det ble anbefalt at kullene bygges opp slik at hver deltakergruppe bredere representerer ulike bransjer, og at gruppene ikke bør bli større heller litt mindre. Andre foreslo forintervjuer for å sikre at gruppen ble satt sammen av deltakere på samme nivå. De mente at det var viktig for å unngå for stor nivåvariasjon i fagdiskusjoner, motivasjon og karriereutvikling.

En anbefaling gikk ut på at administrasjon må ha oversikt over hvem som har deltatt over tid slik at bedriften kunne følge dem opp og observere deres utvikling videre. Dette var spesielt viktig når det kom til nye bedriftskontakter som ikke hadde oversikt over egen bedrifts Female Future-historikk.

Anbefalinger fra deltakere på de siste årskullene, var å holde fast på lærerne, den praktiske undervisningsformen uten faste oppgitte dagsprogram og oppsettet i den uformelle settingen med stoler i U-formasjon uten bord.

Styreundervisning

Flere etterlyste konkrete tips og råd om hvordan en aktivt jobber med å profilere seg for styreverv. Noen foreslo at NHO kunne etablere en styredatabase med de Female Future-deltakere som ønsket å ligge der, til bruk for valgkomiteer og andre som rekrutterer til styret. Noen anbefalte å etablere rådgivning i hvordan få seg styreverv.



Konklusjoner

Hovedkonklusjonen er at Female Future oppleves som et veltilpasset og anerkjent program som bidrar til at kvinner tar lederansvar og styreverv.

Evalueringen tyder altså på at Female Future fungerer godt ut fra målet om bedre kjønnsbalanse i toppledelse og styreverv i norsk næringsliv. *Undersøkelsen viser at kvinner inntar lederposisjoner og styreverv etter endt deltakelse og bidrar på den måten til mobilisering av kvinners kompetanse.* Denne effekten øker med antall år etter avsluttet program. Det er naturlig fordi det er kvalifisert erfaring over tid som gjør kvinner og menn kompetente til å innta toppledelse og styreverv.

Undersøkelsen viser positiv sammenheng mellom å ha en lederstilling fra før deltakelse og å få større lederansvar etter endt program. *Det tyder på at det er viktig å fortsette og ta inn søkere med ledererfaring.*

Styreundervisningen virker motiverende for kandidatene for å delta på programmet. Den øker bevisstheten om hvilket ansvar det innebærer å sitte i et styre og hva som er styrets oppgaver. Det kan være et dilemma når arbeidsgiver har retningslinjer som ikke gir lov til å sitte i styre eller motta honorar. Allikevel rapporterer Female Future deltakerne økt antall styreverv. Det kan henge sammen med at noen får plass i internstyrer eller i eksterne styre som ikke er i konflikt med bedriftens kundeloyalitet eller i en ikke-konkurrerende bransje.

Avlæringen av kunnskap og ferdigheter tilbake i hverdagen ser ut for å fungere både overfor nærmeste team/gruppe og i måten å kommunisere på i møte med andre på arbeidsplassen. I praksis betyr det at *deltakerne er tryggere i lederrollen og har tilegnet seg ny forståelse*

av hvordan manøvrere seg i karrieren i kombinasjon med personlig utvikling.

Undervisningsopplegget på modulene, ser ut for å virke godt. *Deltakergruppene kan ha et potensial ved å bli mindre. Deltakerne bør prioritere tilstedeværelse i læringsgruppene og fasilitere dem strammere.* Kombinasjonen jobb og familie ser ut for å være et sentralt samtaletema. Det kan være et potensial å la deltakerne diskutere dette mer formelt på fagsamlinger. *Jobb og familie kan trolig kobles tettere til stresshåndtering i hverdagen og øke evnen til å lede egen kapasitet som er en del av undervisningsopplegget.*

En sentral del av programdeltakelsen er utvikling av deltakernes nettverk på tvers av bransjer og type jobber. Nettverkene ser ut for å leve sitt eget liv etter avsluttet program. *Et alumnimøte som går over generasjoner av deltakere, er ønsket ca. en gang i året.* Det vil kunne gi oppdatering på andres karriereutvikling samt faglige påfyll. *Spesielt er strategisk ledelse, utviklende erfaringsbaserte diskusjoner ønsket som innhold på alumnisamlinger.*

Bedriftskontaktene uttrykker tilfredshet med å delta og at det bidrar til økt kjønnsbalanse i lederstillingene deres og i deres arbeid for likestilling. Når de diskuterer hvilke kandidater som skal nomineres til å delta, gjøres det ut fra samme kriterier som andre interne utviklingsprogram eller hvordan et ledertalent defineres internt i bedriften. Det kan gjøre det lettere å følge opp deltakerne ut fra egne systemer for lederrekruttering. *Enhetsledere i linjen ser ut for å være de som både nominerer og tar ansvaret for best å følge opp Female Future-deltakerne.* For å få god kontinuitet, vil internoversikter bidra til å se hvilke kvinner som deltar og hvordan de utvikler seg videre etter endt program. *Det er stor interesse fra bedriftenes side i å sende deltakere på nytt fra år til år.*



Photo: Marcus Tveit Karkash, Forte Digital

Årshjulet til Female Future-aktiviteter er stramt spesielt når det går flere parallelle kull. Søknadsfrist er satt til juni med oppstart i august. Den korte fristen kan gjøre deltakelsen utfordrende fordi det krever god logistikk og planlegging i forhold til sentrale arbeidsoppgaver på jobb og for to-karrierefamilier. Det er også krevende for administrasjon og prosjektleder både å avvikle undervisningsmoduler og administrere opptak av nye kull.

Til ettertanke

Spørsmål å stille i videre utvikling av Female Future på bakgrunn av evalueringen, kan være:

- Hvordan sikre likt nivå på deltakerne og god bransjerepresentativitet innen samme gruppekull?
- Skal det vurderes å ha et engelsktalende gruppekull?
- Hva er den viktigste barrieren mot å ta ut det fulle potensialet fra Female Future i enda større bedring av kjønnsbalanse?
- Hvordan sikre at ny empirisk lederkunnskap og styrekompetanse gjøres om til nye vaner i praksis for deltakerne?

Litteraturkilder

Halrynjo, S., & Teigen, M. (2022) Hva skal til for å fremme kjønnsbalanse og likestilling i norsk næringsliv? Hva skal til for å fremme kjønnsbalanse og likestilling i norsk næringsliv? (aftenposten.no)

Halrynjo, S., & Teigen, M. (2024) Genderquotas for corporate boards: do they lead to more women in senior executive management? Gender i Management: An International Journal Emerald Publishing Limited <https://www.emerald.com/insight/1754-2413.htm>

Core topplederbarometer 2024. Senter for likestilling. Institutt for samfunnsforskning CORE Topplederbarometer 2022 - CORE - Senter for likestillingsforskning (samfunnsforskning.no)

Gjerde, S. (2022). Ledere og ledelse i utvikling. Refleksjon for problemløsning, innsikt og nytenkning. Fagbokforlaget

Red. Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Matthiesen S. B. (2018). Livet som leder. Fagbokforlaget

Solberg, A. G. (2017). Kjønnsbalanse i ledelse. Cappelen Damm Akademisk

Solberg, A.G, Wathne, C. T., & Madslie, I. (2016). Fra Ord til Handling. Hvordan oppnå kjønnsbalanse i ledelse. NHO-rapport. Arbeidsforskningsinstituttet rapport 2016:10

Oslo, september 2024
Anne Grethe Solberg

