



RAPPORT

05/2016

ISBN 978-82-7492-327-0

ISSN 1890-5226

**«DET HANDLER OM EQUAL OPPORTUNITIES»
KVINNER I LEDELSE I NORSK OLJE OG GASSEKTOR**

Utviklingstrekk 2006 – 2015

Geir Bye, Marit Aure og Sindre Myhr

Prosjektnavn Endring og utfordringer i kvinner og menns representasjon og innflytelse i olje og gassektoren.		Prosjektnr 4729
Oppdragsgiver(e) Norsk olje og gass		Oppdragsivers ref
Rapport nr. 5/2016	Dokumenttype Rapport	Status Åpen
ISSN 1890-5226	ISBN 978-82-7492-327-0	Ant sider: 69
Prosjektleder Geir Bye	Signatur	Dato 11. April 2016
Forfatter (e) Geir Bye, Marit Aure og Sindre Myhr.		
Tittel «Det handler om equal opportunities» - Kvinner i ledelse i norsk olje og gassektor Utviklingstrekk 2006 – 2015.		
<p>Resvme` Formålet med prosjektet har for det første vært å gi et oppdatert bilde av kvinner og menns formelle innflytelse på ulike nivå i sektoren, og peke på tiltak bedriftene har iverksatt i sitt arbeid med kjønnsbalanse. Dette gjøres gjennom en survey til medlemsbedrifter i Norsk olje og gass, hvor resultatene sammenlignes med tilsvarende kartlegging fra 2006. For det andre er målet å få mer inngående kunnskap om bedriftene som har lyktes med å få høyere kvinneandel i ledende stillinger: «suksessbedriftene». Dette gjøres gjennom en kvalitativ casestudie av tre bedrifter.</p> <p>Funnene viser en kvinneandel i ledende stillinger på 21 %, og en dobling i andel kvinner i topplederstillinger (til 24 %) sammenlignet med situasjonen i 2006. Vi påviser en sammenheng mellom bedriftenes arbeid med kjønnsbalanse og andel kvinner i lederstillinger. Kvinneandelen i bedriftenes styreverv er uforandret (22,4 %).</p> <p>Vi finner at «kjønns sensitiv» tenkning, forankret i ledelsen og integrert i bedriftene er viktig, og preger rekruttering og lederutviklingen. Det er identifisert en rekke praksiser som bidrar til økt kvinneandel i lederstillinger.</p>		
Emneord Norsk olje og gass, kvinner, ledelse, kjønnsbalanse, rekruttering, casestudie,		
Noter		
Postadresse: Norut Postboks 6434 Forskningsparken, 9294 Tromsø Telefon: 77629400 Telefaks: 77629401 E-post: post@norut.no		

Innhold

1	SAMMENDRAG	8
2	BAKGRUNN FOR STUDIEN	12
2.1	Forståelser av endringer og utfordringer i kvinner og menns representasjon og innflytelse	13
2.1.1	Endringer i lovverk og samfunnsutvikling	15
2.1.2	Andel kvinner i ledende stillinger – En kunnskapsstatus	17
2.1.3	Aktuelle Forklaringer.....	18
2.2	Rapportens oppbygging	20
3	METODISKE KOMMENTARER	21
3.1	Studiens omfang og hoveddeler.....	21
3.1.1	Kartlegging av lederposisjoner i olje- og gassektoren.....	21
3.1.2	Casestudie av kvinner i lederposisjoner i olje- og gassektoren	23
3.2	Svarprosent og representativitet.....	23
4	RESULTATER FRA KARTLEGGINGEN	26
4.1	Kjønnsfordeling i olje- og gass sektoren	26
4.1.1	Styrerepresentasjon.....	27
4.1.2	Lederstillinger	30
4.2	Bedriftenes arbeid med kjønnsbalanse	33
4.2.1	Tiltak	36
4.2.2	Betydningen av ulike tiltak	39
4.2.3	Framtidige tiltak.....	40
5	EN CASESTUDIE OM KVINNER OG LEDELSE I NORSK OLJE OG GASSEKTOR	42
5.1	Bakgrunn og utforming.....	42
5.2	Arbeid med kjønnsbalanse – erfaringer fra tre bedrifter.....	44
5.2.1	Effekter av lovvendringer?	49
5.2.2	Kvotering som virkemiddel	50
5.3	Rekruttering og karriereveier for kvinnelige ledere	51
5.3.1	«Å bli oppdaget».....	52
5.3.2	«Å få muligheten»	53
5.3.3	«Å gripe muligheten»	54
5.3.4	«Å levere».....	55
5.4	Balanse mellom karriere og familie.....	56
5.4.1	Tilpassinger og avveininger i egen familie.....	57
5.4.2	Tilpassinger og avveininger fra arbeidsgiver.....	58
5.4.3	Betydningen av velferdsstatens ordninger	60

5.5	Endringer i kvinners formelle innflytelse og representasjon - En oppsummering	61
5.5.1	Hva er det «suksessbedriftene» har gjort?	62
6	REFERANSER.....	64
7	VEDLEGG.....	67

Forord

I januar 2015 fikk Norut i oppdrag fra Norsk olje og gass om å foreta en kartlegging av kvinner og menns innflytelse på ulike nivå i olje- og gassektoren i Norge. Studien er en oppfølging og sammenligning av tilsvarende studie på bedriftsnivå gjennomført i 2006 på oppdrag fra Olje- og energidepartementet. Dataene i prosjektet er hentet inn gjennom en spørreundersøkelse til medlemsbedriftene i Norsk olje og gass, samt gjennom en casestudie av tre bedrifter og totalt 13 ledere, hovedsakelig kvinner.

Vi benytter anledningen til å takke Norsk olje og gass og kontaktperson Håvard Hauan for oppdraget og tålmodighet med en leveranse som tok lenger tid en planlagt. Vi retter en stor takk til de bedriftene som har svart på undersøkelsen, og til de lederne som takket ja til å stille opp til intervju. Uten deres innsats hadde ikke studien latt seg gjennomføre.

Tromsø, april 2016

Geir Bye,
Prosjektleder

1 SAMMENDRAG

Norut har på oppdrag fra Norsk olje og gass gjennomført prosjektet *Endring og utfordringer i kvinner og menns representasjon og innflytelse i olje og gassektoren*. Formålet med prosjektet har vært å kartlegge og analysere fordelingen av kvinner og menn og deres innflytelse på ulike nivå i medlemsbedriftene i Norsk olje og gass.

Prosjektet er en oppfølging av studien *Kvinner og menns representasjon og innflytelse i olje- og energisektoren* gjennomført i 2006 i regi av Olje- og energidepartementet. Denne viste at det var 23 % kvinner i bedriftenes styre og om lag 15 % kvinner i ledende stillinger innen medlemsbedriftene i daværende Oljeindustriens landsforening. Relativt få av bedriftene hadde mål, handlingsplaner og virkemidler for å øke kvinneandelen i ledelsen.

Denne rapporten presenterer en tilsvarende kartlegging på bedriftsnivå av kvinner og menns formelle innflytelse og arbeidet med kjønnsbalanse blant medlemsbedriftene i Norsk olje og gass. Disse resultatene sammenliknes med situasjonen i 2006. Rapporten presenterer også funn fra en kvalitativ intervjuundersøkelse med 13 ledere, 12 kvinner og en mann, i tre av de store bedriftene som har svart på kartleggingen.

Kvinneandel i sektoren, i styre og i lederposisjoner

Kvinner utgjør 47 % av totalt antall sysselsatte i Norge. SSBs undersøkelse av petroleumsnæringen viser en kvinneandel på 21 % (Ekeland 2015). Kartleggingen i dette prosjektet viser en kvinneandel på 29 % i bedriftene. Resultatet kan skyldes at bedriftene som har svart på undersøkelsen er mer opptatt av kjønnsbalanse og har bedre resultat enn de som ikke har svart. Det er med få unntak lite variasjon i kvinneandel mellom små og store virksomheter.

Til tross for lovpålegg om minst 40 % styrerepresentasjon av hvert kjønn for ASA-styrene viser kartleggingen marginale endringer i andelen kvinner i styrene. Undersøkelsen viser at kvinneandelen i styrene i 2015 var 22,4 %. De fleste bedriftene i utvalget er ikke underlagt loven og styrerepresentasjonen for bedrifter uten lovkrav har altså ikke økt. Det er størst kvinneandel i styre for bedrifter med mer enn 100 ansatte (32 %). Hele 7 av 10 bedrifter med mindre enn 100 ansatte har ikke kvinner i styret.

Den samlede rapporterte kvinneandelen i lederstillinger er 21 %, noe som er en liten økning fra forrige kartlegging i 2006 (15 %). Toppledernivået har høyest andel kvinner med 24 %, noe som er en dobling sammenlignet med tallene fra 2006 (11 %). Andelen kvinnelige toppledere er størst i bedrifter med 26 – 100 ansatte (28 %). Andelen kvinner i lederstillinger på mellomledernivå og øvrige nivå er størst i mindre bedrifter med 1 – 25 ansatte (33 – 39 %).

Tre av fire bedrifter i undersøkelsen oppgir at de har ledergrupper. Kvinneandelen i disse utgjør 24 %, tilsvarende tall for 2006 var 17 %.

Bedriftenes arbeid med kjønnsbalanse – mål, handlingsplaner og tiltak

I spørreundersøkelsen finner vi samsvar mellom bedriftenes arbeid med kjønnsbalanse og andelen kvinner i lederstillinger. Det er høyere kvinneandel i ledende stillinger i de bedrifter som enten har konkrete mål for kjønnsbalanse, handlingsplaner for likestilling eller har gjennomført tiltak med mål om å øke andelen kvinnelige ledere. Det er i 2015 dobbelt så stor andel bedrifter (20 %) som oppgir at de har handlingsplan for likestilling eller kjønnsbalanse sammenlignet med 2006, andelen kvinner i ledende stillinger er dobbelt så høy i slike bedrifter sammenlignet med de som ikke har handlingsplaner (32 % vs 15 %). Disse bedriftene har også en høyere kvinneandel blant øvrige ansatte.

Relativt få bedrifter har i løpet av de tre siste årene gjennomført tiltak som har som mål å øke andelen kvinner i lederstillinger (15 %), noe som er marginalt flere sammenlignet med 2006 (12 %). Tiltak initieres hovedsakelig på bedriftsnivå og retter seg mot mellomledernivå og toppledernivå. Halvparten av gjennomførte tiltak er knyttet til lederutviklingsprogram, mens ingen benytter tiltak som kjønnskvoltering eller endring av stillingsbeskrivelser.

Tiltak som mentorprogram, lederutviklingsprogram, fleksible arbeidstidsordninger og Trainee-program vurderes å ha størst betydning for bedriftene. Det er også disse tiltakene bedriftene vil prioritere dersom de i framtiden skal iverksette nye tiltak.

Intervjuundersøkelsen - bedriftenes arbeid med kjønnsbalanse og lederutvikling

Gjennom casestudien analyserer vi frem noen av mekanismene som gjør seg gjeldene i rekruttering av kvinner til lederposisjoner. Lederne i studien har i gjennomsnitt 19 års erfaring fra virksomheten de i dag er ansatte i, og i snitt 10 år i lederstillinger i disse virksomhetene. Studien viser at bedriftene har guidelines og strategier som i ulik grad er styrende for deres arbeid. I bedriftene hvor dette

styrer arbeidet og har betydning i form av høye andeler kvinner i ledende stillinger finnes en kjønns sensitiv tenkning i store deler av bedriften. Denne er forankret i ledelsen og fremstår som viktig, og den gjennom syrer mye arbeid i organisasjonen.

Ingen av de tre bedriftene har konkrete mål eller måltall for kvinnerepresentasjon og de gjør et poeng av å ikke jobbe spesielt med kvinnerepresentasjon fordi dette ikke skal komme i veien for å vektlegge individuell faglig dyktighet. Oppfatningene om hva kjønnsbalanse innebærer varierer blant lederne; alt fra en helt lik 50-50-fordeling, minst like mange kvinner i ledelse som andelen kvinnelige ansatte i enkelte avdelinger, eller en generell og ikke tallfestet økning i kvinneandelen.

Arbeid med likestilling og kjønnsbalanse inngår først og fremst i virksomhetens generelle lederutviklingsarbeid. De tre casebedriftene er store virksomheter og de rekrutterer hovedsaklig ledere gjennom interne og langsiktige prosesser som enten kan være åpne og gjennom siktige eller mindre kjent for øvrige ansatte.

Rekruttering og karriereveier til kvinnelige ledere

Gjennom spørsmål til respondentene om egne lederkarrierer og bedriftens strategier har vi avdekket en prosess i flere steg for hvordan lederne er kommet i posisjon. Første steg er å bli identifisert som et mulig ledertalent. I neste steg gis disse muligheter til videre utvikling og utfordringer, som kandidaten må ta imot og helst ikke avslå. Siste trinn er at kandidaten "leverer" og kan vise til resultater. Disse trinnene er kjønnsnøytrale i den forstand at de ser ut til å gjelde både menn og kvinner, men det er kritisk å få støtte fra «sponsor» med ressurser og innflytelse som kan påvirke videre karriereutvikling.

I tillegg understrekes betydningen av kvinnelige rollemodeller for egen karriereutvikling, fordi de fungerer som forbilder og synliggjør at det er praktisk mulig og ønskelig å ha kvinner i ledende posisjoner i virksomheten. Å jobbe med teamutvikling og sammensetning kan også bidra til mangfold og kjønnsbalanse fordi manglende erfaring kan kompenseres for og kan føre til et breiere sett av erfaringer.

Vi har identifisert en rekke praksiser i virksomheten hvor en kjønns sensitiv tenkning kommer til uttrykk og bidrar til økt kvinneandel.

Balanse karriere – familie

Muligheten for karriereutvikling, samt å ta valget om å tre inn i en lederstilling er avhengig av tilpassinger og avveininger – både i egen familie og fra arbeidsgivers side. De mest kritiske avveiningene og valg i familien er knyttet til tidsbruk og arbeidsdeling med partner. Fra arbeidsgivers side er de viktigste tilpassingene knyttet til fleksibilitet med hensyn til arbeidssted og arbeidstid, samt praktiseringen av et «livsløpsperspektiv». Et slikt perspektiv innebærer en holdning til og forventninger om at kvinner benytter seg av permisjoner i småbarnsfasen, og der disse ikke opplever at de «taper» rent karrieremessig på å ta ut permisjon.

En hovedkonklusjon fra studien er at den formelle innflytelsen til kvinner øker, selv om sammenligningen med kartleggingen fra 2006 indikerer at dette er en langsom utvikling. Langsiktighet og strukturert arbeid med tiltak og lederutviklingsprosesser ser ut til å føre til flere kvinner i lederstillinger, det kan bidra til tidlig karriereplanlegging, samtidig som en negativ effekt av fravær knyttet til svangerskap reduseres.

Det pekes videre på suksesskriterier som synes å påvirke kvinneandelen i ledende stillinger. Disse er kultur for å tenke kjønnsbalanse og forankring av denne i ledelsen, betydningen av «sponsorer» og kvinnelige forbilder, fleksibilitet i arbeidstidsordninger og vurderingen av ansatte i et livsløpsperspektiv.

2 BAKGRUNN FOR STUDIEN

I 2006 gjennomførte Norut prosjektet *Kvinner og menns representasjon og innflytelse i olje- og energisektoren*. Prosjektet var en kartlegging som viste at det var få kvinner i lederroller, styrer og beslutningsprosesser i olje og energisektoren. Kartleggingen var et samarbeid mellom Oljeindustriens landsforening (OLF), Teknologibedriftenes landsforening (TBL Offshore og Elektro) og Energibedriftenes landsforening (EBL), og viste at det var 20 % kvinner i disse bedriftenes styrer og om lag 15 % kvinner i ledende stillinger og posisjoner. For medlemsbedrifter i Oljeindustriens landsforening var tilsvarende tall 23 % og 15 %. Prosjektet påpekte at relativt få bedrifter hadde mål, handlingsplaner og virkemidler for å øke kvinneandelen i ledelsen.

Denne rapporten er en oppfølging og sammenligning av kartleggingen som ble gjennomført på bedriftsnivå i 2006¹. Det betyr at rapporten omhandler en tilsvarende kartlegging på bedriftsnivå av kvinner og menns representasjon innen Norsk olje og gass gjennomført i 2015 som sammenlignes med situasjonen i 2006. Videre har prosjektet fulgt opp funn fra kartleggingen gjennom en casestudie i tre av medlemsbedriftene i bransjeorganisasjonen Norsk olje og gass.

Siden kartleggingen i 2006 har det foregått dels betydelige samfunnsmessige endringer som påvirker krav til, syn på og vurdering av likestillingsarbeid i norske bedrifter. Aktivitets- og redegjøringsplikten som pålegger arbeidsgivere å jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og rapportere om dette i årsberetningen, er et krav som kan ha endret likestillingsarbeidet i bedrifter. Forslaget, debatten og innføringen av krav om kjønnsrepresentasjon i ASA-selskap har vært en annen endring med betydning også for likestillingsarbeidet i bransjeorganisasjonen Norsk olje og gass sine medlemsbedrifter. Etter undersøkelsen i 2006 har bransjeorganisasjonen Norsk olje og gass og enkeltelskaper også iverksatt ulike tiltak for å bedre kvinnerepresentasjonen i bedriftene. Et av disse er "Female Future (FF) Norsk olje og gass" som er et karriereutviklingsprogram for kvinner². Deltakelse i dette programmet kan for eksempel inngå i bedriftenes rapporteringsplikt.

¹ Kartleggingen i 2006 omfattet to spørreundersøkelser, en bedriftsundersøkelse rettet til medlemsbedrifter i Oljeindustriens landsforening (OLF), Teknologibedriftenes landsforening (TBL Offshore og Elektro) og Energibedriftenes landsforening (EBL) samt en undersøkelse rettet mot ledere og styrerepresentanter i virksomheter tilknyttet de samme medlemsbedriftene.

²«Female Future» ble evaluert av Håpnes og Buvik (2013).

2.1 FORSTÅELSER AV ENDRINGER OG UTFORDRINGER I KVINNER OG MENNS REPRESENTASJON OG INNFLYTELSE

Målene i internasjonal og norsk likestillingspolitikk bygger på en rettighetstenkning som innebærer en forventning om jevn fordeling av makt og innflytelse mellom kvinner og menn. Kvinner og menn skal ha de samme reelle muligheter til å delta på alle samfunnsområder. Dette handler om en demokratisk rett til deltakelse (Skjeie og Teigen 2005). Det heter blant annet i Likestillingslovens formålsparagraf at loven skal ”... fremme likestilling mellom kjønnene og tar særlig sikte på å bedre kvinnens stilling. Kvinner og menn skal gis like muligheter til utdanning, arbeid og kulturell og faglig utvikling”³. Lederstillinger, både i offentlig og privat sektor, representerer posisjoner som kan innebære høy lønn, formell beslutningsmakt, varierte arbeidsoppgaver og utvidede karrieremuligheter. Likestilling innebærer derfor også å ha lik tilgang på karrieremuligheter og lederoppgaver uavhengig av kjønn.

Arbeid med likestilling har også en ressurside. Kvinneandelen i høyere utdanning øker og representerer en viktig del av tilgang på arbeidskraft og lederressurser. Likestillingsarbeid er derfor også viktig for å sikre virksomheter tilgang på kompetent arbeidskraft og gode ledere. Økt mangfold i rekrutteringsgrunnlag kan også ses som en del av likestillingens ressursbegrunnelse. Et mangfold kan gi tilgang på flere og ulike ressurser fordi mennesker i ulike situasjoner og posisjoner kan ha ulike ressurser å bidra med.

Ulik erfaringsbakgrunn og plassering i samfunnssystemet kan også føre til at en har ulike interesser. En tredje begrunnelse for likestilling er derfor knyttet til retten til å hevde og fremme ulike interesser. Samlet sett dreier dette seg om det Helga Hernes argumenterte for allerede i 1982 om rettigheter, ressurser og interesser (Hernes 1982). Disse begrunnelsene er sentrale også i senere studier og diskusjoner (Skjeie og Teigen 2005, Reisel og Teigen (red.) 2014, Alsos et al (red.) 2015, Teigen (red.) 2015, Halrynjo et al 2015). Rønning og Karlsen (2014:4) legger i tillegg til et argument som kan knyttes til omdømme: Kjønnsbalanse i ledende stillinger kan også bidra til bedriftens legitimitet i offentligheten ved å speile kjønnsfordelingen blant kunder og andre.

I forbindelse med debatten om innføring av krav om kjønnsbalanse i ASA-styrene ble det også innført et lønnsomhetsargument (Teigen 2002) i diskusjonen

³ Lov om likestilling mellom kjønnene av 1978, med endringer av 14. juni 2002.

Dette kom i stor grad fra næringslivet (Sørensen 2011, Teigen 2015a, Teigen (red) 2015). I følge lønnsomhetsargumentet skulle altså økt kvinneandel i styrer (eventuelt ledelse) føre til økt lønnsomhet i bedriftene. Dette er tilsynelatende enkelt å måle, men resultater av slike undersøkelser er i beste fall sprikende (Teigen og Midtbøen 2015:33, Engelstad 2012). Det er ikke så enkelt å studere hva endringer skyldes, og hva som ville skjedd hvis en faktor var endret. Mange hevder likevel at beslutninger blir kvalitativt bedre og forventer derfor også at dette påvirker lønnsomheten på sikt.

De ulike likestillingsargumentene kan koples til liberale og radikale tradisjoner i likestillingspolitikken (Skjeie og Teigen 2005), til grunnlagsteorier i kjønnsfeltet om hva kjønn er og hvordan det kan forstås, og dermed også til ulike forståelser av likhet og forskjell i og mellom kjønn (Bolsø 2011, Teigen 2015b).

Den grunnleggende teorien om kjønn som ulikhet finner vi gjerne igjen når en forsøker å forklare og identifisere årsaker og dermed hindringer for kvinners deltakelse i topplederposisjoner. En hovedgruppe forklaringer handler om at årsakene til kvinners lavere andel i lederposisjoner er knyttet til at de er forskjellig fra menn. Hvis ulikhet i andelen lederposisjoner skyldes forskjeller mellom kvinner og menn er spørsmålet om disse antas å være knyttet til ”iboende egenskaper” eller skyldes ulike erfaringer. Et eksempel på det første kan være en forestilling om at kvinner er mindre konkurranseorienterte, lønns- eller prestasjonsorienterte enn menn. Forskjeller mellom kjønn kan også antas å være knyttet til kjønnsdeling i arbeids- og familieliv, tradisjoner og normer, som sosialiserer og gir kvinner og menn ulike erfaringer og dermed fokus. Fordi kvinner har større ansvar for barn antas de i mindre grad å ønske å prioritere karriere foran familie. Den andre hovedgruppen forklaringer er knyttet til at strukturer, arbeidsmåter, rutiner og prosesser i arbeids- og samfunnsniv er preget av kjønne forventninger som blant annet kan favorisere menn.

Hovedfokuset i de norske studiene er på inngangssiden – tilgang til og rekruttering av kvinner. Vår undersøkelse har også denne vinklingen. Vi ser likevel at vi kunne fokusere på hvordan kvinner og menn kommer ut av eller stoppes i karriereutvikling, eller se dette som en frafallsproblematikk. Dette ser ikke ut til å ha vært mye drøftet i forskningen, og vår kartlegging fokuserer heller ikke på dette.

Denne nye kartleggingen følger opp den tidligere studien i denne bransjen og den vil ta lærdom av arbeidet fra undersøkelsen i 2006. Det betyr at vi vil

sammenlikne resultatene fra undersøkelsen i 2015 med situasjonen i 2006. Studien bygger på funn og erfaringer fra forrige studie og forfølger noen av de spørsmålene denne studien reiste. Kartleggingen vil avdekke endringer fra 2006, beskrive noen bedrifters likestillingsarbeid og peke på mulige effekter av endringer i bedriftenes likestillingsarbeid de siste 10 årene. Dette handler både om virkninger av endringer i lovverk og samfunnsutvikling og andre tiltak eller prosesser i bedrifter.

2.1.1 ENDRINGER I LOVVERK OG SAMFUNNSUTVIKLING

Endringer i lovverk og samfunnsutviklingen har ført til at arbeidet med bedriftenes likestillingsarbeid sannsynligvis er annerledes i dag enn for 10 år siden. Over nevnte vi både aktivitets- og redegjørelsesplikten og loven om styrerepresentasjon i ASA-selskapene. Aktivitets og redegjørelsesplikten gjelder for alle bedrifter som leverer årsberetning i Norge og har vært virksom i ulike varianter siden 2002. Det er derimot relativt få ASA-selskaper og bare ytterst få i vårt materiale.

Norsk olje og gass har lagt vekt på at deltakelse i initiativ som «Female Future» kan inngå i bedriftenes rapportering av aktivitets og redegjørelsesplikten i forbindelse med årsberetningen⁴. Arbeidsgivere pålegges her å jobbe aktivt, målrettet og planmessig for å fremme likestilling og hindre diskriminering. Arbeidsgiverne skal også rapportere og gi en beskrivelse av planlagt, iverksatt og gjennomførte tiltak på feltet. Videre må mål, tidsplan for gjennomføring og status angis. Dette betyr at loven pålegger arbeidsgivere ikke bare å unngå å diskriminere, men også å jobbe aktivt for likestilling. Likestillings- og diskrimineringsombudet sammenlikner dette med forbyggende arbeid for å forhindre fysiske arbeidsulykker (HMS-arbeid). Dette er en del av den samfunnsmessige situasjonen som gjør at det kan forventes at bedriftenes arbeid med kjønnsbalanse ser annerledes ut i dag enn i 2006. Blant annet er det rimelig å forvente at flere bedriftene jobber med likestilling, eller har iverksatt tiltak for å fremme kjønnsbalanse. Vi kan også forvente at de har bedre oversikt over kjønnsfordelingen i ulike stillinger og deler av virksomheten fordi slike oversikter inngår i aktivitets- og redegjørelsesplikten.

⁴ hjemlet i Arbeidsmiljøloven kapittel 13, Likestillingsloven, Diskrimineringsloven og Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven som blant annet er fulgt opp i Regnskapsloven § 3-3 om krav til årsberetningens innhold.

Forslaget om 40 % kjønnsrepresentasjon i ASA-selskap var kontroversielt og vakte stor debatt, særlig i årene før det ble innført. Loven om kjønnsrepresentasjon i de store allmennaksjeselskap med mange eiere, det vil si de som er børsnotert (ASA) ble vedtatt i 2003 og innført trinnvis og for offentlig eide aksjeselskap i 2004, nyopprettede ASA-selskap fra 2006 og full ikrafttredelse for alle ASA-selskap fra 1.januar 2008. Loven har ført til økt kvinnerepresentasjon i ASA-selskapene, men ingen tilsvarende øking i AS-ene, slik en hadde forventet (Teigen 2015). Loven er likevel viktig fordi den bidro til debatt og oppmerksomhet om likestilling i styrer og ledelse i norske bedrifter. Den har økt kvinneandelen i ASA-styrene og kvinners økte deltakelse i styrer kan også bidra til at flere kvinner får kompetanse som verdsettes i ansettelse av toppledere. Den er et eksempel på likestillingsarbeid som har foregått siden Noruts rapport om kvinner og menn i olje- og energisektoren i 2006, og er altså blant tiltakene som også kan ha påvirket likestillingsarbeidet i Norsk olje og gass sine medlemsbedrifter, også utenom andelen kvinner i *styrene*.

Endringene i bransjen må vurderes over tid – fra 2006 til i dag, men likestillingsarbeidet i bransjen i dag må også sammenholdes med likestillingsutviklingen og arbeid i samfunnet for øvrig. Mye av forskningen på dette feltet dreier seg om å prøve å fastsette og beskrive andelen kvinner i toppstillinger, eventuelt endringer i denne andelen. Vår kartlegging plasserer seg i dette landskapet og gir ett bilde av hvordan situasjonen er i petroleumssektoren i dag.

Ekeland (2015) viser at sysselsatte i petroleums- og petroleumsrelaterte næringer fortsatt skiller seg fra andre bedrifter i privat sektor ved å ha flere ansatte med høyere utdanning og en lavere andel kvinner. Kvinneandelen har imidlertid i følge denne SSB-undersøkelsen økt fra 16,4 prosent i 2003 til 20,8 prosent i 2014. Bildet i petroleumsindustrien viser at det norske arbeidsmarkedet, i likhet med de fleste andre land, er svært kjønnsdelt. Avhengig av hvilke indekser og rangeringer som benyttes plasserer gjerne kjønnssegregeringen i Norge seg midt i laget blant europeiske land (Reisel og Teigen 2014:18). Ekelands undersøkelse viser ellers at det har blitt flere yngre i næringa totalt og det er særlig blant dem kvinneandelen har økt. Samtidig har andelen kvinner i eldre aldersgrupper falt. Veksten i kvinners deltakelse har altså kommet blant yngre kvinner med høyere utdanning. Mens 59 prosent av de sysselsatte kvinnene i næringa hadde en utdanning på universitets- og høyskolenivå, var tilsvarende andel for menn 37 prosent (Ekeland 2014). Arbeidsmarkedet også i petroleumsindustrien er derfor

delt både med hensyn til kjønn, alder og utdanning, sannsynligvis også med hensyn til etnisitet og funksjonsevne, som vi ikke går nærmere inn på her.

2.1.2 ANDEL KVINNER I LEDENDE STILLINGER – EN KUNNSKAPSSTATUS

I denne rapporten legger vi hovedvekten på andelen kvinner i ledende posisjoner. Halrynjo, Kitterød og Teigen (2015: 112) viser at til tross for at kvinner harnesten like høy yrkesdeltakelse som menn, tar mer utdanning enn menn og i økende grad tar utdanninger som rekrutterer til ledelsesstillinger, er norske kvinner sterkt underrepresentert i topp-posisjoner i næringslivet. Dette er ikke noe særtrekk for det norske arbeidsmarkedet. Halrynjo, Kitterød og Teigen (2015: 112) peker på at andelen kvinner i ledelse likevel har økt. AFF's lederundersøkelse viser at andelen kvinnelige toppledere har økt fra 11 % i 2002 til 24 % i 2011 (ref i Halrynjo, Kitterød og Teigen 2015:112). Halrynjo, Teigen og Nadim (2015:58) viser derimot at det i gjennomsnitt bare er 18 % kvinner i toppledelsen i de største norske selskapene. De har undersøkt kjønnsandelen i 247 av de største norske bedriftene gjennom studier av deres årsrapporter, nettsider, HR-avdelinger og databasen PROFF-Forvalt. De finner at det er 30 % kvinner i toppledergruppen blant de offentlig eide virksomhetene og 15 % blant de børsnoterte selskapene.

AFF's undersøkelse om kjønnsbalanse i ledelsen i seks norske selskap (Rønning og Karlsen 2014:4) viser derimot til at det er 30 % kvinner på nivået som rapporterer til toppledelsen og 25 % blant toppledere. Rønning og Karlsen (2014:7) baserer seg for eksempel på en survey blant ledere og deres rapportering om egen lederrolle. Undersøkelsen har meget høy svarprosent, men også stor forskjell i svarandel fra kvinner og menn. Det er grunn til å tro at denne skjevheten fører til en betydelig overrapportering av kvinner i lederstillinger. Rønning og Karlsen (2014:4) peker på AFF's lederundersøkelse fra 2011 som viser at det i privat sektor var 36 % kvinner på mellomledernivå, 27 % på det nivået som rapporterer direkte til toppledernivå og 22 % kvinner på toppledernivå. Likevel var det bare 9 % kvinner som var ledere i virksomheter med mer enn 100 ansatte.

Et poeng her er at forskjellene i den rapporterte andelen kvinner i toppledelse handler både om definisjoner av ledernivå, og det handler om metoder i innsamlingen av data. I tillegg ser det ut til at resultater fra de samme

undersøkelsene refereres noe forskjellig. Vi har ikke anledning til å gå inn på dette her, men nøyer oss med å påpeke dette, og vi kommer tilbake til at dette også må inngå i vurderingen av vår undersøkelse.

Det er altså forskjell i kvinneandel blant ledere i offentlige og private bedrifter – det er flest kvinnelige ledere i offentlig sektor (Halrynjo, Teigen og Nadim 2015:59). Det er flere kvinner i styrene i selskap med lovkrav og kjønnsbalanse, men dette har ingen påvirkning på ledersammensetningen i disse selskapene (Halrynjo, Teigen og Nadim 2015:60). Det er også forskjeller med hensyn til selskapsstørrelse. Alsos, Bjørkhaug, Bolsø og Ljunggren (2015: 18) bygger på tall fra SSB 2015 som viser at bare 6 % av ASA-selskapene og 15 % av AS-ene har en kvinne som daglig leder. Her har altså de største selskapene lavere andel kvinner som daglige ledere. Det er altså en viss uenighet om antall og andel kvinner i lederposisjoner. Vårt utgangspunkt er nøkternt, i tråd med flere av de ledende miljøene forventer vi ikke store endringer i andelen kvinner i ledelse, heller ikke i petroleumsindustrien.

Rapporteringen om beskjedne – og også til dels sprik i endringer gjør årsakene til svak kvinnerepresentasjon og forklaringer på lavt antall og få endringer spesielt interessant. I neste avsnitt peker vi på noen av de mest aktuelle teorier om kjønn i ledelse og identifiserer svært kort noen aktuelle problemstillinger basert på noe nyere norsk litteratur.

2.1.3 AKTUELLE FORKLARINGER

De norske undersøkelsene vi har vist til her bygger på og drøfter sine funn i relasjon til i hovedsak tre sett av forklaringer, med noe ulik vektlegging. Vår beskrivelse av disse, lener seg på Halrynjo et al (2015).

Glasstakshypotesen dreier seg om at kvinner møter usynlige, og oftest bedriftsinterne strukturer som hindrer deres karriereutvikling (Halrynjo et al 2015, Storvik og Schøne 2008). Forstått som bedriftsinterne faktorer handler dette om strukturer og holdninger som kan komme til uttrykk i rekrutteringsprosesser, holdninger, rutiner og lignende som hindrer kvinner i å nå opp og få topplederjobber. Disse kan i prinsippet finnes i tekniske strukturer og som normer hos individer i organisasjonen og være internaliserte i prosedyrer og ”kulturer”. ”Holdningsspørsmål” som finnes i flere undersøkelser av typen om kvinner og menn er like egnet til å være toppledere er ment og ”avsløre” slike

holdninger, mens spørsmål av typen endring av stillingsbeskrivelser som tiltak har som premiss at det kan være kjønnskjevheter i utformingen av slike som favoriserer, i disse tilfellene, menn som søkere. Vi etterlyser også "glasstak" av bedriftsekstern karakter for eksempel i form av samfunnsmessige normer og forventninger om kjønn som bremser eller problematiserer kvinners karriereutvikling.

"Sticky floor", eller kanskje helst klebrig gulv-hypotesen, tematiserer at enkelte faktorer hindrer kvinner i å komme seg i gang med en karriere. Overraskende nok synes disse i stor grad (og kanskje utelukkende i noen tilfeller) å peke på egenskapsforklaringer knyttet til kvinner om at de ikke søker lederstillinger og at de er mindre interesserte i lederstillinger eller ikke ønsker å prioritere lederjobber på vers av familieforpliktelser. Det synes opplagt at disse trekkene også kan ha strukturelle forklaringer, altså forklaringer som er knyttet til strukturer og normer i samfunnet om kjønn som ikke er egenskapsforklaringer. Det å ikke oppleve at en er kvalifisert nok, ha behov for forsikringer om at egen kompetanse er tilstrekkelig, eller opplevelser av å ikke bli "sett" kan for eksempel fungere på denne måten.

En tredje hypotese er at det finnes en karrieremessig flaskehals på mellomledernivå (Halrynjo et al 2015:114). Fokus her er på at kvinner ikke rekrutteres til mellomlederposisjoner (feks operative linjeledere som tradisjonelt krever teknisk bakgrunn og har resultatansvar) som igjen utgjør rekrutteringsbasen for toppledere.

Vår kartlegging og casestudien kan til en viss grad koples til og brukes for å diskutere disse hypotesene. Utgangspunktet, særlig for intervjuene i caseundersøkelsen er likevel at karriereutvikling og rekruttering er prosesser i situasjoner som kan ses som nettverk av formelle og uformelle dimensjoner, normer og tradisjoner, holdninger, retorikk og politikk, utdanningsvalg og kjønnnet arbeidsdeling med mer. Vi er derfor mer interessert i de mekanismene som vedlikeholder kjønnsmessig ubalanse enn å isolere årsaker. Vi tar utgangspunkt i forståelse av disse mekanismene. Gjennom casestudien ser vi på hvordan suksessfulle bedrifter håndterer disse og hvordan disse peker på faktorer det går an å gjøre noe med. Denne avgrensningen skyldes arbeidets omfang.

Oppsummerende kan vi si at det norske, og andre arbeidsmarked i stor grad er kjønnsdelt og det forklarer i første omgang den lave andelen kvinner i petroleumsindustrien. Årsakene til kjønnsmessig ubalanse i kvinnerepresentasjon

i topplederstillinger er også knyttet til andre bedriftsinterne og eksterne faktorer, kjønnede normer og strukturer i samfunn som også kommer til uttrykk på individnivå. I denne studien kartlegger og beskriver vi kvinneandel i bransjen og i lederstillinger basert på en survey. I casestudien er vi særlig opptatt av å beskrive bedriftenes arbeid med likestilling og mangfold, forstå rekrutteringsprosesser til topplederstillinger og hvorvidt disse kan sies å være kjønnet. På bakgrunn av dette kan det være mulig å identifisere faktorer som kan bidra til å øke andelen kvinner.

2.2 RAPPORTENS OPPBYGGING

I kapittel 3 beskrives det metodiske opplegget for gjennomføringen av studien. Svarprosent og representativiteten til kartleggingen gjennomgås, samt at den kvantitative og kvalitative delen av studien diskuteres.

I kapittel 4 presenteres hovedfunnene fra spørreundersøkelsen. Først presenteres kjønnsfordelingen blant bedriftene i undersøkelsen, deretter presenteres fordelingen av styreverv blant kvinner og menn samt fordelingen av kvinner og menn på ulike ledernivå. I kapittel 4.2 gjennomgås bedriftenes arbeid med kjønnsbalanse, hvilke tiltak bedriftene har gjennomført, betydningen av disse og bedriftens framtidige satsing når det gjelder å øke rekrutteringen av kvinner til lederstillinger. Det blir løpende gjort sammenligninger med kartleggingen fra 2006 der det er relevant og mulig.

Kapittel 5 omhandler casestudien der vi har intervjuet 12 kvinner og en mann i lederstillinger fordelt på tre virksomheter som har besvart spørreundersøkelsen. Casestudien inneholder ledernes vurderinger og erfaringer med hva som er kritiske faktorer for å lykkes med å øke kvinneandelen i ledende stillinger i sektoren, og deres beskrivelser av bedriftens arbeid med kjønnsbalanse. Dette er faktorer som knyttes både til erfaringer fra egen karriere og rekrutteringsprosesser samt virksomhetens arbeid med mangfold. Kapitlet avsluttes med en oppsummering av endringer i kvinners formelle innflytelse, samt hvilke suksesskriterier som synes å påvirke kvinneandelen i ledende stillinger.

3 METODISKE KOMMENTARER

3.1 STUDIENS OMFANG OG HOVEDDELER

Studien av kvinners og menns representasjon og innflytelse på ulike nivå har både en kvantitativ og en kvalitativ tilnærming. Den metodiske tilnærmingen består av:

- En spørreundersøkelse til medlemsbedrifter i Norsk olje og gass
- En casestudie av tre bedrifter som har besvart spørreundersøkelsen

Målet med spørreundersøkelsen har vært å gi et bilde av hvor kvinner og menn er plassert i den enkelte virksomhet, det vil si hvilke formelle posisjoner kvinner og menn innehar, samt hvilke tiltak den enkelte virksomhet har iverksatt for å fremme kjønnsbalanse og erfaringene med disse.

På bakgrunn av spørreundersøkelsen ble det valgt ut tre casebedrifter. Formålet har her vært å følge opp sentrale trekk fra spørreundersøkelsen gjennom å studere bedrifter som har lyktes i å rekruttere kvinner inn i lederstillinger.

I tillegg har vi til en viss grad benyttet oss av skriftlig materiale som dokumenter og ulike rapporter som beskriver endringer og sentrale utviklingstrekk innen sektoren. Dette er dokumenter knyttet til utviklingen i sysselsetting, endringer i lovverk og kvinner og menns deltakelse i petroleumssektoren.

3.1.1 KARTLEGGING AV LEDERPOSISJONER I OLJE- OG GASSEKTOREN

Formålet med surveykartleggingen har vært to-delt; først og fremst ønsker vi å gi et oppdatert bilde på hvor vi finner kvinner og menn plassert i virksomheter innen norsk olje og gass, det vil si å beskrive den kjønnsmessige sammensetningen av ansatte i virksomheten, både andel totalt og fordeling på ulike ledernivå. Videre ønsker vi å sammenligne et oppdatert bilde anno 2015 med slik medlemsbedriftene i daværende Oljeindustriens landsforening (OLF) oppfattet situasjonen i 2006. Undersøkelsen i 2006 innbefattet også andre sektorer, og flere studier. I den grad det er mulig sammenlignes kartleggingen i 2015 med tilsvarende virksomheter i OLF fra 2006. For å sikre studiens *reliabilitet* har vi ved en ny kartlegging valgt å benytte de samme spørsmålene som i 2006. Reliabilitet er forbundet med målesikkerhet, og er knyttet til om vi

kan stole på at de dataene vi benytter i sammenligningen virkelig er egnet for dette.

Surveyen omfattet totalt 21 hovedspørsmål hvor flere inneholder delspørsmål. Fem av spørsmålene dreide seg om kjennetegn og bakgrunnsinformasjon ved den aktuelle virksomheten og ansatte, som konserntilhørighet, antall ansatte, aldersfordeling og ansiennitet blant kvinner og menn samt ansattes utdanningsnivå. Et spørsmål gjaldt hvem i virksomheten som hadde fylt ut skjemaet, to spørsmål gjaldt styresammensetningen (antall kvinner og menn) i virksomhetene. Fem spørsmål omhandlet organisering og sammensettingen av ledelsesnivåer og rekruttering til disse siste. Syv spørsmål gjaldt mål, handlingsplan og tiltak for rekruttering av kvinner til lederstillinger. Surveyen ble avsluttet med en rekke holdningsspørsmål der informantene ble bedt om å gjøre vurderinger av en rekke utsagn knyttet til kvinner og ledelse. Med mindre justeringer⁵ er disse spørsmålene identiske med de som ble anvendt ved kartleggingen i 2006, noe som gir et godt grunnlag for å sammenligne tall fra 2006 til 2015. Denne rapporten gir derfor et godt bilde av endringene i sektoren fra 2006 til 2015.

Begrepet *validitet* sees gjerne i sammenheng med begrepet reliabilitet. Validitet er knyttet til gyldighet og relevans, og til hvorvidt undersøkelsen virkelig måler det den har til hensikt og måle. Vi har i undersøkelsen valgt å definere innflytelse blant annet ut fra *posisjon*. Det innebærer at vi avgrensner innflytelse til driftsbasert og formell medbestemmelse. Dette kan måles som innflytelse gjennom posisjoner, det vil si stillinger og styreverv.

Samlet er surveymaterialet egnet til å belyse følgende hovedspørsmål:

- Hvordan er styresammensetningen når det gjelder kvinner og menn innen sektoren?
- Hvordan fordeler kvinner og menn seg på ulike nivå og stillinger innen sektoren?
- Har kvinner formell innflytelse, og på hvilket nivå?
- Hvilke tiltak rapporterer bransjen at de gjennomfører for å rekruttere kvinner til lederposisjoner og hvilken betydning har disse tiltakene?

⁵ Undersøkelsen i 2015 har i tillegg spørsmål om hvorvidt virksomheten har tilbudt kvinner lederstillinger siste år, men hvor kandidaten har takket nei til tilbudet.

3.1.2 CASESTUDIE AV KVINNER I LEDERPOSISJONER I OLJE- OG GASSEKTOREN

Studier av innflytelse i arbeidslivet stiller oss ovenfor metodiske utfordringer. Dersom vi velger kun å studere fenomenet kvinner og menns innflytelse ut fra en kartlegging av hvilke posisjoner og verv de har, får vi ikke tak på prosessene som skaper dette bildet og vi får mangelfulle forklaringer på hvorfor det har blitt slik og hva som kan gjøres for å endre det.

En kartlegging og et oversiktsbilde av formell innflytelse må derfor suppleres av en kvalitativ tilnærming der vi undersøker de relasjonelle og prosessuelle mekanismene som fungerer i rekruttering og lederutvikling. Studien her er som tidligere nevnt opptatt av inngangssiden – det vil si tilgang til og rekruttering av kvinner. I casestudien forsøker vi å få en mer inngående forståelse av mekanismer og prosesser gjennom analyser av bedriftenes likestillingsarbeid og kvinners beskrivelser av egne karriereløp. Dette innebærer at vi i casestudien blant annet vektlegger å få fram hva kvinnelige ledere selv trekker fram som viktig for at de kom i posisjon til lederverv. Vi er altså interessert i å forstå mekanismer i rekruttering- og lederutvikling gjennom fortolkninger som ikke så lett lar seg studere gjennom en survey.

3.2 SVARPROSENT OG REPRESENTATIVITET

Surveyen ble gjennomført som en elektronisk spørreundersøkelse ved hjelp av verktøyet SurveyXact, og ble sendt ut i mai 2015 med svarfrist i juni 2015. Det ble sendt ut to påminnelser til virksomhetene; en i juni og en i september 2015. Den siste besvarelsen ble registrert 21. september og surveyen ble lukket 1. oktober 2015⁶.

Populasjonen for undersøkelsen er samtlige medlemsbedrifter i bransjeorganisasjonen Norsk olje og gass. For å komme fram til en unik epostliste over medlemsbedriftene ble vi av Norsk olje og gass gitt tilgang til lister over daglig leder i henholdsvis oljeselskaper og leverandørbedrifter. Disse fordelte seg på henholdsvis *Top Managers Forum Oil Companies* (54) og *Top Managers Forum Supplier Companies* (60). Denne listen ble så vasket mot medlemmer i *Utvalg for Arbeidsgiverpolitikk og kompetanse* (APU) - totalt 44

⁶ Alle data i undersøkelsen er anonymisert. Prosjektet har ikke kartlagt personsensitive data. Den videre behandling og oppbevaring av data skjer i tråd med retningslinjer fastsatt av personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.

bedrifter - der adresser til medlemsbedrifter i APU ble prioritert. En slik prioritering ble gjort fordi APU hovedsakelig består av HR-direktører i de største medlemsbedriftene og er viktige kilder for å besvare undersøkelsen. Samlet resulterte dette i en liste med 117 foretak med unike e-postadresser, fordelt på henholdsvis 54 olje- og gasselskap og 63 leverandørbedrifter. Etter justeringer for frafall⁷ sitter vi igjen med en reell populasjon på 108 bedrifter som fordeler seg på henholdsvis 50 olje- og gasselskap og 58 leverandørbedrifter.

Totalt er det 41 respondenter som har svart på et eller flere spørsmål i undersøkelsen, 9 av disse har besvart noen spørsmål mens de resterende 32 har gjennomført hele undersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 38. Tilsvarende svarprosent på kartleggingen i 2006 var 50 %.

Surveyen ble rettet til ledere og HR-ansvarlige i medlemsbedriftene. Dersom mottaker ikke kunne svare på undersøkelsen ble de anmodet om å videresende henvendelsen i bedriften. For de virksomhetene som også hadde kontorer andre steder i Norge ba vi om at det ble oppgitt kontaktinfo til disse for eventuell videresendelse av surveyen. Det var ingen av respondentene som la igjen slik informasjon. Samlet er 37 av virksomhetene en del av et konsern, hvorav 33 er datterselskap eller underkontor og fire er morselskap eller hovedkontor.

De som har besvart undersøkelsen i den enkelte virksomhet er hovedsakelig personalansvarlig eller personer med HR-funksjoner (>60 %), der hoveddelen av disse er kvinner⁸. Over en tredel av besvarelsene ble gitt av administrerende direktør eller daglig leder, hoveddelen av disse var menn⁹.

En svarprosent på nærmere 40 er ikke uvanlig for slike undersøkelser¹⁰. Det er interessant å vite noe om i hvilken grad de bedriftene som har svart på surveyen er representativ for medlemsbedriftene i Norsk olje og gass. Vi har i tabellen under sammenlignet populasjonen av bedrifter med respondentene:

⁷ Frafallet skyldes duplikater og adresser som ikke lenger var operative og der det ikke lyktes å få nye oppdaterte e-postadresser.

⁸ 70 % av disse var kvinner.

⁹ Over 80 % av disse var menn.

¹⁰ Halrynjo, Kitterød og Teigen (2015) sin survey om likestillingsholdninger blant kvinner og menn i toppledelse har en svarprosent på 27 % for menn og 45 % for kvinner, totalt 31 % (2015:116).

Tabell 3.1: Populasjon og svargivere fordelt på størrelsesgruppe ansatte:

Antall ansatte	Populasjon	Respondenter
1 - 25	26 (25 %)	12 (30 %)
26 - 100	33 (30 %)	10 (24 %)
>100	49 (45 %)	19 (46 %)
Sum	108 (100 %)	41 (100 %)

Tabellen viser at bedrifter med 1-25 ansatt er svakt overrepresentert i besvarelsene, mens tilsvarende bedrifter med 26-100 ansatte er svakt underrepresentert. Respondentene fordeler seg på henholdsvis 22 olje- og gasselskap og 19 leverandørbedrifter. Sett i forhold til svarprosenten har det vært en større respons blant olje- og gasselskapene (44 %) sammenlignet med leverandørselskapene¹¹ (33 %). Det er dermed noe skjevhet i materiale i retning av oljeselskapene sammenlignet med populasjonen. Olje- og gasselskapene utgjør i undersøkelsen 55 % av besvarelsene og 46 % av medlemsbedriftene i Norsk olje og gass.

¹¹ Det er grunn til å tro at det kan føre noe overrapportering av kvinner, siden leverandørbedrifter tradisjonelt har en lavere andel kvinner blant ansatte og i lederstillinger.

4 RESULTATER FRA KARTLEGGINGEN

Vi presenterer her hovedtrekkene fra spørreundersøkelsen. Først gis det en framstilling av den generelle kjønnsfordelingen i de virksomhetene som har svart på surveyen, samt oversikt over kjønnsfordelingen blant styremedlemmer (4.1.1) og på ulike ledernivå (4.1.2). Deretter går vi nærmere inn på virksomhetenes arbeid med kjønnsbalanse (4.2). Det blir løpende gjort en sammenligning med tallmaterialet fra 2006 der dette er mulig og relevant.

4.1 KJØNSNFORDELING I OLJE- OG GASS SEKTOREN

Olje- og gassektoren har tradisjonelt hatt en overvekt av mannlige sysselsatte, men hvor det har vært en tendens til utjevning mellom kjønnene. Tall fra SSB viser at kvinneandelen i petroleumsnæringene har økt fra 16,4 prosent i 2003 til 20,8 prosent i 2014 (Ekeland 2015). Til sammenligning utgjør kvinner 47,2 % av det totale antallet sysselsatte i Norge i 2015¹².

I spørreundersøkelsen har bedriftene samlet oppgitt en kvinneandel på 29 %. Kvinneandelen er altså noe høyere blant respondentene i forhold til resten av petroleumssektoren. Dette kan dels forklares ut fra at vi i undersøkelsen har fanget opp bedrifter som har satset på tiltak med formål om å rekruttere kvinner inn i lederposisjoner. Det kan også dreie seg om en overrapportering eller skyldes ulike målemetoder i SSB og vår undersøkelse.

Tabell 4.1: Andel kvinner og menn fordelt på bedriftsstørrelse:

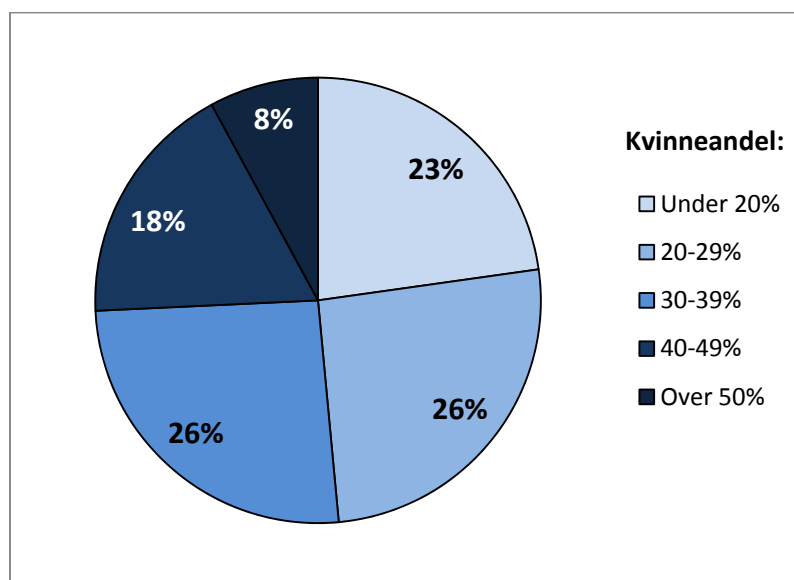
Antall ansatte	Kvinner	Menn
1 - 25	30 %	70 %
26 - 100	36 %	64 %
>100	28 %	72 %
Sum snitt	29 %	71 %

Det er liten variasjon i kvinneandelen mellom små og store bedrifter i undersøkelsen. Bedrifter med 26-100 ansatte har den største andelen kvinner med 36 %, mens bedrifter med færre enn 26 ansatte har oppgitt en kvinneandel på 30 %.

¹² SSB, Arbeidskraftundersøkelsen, 3. kvartal 2015.

En annen måte å fremstille kvinneandelen på er å se på hvordan denne fordeler seg på andelen av bedrifter i svarmaterialet:

Figur 4.1: Andel bedrifter og tilhørende kvinneandel:



Figuren viser at 23 % av bedriftene i svarmaterialet har en kvinneandel under 20 %, 26 % av bedriftene har en kvinneandel mellom 20–29 % og en like stor andel (26 %) har en kvinneandel mellom 30–39 %. Figuren viser at vel en fjerdedel (26 %) av bedriftene har en kvinneandel på over 40 %. De bedriftene som oppgir en kvinneandel på over 50 % er her leverandører av forpleiningstjenester til olje og gassindustrien, samt konsulentselskap.

De aller fleste respondentene som har svart på antall ansatte er AS-er (36), de andre er NUF (3). Det er 9 AS-er med over 40 % kvinneandel og 27 med kvinneandel under 40 %. Kvinneandelen blant ansatte sier ikke noe om kvinneandelen i ledende stillinger for disse bedriftene. Generelt vil vi måtte forvente at en skjevhet i kjønnsfordelingen i bedriftene også vil vise seg i fordelingen av kvinner og menn i innflytelsesrike posisjoner.

4.1.1 STYREREPRESENTASJON

Styrerepresentasjon er et mål på formell innflytelse. Styrets viktigste funksjoner er å utarbeide planer for virksomheten, samt å sørge for å utarbeide budsjetter og kontrollere regnskapet og den økonomiske situasjonen for øvrig.

Styrerepresentasjon gir dermed betydelig muligheter for å øve innflytelse over virksomhetens utvikling.

Samlet registrerte vi 254 styremedlemmer i styrene, inklusive styreledere, for bedriftene i undersøkelsen. Av disse var 57 kvinner, som gir en kvinneandel på 22,4 %. Det tilsvarende tallet for medlemsbedrifter i OLF i 2006 var 22,6 %. I tabellen under presenteres fordelingen av alle styreverv, både for 2015 og 2006.

Tabell 4.2: Fordeling av styreverv blant kvinner og menn 2015 og 2006:

	Andel kvinner 2015	Andel menn 2015	Andel kvinner 2006	Andel menn 2006
Styreledere	7 % (3)	93 % (38)	11 % (3)	89 % (23)
Representanter valgt av eierne	22 % (30)	78 % (107)	22 % (23)	78 % (80)
Representanter valgt av og blant de ansatte	33 % (18)	67 % (37)	29 % (12)	71 % (30)
Øvrige representanter¹³	29 % (6)	71 % (15)	(2)	(4)
Sum	22,4 % (57)	77,6 % (197)	22,6 % (40)	77,4 % (137)

I tolkningen av tabellen er det verdt å minne på at den totale svarprosenten for undersøkelsene var henholdsvis 38 %¹⁴ (2015) og 50 % (2006). Tallene gir imidlertid et bilde av at det er små og marginale endringer i styresammensetningen mellom 2006 og 2015. Tabellen viser at det har vært en marginal nedgang i andelen kvinnelige styreledere, en identisk andel kvinner og menn i styrene som er valgt av eierne, mens det har vært en marginal økning i andelen kvinnelige styrerepresentanter valgt av og blant de ansatte. Det er svært få ASA-selskap i vårt utvalg, de fleste bedriftene har derfor ikke krav om kjønnsrepresentasjon i styrene. Undersøkelsen viser da også i tråd med Teigen (2015) og andre undersøkelser (Halrynjo, Teigen og Nadim (2015) liten og ingen endring i kjønnsammensetningen for styre *uten* lovkrav. En annen måte å si det på er at lovverket fungerer, for de som er underlagt det, men ikke de andre.

Kun tre av bedriftene (7 %) oppgir i 2015 at de har kvinnelige styreledere. Dette er bedrifter med over 100 ansatte. Tilsvarende tall fra forrige kartlegging var 11

¹³ Det er kun 9 bedrifter som har oppgitt øvrige representanter.

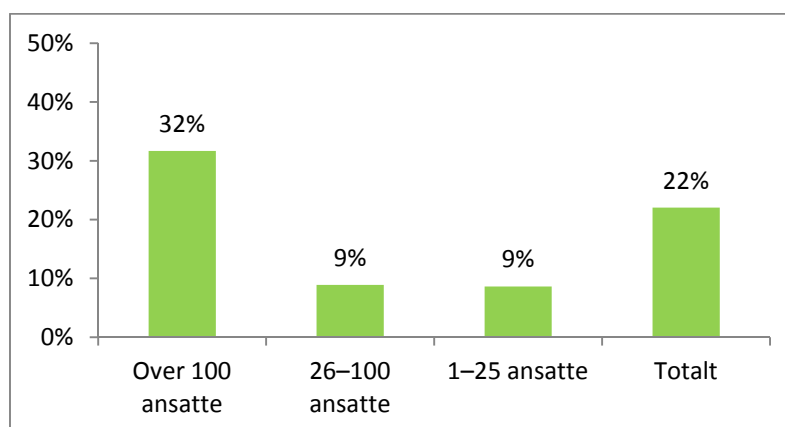
¹⁴ Antall besvarelser (N) for de to undersøkelsene er 41 (2015) og 50 (2006).

%. Storvik og Gulbrandsen (2015:110) viser til tall fra SSB der kun 5 % av både styreledere og daglig ledere var kvinner i 2008. I 2013 var det 11 % kvinner som var styreledere og 7 % daglige ledere. En gjennomgang av medlemsbedriftene i Norsk olje og gass ved hjelp av Proff forvalt viser at kvinneandelen i dag blant styreledere er 11 % og at 10 % av daglige ledere er kvinner. Halrynjo, Teigen og Nadim (2015: 54) viser i undersøkelsen av 247 bedrifter basert på dokumenter, at blant bedrifter med lovkrav om kjønnsrepresentasjon i styrene (hovedsakelig ASA) hadde 7 % av bedriftene kvinne som styreleder, i offentlig eide selskap og samvirkeleg og boligbyggelag var det henholdsvis 21 % og 33 %. I privat eide AS/ANS uten lovkrav var det 6 %.

Oversikten viser en tendens til at kvinner velges relativt oftere til styreverv når de velges av og blant de ansatte i bedriftene. Hver tredje representant valgt av og blant de ansatte er kvinne, mens i overkant av hver fjerde representant valgt av eierne er kvinne.

I figuren under ser vi hvordan den totale kvinneandelen i styrene (22,4 %) fordeler seg etter størrelse på bedriftene:

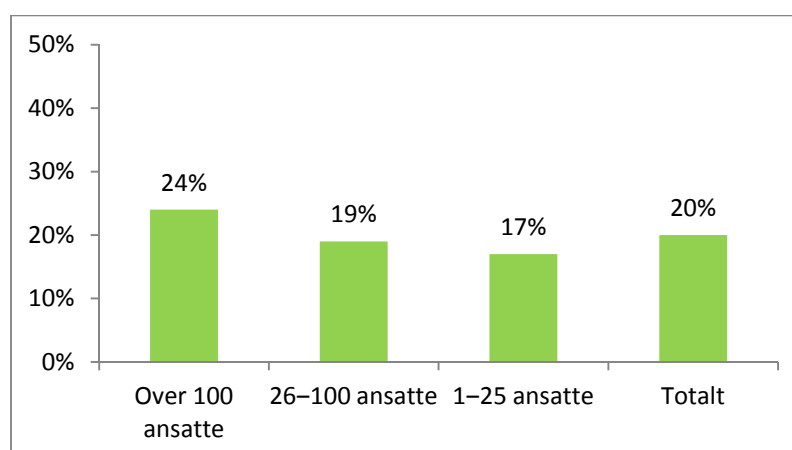
Figur 4.2 Kvinneandel i styrer fordelt etter antall ansatte i bedriftene:



Figuren viser at det er i de største bedriftene vi finner flest kvinnelige styrerepresentanter, i bedrifter med over 100 ansatte er kvinneandelen på over 30 %. Kvinneandelen i styrene er dels betydelig lavere i bedrifter med 100 eller færre ansatte. Samlet er det 16 bedrifter som oppgir at de ikke har kvinnelige styrerepresentanter. Dette er hovedsakelig små bedrifter med færre enn 26 ansatte (10) og bedrifter med 26 – 100 ansatte (5).

Vi har ikke direkte sammenlignbare tall fra kartleggingen i 2006, kun samlede tall fra de tre 3 ulike bransjer. Tabellen under antyder imidlertid en vekst i kvinneandelen i styrene for de største bedriftene (over 100 ansatte) og en tilsvarende nedgang i øvrige virksomheter.

Figur 4.3 Kvinneandel i styrer fordelt etter antall ansatte i bedriftene 2006¹⁵:



4.1.2 LEDERSTILLINGER

I spørreundersøkelsen har vi kartlagt lederstillinger i bedriftene på to måter; sammensetningen av menn og kvinner på ulike ledelsesnivå og sammensetningen av menn og kvinner i bedriftenes ledergrupper.

Det er i undersøkelsen skilt mellom tre ledernivå, der vi ba bedriftene først bekrefte relevansen av nivåene for deretter å oppgi tilhørende sammensetning av menn og kvinner. Følgende ledernivå¹⁶ ble benyttet:

- *Toppledernivå* (daglig leder, ledergruppe, HR-leder)
- *Mellomledernivå* (avdelingsledelse, driftsledelse, prosjektledere, plattformsjef og boreleder)
- *Øvrige ledernivå* (linjeledere, teamledere, prosesseiere)

¹⁵ Tallene er samlet for Oljeindustriens landsforening (OLF), Teknologibedriftenes landsforening (TBL Offshore og Elektro) og Energibedriftenes landsforening (EBL).

¹⁶ Inndelingen baserer seg på bransjens egen inndeling i ledernivåer. Det er her gjort en endring i forhold til kartleggingen i 2006 for *Toppledernivå*. Dette nivået ble i 2006 definert som *Konsernledelse*, *Administrerende direktør* og *Ledergruppe*. Endringen er gjort i samråd med Norsk olje og gass. For øvrig er det ikke gjort endringer med hensikt å gjøre tallene mest mulig sammenlignbare.

Det er kun registret ledere med arbeidssted i Norge. Under sammenstilles tallene for kartleggingene i 2015 og 2006:

Tabell 4.3: Ledere fordelt på ledernivå og kjønn, 2015 og 2006:

	Antall ledere 2015	Andel kvinner 2015	Antall ledere 2006	Andel kvinner 2006
Toppledere	194	24 % (47)	262	11 % (29)
Mellomledere	555	20 % (110)	950	16 % (149)
Øvrige ledere	683	21 % (145)	1589	17 % (269)
Sum	1432	21 % (302)	2801	16 % (447)

Totalt ble det registrert 1432 ledere i 2015 og 2801 i 2006. Den rapporterte kvinneandelen er i 2015 på samlet 21 %, og hvor *Toppledernivå* har den høyeste andelen kvinner med 24 %. Sammenlignet med kartleggingen i 2006 har det skjedd en dobling i andel kvinnelige *Toppledere*, samt en økning av kvinneandelen blant *Mellomledere* og *Øvrige ledere*. Endringene er pålitelige, med forbehold om overrapportering og skjevhet i utvalget som kan skyldes at interesserte bedrifter har svart i større fra den mindre motiverte og type bedrift (operatørselskaper vs leverandør).

Utviklingen i petroleumsindustrien samsvarer godt med den øvrige utviklingen (se 2.1.2), selv om konklusjonen må være at andelen kvinner i lederstillinger fortsatt er lav.

Nedenfor har vi fordelt den oppgitte kvinneandelen på ulike ledernivå på bedriftsstørrelse:

Tabell 4.4 Andelen kvinnelige ledere fordelt etter ledernivå og størrelse

Antall ansatte	Toppledernivå	Mellomledernivå	Øvrige ledernivå
1 - 25	15 %	33 %	39 %
26 - 100	28 %	12 %	13 %
Over 100	26 %	20 %	21 %

Fordelingen viser at det er høyest andel kvinnelige toppledere i bedrifter med 26-100 ansatte eller mer (26 – 28 %). På mellomledernivå finner vi den høyeste kvinneandelen i bedrifter med færre enn 26 ansatte (33 %). På øvrige ledernivå finner vi den største andelen kvinnelige ledere i bedrifter med færre enn 26 ansatte (39 %). Mønsteret er at andelen kvinnelige toppledere øker med antall ansatte i bedriften og at andelen kvinnelige mellomledere og kvinnelige ledere på øvrige nivå er størst i de minste bedriftene (under 26 ansatte). Andelen kvinnelige toppledere er også høyere enn andelen kvinnelige mellomledere i de største bedriftene (mer enn 100 ansatte).

Vi har ikke direkte sammenlignbare data fra forrige kartlegging siden tilsvarende tall fra 2006 baserer seg på samlede tall fra 3 ulike bransjer. Tabellen under antyder at veksten i andelen kvinnelige ledere i første rekke har skjedd på mellomledernivå i bedrifter med 1-25 ansatte og på toppledernivå i bedrifter med 26 -100 ansatte eller flere.

Tabell 4.5: Andelen kvinnelige ledere fordelt etter ledernivå og størrelse 2006¹⁷:

Antall ansatte	Toppledernivå	Mellomledernivå	Øvrige ledernivå
1 - 25	15 %	16 %	31 %
26 - 100	9 %	15 %	15 %
Over 100	11 %	16 %	18 %

Andelen kvinnelige ledere vil dels være avhengig av rekrutteringsprosessen, hvilke hensyn som vektlegges og hvilken tilgang det er på kvinnelige lederkandidater. I kartleggingen fra 2006 ble rekrutteringen til innflytelsesrike posisjoner i sektoren kartlagt gjennom en egen survey rettet til ledere og styrerepresentanter i de aktuelle virksomhetene. Vi har ikke hatt den samme muligheten ved kartleggingen i 2015 siden denne kun omhandler en survey rettet inn mot bedriftsnivå.

Vi har dermed ikke oversikt over hvor mange kvinner som har vært i posisjon til lederstillinger blant respondentene siste år, ei heller hvor mange kvinner som har takket ja til slike stillinger. Vi har imidlertid undersøkt om hvorvidt

¹⁷ Tallene er samlet for Oljeindustriens landsforening (OLF), Teknologibedriftenes landsforening (TBL Offshore og Elektro) og Energibedriftenes landsforening (EBL).

virksomhetene i løpet av det siste året har tilbudt kvinner lederstillinger, men hvor kandidaten har takket nei til tilbudet. Deretter ble det spurt om mulige årsaker til at kandidaten takket nei til tilbudet. Svarene kan si noe om hvorvidt en lav kvinneandel i ledende stillinger skyldes en manglende tilgang på kandidater, eller hvorvidt det er andre årsaker. Blant respondentene var det 77 %¹⁸ som avkreftet en slik situasjon, mens det var knappe 15 %¹⁹ som i løpet av det siste året hadde tilbudt kvinner lederstillinger og der disse hadde takket nei. Tallene tilsier at dette ikke er et utbredt fenomen. Årsakene til at kandidatene takket nei er flere, men de to hyppigst oppgitte er at tidspunktet ikke var riktig for kandidaten samt at stillingen var vanskelig å kombinere med familieliv/omsorgsarbeid.

Vel tre fjerdedeler av bedriftene oppgir i 2015 at de har egne ledergrupper. Totalt i de 31 ledergruppene er det 180 menn og 56 kvinner, som gir et snitt på 5,8 menn og 1,8 kvinner og en kvinneandel på 24 %. Tilsvarende andel i ledergrupper var i 2006 på 17 %²⁰.

4.2 BEDRIFTENES ARBEID MED KJØNNBALANSE

En endring i andelen kvinnelige ledere kan være en indikator på at bedriftene har jobbet målrettet med å endre kjønnsbalansen. Dette arbeidet kan avdekkes ved se på hvorvidt bedriftene har utviklet eller gjennomført:

- Konkrete målsettinger for likestilling, gjerne uttrykt gjennom måltall for hvor stor andel kvinner man ser for seg i ledende stillinger
- Handlingsplaner som skal støtte opp om målsettinger og måltall
- Tiltak som har til hensikt å øke kvinneandelen i virksomheten

I undersøkelsen oppgir 17 % av bedriftene (7) at de har konkrete målsettinger for likestilling eller kjønnsbalanse. Av disse har fire bedrifter over 100 ansatte, en mellom 26-100 ansatte og to under 26 ansatte.

¹⁸ N=24

¹⁹ N=4

²⁰ Her har vi kun samlede tall for Oljeindustriens landsforening (OLF), Teknologibedriftenes landsforening (TBL Offshore og Elektro) og Energibedriftenes landsforening (EBL).

Nær en femdel av bedriftene, 19,5 % (8), oppgir at de har egne handlingsplaner for likestilling. Av disse har seks bedrifter over 100 ansatte og to bedrifter færre enn 26 ansatte.

Vel 15 % (6) av bedriftene oppgir at bedriften i løpet av de siste tre årene har gjennomført tiltak som har til hensikt å øke kvinneandelen i virksomheten. Blant disse bedriftene har fire over 100 ansatte, en 26–100 ansatte og en mindre enn 26 ansatte.

Totalt er det 11 bedrifter som har konkrete mål for likestilling, har handlingsplan for likestilling og/eller har gjennomført tiltak i løpet av de siste tre år²¹. Dette betyr at vel en tredel av de bedriftene som har oppgitt kvinneandel og vel en fjerdedel av det totale antallet respondenter i undersøkelsen har jobbet målrettet med å endre kjønnsbalansen i virksomheten.

En direkte sammenligning mellom de to kartleggingene tyder på at det i 2015 er en noe større andel bedrifter som har utviklet handlingsplaner for likestilling, marginalt færre bedrifter som har konkrete målsettinger for likestilling eller kjønnsbalanse og marginalt flere bedrifter som har gjennomført tiltak som har til hensikt å øke kvinneandelen i virksomheten:

Tabell 4.6: Andel virksomheter som har konkrete mål for likestilling, handlingsplaner eller har gjennomført tiltak siste 3 år:

	2015	2006
Virksomheten har konkrete mål for likestilling eller kjønnsbalanse	17 %	20 %
Virksomheten har en egen handlingsplan for likestilling	20 %	10 %
Virksomheten har i løpet av de siste 3 år gjennomført tiltak med mål om å øke andelen kvinnelige ledere	15 %	12 %

Et interessant spørsmål videre er hvilken sammenheng vi finner mellom kvinneandelen i ledende stillinger og blant de ansatte og målsettinger, handlingsplaner og tiltak rettet inn mot likestilling og kjønnsbalanse:

²¹ Tre av bedriftene har både konkrete mål, utformet handlingsplan og gjennomført tiltak og to bedrifter har både konkrete mål for likestilling og har gjennomført tiltak siste tre år.

Tabell 4.7: Kvinneandel i ledende stillinger og blant ansatte i bedrifter som har mål for likestilling, handlingsplaner og/eller har gjennomført tiltak siste 3 år:

	Kvinneandel i ledende stillinger	Kvinneandel blant ansatte
Virksomheten har en egen handlingsplan for likestilling	32 %	28 %
Virksomheten har ikke en egen handlingsplan for likestilling	15 %	31 %
Virksomheten har konkrete mål for likestilling eller kjønnsbalanse	32 %	30 %
Virksomheten har ikke konkrete mål for likestilling eller kjønnsbalanse	17 %	22 %
Virksomheten har i løpet av de siste 3 år gjennomført tiltak med mål om å øke andelen kvinnelige ledere	31 %	29 %
Virksomheten har ikke i løpet av de siste 3 år gjennomført tiltak med mål om å øke andelen kvinnelige ledere	18 %	23 %

Tabellen viser en høyere kvinneandel ledende stillinger i de bedrifter som enten har konkrete mål for likestilling, handlingsplaner for likestilling eller som i løpet av de tre siste årene har gjennomført tiltak sammenlignet med de øvrige bedriftene i undersøkelsen. Kvinneandelen i ledende stillinger er dobbelt så høy i bedrifter som har egen handlingsplan for likestilling (32 %) sammenlignet med de som ikke har egen handlingsplan (15 %).

Bedrifter som har mål for likestilling eller har gjennomført nevnte tiltak har også en generell høyere kvinneandel blant ansatte sammenlignet med de øvrige bedriftene. Blant de 7 bedriftene som oppga at de hadde mål for likestilling eller kjønnsbalanse, hadde 6 bedrifter en kvinneandel i ledelsen på over 21 % (gjennomsnittet for andel kvinnelige ledere). Blant de 8 bedriftene som oppga at hadde egen handlingsplan for likestilling hadde 7 bedrifter en større kvinneandel i ledelsen sammenlignet med gjennomsnittet, og blant de seks bedriftene som i løpet av de tre siste årene hadde gjennomført tiltak med mål om å øke andelen kvinner i ledelsen hadde 4 av disse en kvinneandel i ledelsen over 21 %.

I 2006 var det hovedsakelig bedrifter med over 100 ansatte som hadde målsettinger, handlingsplaner og gjennomført tiltak. Samtidig var det disse bedriftene som relativt sett hadde *lavest* kvinneandel i lederstillinger, og som nå har økt mest. I 2015 finner vi også samsvar mellom størrelse på virksomhet og hvorvidt bedriftene har målsettinger, handlingsplaner og gjennomført tiltak. Imidlertid er det i de største bedriftene, med 26-100 eller flere ansatte, vi i dag finner den høyeste kvinneandelen i ledende stillinger. Det tyder på at disse jobber

mer systematisk med rekruttering og lederutvikling, som igjen kan gagne kvinners karriereutvikling. Vi kommer tilbake til bedriftenes likestillingsarbeid og bruk av tiltak i casestudien.

4.2.1 TILTAK

Samlet er det 15 % (6) av virksomhetene som oppgir at de i løpet av de siste tre årene har gjennomført tiltak som har til hensikt å øke kvinneandelen i ledende stillinger i virksomheten. Hovedinntrykket er at dette er lavt, på den annen side finnes det noen store bedrifter i denne gruppen. Fire av disse virksomhetene har gjennomført tiltak hvert år de tre siste år, mens to. To bedrifter har gjennomført tiltak i både 2012 og 2013. Dette er en marginalt større andel sammenlignet med situasjonen i 2006 (12 %). Vi gjør imidlertid oppmerksom på at vi her har små tall.

I spørreskjemaet kunne virksomhetene velge mellom følgende tiltak:

- Female Future”
- Øvrige lederutviklingsprogram
- Mentorprogram
- Traineeprogram
- Kjønnskvotering
- Endring av stillingsbeskrivelse
- Flesible arbeidstidsordninger
- Øvrige tiltak (fritekst)

Totalt hadde bedriftene gjennomført 21 tiltak i løpet av de siste tre årene. Tabellen under viser hvordan disse fordeler seg på ulike type tiltak, samt hvem som tok initiativ til disse:

Tabell 4.8: Ulike typer tiltak fordelt etter initiativ:

	Den enkelte bedrift	Konsern/ morselskap	Bransjenivå, Norsk olje- og gass	Sum
«Female Future»	4	1	1	6
Øvrige lederutviklingsprogram	2	2	0	4
Mentorprogram	2	1	0	3
Traineeprogram	1	1	0	2
Kjønnskvoltering	0	0	0	0
Endring av stillingsbeskrivelser	0	0	0	0
Fleksible arbeidstidsordninger	3	2	0	5
Øvrige tiltak	0	1	0	1
Sum	12	8	1	21

Tabellen viser at vel halvparten av de tiltakene bedriftene har gjennomført er knyttet til lederutvikling («Female Future» og Øvrige lederutviklingsprogram). Kjønnskvoltering og endring av stillingsbeskrivelser er tiltak som ingen av bedriftene har tatt i bruk. Når det gjelder Øvrige tiltak rapporterte bedriftene om ett slikt tiltak; «Women Resource Group».

Oversikten viser også at det i første rekke er på bedriftsnivå at tiltakene initieres. Dette kan forklares ved at tiltakene krever en nøye tilpassing til behovene som den enkelte virksomhet har. Initiativet «Female Future» er et samarbeid mellom bedriftene og bransjeorganisasjonen Norsk olje- og gass, og er utviklet i samarbeid med NHO. Female Future er derfor i en mellomstilling fordi akkurat dette programmet er bransjespesifikt.

En direkte sammenligning med forrige kartlegging viser at lederutviklingsprogram også var det tiltaket som ble hyppigst anvendt i 2006, etterfulgt av endring av stillingsbeskrivelser²². I 2015 er det ingen bedrifter som oppgir at de har benyttet sistnevnte tiltak. Det er heller ingen bedrifter som oppgir at de har planer om å gjennomføre slike tiltak, hverken blant de som har gjennomført tiltak og de som ikke har gjort dette. Her har vi ikke sammenlignbare tall for olje og gassektoren fra forrige kartlegging i 2006²³, men

²² Her har vi kun samlede tall for Oljeindustriens landsforening (OLF), Teknologibedriftenes landsforening (TBL Offshore og Elektro) og Energibedriftenes landsforening (EBL).

²³ Kun samlede tall for Oljeindustriens landsforening (OLF), Teknologibedriftenes landsforening (TBL Offshore og Elektro) og Energibedriftenes landsforening (EBL).

samlet oppga en tredel av bedriftene i undersøkelsen fra 2006 at de hadde planer om å gjennomføre slike tiltak.

De tiltakene som ble fanget opp av surveyen retter seg i første rekke inn mot *Toppledernivå* og *Mellomledernivå*:

Tabell 4.9: Ulike tiltak delt inn på målgruppe/ledernivå²⁴:

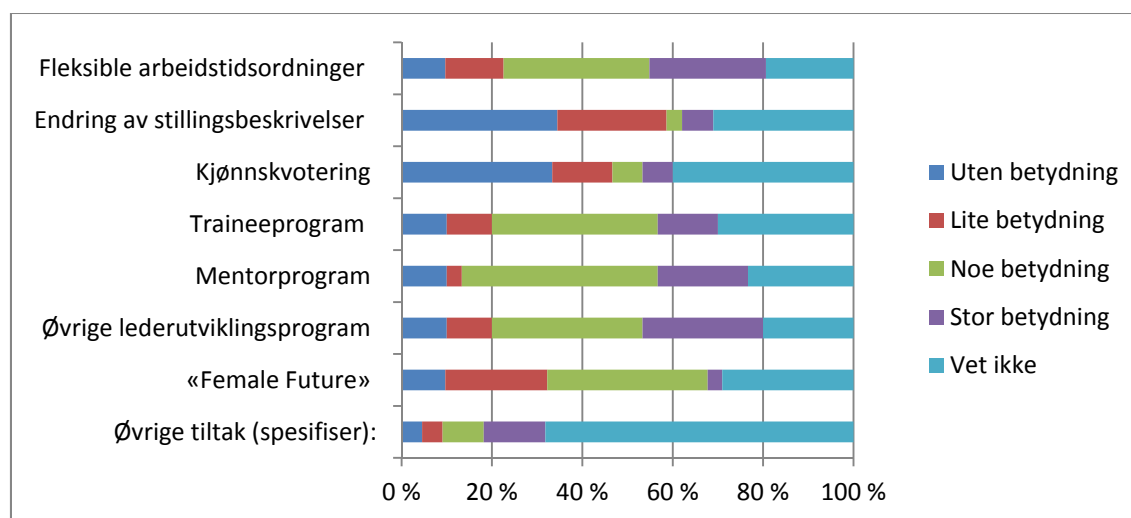
	Toppleder- nivå	Mellomleder- nivå	Øvrig ledernivå
«Female future»	4	4	1
Øvrige lederutviklingsprogram	2	2	1
Mentorprogram	2	2	1
Traineeprogram	1	2	1
Kjønnskvoltering	0	0	0
Endring av stillingsbeskrivelser	1	1	1
Fleksible arbeidstidsordninger	3	2	2
Øvrige tiltak	1	1	1

²⁴ I surveyen var det mulig å krysse av for flere ledernivå på spørsmål om hvilket ledernivå tiltaket rettet seg inn mot.

4.2.2 BETYDNINGEN AV ULIKE TILTAK

Bedriftene ble bedt om å vurdere betydningen av ulike tiltak rettet mot å rekruttere kvinner inn i lederstillinger. Vurderingen ble gjort ved at bedriftene rangerte betydningen av tiltakene - fra *uten* betydning til *stor* betydning.

Figur 4.3: Hvilken betydning har følgende tiltak når det gjelder å rekruttere kvinner inn i lederstillinger? N=31:



De tiltakene som i første rekke vurderes å ha *noe* eller *stor* betydning er Mentorprogram (63 %), Øvrige lederutviklingsprogram (60 %), Fleksible arbeidstidsordninger (58 %) og Traineeprogram (50 %). I undersøkelsen er lederutviklingsprogrammet «Female Future» skilt ut som eget tiltak. Samlet innebærer dette at tiltak innen kategorien Lederutviklingsprogram er de som totalt sett vurderes og ha størst betydning. De tiltakene som først og fremst vurderes å ha *stor* betydning er Øvrige lederutviklingsprogram (27 %) og Fleksible arbeidstidsordninger (27 %) etterfulgt av Mentor- (20 %) og Traineeprogram (13 %). Tiltak som endring av stillingsbeskrivelser og kjønnskvoltering tillegges liten betydning av bedriftene. Dette er i stor grad i tråd med Halrynjo, Kitterød og Teigen (2015).

Vi har her ikke skilt mellom de virksomhetene som har gjennomført slike tiltak og de som ikke har gjort det. Dette betyr at selv om bedriftene ikke har gjennomført tiltak eller har planer om å gjøre dette har de vurdert betydningen av slike tiltak. Dersom vi skiller ut de seks virksomhetene som faktisk har oppgitt å ha gjennomført tiltak er det første og fremst Fleksible arbeidstidsordninger,

Øvrige lederutviklingsprogram og Mentorprogram som oppgis å ha stor betydning.

4.2.3 FRAMTIDIGE TILTAK

Erfaringer og oppfatninger av hvordan tiltak virker vil påvirke vurderingen av hvilke tiltak virksomhetene i framtiden vil iverksette. Uavhengig av slike erfaringer og eventuelle gjennomførte og planlagte tiltak ble virksomhetene bedt om å foreta en prioritering av hvilke tiltak som bør iverksettes. Vi ba virksomhetene om å rangere de tre høyest prioriterte tiltakene med tallene 1, 2 og 3, der tallet 1 anga det høyest prioriterte tiltaket. Deretter har vi foretatt en vekting av tiltakene der vi har gitt rangering 1 verdi 3, rangering 2 har fått verdi 2 og der rangering 3 har fått verdi 1. Under presenteres både rangeringen og vektingene av de ulike tiltakene:

Tabell 4.10: Rangering og vekting av nye tiltak:

	Rangering av tiltak			Vektet sum av tiltak
	1	2	3	
«Female future»	0	0	7	7
Øvrige lederutviklingsprogram	8	8	5	45
Mentorprogram	7	13	3	50
Traineeprogram	1	7	5	22
Kjønnskvoltering	1	0	0	3
Endring av stillingsbeskrivelser	0	0	2	2
Fleksible arbeidstidsordninger	7	0	4	25
Øvrige tiltak	3	0	1	10

Tabellen bekrefter de erfaringene virksomhetene har med ulike tiltak (figur 4.3). Dersom virksomhetene skulle iverksette nye tiltak med formål å øke rekrutteringen av kvinner til lederstillinger ønsker de i første rekke å prioritere Lederutviklingsprogram, Mentorprogram, Fleksible arbeidstidsordninger eller Trainee-program. Kjønnskvoltering og Endring av stillingsbeskrivelser er tiltak som bedriftene i liten grad vil prioritere framover.

Kartleggingen i 2006 viste at det også da var relativt stor oppslutning om at lederutviklingsprogram var tiltak som burde prioriteres, etterfulgt av mentorprogram, fleksible arbeidstidsordninger for kvinner og trainee-program for

menn. Få av respondentene oppga i 2006 Kjønnskvotering som tiltak som burde prioriteres. Vurderingen av hvilke tiltak som bør prioriteres synes dermed å være rimelig lik, både i 2006 og i 2005²⁵.

Gjennomgangen her viser at formell innflytelse og representasjon synes å være styrket for kvinner innen olje og gassnæringen. Dette kommer til uttrykk gjennom en økende kvinneandel i lederstillinger. Samtidig er kvinneandelen i styrene uendret. Det vises for øvrig til vedlegg for en mer detaljert oppsummering av surveymaterialet.

²⁵ For 2006 har vi kun samlede tall for de fire bransjeorganisasjonene (Oljeindustriens landsforening (OLF), Teknologibedriftenes landsforening (TBL Offshore og Elektro) og Energibedriftenes landsforening (EBL)).

5 EN CASESTUDIE OM KVINNER OG LEDELSE I NORSK OLJE OG GASSEKTOR

5.1 BAKGRUNN OG UTFORMING

Spørreundersøkelsen til medlemsbedriftene i Norsk olje og gass har gitt et oppdatert bilde av andelen kvinnelige ledere i sektoren og hvordan virksomhetene har arbeidet med kjønnsbalanse. Funnene så langt viser at kvinneandelen i ledelsen øker noe sammenlignet med forrige kartlegging, særskilt gjelder dette for toppledernivået. Formålet med casestudien er å få en mer inngående kunnskap om dette gjennom å analysere noen av bedriftene som har lyktes i å få opp kvinneandelen i lederstillinger.

Et viktig poeng med casestudier er at det gir en anledning til å gå i dybden og studere fenomener intensivt. I denne studien tar vi utgangspunkt i «suksessbedriftene», det vil si de bedriftene som har lyktes med å få opp kvinneandelen i ledende stillinger. Vi ønsker å finne ut nærmere hva kvinner i lederposisjoner i «suksessbedriftene» selv trekker fram som viktig for at de kom i posisjon til lederverv og hvilke mekanismer, sammenhenger og prosesser som gjør seg gjeldende. For det andre har vi forsøkt å få en mer inngående kunnskap om hvordan bedriftene jobber med rekruttering til lederstillinger..

Til studien har vi identifisert og valgt ut tre virksomheter som alle i den forutgående spørreundersøkelsen har oppgitt en relativ høy samlet kvinneandel i ledelsen²⁶. Deretter ble det gjort en henvendelse til HR-ansvarlige i disse virksomhetene med formål å rekruttere tre kvinner i lederstillinger til studien, i tillegg til HR-ansvarlig i virksomheten. Det er mulig å tenke seg en alternativ strategi hvor man velger ut virksomheter med relativt sett lav kvinneandel. En slik tilnærming ville kunne få fram kunnskap om mislykkede tiltak eller særskilt hemmende omgivelser når det gjelder å få frem kvinner i ledende stillinger. Innenfor rammene av dette prosjektet har vi valgt å fokusere på «suksessbedriftene».

²⁶ Andelen kvinner i lederstillinger ble oppgitt å være fra 36 % til 63 %. Det er grunn til å tro at noen av disse tallene refererer til enkelte nivå og grupper og ikke er uttrykk for andelen kvinner i lederstillingen i bedriftene. Siden vi ikke har sjekket dette i alle bedriftene men bruker surveyens data, gjør vi det også for disse bedriftene. Kvinneandelen blant øvrige ansatte i de tre virksomhetene varierer fra 22 % - 35 %.

Studien er basert på intervju med 13 ledere, 12 kvinner og en mann. Disse lederne har betydelig yrkeserfaring, hovedsakelig fra det selskapet de i dag er ansatt i. Samlet har informantene i snitt nærmere 19 års erfaring fra eget selskap. De kjennetegnes også av å inneha en betydelig erfaring fra ulike lederposisjoner i det selskapet de i dag er ansatt i. Det er registrert i snitt ca 10 års ledererfaring fra eget selskap – både i inn- og utland. Lederne kommer både fra olje- og gasselskaper og fra leverandørbedrifter.

Til grunn for casestudien ble det utviklet en tema-basert intervjuguide. Intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte intervju. Med semi-strukturerte intervju menes det at intervjuguiden er ‘halv- eller delvis strukturert’ og basert på en rekke temaer man ønsker å snakke om. Vi har invitert deltakerne til å presentere både egen karrierevei og bedriftens arbeid med å rekruttere kvinner til ledelsesstillinger. På den måten har mange tema blitt dekket, viktige faktorer fremhevet gjennom presentasjonen, mens vi har spurt eksplisitt etter andre tema. Denne typen intervju kan best beskrives som en samtale mellom den som gjennomfører intervjuet og en respondent, der gangen i samtalen i stor grad er styrt av forskeren.

En slik tilnærming åpner for at man kan forfølge interessante ting som kommer opp under samtalen. Samtidig er det ikke gitt at alle temaene er like relevante for informantene. Intervjuene er en mulighet for å se hvilke temaer som opptar lederne og hvilke de finner mindre interessante. Intervjurunden viste at noen tema har ‘trigget’ informantene mer enn andre. Dette understreker at formålet med intervjuguiden ikke er å dokumentere eller kartlegge utvalgte faktorer, men å få kvinner i lederstillinger til å reflektere over egen karriere, egne valg, hvordan de var kommet i posisjon, forholdet mellom karriere og privatliv samt trekk ved virksomheten de er leder i.

Vår presentasjon baserer seg på hva ledere i bedriften forteller og ikke på dokumentstudier eller annen kritisk etterprøving av begreper eller beskrivelser. Vi velger å presentere funnene fra studien gruppert ut i fra tre overordnede temaer som avtegnet seg i lederintervjuene. Temaene gir kunnskap om casebedriftens betingelser for rekruttering av kvinner i lederstillinger og hvordan bedriftene har arbeidet med rekruttering og kjønnsbalanse. Fokus er på å få fram kjennetegn og fellestrekk ved prosessene, ikke å gjøre sammenligninger mellom virksomhetene. Følgende hovedtema utpekte seg i datamaterialet:

Virksomhetens arbeid med kjønnsbalanse

Hvordan har virksomheten arbeidet med kjønnsbalanse og mangfold? Er dette et prioritert område for virksomheten og finnes det en strategisk tenkning omkring dette?

Rekruttering og karriereveier til kvinnelige ledere

Hvordan ser karriereveiene ut for de kvinnelige lederne? Hvordan kom de i posisjon og hva oppfatter de som avgjørende for at de fikk lederstillinger?

Balanse karriere – familie (Work-family balance)

Hvordan håndteres dette, fra den enkeltes side og fra virksomheten side? Hvilke erfaringer har de ansatte?

Vi oppsummerer casestudien med å se på hva suksessbedriftene har gjort og synes å gjøre riktig.

5.2 ARBEID MED KJØNNBALANSE – ERFARINGER FRA TRE BEDRIFTER

I dette kapittelet drøftes noen trekk som data indikerer sentrale for å forstå hvordan casebedriftene jobber med kjønnsbalanse. Vi peker på faktorer som kan bidra til høyre kvinneandel i lederstillinger og identifiserer områder der praksis kan endres.

Hovedfokus i intervjuene er på hvordan virksomhetene faktisk arbeider med kjønnsbalanse og mangfold og intervjuene undersøkte forholdet mellom formelle strategier og policyer og hva informantene sier at de gjør i praksis. Vi ønsket å avdekke om dette er prioriterte områder og i hvilken grad virksomhetene tenker strategisk omkring det.

Et hovedfunn er at alle de tre bedriftene fremhever at de har guidelines, strategier, verdier og/eller policyer som virker styrende når det gjelder rekruttering, diversitet, mangfold og kjønnsbalanse. I beskrivelsen trekker lederne fram begreper som "equality" og "diversity", "equal opportunities", likestilling og mangfold.

Ingen av informantene gir imidlertid uttrykk for at man i slike overordnede strategier eller policyer opererer med konkrete mål eller måltall for kjønnsbalanse. Likevel understrekes det at man overvåker kjønnsbalansen i egen

virksomhet, gjerne på avdelingsnivå, og at dette rapporteres jevnlig videre i selskapet. Det er med andre ord en bevissthet om og kunnskap i bedriftene om kjønnsbalansen på ulike nivå. Hvorvidt denne kunnskapen blir trukket inn og blir vektlagt i selve rekrutteringsprosessen kan variere.

Ingen av informantene sier at de eksplisitt tar hensyn til kjønn når de gjør ansettelse eller i rekrutteringsprosesser. De fremhever at de ikke kvoterer kvinner til stillinger og det var viktig for mange av informantene å fremheve at kvotering er et lite egnet virkemiddel. Det understrekes at det viktigste hensynet i en rekrutteringsprosess er kvalifikasjoner i forhold til stillingen (karakterer, fag, resultat og erfaring). I tillegg blir det gjort vurderinger av hvorvidt vedkommende vil «passe inn» i miljøet.

Intervjuene avdekker at virksomhetene, særlig to av dem, likevel jobber relativt systematisk og grundig med kjønn og mangfold i rekrutteringsprosesser. Dette arbeidet spenner fra intensjoner som «at vi ser positivt etter kvinner» til mer bevisste strategier som å innkalle forholdsvis flere kvinnelige kandidater til intervju i forhold til andelen kvinnelige søkere. Et gjennomgående trekk i de tre bedriftene er imidlertid at det ikke er «snakk om kjønn i slike prosesser». Det betyr at det er bred enighet om at kvalifikasjoner og erfaring skal være de overordnede hensynene i rekrutteringsprosesser, og at prinsipper om «equal opportunities» skal gjøres gjeldende. Utfordringen består dermed i å sikre at kjønnsbalanse inngår i vurderinger uten å fremme kvinner spesielt.

Begrepene diversitet, mangfold, kjønnsbalanse og like muligheter synes å bety ulike ting i casebedriftene. I to av bedriftene betyr kjønnsbalanse egentlig at målet er en lik fordeling av kvinner og menn i ledende stillinger. Noen modererer likevel dette noe ved å peke på at de svært kjønnsdelte utdannings- og yrkesvalgene (se for eksempel Ellingsen 2008) gjør at tilgangen på kvinner særlig i tekniske, prosess- og mekaniske fag er begrenset. Derfor er kjønnsbalanse på enkelte fagområder et svært langsiktig mål som bedriften jobber mer med i sitt samfunnsmessige arbeid, enn å gjennom rekruttering og talentutvikling.

I bedriftene med gjennomgående god kjønnsbalanse kan det se ut til at tenkning omkring mangfolds- og kjønnsbalanse gjennomsyrrer virksomhetene. Lederne beskriver det som en innarbeidet kultur, felles verdier, et tema det er stor enighet om og noe selvsagt som det ikke stilles spørsmål ved. Dette gir seg også uttrykk i at kjønnsbalanse kontinuerlig måles, telles, analyseres og rapporteres i bedriftens

systemer. De har god oversikt over situasjonen med hensyn til kjønn, alder, nasjonal bakgrunn, og delvis også funksjonsnivå. De kjenner utviklingen i egen bedrift de siste årene og vet hvordan nedbemanning eller frivillig avgang har påvirket sammensetningen blant ansatte og blant ledere. Strategier, guidelines og policyer er styrende dokumenter og utviklingen overvåkes og rapporteres. Flere av informantene fremhever også at disse verdiene er forankret i toppledelsen eller i topplederteamet. Flere informanter fremhever også nettopp dette: det må være et viktig spørsmål for toppledelse og gjennomsyre organisasjonen. Skillelinjene går altså ikke mellom de som har måltall, men om de monitorer, analyserer og rapporterer resultatene og at det er et ønske i organisasjonen om å endre situasjonen.

Hvordan jobber casebedriftene med å øke kjønnsbalansen og hva mener de er viktige tiltak? Vi kan identifisere tre trekk ved den måten bedriftene jobber med dette.

Kjønnsbalanse i bedriftskultur, rekrutteringsarbeid og i arbeidstidssorganisering.

For det første handler det om at reell prioritering av å jobbe med kjønnsbalanse gjennomsyre bedriftskulturen: ”det ligger i ryggmargen, det er selvsagt, det ligger i vårt DNA, det er slik vi jobber”. For det andre handler det om at denne bevisstheten omsettes og anvendes i det praktiske og systematiske rekrutteringsarbeidet i virksomheten. Lederne peker på at det i varierende grad ”tenkes” likestilling og mangfold i prosesser, både i forhold til ulike nivå, faser av rekrutteringsprosessen og i talentutvikling, dog uten at kvinner etterspørres. Mye tyder på at kvinneandelen telles og er i fokus, men det er ingen som mener eller sier at de ser etter en kvinne eller en mann. For det tredje peker respondentene på betydningen av fleksibilitet i arbeidstid og arbeidssted som viktig (se for øvrig kap. 5.4).

Til tross for de ulikhetene mellom bedriftene praktiserer casebedriftene svært like rekrutteringsprosesser. De fleste ledere rekrutteres *internt*. Dette begrunnes med at kandidatene da kjenner virksomheten og virksomhetens ledelse kjenner dem og hva de kan levere. Videre er mange opptatt av at det er viktig å synliggjøre at det skal være mulig å utvikle seg internt, det handler både om å beholde talent og arbeidskraft bedriften har investert i og at denne policyen bidrar til å styrke de ansattes lojalitet og vilje til å bidra i selskapet.

I litt ulik grad jobber selskapene *langsiktig* (5 til 10 års basis eller lengre) med hensyn på å identifisere og utvikle ansatte de mener er spesielt talentfulle.

Identifiseringen av talent kan dreie seg både om å utvikle seg på sitt fagfelt og til å bli ledere i virksomheten. I praksis foregår dette slik at overordnede og/eller sideordnede ledere ser etter og legger merke til potensielle lederkandidater. De spiller inn navn på personer som ”yter mer enn en kan forvente”, gjør en ”særlig god jobb”, ”viser større ansvar”, ”tenker breiere”, ”oppnår gode resultater” til sine overordnede og eller personalavdelinger. Dette er i varierende grad formaliserte, systematiske og strukturerte prosesser. I noen selskap foregår det på bestemte tidspunkt, det er snakk om et bestemt antall personer og de diskuteres på bestemte ledermøter, hvoretter det eventuelt utarbeides en ”topp ti” eller ”short list” over talenter. I noen selskaper er dette ”hemmelige” prosesser, i andre er dette mer åpent og gjennomsiktig. Det er likevel et poeng for flere at den ansatte ikke nødvendigvis kjenner til dette da det er usikkert hvordan både virksomheten og den ansatte utvikler seg og at rekrutteringsfokus kan føre til feilaktige forventninger. De som på denne måten er identifisert vil gjerne få muligheter til jobbskifte som gjør at de tilegner seg mer kompetanse og faglig utvikling. Flere undersøkelser karakteriserer dette som «å bli sett» (Halrynjo, Kitterød og Teigen 2015, Rønning og Karlsen 2014).

Kjønne eller nøytrale vurderinger?

Det er et spørsmål om det finnes kjønne vurderinger i disse prosessene. I intervjuene har vi snakket om vurderinger som fremmer eller ivaretar kvinners situasjon. På den måten fremstår prosesser som fremmer og ivaretar menns karriereutvikling som nøytral, som normen, mens de faktisk er preget av menns livsverden og karriereløp. Et eksempel er det å forsøke å se ”bak de som stikker seg frem” som flere fremhever som viktig. Dette kan få frem talent som ikke nødvendigvis har stor nok selvtillit til å fremheve seg selv. Flere ledere mener dette bidrar til å øke kvinneandelen, men, det gir også menn som er mer forsiktige eller nøkterne på egne vegne en større mulighet for å bli synlig.

Vurderinger og handlingsmåter som virker inn i disse prosessene handler om ”små ting”. Rogstad (2001) viser at etnisk diskriminering ofte er resultat av mange små vurderinger og steg i prosesser. Det å fremme kjønnsbalanse, uten å kvotere eller ta spesielt hensyn til kjønn handler også om små ting. Her vil vi kort nevne noen slike praksiser: Flere informanter vektlegger at siden talentidentifisering og utvikling er langsiktige prosesser, utgjør ikke 3-4 år knyttet til barnefødsler og foreldrepermisjoner svært langt fravær. Den negative betydningen av permisjoner begrenses også hvis en diskuterer når og hvordan arbeidstakerne skal komme tilbake fra permisjon. Flere informanter fremhever også at økende likestilling innebærer at det er ikke bare er kvinners arbeidsliv

som preges av at en får barn. Økt likestilling innebærer jevnere deling av ansvaret for barn og flere fedre tar større del av foreldrepermisjonen. Det gjør igjen at betydningen av foreldrepermisjoner for kvinners karriereutvikling blir mindre. Andre informanter sier at de har opplevd at ledere har fremhevet at kvinner blir mer effektive etter at de har fått barn og at det slik sett er mulig å se positive sider ved det som ellers har blitt fremhevet som et problem.

Det å diskutere jobbskifter og lederposisjoner med talenter kan også bidra til at tanken om å bli leder modnes og at en får bedre tid til å vurdere om dette er noe en ønsker. Flere fremhever at det ser ut til at kvinner både tar mer nøkterne valg, at de i stor grad vet hvor krevende en jobb vil være, at valget har kostnader for andre sider ved livet og at kvinner ofte er litt mer beskjedne, forsiktige eller tilbakeholdne på egne vegne. Flere peker på at de uten å overdrive generaliseringen, ofte finner at kvinner mener at de ikke er flink nok eller har nok erfaring. Både det og ”se” folk, ”vise for dem at de har det som trengs”, fremstå som gode rollemodeller, og vise at det ikke er ”nødvendig å være perfekt” kan adressere denne typen utfordringer. Å diskutere karriereutvikling og vise at det kan finnes retrett-posisjoner om ”det ikke går”, at det er mulig å støtte en litt motvillig kandidat ved å sette sammen team med sterk erfaring på det kandidaten mangler, kan være andre strategier. Å tenke team basert på ulik erfaringsbakgrunn heller enn enkeltindivid, kan representere et alternativ som tiltaler flere kvinner, fordi det ikke fokuserer på en leder med sterk kompetanse på alle felt.

Kjønnsdelte fag og avdelinger

I alle casebedriftene var det respondenter som var kritiske til i hvor stor grad bedriften har lyktes med å bedre kjønnsbalansen. Respondentene pekte på at kjønns sammensetning i bedriften bør undersøkes på avdelingsnivå, og ledere med og uten resultatansvar (”bunnlinjeansvar”). Andre undersøkelser har også pekt på at det er krevende å få (nok) kvinner som linjeledere i drift og produksjonsavdelinger preget av teknisk kompetanse, fordi det er få kvinner på enkelte av disse feltene. Dette bidrar til å hemme kvinners karriereutvikling. En stor andel av kvinnene i lederposisjoner er knyttet til stabs- og støttefunksjoner, personal, regnskap og finans i virksomhetene. Å vurdere kjønnsbalansen i virksomhetene ut fra et overordnet bilde, uten å ta hensyn til om lederne befinner seg i linjeledelse eller i stab- støttefunksjon gir derfor ikke innsikt i makt og beslutningsstrukturene. Med et slikt blikk vil resultatene også fra denne undersøkelsen fremstå som svakere.

Dette aktualiserer betydningen av det kjønnsdelte utdannings- og yrkesmarkedet. Det er få kvinner som er fagarbeidere i tekniske fag, få som jobber på plattform (offshore) og få kvinner ansatt i en del av de tekniske avdelingene. Flere er opptatt av at det er først når disse problemene adresseres at bedriftene egentlig kan oppnå kjønnsbalanse. Med kjønnsdelte utdanningsvalg blant ungdom handler likestilling om mer enn antall hoder. Det handler også om i hvilke lederposisjoner og på hvilke fagfelt vi finner kvinnelige ledere. Både bedrifter og politikere på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå må jobbe med denne siden av kjønnsbalanse og likestilling.

5.2.1 EFFEKTER AV LOVVENDRINGER?

Både politikere og forskere i Norge har diskutert effektene av lovendringer i forhold til kravet om minst 40 % representasjon av begge kjønn i *ASA-styrene* (Teigen 2015, Halrynjo, Teigen og Nadim 2015:60). Hovedfunnene så langt er at disse kravene ikke har ført til flere kvinner i AS-styrer og heller ikke i toppledelsen i bedriftene. Aktivitets- og redegjøringsplikten med hensyn til kjønn ble tatt inn i Likestillingsloven i 2002. Siden har denne blitt endret og utvidet og har siden 2009 (LDO) krevd at bedrifter og virksomheter som skal levere årsberetning, skal beskrive og rapportere på kjønn, nedsatt funksjonsevne, etnisitet og religion i forbindelse med årsberetningen²⁷. For private bedrifter med mer enn 50 ansatte gjelder det en aktivitets- og redegjøringsplikt med hensyn til kjønn, etnisitet og nedsatt funksjonsevne.

I intervjuene har vi stilt et åpent spørsmål om hva lederne mener effekten er av lovregulering av kjønnsbalanse. De fleste refererer da til loven om representasjon i *ASA-styrene*, samtidig som de også snakker om kvotering. Aktivitets- og redegjøringsplikten synes mindre kjent, eller i noen tilfeller er den også selvsagt, eller noe konsernledelsen forholder seg til (gjennom årsmeldingen) og dermed i mindre grad de lederne vi har intervjuet. Bare en del av våre intervju er med ledere i konsernledelsen. Ikke alle selskapene er allmennaksjeselskap og ikke alle har, på grunn av sin organisering, plikt til å levere årsberetning i Norge.

Ledernes respons til lovregulering av kjønnsbalanse faller i to hovedgrupper: de som mener det er viktig å regulere dette fordi de peker ut retningen og fremhever

²⁷ Arbeidsmiljøloven kapittel 13, Likestillingsloven, Diskrimineringsloven og Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven som blant annet er fulgt opp i Regnskapsloven § 3-3 krever rapportering om likestillingstilstanden i årsberetningen .

at kjønnsbalanse er betydningsfullt. De mener typisk at effekten for deres virksomhet er indirekte, men at reguleringen av dette er sentralt særlig på samfunnsnivå og har en symbolsk betydning. Den andre responsen er at de ikke tror dette har noen større betydning. Blant flere av disse er for eksempel aktivitets- og redegjørelsesplikten ikke sentral eller kjent. Det kan meget vel knyttes til at respondentene ikke har ansvar for denne rapporteringen, eller at dette ikke er begrunnelsen for deres arbeid med likestilling og mangfold. Jo mer spørsmålet ble diskutert, jo mer synes de å tillegge det en viss politisk, symbolsk og dermed indirekte betydning. Vår konklusjon begrenser seg derfor til at vi kan si at en del av disse lederne anser lovverket som viktig på samfunnsmessig og indirekte nivå, mens andre viser lite kjennskap til og bevissthet om lovverket. Vi kan dermed ikke si at lovverket ikke har betydning.

5.2.2 KVOTERING SOM VIRKEMIDDEL

Vi har tidligere nevnt motstanden mot bruk av virkemidler som kvotering. Alle respondentene er svært opptatt av at de eller selskapet ikke fremmer kvinner spesielt i form av slike virkemidler. Den sterke vektleggingen av kvalifikasjoner som det overordnede kriteriet for rekruttering og lederutvikling samsvarer med den sterke vekten de legger på at det er egne faglige egenskaper og individuell dyktighet, drive og engasjement som har vært viktig for deres karriere. Dette samsvarer med hovedfunnene i andre studier av ledere (Halrynjo, Kitterød og Teigen 2015:125, Rønning og Karlsen 2014). I noen intervju diskuteres problematikken rundt kjønnskvoltering ytterligere. Det finnes en bekymring for at kvinner skal mistenkes for å ha blitt kvotert frem og ikke ha fått jobben på grunn av faglig dyktighet. For noen ligger dette til grunn for motstanden mot kvotering. Utsagn som "ingen vil ha det på seg at de er kvotert inn", "jeg ville ikke like at noen trodde jeg fikk jobben fordi jeg var kvinne" er utbredt. Flere påpeker at dette vil svekke kvinnelige ledes autoritet og være kontraproduktivt for kvinner i ledelse og med hensyn til å øke kvinneandelen både i lederstillinger og i mannsdominerte yrker.

Til en viss grad står vektleggingen av at kjønn ikke skal ha innflytelse i rekrutteringsprosessen i veien for å diskutere hvordan bedriftene jobber med kjønnsbalanse. Bedriftene jobber med kjønnsbalanse (i ulik grad), men altså i liten grad gjennom spesifikke tiltak rettet mot kvinner. Disse lederne er også veldig imøtekommende, de diskuterer kjønnsbalanse i bedriftene svært åpent og

er veldig interessert i tema, samtidig som de altså ikke ønsker eller kan ta hensyn til kjønn.

5.3 REKRUTTERING OG KARRIEREVEIER FOR KVINNELIGE LEDERE

I intervjuene har lederne beskrevet egne karriereveier; hvordan de selv ble rekruttert inn i virksomheten og hvordan skifter mellom ulike (leder)stillinger har foregått. I disse historiene kommer det fram hva som har vært avgjørende for at de kom i posisjon til nye lederstillinger. Casestudien gir oss derfor nyttig kunnskap om hvordan rekrutteringen av kvinner til lederstillinger foregår i disse bedriftene.

Vi kan dele lederne i to grupper med hensyn til hvordan de er rekruttert til lederstillinger i virksomheten. En del av informantene er rekruttert relativt tidlig i sin karriere, enten rett fra utdanning og inn i trainee-stillinger eller etter kortere karrierer i andre virksomheter. Den andre gruppen kjennetegnes av å ha andre mellomlange karrierer fra andre virksomheter som innebærer lederansvar, både innenfor og utenfor olje- og gassektoren. I casestudien befinner de fleste av ledere seg i den første gruppen og disse analyserer vi som en prosess (Aure og Lydersen 2015).

Vi ser et mønster for hvordan disse kvinnene har kommet i posisjon til lederstillinger. Dette analyserer vi som flere trinn i en prosess:

- «Å bli oppdaget»
- «Å få muligheten»
- «Å gripe muligheten»
- «Å levere»

Sentralt i alle trinnene er å ha det mange av lederne beskriver som en «sponsor», eller en mentor. Sponsorens rolle beskrives av informantene som kritisk for å utvikle en lederkarriere. En sponsor ser og identifiserer, har ressurser, innflytelse og kan gi støtte underveis i karriereutviklingen til den enkelte. Andre deler av intervjuene våre understreker og bekrefter at dette ikke er spesielt knyttet til kvinner, men er en del av virksomhetenes talentutvikling og lederrekruttering.

Det å bli identifisert som en potensiell framtidig leder og det å bli gitt muligheter innebærer at noen i organisasjonen har tro på kandidaten. Informantene beskriver

selv at kvinner bruker lengre tid, og trekker inn flere typer hensyn (work-family life balance) ved vurderinger av om de skal ta lederstillinger, sammenlignet med menn. De snakker om det å ha støtte fra sponsoren i slike beslutninger. Dette samsvarer med Halrynjo et al (2015:125) som viser at kvinner i større grad enn menn peker på at oppbacking og støtte fra kolleger har vært viktig, påpeker at de vet lite om hva slags støtte dette dreier seg om. Våre intervju tyder på at både egne ledere og sponsors støtte er viktig her.

Studien vår viser at lederne kan ha flere sponsorer, også i ulike faser av karrieren. Sponsoren ofte er sentral i å identifisere kandidaten. Sponsoren kan også ha en rolle i å bestemme når, hvor geografisk og innen hvilke funksjoner kandidaten får muligheter til utvikling. Mange sponsorer spiller også en ikke ubetydelig rolle i å bekrefte overfor kandidaten at ledergruppen har tillit til at kandidaten har kompetansen og det som skal til for å lykkes med oppgaven. Sponsoren bidrar derfor gjerne til at kandidaten griper muligheten. Til sist kan sponsoren også være viktig i utførelsen av jobben og bidra til at kandidaten oppfyller kravene til stillingen og "leverer". I tillegg peker mange av kvinnene på at de selv henter råd og bruker sitt faglige nettverk i sin utførelse av jobben. En «sponsor fremstår på denne måten som en brobygger i overgangen mellom de ulike trinnene.

Proessen slik den er beskrevet her understreker betydningen av og understøtter intern rekruttering som norm i forhold til lederposisjoner. Rekrutteringsprosesser til lederstillinger synes i betydelig grad å være avhengig av at man blir identifisert: «det er subjektivt hvilke muligheter du får, du må ha en sponsor, - gjerne flere – for virkelig å få de mulighetene som byr seg». Dette understreker av at de to første trinnene i rekrutteringsprosessen, det å bli oppdaget og det å få muligheten er prosesser som kandidaten selv ikke så lett kan påvirke, mens det å gripe muligheten og det å levere i større grad er knyttet opp til egen innsats. Karrieren for ledere blir dermed en kombinasjon av tilfeldigheter og planlagte valg fra en selv og fra virksomheten.

Nedenfor beskrives hvert enkelt trinn i prosessen nærmere.

5.3.1 «Å BLI OPPDAGET»

Karrieren som mulig framtidig leder starter med at vedkommende blir identifisert eller «oppdaget» av andre i organisasjonen som et mulig talent. Dette er gjerne gjort av leder på nivået over deg og skjer relativt tidlig i karrieren. Det «å bli sett» innebærer at andre ledere kan se for seg vedkommende inn i en framtidig

lederrolle. Halrynjo et al (2015:125) viser i sin undersøkelse av ledere at flere kvinner enn menn mener at nettopp det å bli sett tidlig i karrieren er viktig. Identifiseringen kan derfor bidra mer til kvinners lederutvikling fordi det fungerer som et supplement eller alternativ til selv å søke på en stilling. Det er ikke alltid at kandidaten selv er klar over at man er identifisert som et talent, noen beskriver det som «overraskende» at de er identifisert. Det forhindrer ikke at de kan oppleve den støtten det er å bli lagt merke til.

Hovedtrekket blant våre informanter er at kvinnene selv ikke har vurdert seg som en lederkandidat når de starter karrieren; «Jeg hadde ingen planer om å bli leder» eller «jeg har aldri hatt en plan for karriereløpet» er beskrivelser som går igjen hos kvinnene. I casestudien er det kun en kvinne som positivt gir uttrykk for at hun hadde lederambisjoner når hun begynte i virksomheten. Det at kvinner ikke ser på seg selv som mulig framtidige ledere kan skyldes normer og antakelser om (kjønnede) forventninger til lederrollen eller manglende aksept for lederambisjoner hos kvinner, i samfunnet som er internalisert hos disse kvinnene. Det kan også være en manglende aksept for å formulere og snakke om ambisjonene på *individuell og personlig* nivå. Disse lederne sier at de ikke opplever manglende tiltro til kvinner i lederrolle, verken i bedriften blant kolleger eller i samfunnet generelt. Likevel er det i følge våre respondenter færre kvinner som aktivt søker seg til lederstillinger, noe vi finner støtte i fra andre studier (Halrynjo et al 2015:124)²⁸. Informantene beskriver også selv at mange kvinner bruker lengre tid, og trekker inn flere typer hensyn ved vurderinger lederstillinger, sammenlignet med menn.

5.3.2 «Å FÅ MULIGHETEN»

Etter at man er identifisert som en mulig kandidat kan man få arbeidsoppgaver eller stillinger som er mer krevende. Informantene beskriver dette som å bli gitt «muligheter». Dette er ikke nødvendigvis oppgaver som umiddelbart oppfattes som direkte relevante, hverken i forhold til tidligere erfaring eller bakgrunn, men betraktes som en del av videre karriereutvikling og et signal om at ledelsen har en plan og følger kandidaten opp. I mange lederteam diskuteres karriereveier og hva kandidatene mangler erfaring fra, slik at en del av lederutviklingen er å tilby utfordringer og erfaringer som gjør at kandidaten kan kvalifisere seg til andre roller i virksomheten. Å få de riktige mulighetene, ikke bli satt på "feil spor" og

²⁸ Det er større oppslutning i Norge enn i Europabarometeret om en påstand om at kvinner er mindre interessert i ansvarsfulle posisjoner enn menn (Halrynjo et al 2015:122).

få dem når det er mulig å ta dem, er en del av dette. Et eksempel kan være å få utenlandserfaring før en får barn siden utenlandserfaring ofte oppfattes som en styrke i lederutviklingen. Et annet eksempel er å få mulighet til en linjeleder- eller operativ rolle med resultatansvar (bunnlinjeansvar), noe som også er kritisk for ledere i virksomhetens forretningsmessige drift.

5.3.3 «Å GRIPE MULIGHETEN»

Å få muligheter må følges opp av å gripe mulighetene og ta utfordringer. I følge informantene er dette en kritisk fase der det handler om å ta de mulighetene som gis og samtidig gjøre en best mulig jobb:

«Det beste rådet jeg gir til andre jenter er: Si ja, til alle muligheter, selv om du ikke tror det er innertier for deg så er det noen som har sett deg og tenker at dette klarer du. Det er viktig å bruke de mulighetene.»

«Jeg hadde en leder som hadde fått tips om meg, det kom overraskende på meg. Han sa: Det er mulig du synes dette er tidlig og passer bedre senere, men nå går dette toget. Vet ikke når det skjer neste gang».

«Du må vise at du duger, du må vise deg fram. Basert på erfaring og prestasjoner blir du gitt nye muligheter».

«Hvis du viser i bedriften at du leverer bra- så vil de satse på deg, da har du muligheter».

Karriereutvikling kan dermed innebære at potensielle kandidater forflyttes bevisst rundt i organisasjonen som et ledd i å kvalifisere dem for nye oppgaver, gjerne til andre fagområder enn det kandidaten har bakgrunn i. Dette kan vi beskrive som en systematisk tetting av ”hull” i CV og i erfaringer.

Å si nei til slike muligheter oppfattes i utgangspunktet ikke som positivt, og kan tas som et tegn på at vedkommende ikke ønsker nye oppgaver eller lederutfordringer; «takker du nei tre ganger spør de deg ikke fjerde gangen». Andre snakker om at en ikke kan si nei to ganger. I casestudien er det imidlertid også eksempler på kvinner som har takket nei til slike muligheter, men som likevel erfarer at de får nye muligheter. Det kommer vi tilbake til (5.4).

Informantene trekker også fram betydningen av kvinnelige rollemodeller for utvikling av egen karriere. Dette ser ut til å være særlig viktig med hensyn til å gripe muligheten og velge å ta utfordringer. Det å kjenne igjen noen kvinnelige ledere i selskapet som ligner på deg selv har stor betydning for hvordan kvinnene ser for seg egen karriereplanlegging, hvilke ambisjoner de har og om det er mulig og ønskelig for dem å ta lederroller:

«Har ikke hatt karriereplan om at jeg skulle bli direktør eller lignende, men har sett på jobben over meg og tenkt at det er en jobb jeg kan klare».

Informantene fremhever betydningen av å ha slike synlige rollemodeller på alle nivå som de kan identifisere seg med og som kan skape referanserammer for kvinner. Det pekes på at det er for få slike rollemodeller, særskilt på mellomledernivå. Vi finner en viss støtte for dette gjennom spørreundersøkelsen som viser at veksten i andelen kvinnelige ledere i første rekke gjør seg gjeldende på toppledernivå og i større selskap (Tabell 4.3).

5.3.4 «Å LEVERE»

Det siste trinnet i denne rekrutteringsprosessen til lederstillinger handler om å lykkes med utfordringen og gjøre jobben på en god måte, selv om dette selvsagt også ligger til grunn for å bli identifisert. Både i vår undersøkelse og andre studier bekreftes det at å "levere resultater" er det viktigste. Flere fremhever at dette er mer resultat av teamarbeid enn enkeltindividers fortjeneste. Viktig for å kunne "levere" er det derfor å være faglig dyktig selv, jobbe med gode folk, og derfor sette sammen gode team. Til syvende og sist – som flere sier "handler det om å levere resultater". Det betyr at en helst bør være i stillinger der resultat kan måles – det er i stor grad, men ikke utelukkende i driftsdelen av virksomheten og eller i andre stillinger med resultatansvar. Det knytter seg gjerne til lederen for avdelingen og begrunnelsen for kjønnsbalanse legges av mange her:

For å få gode team trengs folk med ulike egenskaper og det krever at en har tilgang på dyktige folk med ulik fagbakgrunn, spesialisering og erfaring. Da vil en ha de beste – uavhengig av kjønn. Det betyr igjen at de vil velge blant de beste, og ikke gå glipp av de talentene kvinner besitter. Det er altså ressurshypotesen (Hernes 1982) som er hovedbegrunnelsen. Den legger vekten på ressurser heller enn kjønn, slik også våre respondenter gjør.

5.4 BALANSE MELLOM KARRIERE OG FAMILIE

Vi har så langt sett at kvinnelige ledere selv vektlegger å bli identifisert, samt å få utfordringer relativt tidlig i karrieren som kritisk for videre karriereutvikling. Lederne vektlegger at anledningen til å ta disse utfordringene og mulighetene er knyttet til familiesituasjon og tilpassinger mellom arbeid og familie. Denne utfordringen tematiseres i litteraturen blant annet gjennom begrepet *Work-life Balance* som omhandler tilpassinger, forhandlinger og opplevelsen av forholdet mellom arbeids- og familieliv (Greenhaus og Beutell 1985, Gregory og Milner 2009, Ford og Collinson 2011). Behovet for slike tilpassinger oppstår når krav og tidsbruk i en rolle (som familiemedlem) gjør det vanskelig å møte krav og forventninger i andre roller (som leder).

I vår studie tematiserer lederne hvordan de opplever at de må balansere egne og andres krav og forventninger knyttet til det å ha en ledende stilling samtidig som de har barn og familie. De fleste lederne i casestudien er i et parforhold og har erfaringer med hjemmeboende barn, og de peker alle på at de opplever eller har opplevd at de har måttet vurdere dilemmaet mellom karriere og familie. De peker også på at dette er en type dilemma kvinner møter, i større grad enn menn, og at det derfor har betydning for rekruttering av kvinner til lederstillinger.

Dette bekreftes av en rekke studier som peker på at mor og fars ulike tilpassinger til arbeid og familie har betydning for hvem som blir ledere. Halrynjo (2010) sin studie av karrieren til norske toppledere viser at det er store forskjeller mellom mannlige og kvinnelige toppledere når det gjelder partner /ektefelles arbeidssituasjon og i hvilken grad de har det som omtales som *bakkemannskap* (Gerrard 1983) hjemme. Hun finner at menn oftere har deltidsarbeidende eller hjemmeværende partnere, og at kvinner oftere har heltidsarbeidende partner i forhold til menn. I materialet vårt har alle kvinnene partnere som har heltidsstillinger. I tillegg peker Halrynjo på skjevheter i arbeidsdeling hvor det typiske for en mannlig toppleder er å ha en samboer/ektefelle som gjør mest arbeid hjemme, mens det typiske for en kvinnelig toppleder i samme livssituasjon er å dele ansvaret med en mann som også gjør karriere. Betingelsene for kunne prioritere jobb og karriere er dermed ikke likt fordelt.

Det er et gjennomgående trekk i intervjuene at kvinnene sier at det er mulig å kombinere en (topp)leder rolle med å være mor og ha et familieliv. Det at de får til tilpassinger mellom arbeid og familiesituasjon beskrives som kritisk for og tre inn i og bli værende i lederstillinger. Gregory og Milner (2009:3) peker på at det

typisk er tre tema som går igjen i diskusjoner omkring avveininger mellom arbeid og familieliv: tidsmessige vurderinger, konflikter mellom ulike roller, og barnetilsyn. Dette er også tema som kommer opp i våre intervju. Informantene gir eksempler på hvilke og hvordan de oppfatter at slike tilpassinger, valg og avveininger er gjort, både innen egen familie og i fra arbeidsgivers side. Vi presenterer her eksempler på slike tilpassinger og avveininger.

5.4.1 TILPASSINGER OG AVVEININGER I EGEN FAMILIE

Kvinnene understreker at å tre inn i lederstillinger er en valgsituasjon, selv om de som tidligere nevnt i liten grad sier at de har hatt konkrete planer om å bli leder. Bak valget knytter det seg vurderinger knyttet til blant annet tidsbruk, og at det vil innebære at det er mange andre ting de ikke kan bruke tid på - men at det er mer enn mulig å være en god forelder/mor og samtidig være leder. Dette krever i følge informantene at parene er enige om at kvinnen tar en lederstilling og at de organiserer eller gjør tilpassinger i livet slik at de får det til:

«Hadde jeg hatt en mann som ikke hadde akseptert at jeg ble leder ville det aldri vært mulig. Du er nødt til å ha støtte hjemmefra – du må ha balanse».

Flere av kvinnene har partnere som også har lederstillinger, gjerne innen olje- og gasssektoren. Når begge har krevende jobber er løsningen for enkelte å tilrettelegge for ekstra støtte, eller «leie inn bakkemannskap». Dette kan først og fremst bestå av støtte til logistikk (henting av barn) eller barnepass. Alternativet er at parene lager «kreative» løsninger på disse oppgavene. Mange fremhever at de som kvinner har et større ansvar for barn og hjem og at dette er noe de vurderer og har vurdert når de har blitt tilbudt nye utfordrende lederstillinger. I intervjuene kom det ikke fram hvordan selve arbeidsdelingen i hjemmet var eller hvorvidt denne ble oppfattet som rimelig eller ei.

I diskusjoner omkring avveininger mellom arbeid og familieliv trekkes det inn vurderinger av tidsbruk på oppgaver i hjemmet. Det er stor enighet om at det er tid nok til å være mor og leder - og ofte pekes det også på – å gjøre rent huset sitt selv. Tidsaspektet handler for kvinnene om å ikke forvente av seg selv, eller ha en standard om at ”hjemmet er perfekt til enhver tid”, at en ikke alltid får bakt kaker, at en ikke ”går på kafe”, eller lager de ”lekreste muffins”.

Mange av lederne peker på konflikten mellom normer og forventninger til rollen som mor og som leder, samt at dette er vurderinger kvinner strever mer med og

bruker mer tid på enn menn. De sammenlikner med vurderinger de kjenner til hos egne partnere og nære kolleger. Slik sett er dette et dilemma i deres karriereutvikling. Dette knytter seg til at mor-leder oppleves som en inter-rolle konflikt, mens far-leder-kombinasjonen ikke ser ut til å utløse en lignende konflikt. Morsrollen forstås altså, til tross for kvinners svært høye yrkesdeltakelse i Norge, kvinners høye utdanningsnivå og ideer om likestilling, likevel som delvis og til en viss grad i strid med å inneha en lederrolle. Dette foregår samtidig med at norske fedre tar noe større del i barneomsorg og bruker mer tid på barn, og noe mindre tid på jobb (Kitterød og Pettersen 2006, Kitterød og Rønsen 2012). Respondentene eksemplifiserer dette med at ”mens en kan sitte i ledermøter og anta at kvinne med småbarn ikke er interessert i en ny utfordring vil vi ikke komme på å presentere en slik antakelse om en småbarnsfar”. Konsekvensen er da også at flere fremhever hvor viktig det er og ikke ”anta men å spørre og la det være opp til ledertalentet selv”. Et annet eksempel er spørsmål og påstander som formidles via venner, familie og naboer. Gjennom utsagn som ”du jobber jo alltid”, ”du har vel ikke tid” antydes det at de som mødre ikke har tilstrekkelig tid til sine barn. En leder peker på at både andre og en selv lett ville legge skylden på mors arbeid og engasjement i jobben om det skulle gå dårlig med barna.

5.4.2 TILPASSINGER OG AVVEININGER FRA ARBEIDSGIVER

5.4.2.1 Fleksibilitet med hensyn til arbeidstid og arbeidssted

Alle lederne i casestudien understreker betydningen av at virksomheten tilrettela for og praktiserte fleksible arbeidstidsordninger. Fleksible arbeidstidsordninger betyr i praksis at arbeidet til den enkelte kobles noe løsere til sted og tid, det vil si hvor du arbeider og når.

Flere av virksomhetene i casestudien praktiserer fleksitid med kjernetid (0900-1500), og hjemmekontor. Dette blir av kvinnene fremhevet som det viktigste enkelttiltaket fra arbeidsgiver når det gjelder å balansere hensyn til karriere og familie. Utsagnet under er dekkende for hvordan kvinnene oppfatter dette:

«Det er dette som redder meg, så lenge du gjør jobben din har du stor fleksibilitet. Jeg kan sitte hjemme, dersom ungene er syke har jeg full mulighet til det, dersom jeg må gå tidlig gjør jeg det. Går gjerne kl. 1500, plukker opp ungene, så jobber jeg heller et par timer på kvelden dersom det er behov for det. Har aldri opplevd at noen har synters at det var problematisk.»

Å ha trygghet for at man har den fleksibiliteten når man trenger den fremheves som svært viktig. Virksomhetene, har i følge kvinnene, ledere som er bevisst på og opptatt av å tilrettelegge gjennom fleksibel arbeidstid samtidig som det er høy aksept for at ansatte benytter seg av fleksitid. Dette gjør det mulig å hente og levere i barnehage, gå på foreldresamtaler og påskelunsj på skole og i barnehage med mer. Samtidig understreker kvinnene at kravene til jobben ikke reduseres selv om man benytter seg av fleksitid og dermed arbeider hjemme.

En av virksomhetene mener at de fortsatt har en lang vei å gå når det gjelder fleksibilitet og tilrettelegging. Generelt sies det at ledere er bevisste på dette, men det hevdes at det fortsatt er slik at aksept for – og praktisering av fleksitid kan variere fra leder til leder og på tvers av virksomheten:

«Jeg oppfatter at vi er noen dinosaurer i oljebransjen når det gjelder å forstå den nye tid. Det kan være så banalt som å få aksept for at selv om du ikke er fysisk tilstede på kontoret kan du gjøre en jobb. Den gode gamle kulturen med at de som sitter lengst på kontoret er de som jobber, er vi faktisk ikke ferdig med her. Opplever litt dette at du ikke kan gå før sjefen går. Det er noe med å tørre å si at vi stoler på folk, og de gjør jobben sin selv om de ikke er til stede, der har vi enda et stykke å gå i denne bedriften.»

Kartleggingen av bedriftens arbeid med kjønnsbalanse understøtter at betydningen av fleksible arbeidstidsordninger er et viktig virkemiddel for å rekruttere kvinner inn i lederstillinger (kap. 4.2.2), samt er dette tiltak virksomhetene ser for seg i framtiden (4.2.3).

5.4.2.2 Livsløpsperspektiv på karriere

Informantene fremhever at virksomhetene vurderer ansatte i et livsløpsperspektiv. Dette innebærer at virksomheten ser for seg at ansatte går gjennom ulike livsfaser der det vil være behov for tilpassinger, og at dette er en selvfølgelig ting. Det er en bevissthet om at kvinner med stor sannsynlighet skal etablere seg med barn og at karrieren dermed i perioder blir «satt på vent». «Dette er en holdning i bedriftene, vi vet de skal etablere seg med barn og tar høyde for det» sier en leder.

Et funn er at lederne vi intervjuet møter forventninger om at de benytter seg av permisjon og at de hverken blir betraktet som mindre produktive eller at de taper rent karrieremessig på å ta ut permisjon:

«Vi kan regnes som ikke tilgjengelig, syke barn, hente i barnehage. Da jeg var gravid med første barn – jeg var ganske stressa for at ingen ville jobba med meg siden. Da sa sjefen til meg «men det er det beste som har hendt deg, du blir jo dobbelt så effektiv».

«Da jeg kom tilbake (fra permisjon) ble jeg spurt om å ta en veldig bra stilling, men var gravid på ny. Tenkte at det var mange som gikk forbi meg. Men da jeg hadde fått flere barn gikk jeg rett inn i lederstilling. De hadde tålmodighet i forhold til å vente på meg, veldig glad for det.»

Å se ansatte i lys av et livsløpsperspektiv innebærer samtidig at virksomhetene ser på de som «langsiktige investeringer» Når ansatte blir også sett på som langsiktige investeringer vil avbrudd få mindre betydning. I NOU 2012 *Politikk for likestilling* ble det vist og diskutert hvordan kvinner taper lønnsmessig, og karrieremessig etter permisjoner. Våre funn viser at under gitt betingelser kan slike effekter forhindres eller minskes.

Informantene viser også til at «sponsoren» her har betydning for den videre karrieren etter permisjoner, eller utenlandsopphold. Bruk og praktisering av fleksible arbeidstidsordninger samt vurderinger av kvinner i et livsløpsperspektiv er et uttrykk for at det er høy tillit i organisasjonen.

5.4.3 BETYDNINGEN AV VELFERDSSTATENS ORDNINGER

Noen kvinner i lederposisjoner som hadde småbarn før innføringen av full barnehagedekning peker på at spørsmål om barneomsorg- og tilsyn er viktig. For de som har førskole- og småskolebarn i dag er det mer et spørsmål om fleksibilitet i arbeidstid, som diskutert over, med hensyn til henting og levering. Betydningen av velferdsstatens ordninger for kvinners rekruttering til lederstillinger og deltakelse i arbeidsmarkedet, synes derfor selvsagt, og det løftes bare i liten grad frem i intervjuene. En annen dimensjon som også nevnes av noen få, er ”puslespillet som kreves hvis en ikke har nær familie i nærheten som kan avlaste ved eksempelvis reiser eller møter på ettermiddagstid. Spenningene rundt dette kommer tydeligst til syne i forbindelse med kulturer for arbeidstid og tilstedeværelse i andre/internasjonale deler av virksomheten, og i samarbeid med internasjonale partnere der det ikke er tradisjon for å prøve å holde møter innenfor en normal arbeidsdag. Selv om flere har opplevd at mannlige ledere, med utenlandsk bakgrunn har vært viktige pådrivere for kjønnsbalanse, peker også mange på at lederkulturen utenfor Norge i stor grad arter seg på andre måter, og at dette erfares både av norske (småbarnsforeldre), kvinner og menn. Andre studier viser at også småbarnsfedre opplever arbeid-

familie dilemma (Kvande 2009, Halrynjo 2009).

Opplevelse av karriere-familie dilemma slik vi her har presentert det peker videre mot samfunnsutfordringer utenfor bedriftene og petroleumssektoren. Flere etterlyser derfor også vilje både hos bedriftene til å ta et samfunnsansvar på dette feltet, at det er en jobb for Norsk olje og gass, NHO og øvrige organisasjoner og ikke minst politiske ledere og partier på lokale, regionale og nasjonale nivå. Selv om mange av disse kvinnene i lederstillinger ikke etterlyser likestillingspolitikk "i seg selv", peker de på at i den grad manglende likestilling og ulike forventninger knyttet til kvinner og menn faktisk hindrer kvinner i å få brukt sine ressurser og bedrifter i å ta del i disse, er det et problem som krever diskusjon og politisk arbeid. Flere sier de har en følelse av at dette "ikke adresseres" og at det var betydelig mer oppmerksomhet og arbeid på feltet på 1980- tallet, men ingen våger å snakke om det i dag.

5.5 ENDRINGER I KVINNERS FORMELLE INNFLYTELSE OG REPRESENTASJON - EN OPPSUMMERING

Et hovedfunn fra studien er at formell innflytelse og representasjon synes å være styrket for kvinner innen olje og gassnæringen siden kartleggingen i 2006. Dette begrunnes med en generell økning i andel kvinner på ledernivå, hvor økningen har skjedd særlig på toppledernivå i bedrifter med mer enn 25 ansatte og i bedriftenes ledergrupper.

Kartleggingen viser ingen endringer i kvinneandelen i styrene, det vil si at denne har vært uendret over en 10-års periode. I casestudien forfølger vi dette spørsmålet ved å se på mulige effekter av krav om 40 % kvinnerepresentasjon i ASA styrer, og eventuelle smitteeffekter til AS-styrer.

Kartleggingen peker på endringer i formell innflytelse og representasjon. Hvorvidt dette også er et uttrykk for reell innflytelse er et annet spørsmål. Det vil kreve at vi forutsetter at formell innflytelse, posisjoner og verv, samsvarer lineært med reell og opplevd mulighet for påvirkning. Gjennom intervjuene i casestudien bekrefter lederne at de opplever et slikt samsvar mellom posisjon, verv og innflytelse.

Økningen i formell innflytelse har skjedd til tross for en marginal økning i andelen bedrifter som har gjennomført tiltak. Den største endringen i bedriftens arbeid er at flere bedrifter har utviklet handlingsplaner. Slike handlingsplaner kan

inneholde tiltak som skal bidra til å oppfylle mål av mer strategisk karakter. Videre er handlingsplaner et uttrykk for en langsiktig tenkning og kan fange opp bedriftenes arbeid med kjønnsbalanse og rekruttering. Vi har grunn til å tro at handlingsplanene i en del bedrifter fungerer som konkrete styringsdokument, mens i andre kan disse bare være uttrykk for uforpliktende ønsker.

Det er i bedrifter med flere enn 25 ansatte veksten av andelen kvinnelige toppleder har funnet sted, mens veksten i andelen kvinner på andre ledernivå først og fremst skjer i de minste bedriftene, med færre enn 26 ansatte. En utfordring som ofte trekkes frem er behovet for tiltak på mellomledernivå for å få opp andelen mulige fremtidige kandidater til topplederstillinger.

5.5.1 HVA ER DET «SUKSESSBEDRIFTENE» HAR GJORT?

Hovedformålet med casestudien har vært å lære mer om hvordan bedriftene konkret har arbeidet med å øke kvinneandelen i ledende stillinger. Utgangspunktet har vært disse bedriftenes arbeid med kjønnsbalanse, deres praksiser og erfaringer knyttet til rekruttering. Videre har vi fokusert på hva kvinner i lederposisjoner trekker frem som kritiske faktorer i egen karriereutvikling. Vi har diskutert hvordan dette kan bidra til utforming av strategi og virkemidler på virksomhetsnivå og kan ha overføringsverdi til andre virksomheter. Basert på dette datatilfanget presenterer vi fire suksesskriterier som synes å påvirke kvinneandelen i ledende stillinger:

«Kultur» for kjønnsbalanse og forankring i ledelse

I bedrifter der man lykkes med å få fram kvinner i lederstillinger finnes det en kultur for å tenke konkret på kjønnsbalanse. Det betyr at dette er et tema det er bred enighet om i organisasjonen, det er forankret og viktig for ledelsen og organisasjonen. Å tenke omkring og å ta hensyn til kjønnsbalanse blir i disse bedriftene oppfattet som selvsagt, viktig og det gjennomsyrrer bedriftskulturen.

Det er tydelig at det er en bevissthet og kunnskap omkring kjønnsbalanse i bedriftene. Samtidig påpeker respondentene av kjønn ikke blir vektlagt i rekrutteringsprosessen, prosesser som i følge lederne baserer seg på kvalifikasjoner og prinsipper om «equal opportunities». Her bidrar registreringen og analyser av kjønnsbalansen til at det kan inngå i tenkingen i rekrutteringsprosessen. Videre tyder studien på at det å kunne være

«kjønns sensitiv» i høy grad er avhengig av holdning, innstilling og «commitment» fra toppledelsen i selskapene.

«Sponsorer» og kvinnelige forbilder

Studien viser at kvinner som har kommet i lederposisjoner selv opplever det som kritisk å ha fått støtte i ulike faser av karrieren. Vi har analysert leder-rekruttering og utvikling som fire trinn i en prosess. Det handler om «å bli oppdaget», «identifisert» for så «å gripe muligheten» og «å levere». I disse trinnene er en avhengig av støtte i egen organisasjon, gjennom «sponsorer», kvinnelige forbilder og mentorer. Den skrittvis fremgangsmåten indikerer en viss grad av system og struktur i prosessene. Selv om mønsteret for rekruttering kan være like for menn og kvinner synes slik støtte og systematikk å være særlig kritisk for kvinner, blant annet fordi det reduserer mulige negative effekter av permisjoner knyttet til svangerskap.

Fleksibilitet i arbeidstidsordninger

Fleksibilitet i arbeidstidsordninger blir oppfattet som et viktig virkemiddel for kvinners mulighet til å tre inn i og være i lederposisjoner. Fleksibilitet i forhold til arbeidstid- og sted støtter opp under og bidrar til å balansere hensyn til familie og egen karriere. Det er viktig med aksept og kultur i bedriften for at ansatte benytter seg av ordningene.

Livsløpsperspektiv på karriere

De strukturerte og systematiske lederutviklingsprosessene handler om tidlig identifisering av kandidater og ser rekruttering som et langsiktig arbeid. Det handler slik vi ser det også om å betrakte ansatte i et livsløpsperspektiv. Det ser ut til å være særlig viktig for kvinnelige ledere. Dette innebærer å ta i betraktning at kvinner i løpet av karrieren med stor sannsynlighet vil få barn, og at karrieren dermed vil bli «satt på vent». Det å utvise tålmodighet fra arbeidsgiver med hensyn til videre karriereutvikling innebærer at kvinner unngår å tape på å ta permisjoner. I stedet betraktes ansatte som «langsiktige investeringer» der arbeidsgiver tilrettelegger for karrierer over tid. Dette synes også å bidra til lojalitet fra - og forutsigbarhet for ansatte.

6 REFERANSER

Alsos, Gry Agnete; Hilde Bjørkhaug; Agnes Bolsø; Elisabet Ljunggren(red.), (2015): *Kjønn og næringsliv i Norge*.

Bolsø, Agnes (2011): Jakten på kvinners spesifikke bidrag til lederskap, *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 35 (3): 218-233.

Ekeland, A. (2015): *Sysselsatte i Petroleumsnæringene og relaterte næringer 2014*. Rapport Statistisk sentralbyrå, 48/2015.

Ellingsen, M. (red.), Karlsen, G. R., Kirkhaug, R. & K. A. Røvik (2008): *Monolitt eller mosaikk? Pilotstudier med særlig fokus på rekruttering av kvinner i Forsvaret og programutkast for studier av kultur i Forsvaret*. Rapport nr. 15/2008, Norut Tromsø.

Engelstad, Fredrik (2012): *Likestilling og lønnsomhet Hva vet vi om økonomiske virkninger av kjønnskvoltering til ASA-styrer? Søkelys på arbeidslivet* 29 (3):258-274.

Ford, J. and Collinson, D. (2011): In search of the perfect manager? Work-life balance and managerial work, *Work, Employment & Society*, 25(2), 257-273.

Gerrard, S. (1983): Kvinner i Fiskeri distrikter - fiskerinæringas "bakkemannskap"? I B. Hersoug (red) *Kan fiskerinæringa styres?*, pp. 217.241, NOVUS, Norway.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985): Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10 (1), 76-88.

Gregory, A. and Milner, S. (2009): Editorial: Work-life balance: A Matter of Choice?, *Gender, Work and Organization*, 16(1), 1-13.

Halrynjo, S. (2009): "Men's Work-life Conflict: Career, Care and Self-realization: Patterns of Privileges and Dilemmas." *Gender, Work & Organization* 16.1, 98-125.

Halrynjo, S., Kitterød, R. H., & Teigen, M. (2015): Hvorfor så få kvinner på toppen i norsk næringsliv?-En analyse av hva topplederne selv sier. *Søkelys på arbeidslivet*, 31(01-02), 111-136.

Hernes, Helga (1982): *Staten – Kvinner ingen adgang?* Oslo, Universitetsforlaget.

Håpnes, Tove og Marte Buvik (2013): Evaluering av NHOs Female Future program. Et lederutviklingsprogram med kompetanse og ressurser i sentrum Sintef Rapport.

Kvande, E. (2009): 'Work–Life Balance for Fathers in Globalized Knowledge Work. Some Insights from the Norwegian Context', *Gender, Work and Organization*, 16(1), 58-72.

LDO – likestillings- og diskrimineringsombudet, Håndbok for arbeidslivet. Likestilling og mangfold, <http://www.ldo.no/forebygg/i-arbeidslivet/Systematisk-likestillingsarbeid/Handbok-for-arbeidslivet/>,

Lotherington, A. T. (red), G. Alteren, G. Bye og M. Moilanen (2006): *Kvinner og menns innflytelse i olje- og energisektoren. Resultater fra en kartlegging*. Rapport nr. 04/2006. Norut samfunnsforskning AS.

NOU 2012:15 Politikk for likestilling. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.

Reisel, Liza, og Teigen, Mari (red.) (2014): *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet* Oslo: Gyldendal Akademisk.

Rogstad, J. (2001): *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Doktoravhandling, Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo, Institutt for samfunnsforskning.

Rønning, Rune og Karlsen, Beate (2014) *Kjønnsbalanse i ledelsen i seks norske selskap*, Hovedrapport, forskningsprosjekt Gender Balance, AFF ved NHH.

Skjeie, H og Teigen, M. (2005): *Nødvendig – nyttig- rettferdig? Likestillingsargumenter i offentlig debatt*. Kvinder, Køn, Forskning 14,30-41.

Sørensen, S.Ø. (2011): *Statsfeminismens møte med næringslivet. Bakgrunnen og gjennombruddet for kjønnskvolterering I bedriftsstyrer som politisk reform*, Tidsskrift for kjønnsforskning 35:2, 102-119.

Teigen, Mari (red) (2015): *Virkninger av kjønnskvolterering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Teigen, Mari (2015a): *Kjønnsbalanse i styre og ledelse norsk næringsliv* i Teigen red 2015) *Virkninger av kjønnskvolterering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Teigen, M (2015b): Likestillingsambisjoner og kvoteringspolitikk I Alsos, Gry Agnete; Hilde Bjørkhaug; Agnes Bolsø; Elisabet Ljunggren(red.), (2015) *Kjønn og næringsliv i Norges*. 227 -243.

Teigen, Mari (2012): *Kjønnsbalanse i norske bedriftsstyrer*. Artikkel i Statens eierberetning 2012, Nærings- handelsdepartementet, side 32-35.

Teigen, M. (2002): Kvotering til styreverv – mellom offentlig og privat handlefrihet, Tidsskrift for samfunnsforskning 43 (1):73-104.

Teigen, M.: *Kjønnsdeling på langs*, I Reisen L, og M. Teigen (red) 2014: *Kjønnsdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*. Oslo: Gyldendal Akademisk 48-64.

Teigen, M og Midtbøen, Arnfinn, (2015): *Kunnskap om kjønnsbalanse* I Teigen, Mari (red) (2015) *Virkninger av kjønnskvoltering i norsk næringsliv*. Oslo: Gyldendal Akademisk s. 27-47.

7 VEDLEGG

Kvinner og menns formelle innflytelse – oppsummering

- Kvinneandelen i bedriftene er på 29 %, det er liten variasjon mellom store og små bedrifter i undersøkelsen
 - ¼ av bedriftene har en kvinneandel < 20 %
 - ¼ av bedriftene har en kvinneandel på 20 - 29 %
 - ¼ av bedriftene har en kvinneandel på 30 - 39 %
 - ¼ av bedriftene har en kvinneandel på > 40 %
- Kvinneandelen i styrene er på 22,4 %
 - Kvinner velges relativt oftere til styreverv når de velges av og blant de ansatte
 - Det er størst andel kvinnelige styrerepresentanter i bedrifter med over 100 ansatte (31 %)
 - 40 % av bedriftene i undersøkelsen har ingen kvinner i styrene
- Kvinneandelen lederstillinger i bedriftene er på samlet 21 %
 - Hver fjerde toppleder i undersøkelsen er kvinne (24 %)
 - Toppledernivå: størst kvinneandel i bedrifter med 26-100 ansatte (28 %)
 - Mellomledernivå: størst kvinneandel i bedrifter med < 26 ansatte (33 %)
 - Øvrige ledernivå: størst kvinneandel i bedrifter med < 26 ansatte (28 %)
- Kvinneandelen i ledergrupper er 24 %

Endringer 2006 – 2015?

- Marginale endringer i kvinneandelen i styrene og styresammensetting
- Kvinneandelen i ledelsen øker:
 - Kvinneandelen blant toppledere er doblet (fra 11 til 24 %)
 - Kvinneandelen blant mellomledere er økt (fra 16 – 20 %)
 - Kvinneandelen blant øvrige ledere er økt (fra 17 – 21 %)
 - Størst vekst på mellomledernivå i bedrifter med 1-25 ansatte og på toppledernivå med 26-100 ansatte eller flere.
- Kvinneandelen i ledergrupper har økt fra 17 % til 24 %

Vedlegg

Bedriftenes arbeid med kjønnsbalanse – oppsummering

- 17 % av bedriftene har mål for likestilling eller kjønnsbalanse
- 20 % av bedriftene har egne handlingsplaner for likestilling
- 15 % av bedriftene har i løpet av de tre siste årene gjennomført tiltak med mål om å øke andelen kvinnelige ledere
- Samsvar mellom bedriftenes størrelse og arbeid med kjønnsbalanse
 - Hovedvekt av bedrifter med >100 ansatte som arbeider med kjønnsbalanse
- Høyere kvinneandel i ledende stillinger i bedrifter som arbeider med kjønnsbalanse og likestilling
 - Høyere andel kvinner i ledende stillinger i bedrifter som har egen handlingsplan for likestilling, konkrete mål for likestilling og/eller har gjennomført tiltak siste tre år med mål om å øke andelen kvinnelige ledere
 - Dobbeltså stor andel kvinner i topplederstillinger (32 %) i bedrifter som har egen handlingsplan for likestilling i forhold til øvrige bedrifter (15 %)
 - Bedrifter som har mål for likestilling eller har gjennomført tiltak har også en høyere kvinneandel blant ansatte sammenlignet med øvrige bedrifter
- Samlet har bedriftene gjennomført 21 tiltak i løpet av de siste tre år med formål om å øke kvinneandelen i ledende stillinger
 - Halvparten av tiltakene er knyttet til lederutviklingsprogram
 - Kjønnkvotering og endring av stillingsbeskrivelser er tiltak som ikke er benyttet av bedriftene siste tre år
 - Tiltakene er i første rekke initiert av bedriftene
 - Tiltakene retter seg først og fremst mot toppleder- og mellomledernivå
- De tiltakene som har størst betydning for bedriftene er Lederutviklingsprogram, Mentorprogram, Fleksible arbeidstidsordninger og Trainee-program
- Dersom bedriftene skulle iverksette tiltak i framtiden vil de prioritere Lederutviklingsprogram, Mentorprogram, Fleksible arbeidstidsordninger og Trainee-program
- Kjønnkvotering og endring av stillingsbeskrivelser er tiltak bedriftene ikke vil prioritere i framtiden.

Vedlegg

Bedriftenes arbeid med kjønnsbalanse – Endringer 2006 – 2015?

- Større andel bedrifter som har utviklet handlingsplaner for likestilling i 2015 (20 %) vs 2006 (10 %)
- Færre andel bedrifter som har konkrete mål for likestilling eller kjønnsbalanse i 2015 (17 %) vs 2006 (20 %)
- Større andel bedrifter som har gjennomført tiltak i løpet av de tre siste årene i 2015 (15 %) vs 2006 (12 %)
- Vurderingen av hvilke tiltak som bør prioriteres synes å være rimelig lik. Lederutviklingsprogram er fortsatt det tiltaket som er hyppigst anvendt
Men:
 - Mer enn 40 % av de som iverksatte tiltak i 2006 gjorde bruk av endring av stillingsbeskrivelser, ingen bedrifter rapporterer i 2015 om bruk av slike tiltak siste tre år
 - Mer enn en tredel av bedriftene oppga i 2006 at de hadde planer om å iverksette tiltak knyttet til endring av stillingsbeskrivelser, ingen bedrifter oppgir i 2015 at de har planer om slike tiltak.