

NORUT Samfunnsforskning AS  
Rapport nr 04/2006

# **KVINNER OG MENNS REPRESENTASJON OG INNFLYTELSE I OLJE- OG ENERGISEKTOREN**

## **RESULTATER FRA EN KARTLEGGING**

Ann Therese Lotherington (red), Gro Alteren, Geir Bye, Mikko Moilanen

NORUT Samfunnsforskning as  
Mai 2006







## FORORD

I september 2005 fikk Norut Samfunnsforskning as i oppdrag fra Olje- og energidepartementet, i samarbeid med Oljeindustriens Landsforening (OLF), Norsk Industri (den gang Teknologibedriftenes Landsforening) og Energibedriftenes Landsforening (EBL), å kartlegge *Kvinner og menns representasjon og innflytelse i olje- og energisektoren*. Prosjektet er delfinansiert av NHOs Arbeidsmiljøfond. Oppdragsgiver opprettet en referansegruppe som har fulgt prosjektet. Den besto opprinnelig av Johan Lindgård fra OED, Bodil Ullestad Løvås fra OLF, Kari Hoff Okstad fra Norsk Industri og Ståle Borgersen fra EBL. Fra nyttår 2006 overtok Per Egil Hødnebø OEDs og Håvard Hauan OLFs plass. Takk til referansegruppen for konstruktive innspill i prosessen og kritisk lesning av rapporten i ulike faser!

Informasjonen til prosjektet er hentet inn via to spørreundersøkelser til henholdsvis virksomheter og ledere i Olje- og energisektoren. En stor takk til alle som svarte på spørreskjemaet! Vi vil også takke alle i bransjeorganisasjonene og i de enkelte virksomhetene som bidro til å skaffe e-postadresser og spre undersøkelsen til aktuelle ledere. Uten dere ville ikke arbeidet vært gjennomførbart.

Til slutt, tusen takk til Nina Gamst i Fønix data som har ytt uvurderlig teknisk bistand i prosjektets ulike faser!

Alle gode hjelpere til tross, ansvaret for sluttresultatet hviler på Norut Samfunnsforskning.

Tromsø, mai 2006

Ann Therese Lotherington  
Prosjektleder



## INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD .....	V
INNHOLDSFORTEGNELSE .....	VII
1 SAMMENDRAG .....	1
2 BAKGRUNN FOR STUDIEN .....	5
2.1 Konkurransen om arbeidskraften .....	5
2.2 Kunnskap om lav kvinneandel .....	6
2.3 Posisjon og innflytelse .....	8
2.4 Rapportens oppbygging .....	9
3 OM UNDERSØKELSEN .....	10
3.1 Survey 1 .....	10
3.2 Survey 2 .....	11
4 RESULTATER FRA UNDERSØKELSEN .....	13
4.1 Forventet skjev kjønnsfordeling i sektoren .....	13
4.1.1 Styrerepresentasjon .....	13
4.1.2 Lederstillinger .....	15
4.2 Virksomhetenes arbeid med kjønnsbalansen .....	17
4.2.1 Mål og handlingsplaner .....	21
4.2.2 Tiltak .....	21
4.2.3 Oppslutning om tiltak og framtidig satsing .....	22
4.3 Kjennetegn ved styremedlemmer og ledere .....	26
4.3.1 Trekk ved styremedlemmene .....	27
4.3.2 Trekk ved lederne .....	28
4.4 Rekruttering til innflytelsesrike posisjoner .....	30
4.4.1 Rekruttering til styret .....	30
4.4.2 Rekruttering til lederstilling .....	31
4.5 Å være i innflytelsesrike posisjoner .....	34
4.5.1 Styremedlem .....	34
4.5.2 Leder .....	37
4.6 Framtid .....	41
4.6.1 Gjenvalg til styret .....	41
4.6.2 Videre lederkarriere .....	42
5 VIRKEMIDLER .....	44
5.1 utfordringer og virkemidler .....	44
utfordring 1: Karrieremuligheter for kvinner i sektoren .....	45
utfordring 2: Å gjøre sektoren attraktiv for kvinner .....	47
utfordring 3: Å øke tilfanget av kvalifiserte kvinner .....	50
5.2 Veien videre .....	51
REFERANSER .....	52





## 1 SAMMENDRAG

Rapporten er et resultat av to spørreundersøkelser, en bedriftsundersøkelse og en undersøkelse rettet mot ledere og styrerepresentanter i virksomheter tilknyttet de tre bransjeorganisasjonene som inngår i oppdragsgivergruppen.

### *Styrerepresentasjon*

Funn fra den første undersøkelsen viser en total kvinneandel på 20 prosent i virksomhetenes styrer. Kvinneandelen i styrene øker med bedriftens størrelse, men variasjonene er små. I de minste bedriftene (1-26 ansatte) er andelen kvinner 17 prosent, i de største (over 100 ansatte) 24 prosent. Rapportert andel kvinnelige styreledere er 6 prosent.

Vi fant store likhetstrekk blant styremedlemmene. Hovedtyngden, både kvinner og menn, var i alderskategorien 46-55 år og hadde tre års høyskoleutdanning eller mer. De aller fleste var gifte/samboende med barn.

### *Ledelse*

Andelen kvinnelige ledere i olje- og energisektoren rapporteres å være 15 prosent i gjennomsnitt. Andelen toppleder er noe lavere, 12 prosent, mens mellomledere og øvrige ledere ligger på henholdsvis 15 og 17 prosent. Mer enn 80 prosent av virksomhetene rapporterer at de har ledergrupper. I disse er kvinner representert med et gjennomsnitt på 17 prosent. Virksomhetens størrelse synes å ha liten betydning for kvinneandelen blant ledere.

Hovedtyngden av de kvinnelige lederne var 36-45 år. Mennenes aldersspredning var jevnere med hovedtyngden i kategorien 46-55 år. De fleste, både kvinnelige og mannlige ledere hadde høyskole/universitetsutdanning, men de kvinnelige lederne skåret høyere på utdanning utover fem år. Mer enn 90 prosent av lederne var gifte/samboende og de aller fleste hadde barn. Kjønnsforskjellene blant lederne er mer markante enn blant styremedlemmene, men veldig store forskjeller fant vi ikke.

### *Bruk av virkemidler for å øke kvinneandelen*

Bare et fåtall av virksomhetene har målsettinger, handlingsplaner og virkemidler for å øke kvinneandelen blant ledere og styremedlemmer. Vi fant at 20 prosent hadde konkrete mål for likestilling; 8 prosent hadde handlingsplan for likestilling; og 23 prosent hadde i løpet av de siste tre årene gjennomført tiltak for å øke kvinneandelen. Andelen virksomheter som hadde iverksatt tiltak økte noe i perioden 2002 til 2005, fra ca 8 prosent av virksomhetene i 2002 til om lag 19 prosent av virksomhetene i 2005. Den største økningen kom fra 2002 til 2003.

Av tiltakene Lederutviklingsprogram, Mentorprogram, Traineeprogram, Kjønnskvotering, Stillingsbeskrivelse ved rekruttering og Fleksible arbeidstidsordninger, var det Lederutvikling og bruk av Stillingsbeskrivelse ved rekruttering som ble brukt mest. Det var også disse tiltakene virksomhetene anså å ha størst betydning for rekruttering av både kvinner og menn til lederstillinger og som hadde størst oppslutning for øvrig.

#### *Intern rekruttering og nettverk som norm*

Når det gjaldt rekruttering til lederstillinger viste undersøkelsen at intern rekruttering er den desidert mest brukte måten. Det er også slik at lederstillingene bare unntaksvis lyses ut. Det betyr at personlige relasjoner på arbeidsplassen spiller en vesentlig rolle for å bli rekruttert til lederstilling i Olje- og energisektoren. Dette er et svært viktig poeng med tanke på utvikling av strategier og virkemidler for å øke andelen kvinnelige ledere i sektoren.

Rekruttering til styrene, det vil si eiernes representanter, skjedde i hovedsak via nettverk. Kun i ett tilfelle ble det rapportert om rekruttering via et særskilt initiativ for å øke kvinneandelen (NHOs Female Future). Søk i databaser over aktuelle kvinnelige styrekandidater, som det finnes flere av i Norge, kan således være et potensielt virkemiddel for å finne kvinnelige styrekandidater.

#### *Opplevelse av innflytelse*

De aller fleste styremedlemmene opplevde å ha innflytelse på styrets arbeid, men en relativt større andel menn enn kvinner opplever *ofte* å få gjennomslag for sine synspunkter i styret. Ingen kvinner oppga at de sjelden fikk gjennomslag, mens fem prosent av mennene gjorde det.

Også lederne oppga at de opplevde å ha stor innflytelse på viktige beslutningsprosesser. Fra 40 til 65 prosent rapporterte dette. De mannlige lederne rapporterer i høyere grad om opplevelse av stor innflytelse, men forskjellene er ikke veldig store.

#### *Ønske om videre karriere*

Hovedtyngden av både kvinnelige og mannlige styremedlemmer rapporterte at de ønsket gjenvalg til styret. Kvinner rapporterte noe høyere enn menn. Noe mer enn en tredel av både de kvinnelige og de mannlige lederne rapporterte at de ønsket å bli ledere på et høyere nivå enn i dag.

#### *Utfordringer framover*

Rapporten understreker at utfordringene olje- og energisektoren står overfor når det gjelder rekruttering av kvinner til lederstillinger og styreverv er sammensatte.

Det pekes på tre hovedutfordringer som må møtes med ulike typer virkemidler rettet mot forskjellige aktører.

Den *første utfordringen* gjelder de kvinnene som per i dag faktisk er i sektoren. Det er de som i første rekke ligger an til å bli ledere, ikke minst fordi rekruttering til ledelse i hovedsak skjer internt. Som ansatte er de vurdert som kompetente til å jobbe i sektoren og de har opparbeidet seg bransjekompetanse. Overfor dem kan *kompetanseoppbygging* være et godt tiltak. Her er det erfaringer å bygge på i sektoren. Tiltak for å øke kvinners mulighet til å *bli sett* som kompetente individer i organisasjonen kan også være viktig.

Den *andre utfordringen* knytter seg til å gjøre olje- og energisektoren *attraktiv* for kvinner. Situasjonen på det norske arbeidsmarkedet tilsier at de fleste sektorer har behov for å øke tilfanget av kvalifiserte arbeidere. Hvis kvinner skal velge en for dem utradisjonell utdannings- og yrkesvei, må bransjen framstå som attraktiv. Det kan den blant annet gjøre noe med i ansettelsesprosessen, fra utlysning av stilling, via intervjusituasjonen til hva som tilslutt inngår i tilbudet om arbeid.

Den *tredje utfordringen* handler om å øke *tilfanget av kvinner*. Det handler for det første om å ha et bevisst forhold til hva *relevant kompetanse* kan være. Det kan tenkes at andre utdanninger enn de som vanligvis anses som relevante kan tilføre sektoren ny og verdifull kompetanse og at kvinner allerede innehar slik kompetanse. For det andre handler det om å få jenter til å *interessere seg for relevante fag og utdanninger*.

Tiltak for å øke kvinneandelen blant ledere i Olje- og energisektoren bør *både* rettes inn mot å tilpasse kvinner til lederstillinger i sektoren *og* mot sektoren selv slik at den tilpasser seg kvinners kompetanse og livssituasjon dersom de skal være effektive.



## 2 BAKGRUNN FOR STUDIEN

Et trekk ved norsk arbeids- og næringsliv er mangel på arbeidskraft. Sammenliknet med våre europeiske naboland er den norske ledigheten om lag halvparten (SSB). Mangel på arbeidskraft kan synes å være et særnorsk fenomen og mange bedrifter har problemer med å tiltrekke seg og beholde kvalifiserte folk. Et stramt arbeidsmarked setter bedriftene under press. For å tiltrekke seg og holde på arbeidskraften må de ha noe å tilby dem som besitter den nødvendige kompetansen, det være seg kvinner eller menn.

Olje- og energinæringen sysselsetter langt flere menn enn kvinner. Muligheten for at tilfanget av kompetent personell ikke til fulle er utnyttet er derfor tilstede. Kvinner representerer et potensielt reservoar for økt rekruttering til sektoren og til innflytelsesrike posisjoner i de enkelte virksomhetene. Hensikten med dette prosjektet har vært å få oversikt over kvinner og menns representasjon på ulike nivå i olje- og energisektoren som et grunnlag for å utarbeide effektive virkemidler for å øke tilfanget av kvalifiserte kvinner til lederstillinger og styreverv i sektoren. Prosjektet kan også ses i sammenheng med generelle nasjonale og internasjonale mål om å øke andelen kvinner i innflytelsesrike posisjoner i arbeids- og næringsliv.

Kartleggingen er avgrenset til medlemsbedrifter i Oljeindustriens Landsforening, Olje & Gass og Elektro og Energi, begge bransjeforeninger i Norsk Industri<sup>1</sup> og Energibedriftenes Landsforening.

### 2.1 Konkurransen om arbeidskraften

I 2001 deltok 69 prosent av kvinner i yrkesaktiv alder i yrkeslivet, mot 78 prosent menn (SSB). Potensialet for økning i yrkesdeltakelsen er således størst blant kvinner, men ikke i alle aldersgrupper. I 1998 deltok 86 prosent av yrkesaktive kvinner mellom 40 og 50 år i arbeidslivet, hvilket vil si at potensialet for økt deltakelse ikke er stort i denne aldersgruppen. Det er i gruppen av unge kvinner med små barn potensialet er størst, selv om denne gruppen har økt sin yrkesdeltakelse med over 30 prosentpoeng siden 1980 (Vikan 2001).

Det er ikke gitt at økt yrkesdeltakelse blant kvinner betyr at de velger å arbeide i olje- og energisektoren. I dag arbeider mer enn 40 prosent av de yrkesaktive kvinnene i offentlig sektor og behovet for arbeidskraft i denne sektoren er økende, særlig i pleie og omsorgssektoren (Johansen og Lotherington 2005).

---

<sup>1</sup> TBL og PIL dannet Norsk Industri 1.01.06. I studien har vi operert med betegnelsene TBL Offshore som er blitt til Olje & Gass - en bransjeforening i Norsk Industri og TBL Elektro som er blitt til Elektro og Energi - en bransjeforening i Norsk Industri.

Olje- og energisektoren og offentlig sektor kjemper om den samme arbeidskraften. Spørsmålet er hva virksomhetene i næringen har å tilby kvinner som allerede er sysselsatt i næringen, men også de som står på terskelen til å velge utdannings- og yrkesvei.

## 2.2 Kunnskap om lav kvinneandel

Generell forskning om kjønn og organisasjon tilsier at det er tre forhold som har betydning for lav kvinneandel blant ledere. Det dreier seg om trekk ved kvinner selv, trekk ved lederstillinger og trekk ved organisasjonene. I tillegg til å forklare lav kvinneandel representerer disse faktorene utfordringer for bedrifter som ønsker å øke kvinneandelen.

*Trekk ved kvinner.* Det kan være at kvinnenens formalkompetanse ikke treffer de krav som stilles; at motivasjonen, viljen og motet ikke er sterkt nok, eller at holdninger til topplederstillingene og seg selv som toppleder slår negativt ut for kvinner. Hvis problemet hviler på kvinnene selv, må virkemidlene rettes inn mot de aktuelle trekkene ved kvinner som hindrer dem i å søke og ta lederstillinger. I hvilken grad fokuseres det på en faglig utvikling av kvinner i bransjene? Finnes det egne mentorordninger i de bedriftene som har høy kvinneandel i ledelsen? I hvilken grad benyttes kjønnskvoltering som virkemiddel for å øke kvinneandelen?

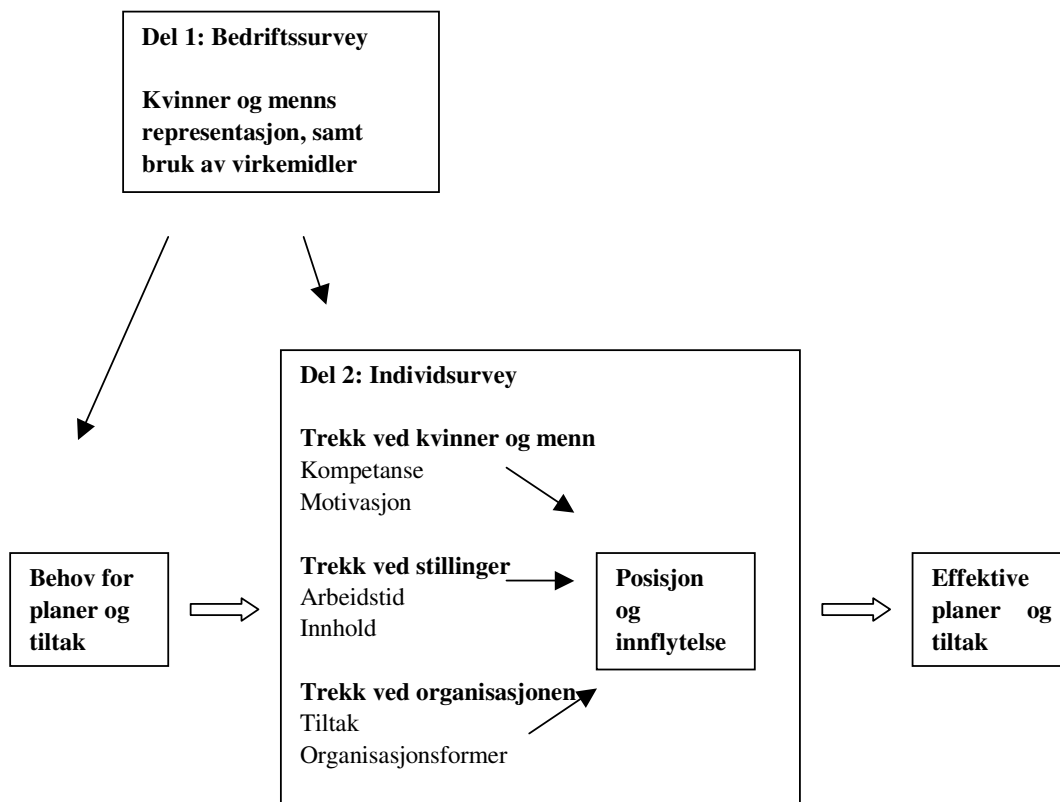
*Trekk ved lederstillingene.* De krav som stilles til utøvelsen av lederrollen er delvis etablert på grunnlag av erfaringer fra mannlige lederes yrkesutøvelse. Kravene er ikke nødvendigvis absolutte, men de framstår som det. Det dreier seg om historisk overførte normer for utøvelse av lederrollen som mange kvinner finner uakseptable (for eksempel en norm om arbeidstid langt utover det normale). Dersom trekk ved lederstillingene er årsak til at kvinner ikke innehar dem, vil løsningene rettes inn mot å endre innholdet i topplederstillingene. I hvilken grad bruker virksomheter i olje- og energisektoren arbeid med innhold i stillinger og stillingsbeskrivelser som virkemiddel for økt rekruttering av kvinner til ledelse?

*Trekk ved organisasjonen.* Nyere litteratur om kvinner og ledelse fokuserer på at det er forhold i selve organisasjonen som gjør at kvinner rekrutteres til lederstillinger i så lav utstrekning. Det handler om mer eller mindre synlige organisasjonsinterne barrierer i form av utilsiktede praksiser som fører til at det blir få kvinnelige ledere (Drake & Solberg 1995, Andreassen & Folkenborg 2002). Det kan være snakk om en organisasjonskultur som hemmer mer enn fremmer rekruttering av kvinnelige toppledere, som for eksempel homososial

rekruttering<sup>2</sup>, eller hierarkisk oppbygging av organisasjonsstrukturen. Hvilke organisatoriske særtrekk har bedrifter med høy kvinneandel i bransjene? Er dette bedrifter som vektlegger mer flate organisasjonsformer? Hva kjennetegner organisasjonsstrukturen i slike bedrifter?

Det ble utviklet en modell for studien med tanke på å fange opp forhold på individ-, stillings- og organisasjonsnivå. I del 1 av prosjektet var målet å kartlegge fordelingen av kvinner og menn på innflytelsesrike posisjoner, samt virksomhetenes bruk av virkemidler for å øke kvinneandelen. I del 2 var målet en kartlegging på individnivå. Her ble ledere og styrerepresentanter bedt om å svare på spørsmål angående deres erfaringer når det gjaldt rekruttering til posisjon, å være i posisjon, samt perspektiver på egen framtid i olje- og energisektoren. Modellen framstilles i figur 1.

Figur 1: Sammenhengen mellom de ulike elementene i studien



<sup>2</sup> Med homososial atferd siktes det til at ledere rekrutterer og samarbeider med personer som likner dem selv. På denne måten reproduseres makt i organisasjoner (Kanter (1977)).

## 2.3 Posisjon og innflytelse

Undersøkelsen er et ledd i et større arbeid med å øke kvinners innflytelse på utviklingen av olje- og energisektoren. Slik innflytelse kan oppnås dels gjennom politisk aktivitet, dels gjennom arbeid i frivillige organisasjoner og dels gjennom arbeid i bedrifter som har sitt virke i sektoren. Denne studien er avgrenset til den sistnevnte kategorien og bedriftene som er undersøkt er medlemsbedrifter i Oljeindustriens Landsforening, Norsk Industri og Energibedriftenes Landsforening.

Ansatte kan oppnå innflytelse i arbeidslivet gjennom ulike kanaler og på ulike arenaer. Et hovedskille går mellom *direkte* og *indirekte* medvirkning (Berg 1983, Claussen 1999, Eldring 1999). Førstnevnte vektlegger den enkelte ansattes individuelle engasjement og direkte innflytelse i forhold til egne arbeidsoppgaver, og sistnevnte legger vekt på engasjement av ansatte gjennom etablerte representative ordninger (fagforening, styrerepresentasjon) eller andre formelle arenaer (arbeidsmiljøutvalg, bedriftsutvalg). *Medbestemmelse* er en sterkere form for innflytelse enn medvirkning (Falkum 1999, Moltu 1999). Begrepet medbestemmelse reserveres for deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser og strukturer som styrer bedrifter internt og eksternt, mens medvirkning knyttes til å iverksette eller gjennomføre vedtak.

Ytterligere et hovedskille kan gjøres mellom *partsbasert* og *driftsbasert* medvirkning, der partsbasert medvirkning er noe som skjer kollektivt gjennom valgte representanter og organisasjoner, og driftsbasert medvirkning skjer ved den måten den enkelte legger opp og utfører sitt arbeid på (Colbjørnsen 1999). Felles for de ulike definisjonene er at de berører de ansattes innflytelse og den enkeltes mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon. Innflytelse, eller medvirkning, kan knyttes både til uformelle og formelle arenaer. De formelle arenaer blir imidlertid framholdt som viktigst når det gjelder å oppnå medvirkning (Falkum 1999). Det kan argumenteres for at direkte medvirkning og medbestemmelse blir stadig viktige i et moderne arbeidsliv, og at dette skjer på bekostning av den indirekte og partsbaserte medvirkningen (Bye 2004).

Denne studien er avgrenset til driftsbasert medbestemmelse. Dette måles som innflytelsesrike posisjoner, det vil si ledende stillinger og styreverv. Når vi skal undersøke kvinners og menns innflytelse i olje- og energisektoren er derfor det første skrittet å få en oversikt over hvordan kvinner og menn fordeler seg på de innflytelsesrike posisjonene i virksomhetene. Det dreier seg om posisjoner som gir mulighet til å påvirke virksomhetens utvikling og dermed indirekte påvirke olje- og energisektoren. Studien sier ikke noe om andre viktige former for innflytelse.



Fra litteraturen vet vi at sammenheng mellom posisjon og innflytelse ikke er lineær. Selvfølgelig er posisjon viktig, men innflytelse handler i tillegg om utøvelse av stilling/verv og hvordan denne utøvelsen blir mottatt av andre. Vi kan si at innflytelse er relasjonelt. Det er ikke noe en har i kraft av sin stilling, men noe en får som resultat av samhandling med andre. Innflytelse er også prosessuelt. Det vil si at innflytelse ikke oppnås en gang for alle, men må vinnes og gjenvinnes i kontinuerlig samhandling. De relasjonelle og prosessuelle aspektene ved innflytelse kan ikke måles i en spørreundersøkelse. På bakgrunn av denne undersøkelsen kan vi derfor ikke si noe om slik innflytelse. Vi kan heller ikke si noe om uformell makt og innflytelse som kan oppnås med eller uten formell posisjon.

Studien er avgrenset til en kartlegging av kvinner og menn i antatt innflytelsesrike posisjoner, samt bedriftenes virkemidler for å øke kvinneandelen.

## **2.4 Rapportens oppbygging**

Kapittel 3 gir en oversikt over undersøkelsens utforming og responsen på Survey 1 og 2 fra henholdsvis virksomheter og ledere i Olje- og energisektoren. I kapittel 4 presenteres resultatene fra undersøkelsen. Det gis først en oversikt over kjønnsfordelingen på ulike lederposisjoner i virksomhetene, det vil si både fordeling på styreverv og lederstillinger. Dernest presenteres virksomhetenes arbeid med å øke kvinneandelen i innflytelsesrike posisjoner. Det gis en oversikt over målsettinger og handlingsplaner når det gjelder likestilling, iverksatte tiltak for å øke kvinneandelen, samt bedriftenes tanker om hva de mener det vil være effektivt å satse på dersom de i framtiden skal øke kvinneandelen. Videre presenteres trekk ved styremedlemmene og lederne, rekruttering til styreverv og lederstillinger, opplevelse av innflytelse i posisjonene, samt ønsker om videre karriere. I kapittel 5 drøftes utfordringer Olje- og energisektoren står overfor når det gjelder rekruttering av kvinner til lederposisjoner. På bakgrunn av funnene fra undersøkelsen skisseres til slutt potensialer for utvikling av effektive handlingsplaner.

## 3 OM UNDERSØKELSEN

### 3.1 Survey 1

Undersøkelsens del 1 var en kartlegging av fordeling av kvinner og menn på ulike ledernivå og styreverv i virksomheter i olje- og energisektoren. Videre ble det kartlagt hvilke tiltak virksomhetene hadde iverksatt med sikte på å øke rekrutteringen av kvinner inn i lederstillinger. Undersøkelsen ble gjennomført som en elektronisk spørreundersøkelse rettet til medlemsbedrifter i de ulike bransjeorganisasjonene.

Utsendelsen av spørreskjemaet var basert på e-postlister over kontaktpersoner i de ulike virksomhetene oppgitt av bransjeorganisasjonene. Dette var i hovedsak personer med personal- eller HR-ansvar i egen organisasjon. For en av bransjene (EBL) har utvalget bestått av en rekke konsernbedrifter, med mor- og datterselskap, men også enkeltstående bedrifter. Her er utsendelsen til datterselskap spredt via kontaktperson i morselskap.

Surveyen ble sendt ut i uke 50/05 etter at det på forhånd var sendt ut et varsel om undersøkelsen til utvalget fra bransjeorganisasjonene. Det ble foretatt en purring på utvalget i uke 1/06. Lukking av surveyen skjedde 3. februar 2006.

Spørreskjemaet inneholdt til sammen 29 spørsmål. Seks spørsmål gjaldt kjennetegn ved den aktuelle virksomheten, som bransjetilhørighet, del av konsern eller ikke, samt antall ansatte totalt. To spørsmål gjaldt arbeidsstokkens sammensetning med hensyn til alder og utdanning. Disse viste det seg vanskelig å svare på. Svarene på disse spørsmålene er derfor ikke presentert. Syv spørsmål gjaldt organisasjonsstruktur, lederstruktur og kjønnsfordeling, mens to spørsmål gjaldt kjønnsfordeling i bedriftens styre. Ni spørsmål gjaldt mål, handlingsplaner og virkemidler for å øke andel kvinner i ledende stillinger. Ett spørsmål, utformet som et sett utsagn en skulle ta stilling til, var relatert til kvinner og ledelse. Dette skulle gi en pekepinn i forhold til utfordringer knyttet til kvinner og ledelse.

#### *Responsen fra virksomhetene*

Til sammen ble 471 virksomheter inkludert i Survey 1<sup>3</sup>. Totalt 186, eller 40 prosent, valgte å svare. Svarprosenten for virksomheter tilknyttet Energibedriftenes Landsforening (EBL) var høy. Nærmere 60 prosent av disse virksomhetene svarte. Svarprosenten fra virksomheter tilknyttet Oljeindustriens Landsforening (OLF) var på 50. Den laveste svarprosenten finner vi blant virksomhetene tilknyttet Norsk Industri (Olje & Gass og Elektro og Energi). Her

---

<sup>3</sup> OLF 50 bedrifter, Elektro og Energi 90 bedrifter, Olje & Gass 83 bedrifter, EBL enkeltstående bedrifter 102, EBL morselskap 31 bedrifter, EBL datterselskap 115 bedrifter.

lå svarprosenten på noe over 20. Dette skyldes blant annet at spørreskjemaet ble sendt ut til en del virksomheter undersøkelsen ikke var relevant for. Det gjaldt særlig virksomheter tilknyttet Elektro og Energi.

Survey 1 var en bedriftsundersøkelse, men en eller flere personer i bedriften måtte nødvendigvis svare på spørreskjemaet. I om lag 50 prosent av tilfellene var det en mannlig administrerende direktør/daglig leder som hadde fylt ut spørreskjemaet. I 40 prosent av tilfellene representerte de som fylte ut flere ulike posisjoner. Kvinner hadde fylt ut i om lag 10 prosent av tilfellene. Halvparten av disse kvinnene var administrerende direktører/daglige ledere.

Tallene som presenteres i rapporten er kommet fram på bakgrunn av respons fra virksomhetene. Vi har ikke hatt mulighet til å sjekke holdbarheten i disse rapporteringene, men forutsetter etterrettelig rapportering. Det totale antallet svar varierer fra spørsmål til spørsmål fordi ikke alle har svart på alle spørsmålene. Dette gjøres det rede for underveis i rapporten. Enkeltspørsmål, der svarprosenten er for lav til at det er forsvarlig å bruke det i presentasjonen, er utelatt. For øvrig gir en svarprosent på 40 grunnlag for å peke på gjeldende tendenser i sektoren.

### **3.2 Survey 2**

I Survey 1 rapporterte virksomhetene om totalt 1250 styremedlemmer og 4750 ledere. Dette ble definert som populasjonen for Survey 2. For å nå fram til de aktuelle lederne og styremedlemmene med spørreskjemaet var vi avhengige av å gå via virksomhetenes kontaktpersoner oppgitt i Survey 1. Dette var ikke den optimale metoden, men eneste mulighet innenfor prosjektets rammer. Survey 2 ble sendt ut uke 9/06. Det ble ikke foretatt puring. Surveyen ble lukket 28. mars 2006.

Denne delen av undersøkelsen rettet seg inn mot ledere og styrerepresentanter i de aktuelle virksomhetene. Spørreskjemaet inneholdt til sammen 36 spørsmål, hvorav kun 11 skulle besvares av styrerepresentanter. En del av skjemaet gjaldt bakgrunnsvariabler, en annen del gjaldt rekruttering til posisjon, en tredje del gjaldt erfaringer med å være i posisjon, mens en fjerde del gjaldt perspektiver på egen framtid i olje- og energisektoren.

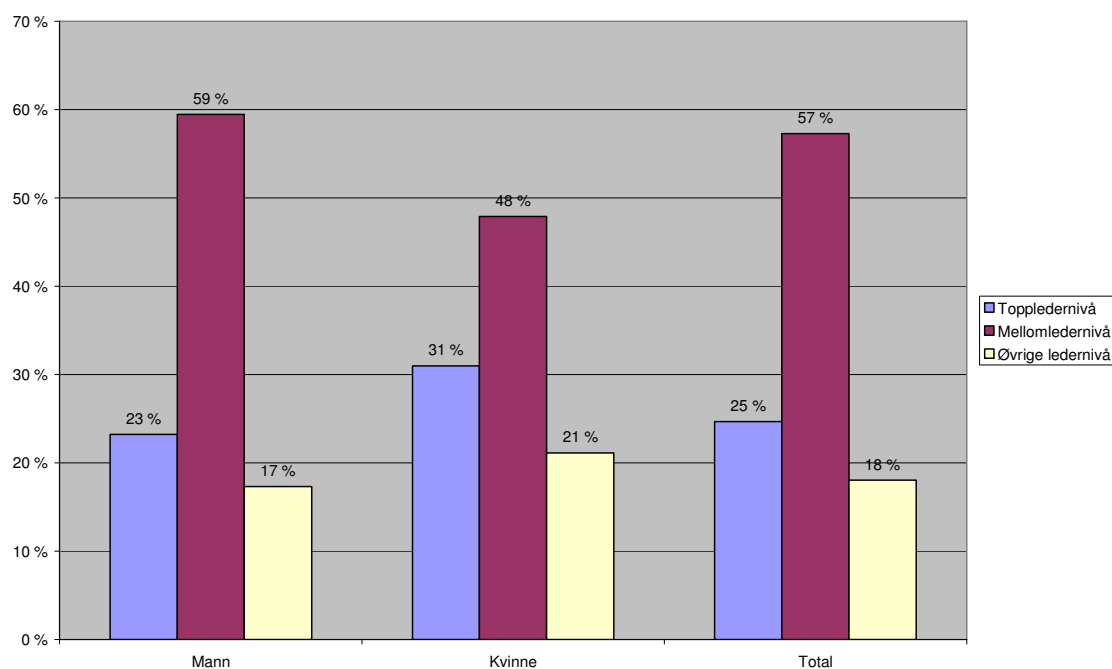
#### *Responsen fra styremedlemmer og ledere*

Til sammen 470 personer fra 54 ulike virksomheter svarte på Survey 2. Av disse var 106 styrerepresentanter som representerte 37 bedrifter. De var fordelt med 24 virksomheter fra EBL, 3 fra Elektro og Energi, 2 fra Olje & Gass og 8 fra OLF. Kjønnfordelingen var 29 kvinner og 77 menn, det vil si 27 prosent kvinner og

73 prosent menn. Kvinneandelen blant dem som svarte var dermed noe høyere enn den totale kvinneandelen i styrene slik de kom fram i Survey 1. Der var kvinneandelen på 20 prosent.

Til sammen 14 av styremedlemmene som svarte oppga at de også var ledere med personalansvar. Dermed utgjør det totale antallet ledere i undersøkelsen 378. De var fordelt med 141 fra EBL, 8 fra Elektro og Energi, 27 fra Olje & Gass og 198 fra OLF. I tillegg var det fire som ikke oppga bransjetilknytning. Kjønnfordelingen var 71 kvinner og 306 menn, det vil si 19 prosent kvinner og 81 prosent menn. En respondent oppga ikke kjønn. Kvinneandelen blant dem som svarte var dermed også her noe høyere enn den totale kvinneandelen blant lederne slik de framkom i Survey 1. Der var kvinneandelen på 15 prosent.

Figur 2: Kjønn og lederposisjoner (N=377, K=71, M=306)



På Survey 2 fikk vi respons fra 22 kvinnelige og 71 mannlige toppledere, 34 kvinnelige og 182 mannlige mellomledere, 15 kvinnelige og 53 mannlige øvrige ledere. Dette gir en relativ fordeling som vist i figur 2: 59 prosent av mennene som svarte var mellomledere, mot 48 prosent av kvinnene. Mens 31 prosent av kvinnene som svarte var toppledere, var 23 prosent av de mannlige respondentene toppledere. Vi ser at 28 prosent av de kvinnelige topplederne mot bare 12 prosent av de mannlige har svart. På mellomleder- og øvrig ledernivå er kvinners svarprosent marginalt høyere enn menns.

## 4 RESULTATER FRA UNDERSØKELSEN

I kapitlene 4.1 og 4.2 presenteres resultatene fra Survey 1. Mens kapittel 4.1 gir en oversikt over kjønnsfordelingen blant styremedlemmer og ledere, gir kapittel 4.2 oversikt over de tiltakene bedriftene har tatt i bruk for å øke andelen kvinner til innflytelsesrike posisjoner.

Kapitlene 4.3 til 4.6 presenterer resultatene fra Survey 2. Her er det kvinner og menn som per i dag *er* i innflytelsesrike posisjoner som står i sentrum. Vi ser på hva som kjennetegner dem, hvordan de ble rekruttert, i hvilken grad de opplever å ha innflytelse, samt deres ønsker om videre karriere i sektoren.

### 4.1 Forventet skjev kjønnsfordeling i sektoren

I 2005 utgjorde menn 53 prosent og kvinner 47 prosent av det totale antallet sysselsatte i Norge (SSB). Til sammenlikning sysselsetter Olje- og energisektoren om lag 80 prosent menn og 20 prosent kvinner<sup>4</sup>. Vi kan derfor anta at fordelingen av kvinner og menn på innflytelsesrike posisjoner er skjevere i olje- og energisektoren enn gjennomsnittet for alle sektorer.

#### 4.1.1 Styrerepresentasjon

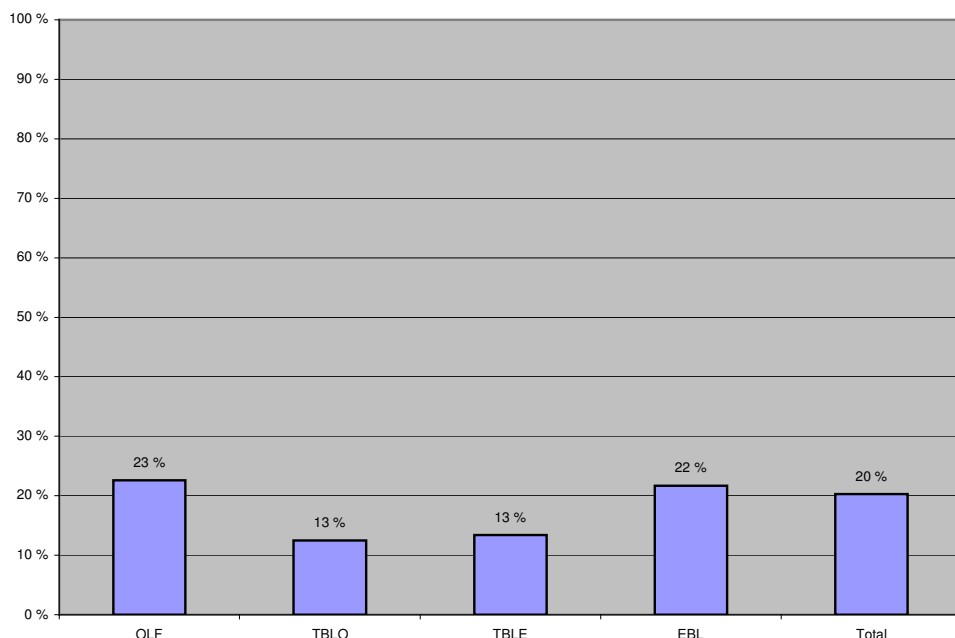
Gjennom strategiarbeid og økonomiske beslutninger er virksomhetens styre det organ som formelt sett har størst innflytelse over bedriftens utvikling. Posisjon i Styret er derfor en viktig indikasjon på innflytelse, med styrelederposisjonen som den mest innflytelsesrike.

Det totale antallet styremedlemmer som er oppgitt i denne undersøkelsen er 1235. Av disse rapporteres det at 254 er kvinner. Kun ti av styrelederne er kvinner, syv i EBL-bedrifter og 3 i OLF-bedrifter.

---

<sup>4</sup> Dette er tall for næringskategoriene 'Utvinning av råolje og naturgass' som sysselsatte 20 prosent kvinner og 'Kraft- og vannforsyning' som sysselsatte 19 prosent kvinner i 2004 (SSB). De er derfor ikke helt dekkende for olje- og energisektoren slik vi definerer den i studien.

Figur 3: Kvinneandelen i styrer etter bransje (N=1235)

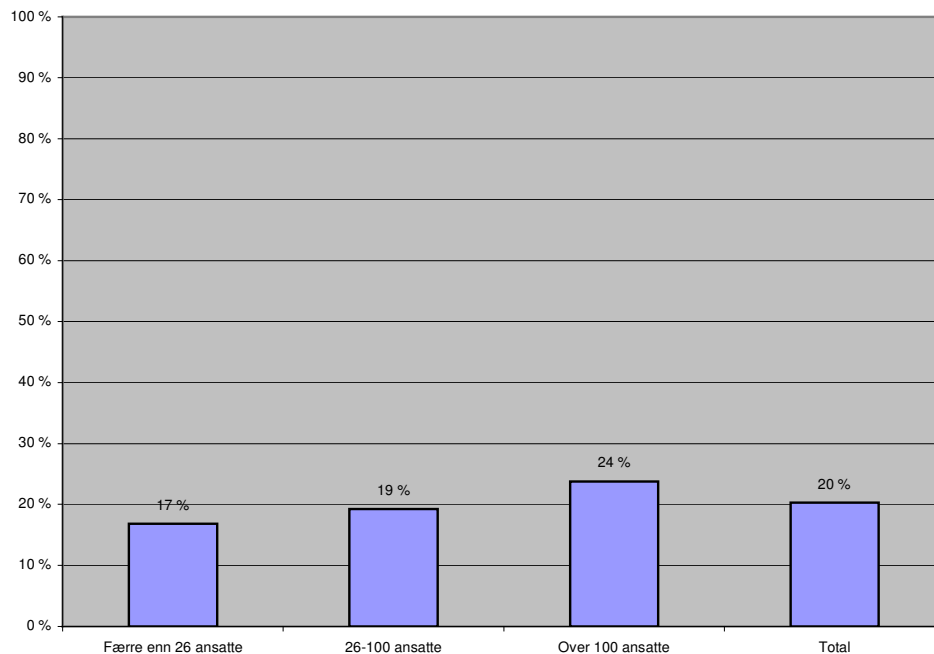


Figur 3 viser at kvinneandelen i styrene totalt sett ligger på om lag 20 prosent. Andelen kvinnelige styreledere er nærmere 6 prosent. Dette er lavt, men likevel høyere enn tilsvarende tall for allmennaksjeselskap (SSB).

Det er virksomhetene organisert i Norsk Industri (tidligere TBL) som skiller seg negativt ut med en kvinneandel i styrene på til sammen 13 prosent. For virksomhetene i OLF fordeler styrevervene seg med 23 prosent kvinner og 77 prosent menn. I virksomhetene tilknyttet EBL er fordelingen 22 prosent kvinner og 78 prosent menn.

Til tross for en gjennomsnittlig kvinneandel på 20 prosent i styrene, indikerer resultater fra Survey 2 at vi finner noen styrer helt uten kvinner og noen styrer som har langt høyere kvinneandel enn 20 prosent.

Figur 4: Kvinneandelen i styrene etter bedriftsstørrelse (N=1235)



I figur 4 har vi foretatt en fordeling av de kvinnelige styremedlemmene etter størrelse på virksomheten. Figuren indikerer at kvinneandelen i styrene øker med bedriftens størrelse.

#### 4.1.2 Lederstillinger

Innflytelsesrike lederstillinger er definert som stillinger med personalansvar i denne studien. Vi har delt ledernivåene i tre:

- *Toppledernivå*: Konsernledelse, administrerende direktør og ledergruppe
- *Mellomledernivå*: Avdelingsledelse, driftsledelse, prosjektleder, plattformsjef og borreledelse
- *Øvrige ledernivå*: Linjeledere eller tilsvarende (teambledere, prosesseiere)

Dette er en grov inndeling i ledernivåer, da det finnes svært ulike definisjoner av ledernivåer innenfor de forskjellige bransjene. Det er et kompromiss og dermed nødvendigvis ikke optimalt for noen. Det som er gjennomgående er imidlertid bruk av ledergruppe. Hele 81 prosent av virksomhetene svarte at de har slike. Kjønnfordelingen i ledergruppene var omtrent lik for de ulike bransjene med et gjennomsnitt på 17 prosent kvinner.

En ytterligere avgrensning er at det kun er ledere med arbeidssted i Norge som er inkludert. Virksomhetene ble bedt om å rapportere antall ledere og kjønnfordelingen mellom lederne ut fra disse kriteriene.

Tabell 1: Rapporterte ledere

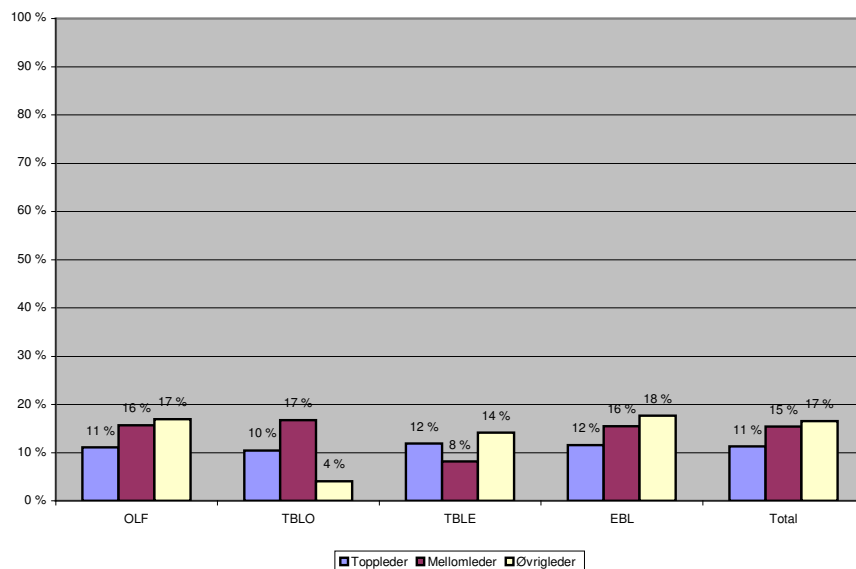
	Totalt	Antall kvinner	Andel kvinner (%)
Toppledere	679	78	11
Mellomledere	1954	301	15
Øvrige ledere	2125	352	17
Sum	4758	731	15

Tabell 1 viser at den rapporterte kvinneandelen blant ledere er på 15 prosent. På toppledernivå er andelen noe lavere. Dette er lavere enn gjennomsnittet for privat sektor som har 25 prosent kvinnelige ledere generelt. Blant topplederne i bedrifter med mer enn ti ansatte utgjorde kvinner 10 prosent (SSB). Her ligger gjennomsnittet for andel kvinnelige toppledere noe høyere i Olje- og energisektoren, men da har vi ikke justert for bedriftsstørrelse.

Det er stor variasjon i bruk av ledernivåer og hvordan ledernivåer defineres i de forskjellige bransjene. Størrelse på bedriften er også viktig i denne sammenhengen. Med dette forbeholdet presenterer vi kjønnsfordelingen blant ledere i sektoren.

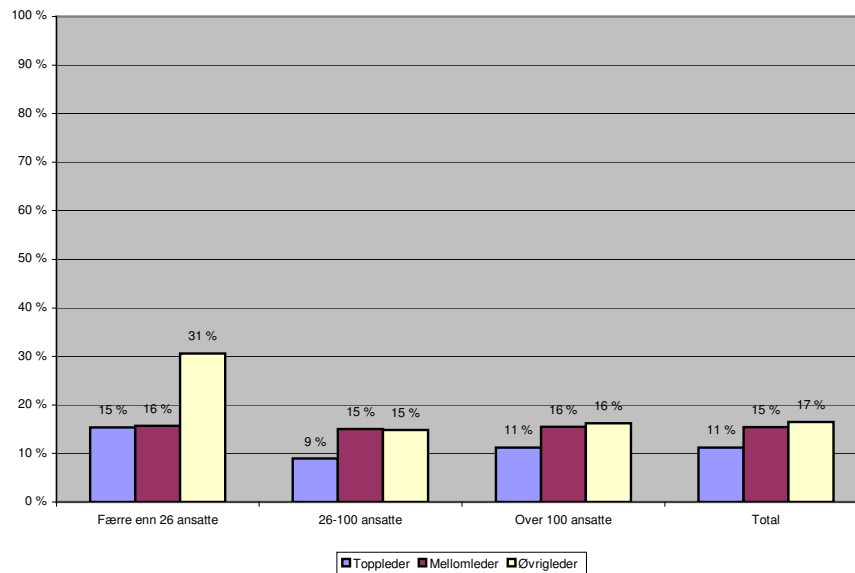
Figur 5 viser den prosentvise fordelingen av kvinnelige ledere på de ulike bransjene som denne undersøkelsen omfatter.

Figur 5: Kvinneandelen blant lederne etter bransje og ledernivå (N=4758)





Figur 6: Kvinneandelen blant lederne etter størrelse og ledernivå (N=4758)



Figur 6 viser at de minste bedriftene har høyest kvinneandel, men utover dette synes ikke størrelse å ha særlig betydning når det gjelder kjønnsfordeling på lederstillinger.

#### 4.2 Virksomhetenes arbeid med kjønnsbalansen

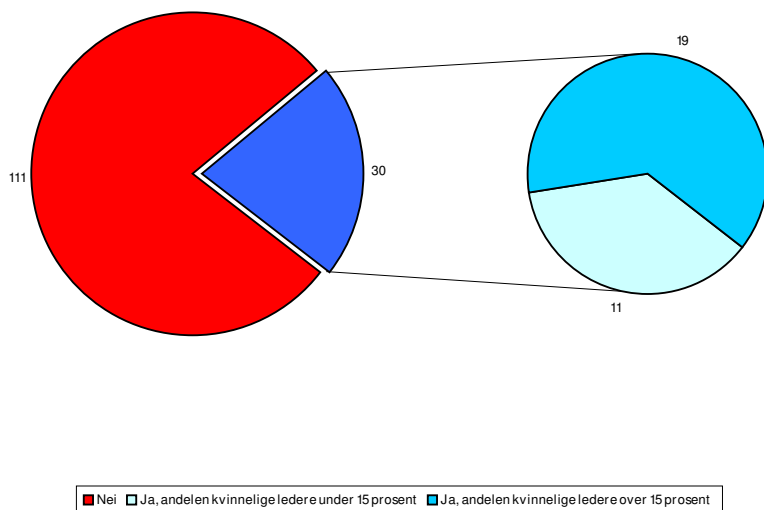
Til tross for den lave andelen kvinnelige ledere i sektoren, er det bare et mindretall av bedriftene som har en aktiv strategi for å endre dette forholdet. Av 186 responderende bedrifter svarer:

- 39 at de har konkrete mål for likestilling (20 prosent);
- 14 at de har en handlingsplan for likestilling (8 prosent); og
- 42 at de i løpet av de siste tre årene har gjennomført tiltak for å øke kvinneandelen (23 prosent).

Materialet antyder at den prosentvise andelen av virksomheter som hadde mål og handlingsplaner for likestilling og som hadde gjennomført tiltak for å øke kvinneandelen var størst blant bedrifter med flere enn 100 ansatte. Dette er samtidig de bedriftene i undersøkelsen som relativt sett hadde lavest kvinneandel i lederstillinger.

Når det gjelder størrelsen på virksomhetene med likestillingsmål var andelen blant bedrifter med flere enn 100 ansatte på 30 prosent (18 av 60), 15 prosent (10 av 63) i kategorien med 26-100 ansatte, og 16 prosent (10 av 61) i kategorien 25 ansatte og mindre.

Figur 7: Antall bedrifter som har konkrete likestillingsmål etter kvinneandelen blant lederne (N=141)



Figur 7 viser at det var 141 virksomheter som oppga kvinneandelen i ledende stillinger. Av disse rapporterte 30 virksomheter at de hadde likestillingspolitiske mål<sup>5</sup>. Av disse 30 hadde 19 virksomheter en kvinneandel blant ledere på mer enn 15 prosent, mens 11 virksomheter hadde mindre enn 15 prosent kvinnelige ledere.

De 39 virksomhetene med likestillingspolitiske mål fordeler seg som følger<sup>6</sup>:

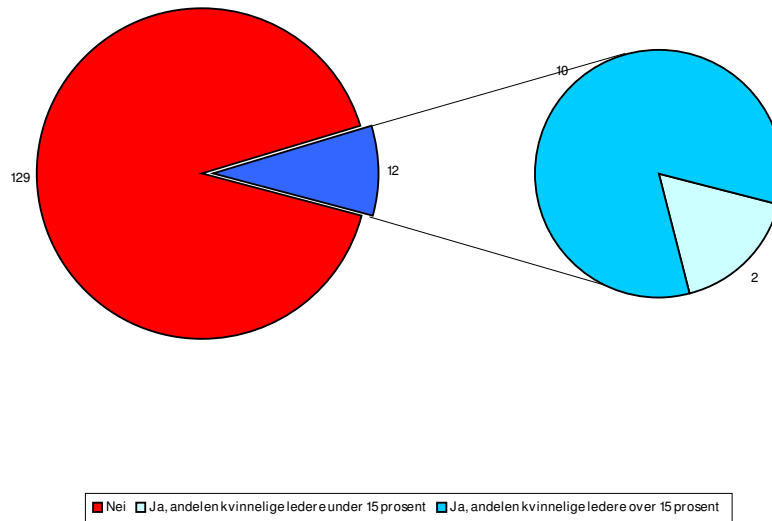
- OLF: 10
- EBL: 21
- TBL: 8

Ser vi på forholdet mellom størrelse og handlingsplan viser undersøkelsen at andelen som hadde *handlingsplan* for likestilling var på 15 prosent (9 av 60) blant virksomhetene med mer enn 100 ansatte. For de øvrige to kategoriene var den andelen 5 prosent (3 av 63) blant virksomheter med 26-100 ansatte, og 3 prosent (2 av 61) blant virksomheter med 25 og færre ansatte.

<sup>5</sup> I materialet rapporterer totalt 39 virksomheter at de har konkrete likestillingsmål. Det er imidlertid bare 30 av disse som også oppgir kvinneandelen blant ledere. Det er disse som framkommer i figuren.

<sup>6</sup> Her opererer vi med det totale antallet som oppgav at de hadde konkrete likestillingsmål, dvs. 39 virksomheter

Figur 8: Antall bedrifter som har handlingsplan etter kvinneandelen blant lederne (N=141)



Figur 8 viser at det var 141 virksomheter som oppgav kvinneandelen i ledende stillinger. Av disse rapporterte 12 virksomheter at de hadde handlingsplaner for likestilling<sup>7</sup>. Av disse 12 hadde 10 virksomheter en kvinneandel blant ledere på mer enn 15 prosent, mens 2 virksomheter hadde mindre enn 15 prosent kvinnelige ledere.

De 14 virksomhetene med handlingsplan fordeler seg som følger<sup>8</sup>:

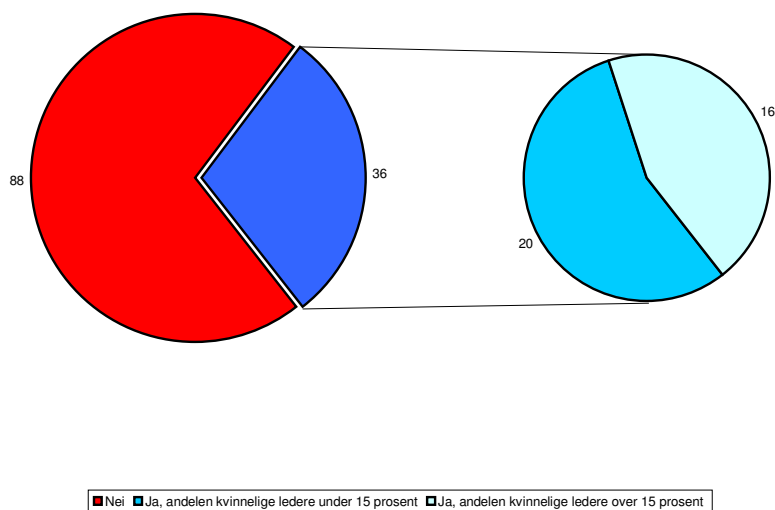
- OLF: 5
- EBL: 7
- TBL: 2

Av de 42 virksomhetene som svarte at de hadde iverksatt *tiltak* for å øke andelen kvinnelige ledere, viser dataene at blant bedrifter med mer enn 100 ansatte var andelen på 28 prosent (17 av 60). Hos bedrifter med 26-100 ansatte svarte 24 prosent (15 av 63) at slike tiltak hadde vært iverksatt, mens det hos bedrifter med færre enn 25 ansatte var 16 prosent (10 av 61) som svarte at slike tiltak var blitt iverksatt.

<sup>7</sup> I materialet rapporterer totalt 14 virksomheter at de har handlingsplaner for likestilling. Det er imidlertid bare 12 av disse som også oppgir kvinneandelen blant ledere. Det er disse som framkommer i figuren.

<sup>8</sup> Her opererer vi igjen med det totale antallet som oppgav at de hadde handlingsplan, dvs. 14 virksomheter.

Figur 9: Antall bedrifter som har gjennomført konkrete tiltak etter kvinneandelen blant lederne (N=141)



Figur 9 viser at det var 141 virksomheter som oppgav kvinneandelen i ledende stillinger. Av disse rapporterte 36 virksomheter at de hadde gjennomført tiltak for å øke kvinneandelen blant lederne<sup>9</sup>. Av disse 36 hadde 16 virksomheter en kvinneandel blant ledere på mer enn 15 prosent, mens 20 virksomheter hadde mindre enn 15 prosent kvinnelige ledere.

De 42 som hadde gjennomført tiltak fordeler seg som følger<sup>10</sup>:

- OLF: 6
- EBL: 29
- TBL: 7

I den grad materialet tillater det, skal vi i det følgende se på hva målene, handlingsplanene og tiltakene går ut på.

<sup>9</sup> I materialet rapporterer totalt 42 virksomheter at de har gjennomført tiltak for å øke kvinneandelen. Det er imidlertid bare 36 av disse som også oppgir kvinneandelen blant ledere. Det er disse som framkommer i figuren.

<sup>10</sup> Her opererer vi igjen med det totale antallet som oppgav at de hadde gjennomført tiltak, dvs. 42 virksomheter.

#### 4.2.1 Mål og handlingsplaner

Av 186 responderende virksomheter svarer 39, eller 21 prosent, at de har konkrete mål for likestilling. Det dreier seg om økning av andelen kvinner i styre og ledelse, men også ellers i organisasjonen. Noen oppgir etablerte mål, mens andre uttrykker et ønske om å oppnå en bedre kjønnsbalanse. Det påpekes av to respondenter at det er ønskelig med en bedre kjønnsbalanse, men at det er mangel på kvalifiserte kvinner innen faget. Vi kan oppsummere målene i følgende punkter:

- Øke kvinneandel i styret. Andeler på 40 og 50 prosent er oppgitt.
- Øke andelen kvinner i ledelsen. Her oppgis en andel på 20 prosent, men også å oppnå en bedre balanse.
- Øke andelen kvinner på alle nivå i organisasjonen.
- Å oppnå 50 prosent av hvert kjønn i organisasjonen.
- Å øke kvinneandelen til 20 prosent i løpet av en treårsperiode.
- Å få en bedre kjønnsbalanse, lik lønn for likt arbeid, samt aldersspredning.
- Å følge opp mål pålagt av det offentlige og fra eier.
- Ønske om en bedre kjønnsbalanse, men får ikke tak i kvinnelige kvalifiserte søkere på aktuelle stillinger
- Ønske om å øke andelen kvinner offshore.

Undersøkelsen åpner ikke opp for å gå inn på innholdet i handlingsplanene til de 14 virksomhetene som svarer at de har slike. Den følgende presentasjonen av gjennomførte tiltak kan likevel være en indikasjon på dette.

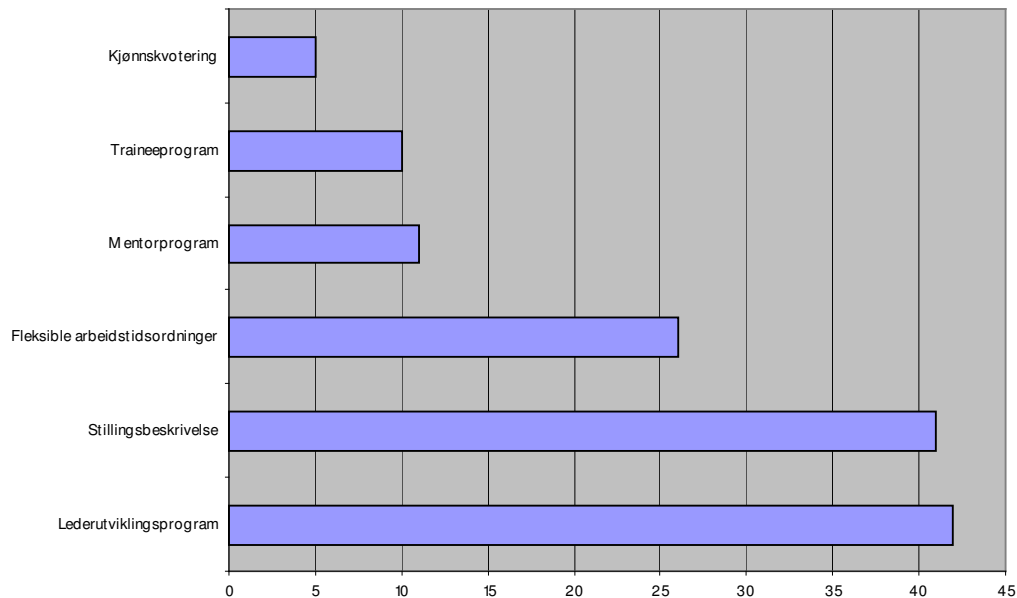
#### 4.2.2 Tiltak

De 42 virksomhetene som svarte at de hadde iverksatt tiltak ble bedt om å krysse av for hvilke typer tiltak de hadde brukt for å øke kvinneandelen i løpet av de siste årene. Det viste seg at andelen virksomheter som hadde iverksatt tiltak økte i perioden 2002 til 2005, fra ca 8 prosent av virksomhetene i 2002 til om lag 19 prosent av virksomhetene i 2005. Den største økningen kom fra 2002 til 2003.

Spørreskjemaet ga virksomhetene muligheten til å velge mellom følgende tiltak:

- Lederutviklingsprogram
- Mentorprogram
- Traineeprogram
- Kjønnskvotering
- Stillingsbeskrivelse ved rekruttering
- Fleksible arbeidstidsordninger
- Øvrige tiltak (fritekst)

Figur 10: Rapportert bruk av ulike tiltak for å øke kvinneandelen i ledende stillinger (N=42)



Figur 10 viser hvordan svarene fordeler seg med hensyn til ulike tiltak. Lederutvikling og bruk av stillingsbeskrivelse ved rekruttering synes å være de tiltakene som brukes mest. Kjønnkvotering er det tiltaket som har vært minst brukt blant bedriftene.

Av øvrige tiltak rapportert i fritekst er det spesielt rekruttering som vektlegges som et instrument til å øke kvinneandelen. Det påpekes at det er i denne prosessen kvinner kan rekrutteres inn på mannsdominerte arenaer. Opplæring og forfremmelse er også tiltak som betraktes som aktuelle. Utlysningsteksten, å oppfordre kvinner til å søke, nevnes også som et tiltak for å rekruttere kvinner.

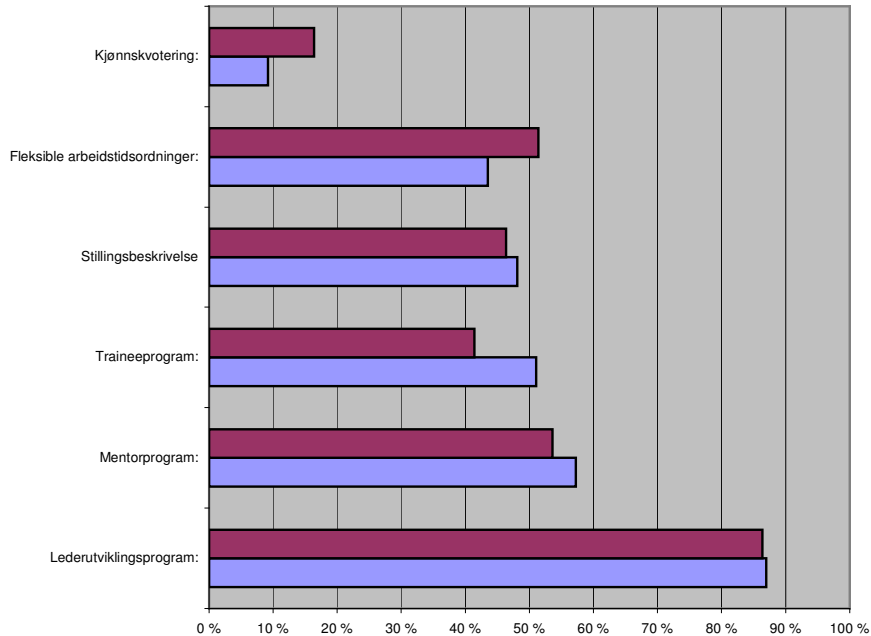
#### 4.2.3 Oppslutning om tiltak og framtidig satsing

Dataene viser at i tillegg til de 22 prosentene av virksomhetene (42 bedrifter) som har gjennomført tiltak for å få opp kvinneandelen i lederstillinger, har 36 prosent planlagt å gjennomføre slike tiltak i framtida. Dette kan bety at sektoren har en viss åpenhet for å gjøre noe med den lave kvinneandelen, noe som må anses som et godt utgangspunkt for utarbeiding av handlingsplaner og tiltak.

Uavhengig av faktiske og planlagte tiltak ble alle virksomhetene bedt om å foreta en prioritering av tiltak rettet mot rekruttering av kvinner og menn til

lederstillinger, dersom virksomheten skulle sette i verk slike. Av de 186 virksomhetene svarte 140 på spørsmål angående rekruttering av kvinner, mens 131 virksomheter svarte angående rekruttering av menn.

Figur 11: Tiltak som har størst oppslutning på tvers av bransjer<sup>11</sup>.



Figuren viser at det er en relativt stor oppslutning blant respondentene om at lederutviklingsprogram er noe som bør prioriteres både blant kvinner og menn. Som nummer to kommer mentorprogram. Som nummer tre oppgis fleksible arbeidstidsordninger for kvinner, og traineeprogram for menn. Som nummer fire kommer stillingsbeskrivelse ved rekruttering for både kvinner og menn. Traineeprogram komme på en femte plass for kvinner, mens fleksible arbeidstidsordninger har en femte plass for menn. Kjønnskvoltering som tiltak har en relativt lav oppslutning for både kvinner og menn.

Noen andre tiltak kom fram som del av fritekstsvaret på spørsmålet om hvilke målsettinger virksomheten hadde når det gjaldt likestilling. Hvorvidt dette er gjennomførte, planlagte eller ønskede tiltak vet vi ikke. Oppsummert finner vi følgende tiltak:

- Å øke kvinneandelen gjennom rekruttering, alle nyansettelser skal være kvinner.
- Å øke andelen ved hjelp av opplæring.

<sup>11</sup> Virksomhetene ble bedt om å prioritere tre tiltak. Alle de tre prioriterte tiltakene er tatt med i figuren.

- Å øke kvinneandelen gjennom rekruttering, kvinner blir foretrukket under ellers like forhold, lik kompetanse.
- Ved forfremmelse skal kjønnsbalanse vektlegges når kvalifikasjoner/erfaring er like.
- Oppfordrer kvinne til å søke ved utlysning av ledige stillinger.

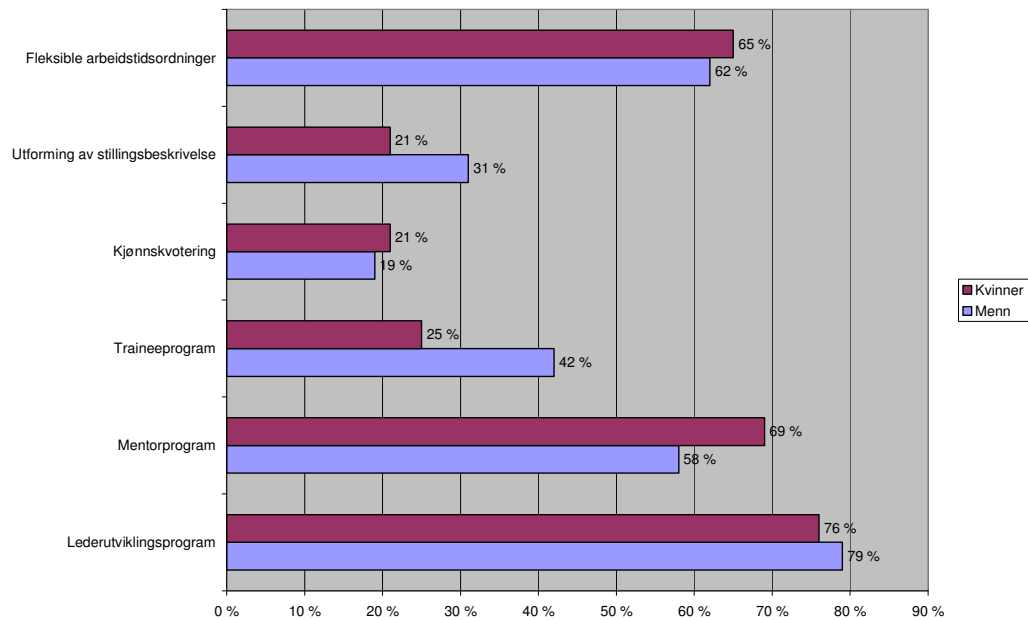
Få av respondentene krysset av for 'kjønnskvoltering' som tiltak i det oppgitte skjemaet. Samtidig ble kjønnskvoltering det virkemiddelet som oftest ble beskrevet i fritekst. Tre av tiltakene over faller helt klart inn under definisjonen av kjønnskvoltering. Å foretrekke kvinner ved rekruttering under ellers like omstendigheter, samt å vektlegge kjønnsbalanse ved forfremmelse når kvalifikasjonene er like, er begge tiltak som vanligvis klassifiseres som *moderat kjønnskvoltering*. Med det menes at kvinner foretrekkes under ellers like vilkår, altså at kvinnen foretrekkes der to individer av motsatt kjønn står likt med hensyn til kompetanse og erfaring. *Radikal kjønnskvoltering* derimot innebærer å foretrekke kvinnen selv om mannen er bedre kvalifisert. At alle rekrutter skal være kvinner kan i praksis innebære radikal kjønnskvoltering.

Dette er et viktig poeng i forhold til hvordan tiltak omtales og framstilles. Begrepet 'kjønnskvoltering' er for mange negativt ladet. Det er en rekke assosiasjoner knyttet til det som mange ønsker å ta avstand fra. Innholdet i tiltaket, i hvert fall moderat kjønnskvoltering, oppfattes på den andre siden av mange som et fornuftig og virkningsfullt virkemiddel. Uten å miste det virkningsfulle innholdet, kan en derfor snakke om å arbeide for bedre kjønnsbalanse heller enn å bruke betegnelsen kjønnskvoltering.

I Survey 2 ble også lederne spurt om hvilke av tiltakene de mente ville ha betydning for framtidig økt rekruttering av kvinner til lederstillinger i egen bedrift. Figur 12 viser hvordan kvinnelige og mannlige ledere ville ha prioritert ulike tiltak.



Figur 12: Leders prioritering av tiltak for å øke rekrutteringen av kvinnelige ledere i framtiden (N=377, K=71, M=306)



Vi ser at lederutviklingsprogram er noe både kvinner og menn ville ha prioritert som tiltak for å øke kvinneandelen blant ledere. Det synes også å være enighet om at tilbud om fleksible arbeidstidsordninger vil bidra til rekrutteringen av kvinnelige ledere. Når det gjelder mentorprogram, som også skårer høyt, var det en viss kjønnsforskjell. En større andel av kvinnene var positive til dette, mens mennene var mer positive enn kvinnene til traineeprogram og utforming av stillingsbeskrivelsen. Om lag 20 prosent av både kvinnene og mennene mente at kjønnskvoltering kunne ha noe for seg.

I spørreskjemaets fritekst hadde 61 respondenter, eller 16 prosent, gitt utfyllende kommentarer. De kan oppsummeres i følgende punkter:

- Ta hensyn til familiesituasjonen (barnehage, økonomisk kompensasjon til hushjelp);
- Identifisering og oppfølging av potensielle lederkandidater (f. eks. mentorordning og jobbotasjon);
- Øke rekrutteringen av kvinner generelt, slik at det interne grunnlaget for rekruttering av kvinner til ledelse bedres;
- Flere kvinner må studere relevante fag som realfag.

Vi har valgt å ta med noen fritekstinnspill fra Survey 1 knyttet til spørsmålet om framtidig satsing til slutt, selv om det er enkeltstående kommentarer som ikke

kan tas til inntekt for en generell holdning i sektoren. Vi mener likevel de bør være av interesse for andre i sektoren:

- Å øke kvinneandelen bør være et bransjetiltak;
- Employer branding: en mix av tiltak for å markedsføre arbeidsplassen og arbeidsgiver positivt;
- Utviklingsplaner for den enkelte;
- Kvinneandelen må økes gjennom nyrekruttering;
- Utdanne flere kvinner med relevant bransjekompetanse;
- Tiltak mot videregående skoler og høyskoler for å vekke interessen blant kvinner for faget.

Responsen tyder på at virksomhetene oppfatter problemet med lav kvinneandel som sammensatt. Problemet knyttes dels til at jenter og kvinner ikke søker utdanning som sektoren mener er relevant, dels at det er for få kvinner ansatt i sektoren som kan være potensielle lederkandidater, dels at de få kvinnene som er der trenger kompetanseoppbygging for å bli lederkandidater, men også at det er nødvendig å jobbe med sektorens image slik at den blir attraktiv for kvinner å søke seg til.

Utover dette ble det også påpekt at arbeid med å bygge ned hierarkiske strukturer i bedriftene, blant annet for å redusere administrative kostnader, også innebar redusert mulighet for å stige i gradene. Det ble rett og slett færre lederstillinger. Denne kommentaren reiser spørsmålet om hvordan kvinner og menn kan ha innflytelse på olje- og energisektoren på andre måter enn gjennom innflytelsesrike posisjoner i næringens virksomheter.

I de påfølgende kapitlene (4.3-4.6) presenteres resultater fra Survey 2. Det gjelder styremedlemmer og ledere i Olje- og energisektoren. Det er altså en presentasjon av dem som allerede er i innflytelsesrike posisjoner.

### **4.3 Kjennetegn ved styremedlemmer og ledere**

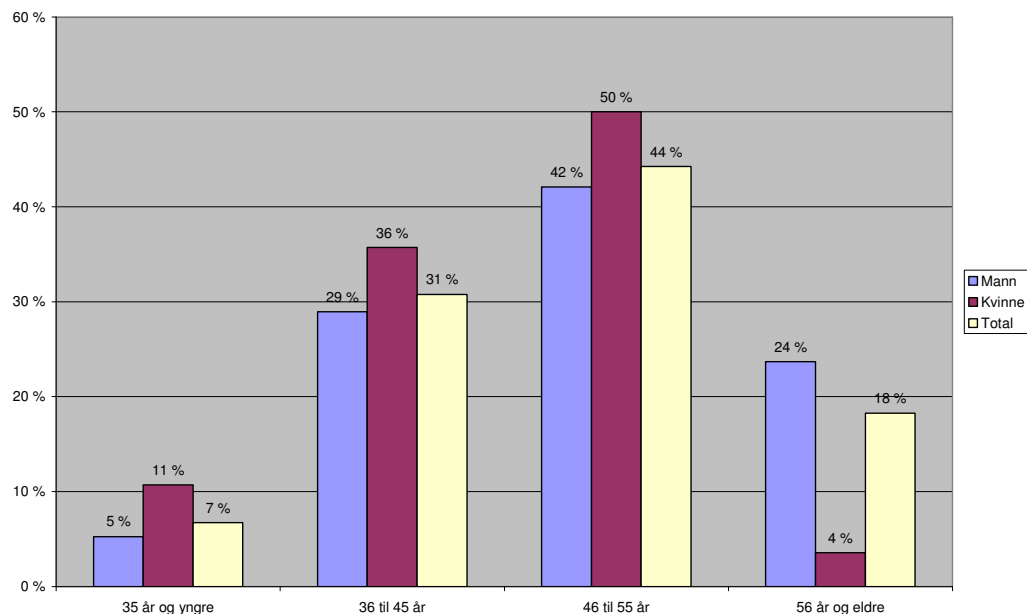
På grunnlag av Survey 2 kan vi si noe mer om trekk ved styremedlemmene og lederne. I første rekke sier tallene noe om respondentene i studien, altså de 470 styremedlemmene og lederne som svarte.

Vi fant stor grad av likhet både mellom styremedlemmer og ledere i virksomhetene og mellom kvinner og menn i de innflytelsesrike posisjonene. Kvinnelige og mannlige styrerepresentanter hadde påfallende likhetstrekk på de variablene undersøkelsen målte. Kjønnsforskjellene var større blant lederne, men altså ikke betydelige.

### 4.3.1 Trekk ved styremedlemmene

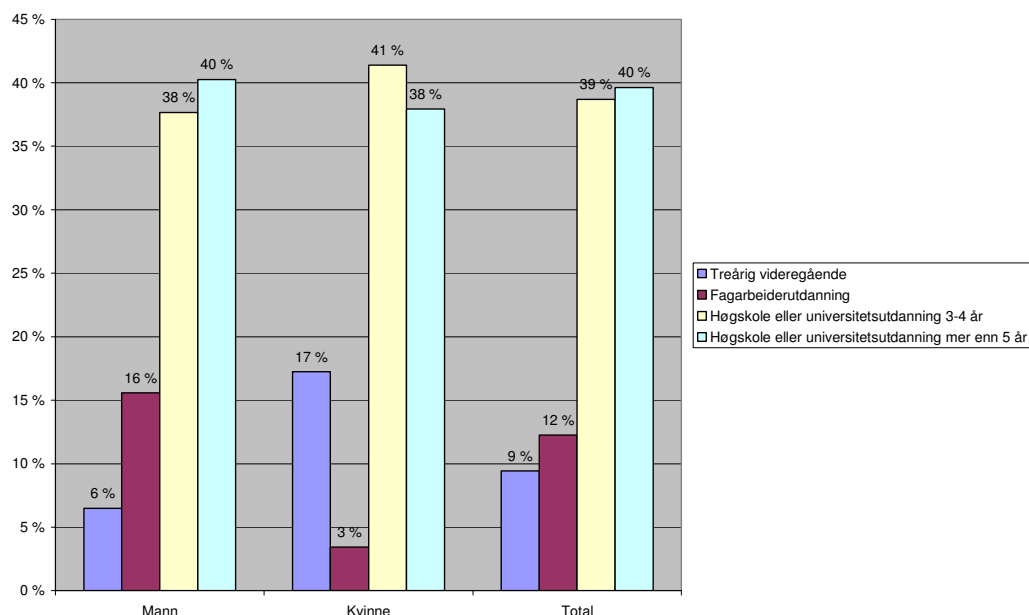
I tillegg til kjønn, ba vi respondentene i Survey 2 om å oppgi alder, utdanning, sivil status og omsorgsansvar for barn.

Figur 13: Styremedlemmenes alder (N=105, K=28, M=77)



Vi ser av figur 13 at vi finner hovedtyngden av styremedlemmene i alderskategorien 46 til 55 år. Tendensen er den samme for kvinner og menn. Den mest markante kjønnsforskjellen gjelder den lave andelen kvinnelige styremedlemmer på 56 år og eldre.

Figur 14: Styremedlemmenes utdanning (N=107, K=29, M=78)



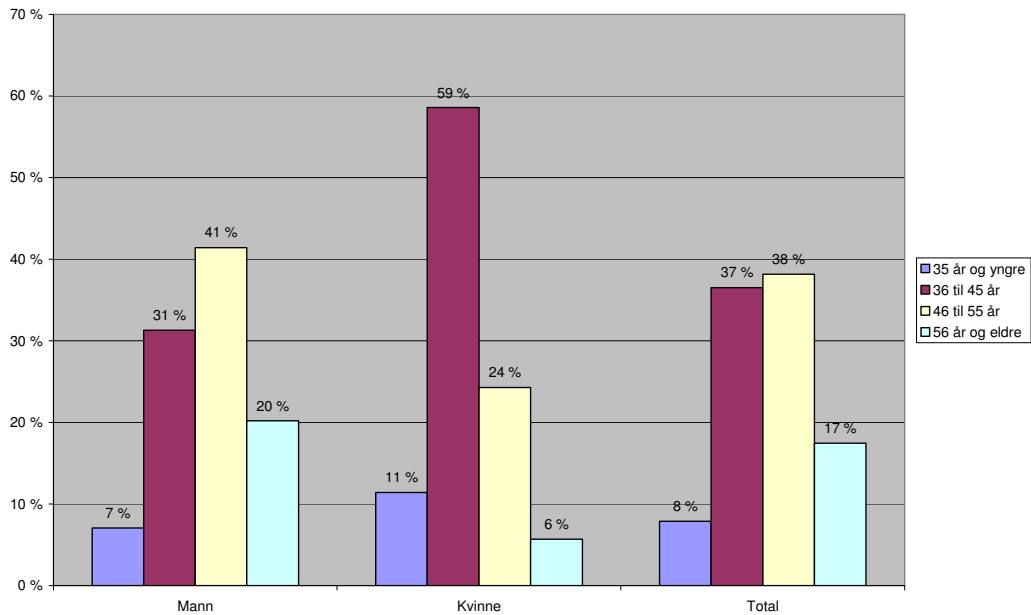
I figur 14 ser vi at hovedtyngden av styremedlemmene har høgskoleutdanning. Det er omtrent like mange som har 3-4 års utdanning som mer en fem års utdanning. Det gjelder både kvinner og menn. Kjønnsforskjellen i utdanningsbakgrunn blant styremedlemmene synes å gjelde fagarbeiderutdanning der menn er i klart flertall.

Vi spurte om styremedlemmenes sivilstatus og barn ut fra en gjengs oppfatning om at familie og særlig omsorg for barn er en barriere som gjør at kvinner i større grad enn menn vegrer seg for å påta seg styrearbeid. Ser vi på sivilstatus viste det seg at de aller fleste var gifte/samboende. Totalt gjaldt det 89 prosent av styremedlemmene. Andelen gifte/samboende menn var noe høyere (91 prosent) enn andelen gifte/samboende kvinner (82 prosent). Når det gjelder styremedlemmer og barn viste resultatene at 17 prosent av styremedlemmene ikke hadde barn. Det var noen flere menn enn kvinner som ikke hadde barn. Det var videre slik at de kvinnelige styremedlemmene generelt sett hadde yngre barn enn de mannlige medlemmene. Mens 67 prosent av kvinnene hadde barn under 18 år, hadde 51 prosent av mennene det samme. For de kvinnene som hadde styreverv kan vi derfor ikke si at familie og omsorg for barn representerte et hinder.

#### 4.3.2 Trekk ved lederne

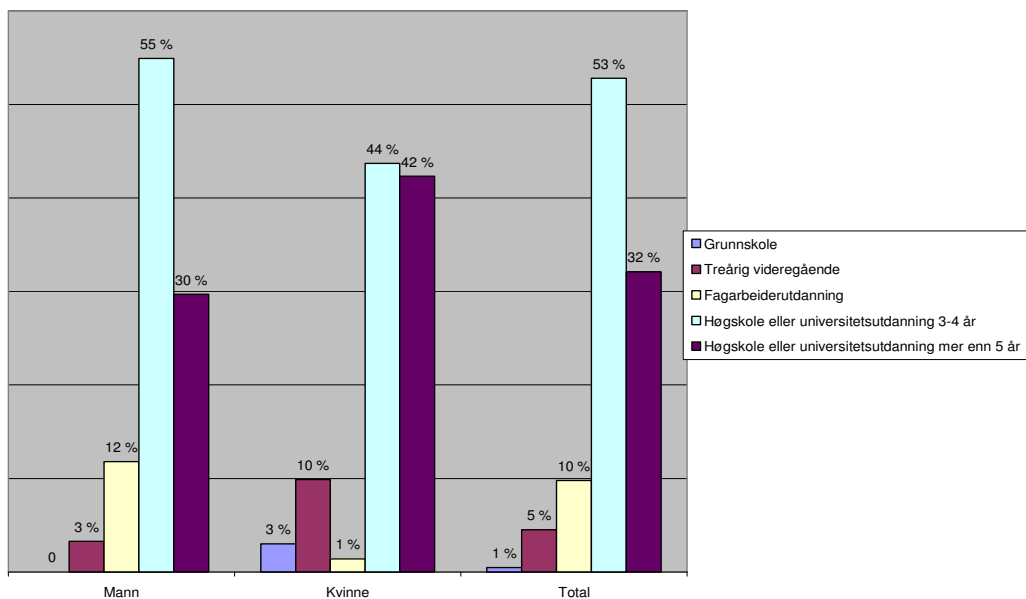
Også lederne ble bedt om å oppgi alder, utdanning, sivil status og omsorgsansvar for barn, i tillegg til kjønn.

Figur 15: Ledernes alder (N=377, K=71, M=306)



Figur 15 viser at mens hovedtyngden av kvinnelige ledere befinner seg i alderskategorien 36-45 år, finner vi hovedtyngden av de mannlige lederne i alderskategorien 46-55 år. Videre finner vi 20 prosent av de mannlige lederne i den eldste kategorien, mot seks prosent av de kvinnelige lederne. Det er altså en markant kjønnsforskjell når det gjelder aldersfordelingen blant lederne.

Figur 16: Ledernes utdanning (N=377, K=71, M=306)



Som for styremedlemmene ser vi at fagarbeiderutdanning skiller seg ut som en utdanning menn primært har. De kvinnelige lederne motsvar er muligens treårig

videregående skole. Vi vet imidlertid ikke hva slags innretning kvinnene har på denne utdanningen. Ser vi på høgskoleutdanning under ett er det ingen kjønnsforskjell. Om lag 85 prosent av lederne har tre års høgskoleutdanning eller mer. Den relative andelen med mer enn fem års høgskole/universitetsutdanning viser en kjønnsforskjell. Her skårer de kvinnelige lederne høyere enn de mannlige. Kvinnelige ledere og styremedlemmer er således vel så godt kvalifisert som sine mannlige kolleger.

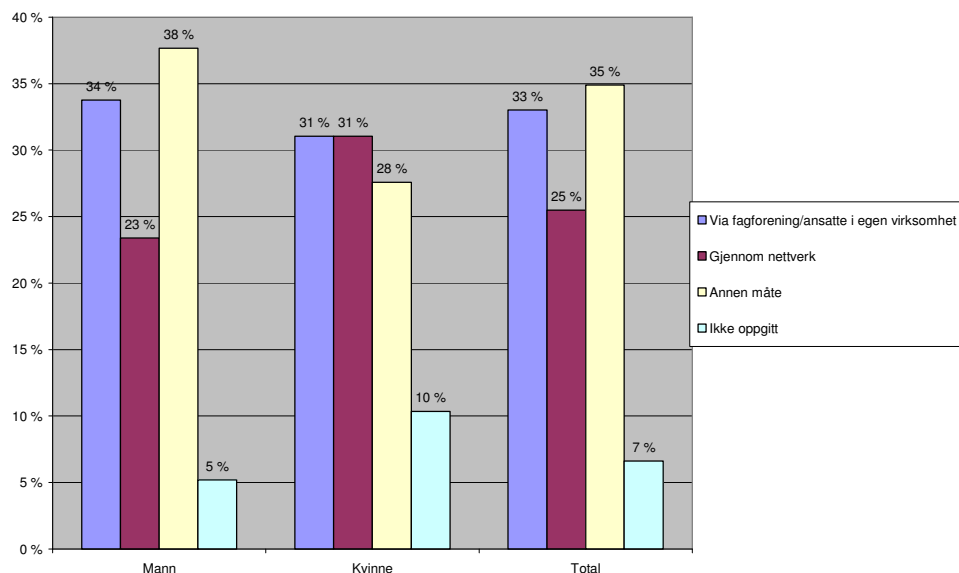
Også lederne ble spurt om sivilstatus og barn ut fra den gjengse oppfatning at familie og særlig omsorg for barn er en barriere som gjør at kvinner i større grad enn menn vegrer seg for å påta seg lederansvar. Vi finner at over 90 prosent av lederne var gifte/samboende. Andelen gifte/samboende menn var 93 prosent mot 90 prosent gifte/samboende kvinner. Det var videre 13 prosent av lederne som ikke hadde barn. Også blant lederne var det noen flere menn enn kvinner som ikke hadde barn. Som for styremedlemmene hadde de kvinnelige lederen generelt sett yngre barn enn de mannlige lederne. Mens 77 prosent av kvinnene hadde barn under 18 år, hadde 55 prosent av mennene det samme. For de kvinnene som var i lederposisjon kan vi derfor ikke si at familie og omsorg for barn representerte et hinder.

## **4.4 Rekruttering til innflytelsesrike posisjoner**

### **4.4.1 Rekruttering til styret**

Ett av spørsmålene til styremedlemmene var hvordan de var blitt rekruttert. Vi fant ingen påfallende kjønnsforskjeller i måten å bli rekruttert til styret på. Det er likevel verd å merke seg at kun én representant oppga at hun var rekruttert via et særskilt initiativ for å øke kvinneandelen i styrer, nemlig Female Future. Det finnes flere databaser i Norge med oversikt over aktuelle kvinnelige styrekandidater. Det kan være grunn til å søke i disse dersom en ønsker å øke kvinneandelen i styrene og har problemer med å finne aktuelle kandidater.

Figur 17: Rekrutteringsveier til styret (N=107, K=29, M=78)



Om lag 33 prosent av styremedlemmene som responderte var valgt av og blant de ansatte, 25 prosent var rekruttert via sine nettverk<sup>12</sup>, mens 35 prosent var rekruttert på annen måte. Syv prosent oppga ikke hvordan de hadde blitt rekruttert.

Ser vi på de 35 prosentene som oppga at de var rekruttert på annen måte, ble i hovedsak fem måter oppgitt: Ansatt hos eier, rekruttert av eier, politisk valgt/oppnevnt, oppnevnt av OED, rekruttert via NHO-initiativet Female Future. Det siste gjaldt som før nevnt kun én representant.

#### 4.4.2 Rekruttering til lederstilling

Rekruttering til lederstillinger skjer delvis internt og delvis eksternt, delvis gjennom utlysning av stilling og delvis uten utlysning. Resultatene fra undersøkelsen gir grunnlag for å si at intern rekruttering er den desidert mest brukte måten å rekruttere ledere på og at lederstillingene bare unntaksvis lyses ut.

Når intern rekruttering framstår som normen for rekruttering til lederstillinger betyr det at personlige relasjoner på arbeidsplassen vil spille en vesentlig rolle for å bli rekruttert til lederstilling i Olje- og energisektoren. Dette er et svært viktig poeng med tanke på utvikling av strategier og virkemidler for å øke andelen kvinnelige ledere i sektoren.

<sup>12</sup> Dataene gir ikke grunnlag for å si hva rekruttering via nettverk betyr.

Over 80 prosent av lederne rapporterte at de var ansatt i samme virksomhet før de ble ansatt i nåværende lederstilling. Det gjaldt for både kvinner og menn. Ledere i alderskategorien 36-45 år ble oftest rekruttert internt, 84 prosent, mens i den yngste alderskategorien, ledere 35 år og yngre, forekom eksternt rekruttering oftest. Det dreide seg likevel ikke om mer enn i 26 prosent av tilfellene.

Når det gjelder utlysning av stillingene viser tabell 2 at eksternt utlysning forekom i mindre enn 20 prosent av tilfellene.

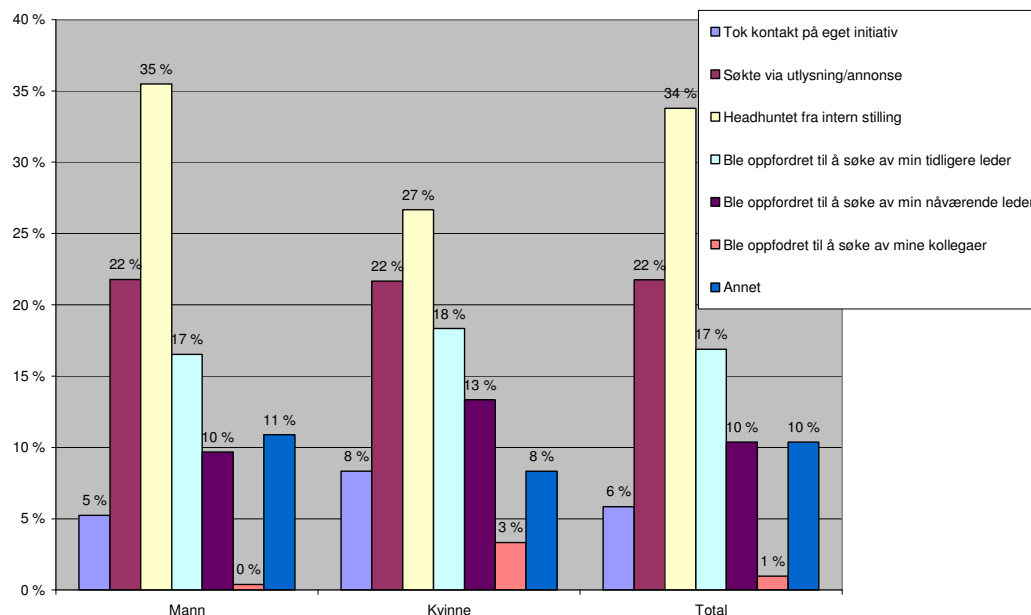
Tabell 2: Grad av og form for utlysning av lederstillinger fordelt på kjønn

	Internt	Eksternt	Både internt og eksternt	Ikke utlyst	Totalt
Mann	37	10	8	45	100
Kvinne	43	6	14	37	100
Totalt	38	9	10	43	100

Tabellen viser videre at en relativt større prosentvis andel av mennene var rekruttert uten at stillingen var utlyst, 45 prosent, mens for kvinner var denne andelen på 37 prosent.

Figur 18 viser hvordan de internt rekrutterte lederne ble rekruttert. Vi presenterer disse tallene fordi det gjelder mer enn 80 prosent av lederne.

Figur 18: Rekrutteringsveier til lederstillinger, intern rekruttering (N=308, K=60, M=248)

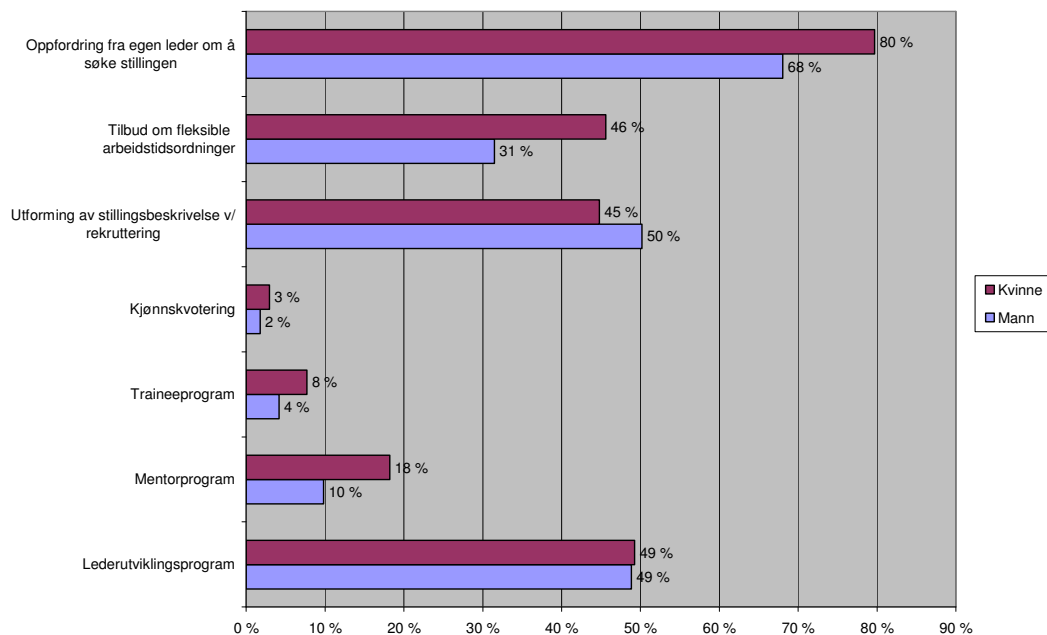




Vi ser at 35 prosent av mennene og 27 prosent av kvinnene ble headhunted fra intern stilling, mens 22 prosent av både de kvinnelige og mannlige lederne ble ansatt etter å ha søkt på en utlyst stilling. I 17 prosent av tilfellene ble lederen oppfordret av tidligere leder om å søke. Prosentandelen her var nokså lik for kvinner og menn. En del ble også oppfordret av nåværende leder om å søke. Det gjaldt for 10 prosent av mennene og 13 prosent av kvinnene. Bare unntaksvis ble noen oppfordret av sine kolleger om å søke lederstillingen. Vi fant også at enkelte ledere ble rekruttert via reorganisering internt i bedriften, jobbrotasjon og at alle ansatte måtte søke på stillingen på nytt. Den vanligste måten å bli rekruttert til lederstilling på var altså via headhunting fra intern stilling.

På spørsmål om hvilken betydning ulike tiltak hadde hatt for den enkelte leder i forbindelse med å søke eller ta lederstillingen, svarte 364 av lederne. I figur 19 ser vi hvordan kvinnelige og mannlige ledere tiller forskjellige tiltak ulik betydning for dem. Her er det viktig å huske på at lederne svarte i forhold til tiltak og initiativ de selv hadde hatt erfaring med.

Figur 19: Ulike tiltaks betydning for kvinnelige og mannlige ledere (N=377, K=71, M=306)



Vi ser at oppfordring fra egen leder om å søke/ta stillingen var svært viktig. Av de mannlige lederne svarte hele 80 prosent at dette hadde hatt stor betydning. Det gjaldt for 68 prosent av de kvinnelige lederne. Dette forsterker betydningen av personlige relasjoner for rekruttering til lederstillinger.

Lederutviklingsprogram hadde vært viktig for nærmere 50 prosent av lederne, uavhengig av kjønn. For menn hadde utformingen av stillingsbeskrivelsen hatt like stor betydning som lederutviklingsprogram. Om lag 45 prosent av de kvinnelige lederne mente at tilbud om fleksible arbeidstidsordninger og utforming av stillingsbeskrivelsen var like viktig. En relativt mindre andel av respondentene oppga at mentorprogram, traineeprogram og kjønnskvoltering hadde hatt betydning.

I spørreskjemaets fritekst hadde 95 respondenter, eller 25 prosent, gitt utfyllende kommentarer i forhold til hvorfor de tok lederstillingen. De kan oppsummeres i følgende punkter:

- Videreutdanning og riktig kompetanse som kvalifiserte til å ta en lederstilling;
- Ønske om lederstilling som resultat av et karriereløp;
- Lederstillingen representerte en utfordring de ønsket;
- Ønske om økt ansvar og motivasjon til å skape, og utøve innflytelse;
- Engasjement for faget;
- Ønske om å jobbe med mennesker;
- Lønn og god pensjonsordning.

## 4.5 Å være i innflytelsesrike posisjoner

### 4.5.1 Styremedlem

Det å ha et styreverv innebærer å inneha en innflytelsesrik posisjon, men det er ikke nødvendigvis det samme som å ha innflytelse. Vi ba styremedlemmene om å vurdere sin innflytelse på styrearbeidet. Tabell tre oppsummerer resultatene.

Tabell 3: Innflytelse på styrearbeidet

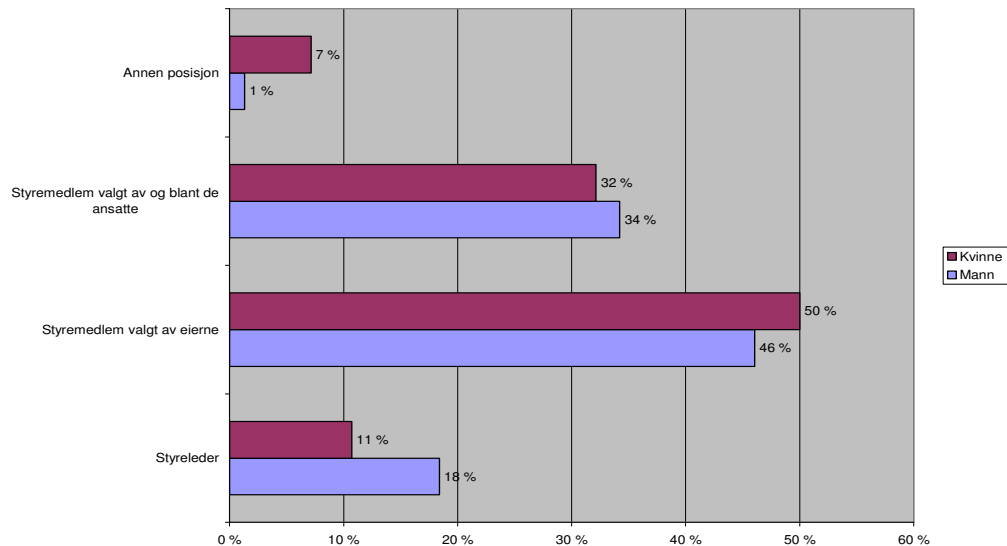
	Opplevelse av å få gjennomslag				Totalt
	Ofte	Noen ganger	Sjelden	Ikke svart	
Mann	55	36	5	4	100
Kvinne	41	55	0	4	100
Total	51	41	4	4	100

Tabellen viser at de aller fleste styremedlemmene opplever å ha innflytelse på styrets arbeid. Dersom vi slår sammen opplevelse av å få gjennomslag ofte og noen ganger skårer kvinner høyere enn menn med 96 mot 91 prosent, men en relativt større andel menn enn kvinner opplever *ofte* å få gjennomslag for sine synspunkter i styret, 55 prosent for menn mot 41 prosent for kvinner. På den

annen side oppgir ingen kvinner at de sjelden får gjennomslag, mens fem prosent av mennene gjør det.

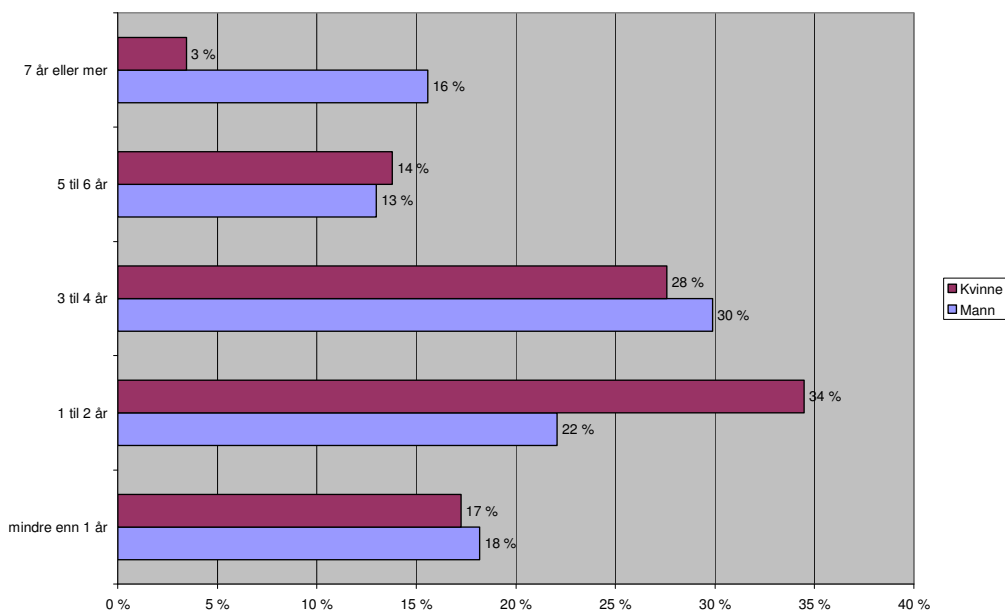
Survey 2 sier noe om hvilke posisjoner styremedlemmene har, hvor lenge de har hatt disse posisjonene, hvor mange andre styreverv de har, hvor tilfredse de er med styrets sammensetning og hva de eventuelt mener bør endres.

Figur 20: Styreposisjoner fordelt på kvinner og menn (N=104, K=28, M=76)



Som vist i figur 20 underbygger resultatene fra Survey 2 funnene fra Survey 1 angående den lave kvinneandelen blant styreledere, også relativt sett. Totalt sett fant vi at menn fylte 82 prosent av styrelederposisjonene mot kvinners 18 prosent. Relativt sett, det vil si innenfor de respektive kjønnskategoriene, fant vi at 18 prosent av mennene var styreledere, mot om lag 11 prosent av kvinnene.

Figur 21: Antall år i styrevervet fordelt på kjønn (N=104, K=28, M=76)



Figur 21 viser at de mannlige styremedlemmene relativt sett har hatt styrevervene i flere år enn de kvinnelige medlemmene. Nærmere 60 prosent av mennene har hatt styrevervet i mer enn tre år, mot 46 prosent av kvinnene. Over halvparten av kvinnene må betegnes som lite erfarne i posisjonen. De har to år eller mindre erfaring fra sin posisjon i styret. Det gjelder 40 prosent av mennene.

Erfaring med styrearbeid kan også erverves ved å ha flere parallelle styreverv. Styremedlemmene ble derfor bedt om å oppgi hvor mange styreverv de hadde. Om lag 40 prosent av de kvinnelige styremedlemmene oppga at de hadde flere enn ett styreverv. Noen få hadde mer enn fire verv, mens en kvinne hadde ni styreverv. Ser vi på de mannlige styremedlemmene hadde 47 prosent mer enn ett styreverv. Noen hadde så mye som 16 styreverv, mens det hyppigste for de mannlige styremedlemmene var å ha 4-7 styreverv. Dette resultatet bygger opp under en generell forståelse av at styrerepresentanter ofte har mer enn ett styreverv, såkalte styregrossister. I denne undersøkelsen finner vi at det gjelder både for kvinner og menn, men noe hyppigere for menn.

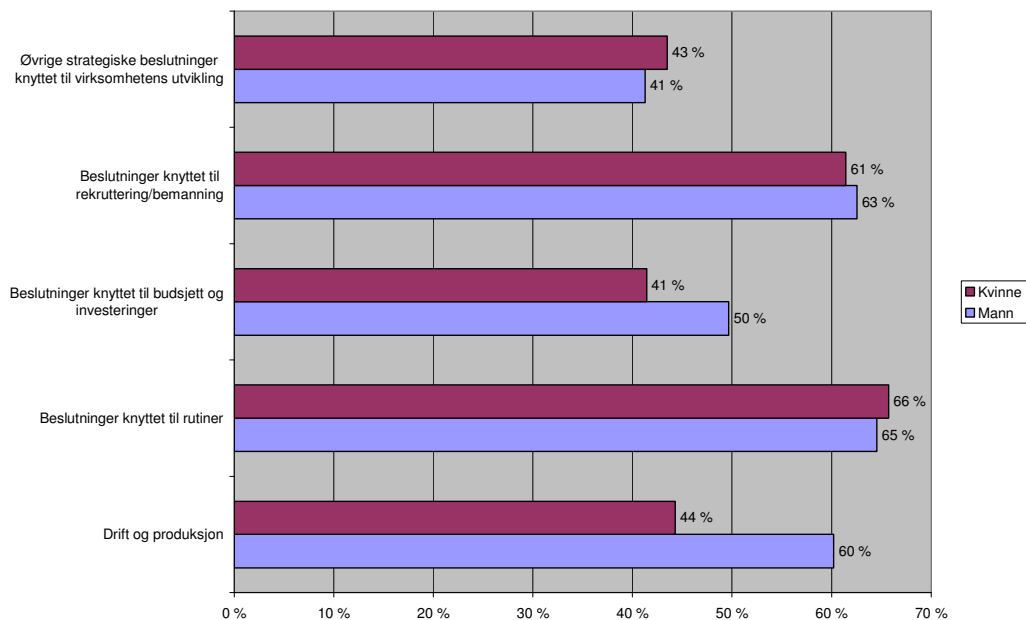
Omtrent halvparten av styremedlemmene, kvinner og menn, rapporterte at de var fornøyde med sitt styres sammensetning med hensyn til kjønn, alder, utdanningsbakgrunn og industri/bransje. Rundt 60 prosent, også her både kvinner og menn, synes det var et passe antall medlemmer i styret.

Ingen mente det burde rekrutteres flere menn til styret, men ca 30 prosent, igjen begge kjønn, mente det burde rekrutteres flere kvinner. Utover dette var det ti prosent og færre som rapporterte at de mente styresammensetningen burde endres på de andre nevnte parametrene.

#### 4.5.2 Leder

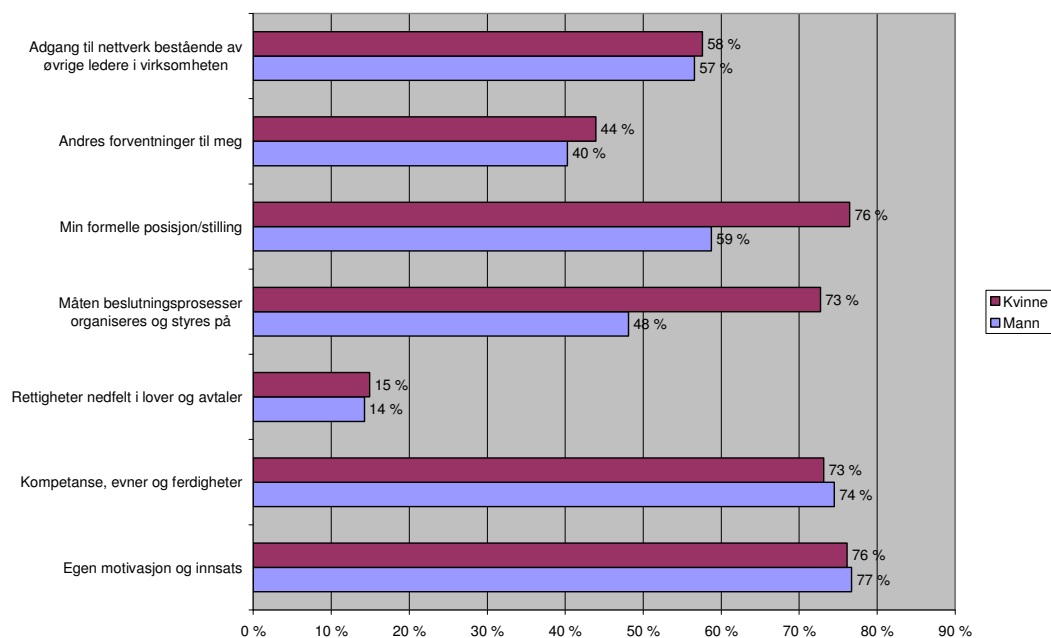
Lederne ble bedt om å vurdere sin *innflytelse* på beslutninger knyttet til drift og produksjon, rutiner, budsjett og investeringer, rekruttering, samt strategiske beslutninger knyttet til virksomhetens utvikling. Figur 14 viser at fra 40 til 65 prosent av lederne rapporterte at de opplevde å ha stor innflytelse på disse beslutningsprosessene. De mannlige lederne rapporterer i høyere grad om opplevelse av stor innflytelse, men forskjellene er ikke veldig store.

Figur 22: Opplevelse av stor innflytelse på ulike beslutningsprosesser (N=369, K=70, M=299)



Lederne ble videre bedt om å vurdere hvilke forhold som ville ha betydning for å oppnå innflytelse. Formelle rettigheter ble tillagt liten betydning. Egen motivasjon og innsats, samt egne evner og ferdigheter derimot rapporterte både kvinnelige og mannlige ledere at ville ha stor betydning. Fra 73 til 77 prosent av lederne mente dette. De vektla altså trekk ved seg selv. Dette er framstilt i figur 23.

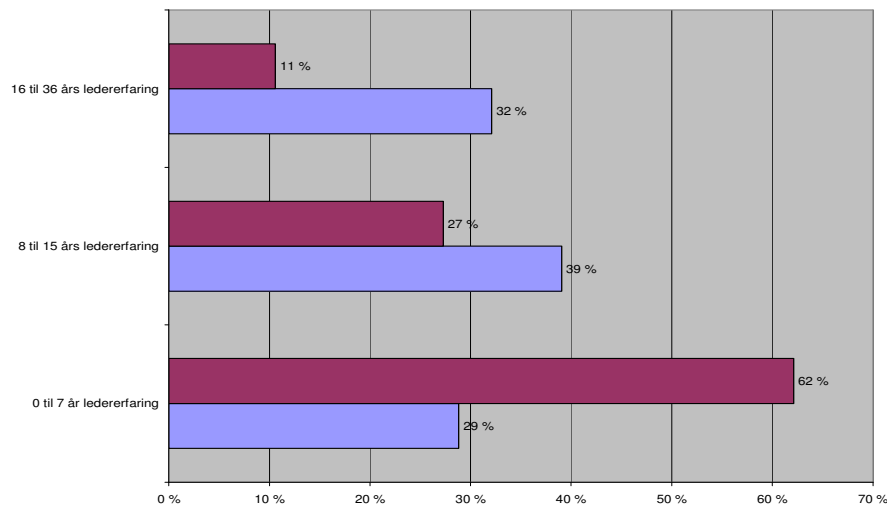
Figur 23: Forhold av betydning for å oppnå innflytelse (N=359, K=67, M=292)



Når det gjelder betydningen av hvordan beslutningsprosesser styres og ledes for å oppnå innflytelse, hadde kvinnelige og mannlige ledere sprikende oppfatninger. Mens 73 prosent av de kvinnelige lederne mente at dette ville ha stor betydning for hvorvidt de oppnådde innflytelse, hevdet 48 prosent av de mannlige lederne det samme. Kvinnelige ledere la videre større vekt på formell posisjon enn det mannlige ledere gjorde. For øvrig mente nærmere 60 prosent av alle lederne at adgang til nettverk bestående av øvrige ledere i virksomheten ville ha stor betydning for å oppnå innflytelse.

Et annet forhold som kan ha betydning for å oppnå innflytelse er *erfaring som leder*. Normalt vil en erfaren leder kunne øve større innflytelse på virksomhetens utvikling enn en uerfaren leder. I figur 16 ser vi antall års ledererfaring fordelt på kjønn.

Figur 24: Ledererfaring (N=340, K=66, M=274)



Vi ser av figuren at hele 62 prosent av de kvinnelige lederne hadde syv år eller kortere ledererfaring, mot 29 prosent av de mannlige lederne. Over 70 prosent av de mannlige lederne hadde mer enn syv års ledererfaring. Det samme gjaldt for 38 prosent av de kvinnelige lederne. Det er altså en klar kjønnsforskjell når det gjelder ledererfaring. Disse forskjellene kan forstås som historisk bestemt. I en tradisjonelt mannsdominert sektor som Olje- og energisektoren er det sannsynlig at mannlige ledere har mer ledererfaring enn de kvinnelige lederne som relativt nylig har kommet i posisjon.

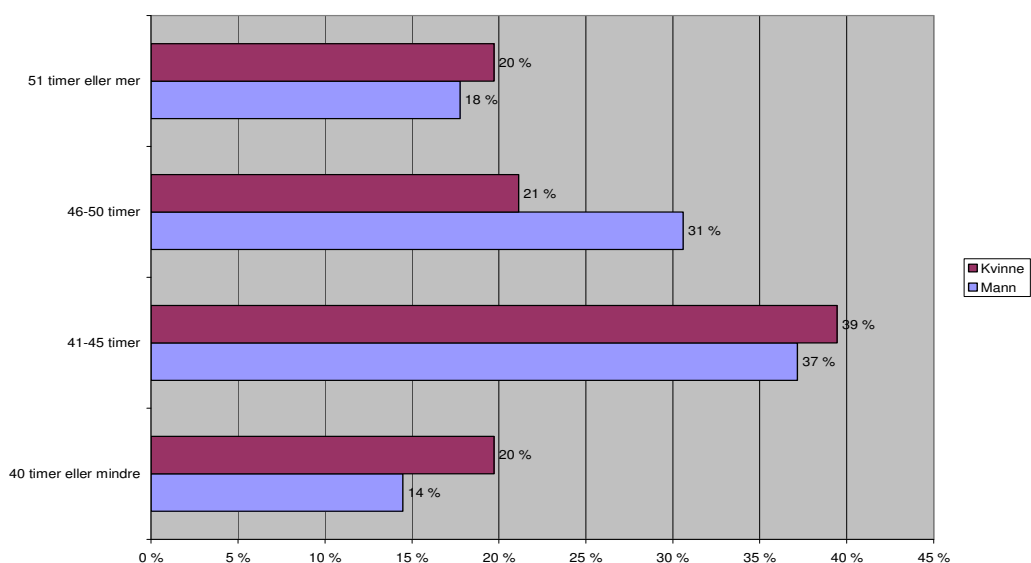
I tillegg til å vurdere egen innflytelse i lederstillingen ble lederne spurt om det var utformet stillingsbeskrivelse eller jobbkrav til stillingen og hvor mange timer de gjennomsnittlig arbeidet per uke. Spørsmålet om lederstillingen hadde *stillingsbeskrivelse* ble stilt ut fra en tanke om at utformingen av stillingsbeskrivelsen, altså hvordan virksomheten ønsker at stillingen skal utøves, har betydning for hvorvidt det er kvinner, menn eller begge kjønn som finner stillingen attraktiv. Dersom virksomhetene bruker stillingsbeskrivelser kan de utvikles til å bli et godt instrument for rekruttering av kvinner. Dersom de ikke finnes kan virksomheten i utgangspunktet være oppmerksom på kjønnsdimensjonen i utviklingen av slike.

Det var mindre enn tre prosent av lederne som rapporterte at det overhodet ikke fantes stillingsbeskrivelse for stillingen. Både kvinnelige og mannlige ledere rapporterte at deres stilling hadde en form for stillingsbeskrivelse eller jobbkrav. Av de mannlige lederne rapporterte 48 prosent at det fantes i stor grad, mens 32 prosent av de kvinnelige lederne sa det samme. Det var relativt sett flere

kvinnelige (47 prosent) enn mannlige ledere (40 prosent) som rapporterte at stillingsbeskrivelser i noen grad ble brukt. Dette resultatet indikerer at virksomhetene har et potensielt virkemiddel for rekruttering av kvinner til lederstillinger.

*Arbeidstid.* Lederstillinger oppfattes ofte som krevende med en dedikasjon til arbeidet langt utover normalarbeidsdagen. I Survey 2 stilte vi derfor spørsmål til lederne om hvor lange arbeidsuke de hadde.

Figur 25: Ukentlig arbeidstid (N=375, K=71, M=304)

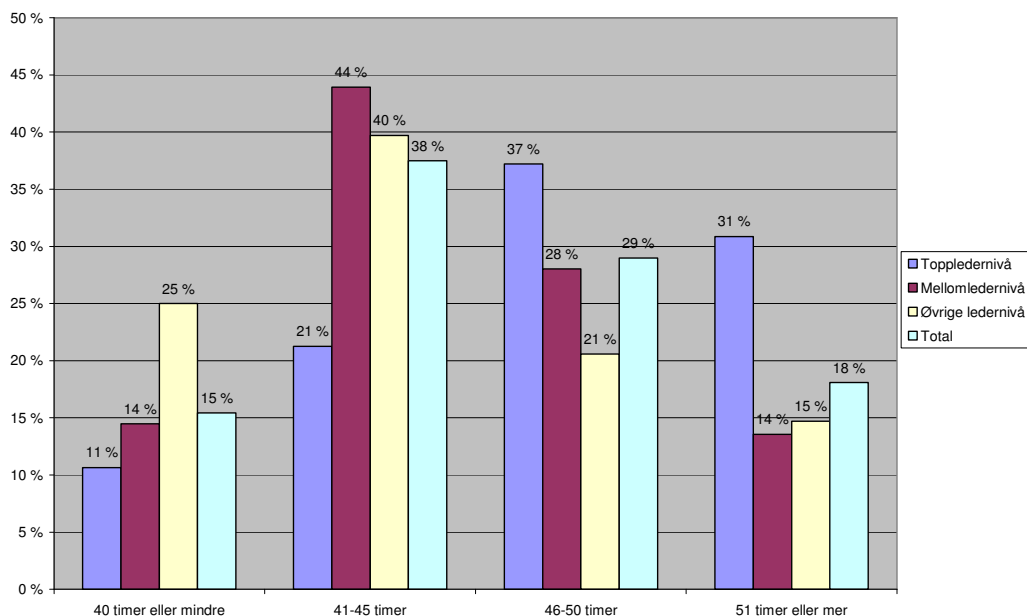


Figuren viser at 15 prosent av lederne arbeidet innenfor det som vanligvis regnes som normalarbeidsdagen. En noe større andel (18 prosent) hadde en arbeidsuke på mer enn 50 timer. Kvinneandelen var noe høyere i begge disse kategoriene. Nærmere 40 prosent av både kvinnelige og mannlige ledere hadde en arbeidsuke på 41-45 timer. Færre enn halvparten jobbet mer enn 45 timer per uke. Det vanligste for disse lederne var å ha en arbeidsuke på mellom 41 og 50 timer. Det gjaldt for 68 prosent av mennene og 60 prosent av kvinnene. Hvorvidt dette oppfattes som for mye, vil være avhengig av arbeidets art og den enkeltes forpliktelser utenom arbeidet.

Dersom vi kontrollerer for ledernivå blir bildet mer nyansert. I figur 18 har vi brutt arbeidstiden ned på toppleder, mellomleder og øvrige ledernivå.



Figur 26: Arbeidstid fordelt på ledernivå (N=375)



Ikke overraskende viser resultatene at det var topplederne som hadde de lengste arbeidsukene. Nærmere 70 prosent av dem arbeidet 46 timer eller mer per uke, men det var likevel ikke mer enn 31 prosent av dem som arbeidet mer enn 51 timer per uke. For alle de andre ledernivåene var 41-45 timer per uke den mest vanlige arbeidstiden.

## 4.6 Framtid

Hvordan styremedlemmene og lederne vurderte sin framtid i sektoren kan gi indikasjoner på grad av tilfredshet med posisjonen og organisasjonen.

### 4.6.1 Gjenvalg til styret

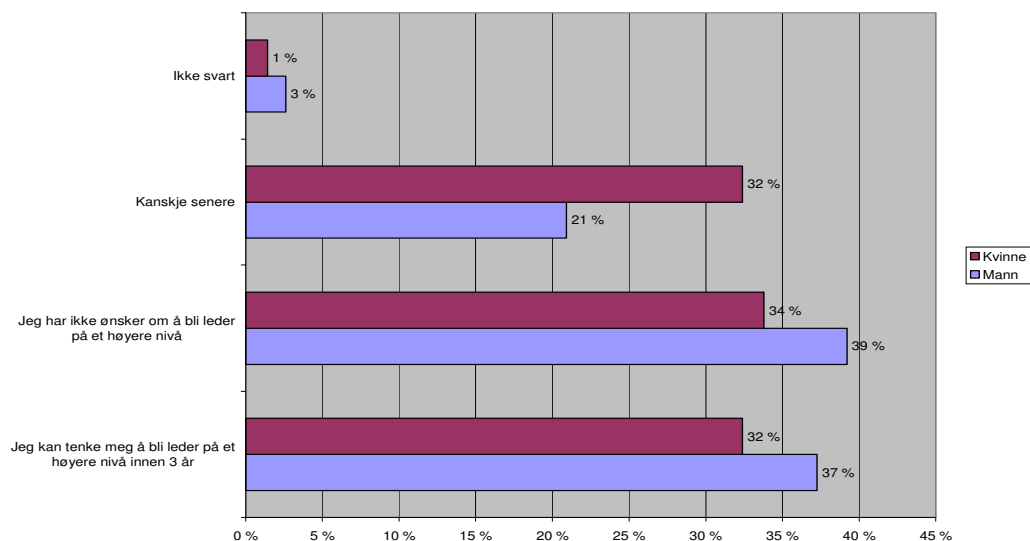
Det var 102 styremedlemmer som svarte på spørsmålet om de ønsket gjenvalg til styret, 75 menn og 27 kvinner. Av de mannlige styremedlemmene ønsker 57 gjenvalg, mens 25 av de 27 kvinnelige medlemmene ønsker gjenvalg. Ingen av kvinnene rapporterte at de ikke ønsker gjenvalg, mens to ikke hadde bestemt seg. Tilsvarende for menn var åtte og ti. Mennenes begrunnelser for ikke å ønske gjenvalg varierte. Tre rapporterte at de fikk for liten innflytelse i styret, en at det handlet om den totale arbeidsmengden. Ellers dreide det seg om generell utskifting av styremedlemmer og endring i arbeidssituasjonen.

Denne undersøkelsen gir med andre ord ingen indikasjoner på at kvinner har en tendens til å forlate styrevervet etter endt periode. Resultatene tilsier tvert imot at kvinner ønsker gjenvalg.

#### 4.6.2 Videre lederkarriere

Om lag en tredel av lederne svarte positivt på spørsmål om de kunne tenke seg å bli ledere på et høyere nivå innen tre år, fordelt med 37 prosent av mennene og 32 prosent av kvinnene. Det var 39 prosent av mennene og 34 prosent av kvinnene som rapporterte at de ikke ønsket dette. Tendensen var den samme innenfor alle lederkategoriene.

Figur 27: Ønske om videre lederkarriere fordelt på kjønn (N=377, K=71, M=306)



Vi spurte videre hvilke av et sett skisserte forhold som ville være avgjørende for å ta en lederstilling på høyere nivå. Her rangerte kvinner om menn likt:

- 1) Muligheter for interessante og utfordrende arbeidsoppgaver
- 2) Muligheter for økt innflytelse på virksomhetens utvikling
- 3) Tydelige signaler fra ledelsen om at de vil satse på meg
- 4) Muligheter til å benytte mine kunnskaper på en bedre måte
- 5) At min familie/partner støtter meg
- 6) Muligheter for å tilføre lederrollen noe nytt
- 7) Signal om gode lønnsvilkår
- 8) Muligheter til å organisere arbeidet på en annen måte
- 9) Tilbud om mer fleksible arbeidstidsordninger
- 10) Tilbud om hjemmekontor eller andre tilpasninger
- 11) Deltakelse i karrierefremmende tiltak

Selv om rangeringen mellom de ulike forholdene var like, rapporterte kvinner og menn forskjellig på noen forhold. Den mest markante forskjellen gjaldt nummer 6. En relativt større andel kvinner enn menn svarte at de ved å ta lederansvar på et høyere nivå, kunne tilføre lederrollen noe nytt. I tråd med dette var det også en relativt større andel kvinner enn menn som mente at lederposisjon på høyere nivå ville gi dem muligheter for å kunne organisere arbeidet på en annen måte (nummer 8). Forskjellen var her på syv prosentpoeng. En relativt større andel menn enn kvinner rapporterte at signaler fra ledelsen betydde mye (nummer 3) og at deltakelse i karrierefremmende tiltak ville være viktig (nummer 11). Forskjellen her var på om lag syv prosentpoeng.

Vi spurte dem som ikke ville søke videre karriere om hva det skyldtes. Det var to forhold som pekte seg ut her: 'Det ville gå på bekostning av min fritid' svarte 31 prosent av kvinnene og 27 prosent av mennene som ikke ville ha videre karriere. 'Det ville gå på bekostning av min familie/omsorgsforpliktelser' svarte 32 prosent av kvinnene og 25 prosent av mennene som ikke ville ta lederstilling på høyere nivå.

I fritekstfeltet til dette spørsmålet kom det videre fram at en del følte seg for gamle; at det ville innebære ansvar på et nytt felt; at det ble for stor arbeidsbyrde; ønske om en alternativ karriere, eller rett og slett at noen var fornøyde som det var.

En relativt større andel av dem som svarte at de ikke ønsket videre karriere var menn i den eldste alderskategorien. Det kan altså se ut som om en del eldre menn er på veg ut. Det gir mulighet for nye å tre inn i lederstillinger.

## 5 VIRKEMIDLER

### 5.1 utfordringer og virkemidler

I denne rapportens perspektiv er hovedutfordringen for virksomhetene i Olje- og energisektoren den lave kvinneandelen i innflytelsesrike posisjoner. Det gjelder både styrerepresentasjon og ledende stillinger i bedriftene. utfordringen er imidlertid sammensatt. På bakgrunn av responsen på spørreundersøkelsene mener vi å kunne avlede tre utfordringer på et noe lavere og mer håndterlig nivå.

Grunnlagsmaterialet fra studien tillater oss ikke å anbefale konkrete tiltak for å øke kvinneandelen blant ledere i sektoren, men i forlengelsen av drøftingen av hver av de tre utfordringene skal vi antyde i hvilken retning slike virkemidler kan utvikles. utfordringene sektoren står overfor knytter seg til grunnleggende samfunns- og organisasjonsstrukturer. Å gjøre noe med dem kan kreve endringer på mange ulike nivåer. Vi skal skissere dem, men ikke ta stilling til hvilke aktører som bør ha ansvar for å gjøre noe med dem.

Vi ser tre hovedutfordringer. Den første er relatert til kvinner som allerede er i sektoren. Den andre utfordringen handler om å gjøre sektoren attraktiv for kvinner slik at de søker seg dit, mens den tredje utfordringen gjelder å øke tilfanget av potensielle kandidater. Hovedutfordringer, barrierer og mulige tiltak oppsummeres i tabell 4.

Tabell 4: Oppsummering av hovedutfordringer, barrierer og tiltak

<b>Hovedutfordringer:</b>	<b>Mulige barrierer:</b>	<b>Mulige tiltak:</b>
<u>Karrieremuligheter for kvinner som er i sektoren</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mangel på arenaer for opplæring</li> <li>- holdninger til kvinnelige ledere i organisasjonen</li> </ul>	<p><u>Kompetanseoppbygging:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lederutviklingsprogram</li> <li>- mentorprogram</li> <li>- traineeprogram</li> <li>- utviklingsplaner for den enkelte</li> <li>- styrekurs for kvinner</li> </ul> <p><u>Organisatoriske tiltak:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisasjonsløsninger som bidrar til synliggjøring av kvinners kompetanse</li> <li>- reflektere over mulige effekter av mannsdominansen mht kvinners karrieremuligheter</li> </ul>
<u>Å gjøre sektoren attraktiv for kvinner</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- olje- og energisektorens image som arbeidsplass</li> <li>- rekrutteringsprosessen som ekskluderende mekanisme</li> </ul>	<p><u>Stillingsutlysning:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jobbe med utformingen av utlysnings-teksten</li> </ul> <p><u>Ansettelsesprosessen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- revurdere søknadsbehandlingsprosedyrer</li> <li>- revurdere intervjuprosessen</li> </ul> <p><u>Arbeidsbetingelser:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sikre likeverdige lønns- og arbeidsvilkår</li> <li>- tilrettelegge for fleksible arbeidstidsordninger</li> <li>- revurdere stillingsbeskrivelsens innhold</li> </ul>
<u>Å øke tilfanget av kvalifiserte kvinner</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvinners kompetanse blir ikke ansett som relevant</li> <li>- skjevt utdanningsvalg blant ungdom</li> </ul>	<p><u>Relevant kompetanse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- revurdere hva som er relevant kompetanse</li> </ul> <p><u>Interesse for relevante fag og utdanninger:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jenter må oppfordres til å velge realfag</li> <li>- informasjonskampanjer om sektoren i skolevesenet</li> </ul>

### Utfordring 1: Karrieremuligheter for kvinner i sektoren

Den første utfordringen gjelder de kvinnene som per i dag faktisk er i sektoren. Undersøkelsen antyder at de dels ikke anses som kvalifiserte for lederjobber i sektoren og dels at de ikke får utviklet sine potensialer i organisasjonen. I spørreskjemaets områder for fritekst har behovet for arenaer for opplæring av kvinnelige lederkandidater blitt nevnt, men også problemer med holdninger til kvinnelige ledere blant dem som skal ansette.

### *Tiltak rettet mot kvinner i olje- og energisektoren*

Ett av hovedfunnene i studien er at normen for rekruttering til lederstillinger er intern rekruttering uten utlysning. Det betyr at kvinner som allerede er ansatt i virksomhetene i sektoren er de som i første rekke ligger an til å bli ledere. Som ansatte er de vurdert som kompetente til å jobbe i sektoren og de har opparbeidet seg bransjekompetanse. Spørsmålet er om de trenger ytterligere kompetanseoppbygging for å komme i betraktning som lederkandidater, eventuelt på høyere nivå enn i dag hvis de allerede er ledere, og som styremedlemmer. Undersøkelsen antyder at det kan være slik, altså at det er behov for å gjøre noe med kvinnes kompetanse. Vi har også visse indikasjoner på at problemet med lav kvinneandel i ledelsen henger sammen med forhold i virksomhetene, altså at det er behov for å gjøre noe med organisasjonene. Vi skal derfor se på mulig virkemidler knyttet til begge forholdene.

#### *1) Kompetanseoppbygging*

Det kompetanseoppbyggingstiltaket som brukes mest i sektoren og som antas å ha størst effekt er lederutviklingsprogram. Mentorprogram og traineeprogram er mindre brukt, men rapporteres som tiltak virksomhetene tror kan ha betydning for rekruttering av kvinner til lederstillinger. Lederne rapporterer at selv om de ikke har hatt nytte av slike tiltak selv, ser de dem som svært aktuelle for framtidig rekruttering av både kvinner og menn til lederstillinger. Det er kjente tiltak som synes å være underutnyttet i Olje- og energisektoren. Videreutvikling av dem med tanke på å spisse dem enda mer mot kvinners situasjon kan være virkningsfullt. Poenget er at det er større sannsynlighet for å lykkes med å endre/justere noe som allerede er en del av organisasjonens idegrunnlag og rutiner enn å innføre noe helt nytt.

Andre tiltak som nevnes av respondentene er utviklingsplaner for den enkelte, etablering av arena hvor kvinnelige lederkandidater kan få trening, samt styrekurs for kvinner.

Alle virkemidlene retter seg inn mot å øke *kvinners* kompetanse.

#### *2) Organisatoriske tiltak*

Å øke kvinners kompetanse vil være både nyttig og viktig, men det kan også dreie seg om å *se* kvinners kompetanse. Vi vet fra litteraturen at kvinner i større grad framstår som fagpersoner, altså blir sett som kompetente, i organisasjoner preget av teamarbeid og matriseorganisering enn i hierarkisk oppbygde, linjeorganisasjoner (Kvande og Rasmussen 1991). Virksomhetene i denne undersøkelsen rapporterer at de bruker et vidt spekter av organisasjonsløsninger, gjerne samtidig. Det kan bety at det er en åpning for å arbeide fram

organisasjonsløsninger som ivaretar og videreutvikler de ressursene kvinner representerer i organisasjonen. Et slikt arbeid vil kunne fremme kvinners kandidatur til innflytelsesrike stillinger.

På den annen side har enkelte respondenter påpekt at arbeidet med omstrukturering og utflating av hierarkiske strukturer innebærer færre lederstillinger og dermed færre karrieremuligheter for kvinner. I en del mindre bedrifter er det også slik at det i utgangspunktet kun er én leder. Slik vi ser det betyr det likevel ikke at det bare er lederen som har innflytelse på disse bedriftenes utvikling. Det er heller slik at det vil være uformelle strukturer som avgjør hvem som har innflytelse, men det har ikke vært tema for denne studien.

I tillegg til organisasjonsstruktur er organisasjonskultur et tema av relevans for kvinners karrieremuligheter. I undersøkelsen påpekes det at det er behov for holdningsendring i forhold til å ansette kvinnelige ledere. Hvor utbredt dette er, kan vi ikke si noe om på bakgrunn av studien, men på generelt grunnlag kan vi si at organisasjonskulturer er forskjellige i mannsdominerte, kvinnedominerte og kjønnsblandede organisasjoner. Det kan derfor være grunn til å reflektere over effektene av mannsdominansen i forhold til kvinners karrieremuligheter. Det er behov for en bevissthet i forhold til hvordan virksomheten kan organiseres på en slik måte at kvinner blir sett som kompetente med potensielle ressurser for god ledelse.

Tiltak under dette punktet retter seg inn mot endringer av *virksomhetene*.

## **Utfordring 2: Å gjøre sektoren attraktiv for kvinner**

Per i dag er det få kvinner som arbeider i Olje- og energisektoren. Det dreier seg om rundt 20 prosent av arbeidsstokken. Å øke kvinneandelen er en utfordring i et stramt arbeidsmarked som vi har i Norge i dag. Næringslivet opplever kamp om arbeidskraften, også om de kvalifiserte kvinnene (Johansen og Lotherington 2005). Det betyr at selv om potensialet av mulige kvinnelige kandidater øker gjennom endret utdanningsmønster, er det ikke gitt at de nyutdannede kvinnene velger å rette seg inn mot Olje- og energisektoren. Dersom sektoren ikke framstår som attraktiv for de kvalifiserte kvinnene, velger de den bort.

### *Tiltak for å øke sektorens attraktivitet for kvinner*

Problemet med å tiltrekke seg kvalifiserte kvinner kan handle om å endre måten sektoren framstiller seg på, faktisk å endre enkelte forhold ved sektoren, eller begge deler. Hva som må gjøres er avhengig av hva en oppfatter at problemet er. Uavhengig av svaret på dette, er det viktig å ta utgangspunkt i rekrutteringsprosessen når en skal gjøre noe med det. Gjennom

rekrutteringsprosessen formidles viktig informasjon om hvilken kompetanse som kreves, hva arbeidet går ut på og hva slags arbeidsmiljø den nyansatte vil inngå i. Det er en prosess der virksomheten og søkeren skal finne ut om de passer for hverandre.

Fra litteraturen vet vi at rekrutteringsprosessen fungerer som en ekskluderende mekanisme for kvinner som ønsker seg inn på arenaer de tradisjonelt ikke har vært (Acker 1990, Kanter 1977/1993). Vi har også sett at flere av virksomhetene i denne studien trekker fram rekruttering som viktig på flere måter når det gjelder å få opp kvinneandelen. Å arbeide bevisst med alle ledd i rekrutteringsprosessen slik at de virker tiltrekkende på kompetente kvinner ser vi derfor som et svært viktig tiltak.

### *1) Stillingsutlysning*

Mange av virksomhetene i undersøkelsen trekker fram betydningen av at det står eksplisitt i utlysningsteksten at kvinner oppfordres til å søke. Hvor virksom en slik oppfordring er, avhenger imidlertid av alt det andre som står i utlysningsteksten. Utlysningsteksten gjenspeiler virksomhetens oppfatning av hvem det søkes etter. Dersom virksomheten ønsker at også kvinner skal søke, må utlysningsteksten utformes på en slik måte at de aktuelle kvinnene opplever at teksten snakker til dem. Hvis kvinnene oppfatter det slik, vil en eksplisitt oppfordring til kvinner om å søke ha en ekstra effekt. Hvis utlysningsteksten ikke oppfattes slik, vil ikke oppfordringen til kvinner om å søke virke troverdig.

Arbeid med stillingsutlysninger er tiltak rettet mot *virksomhetene*.

### *2) Ansettelsesprosess*

Dersom kvinneandelen skal økes i forhold til gjeldende nivå, må det i framtiden ansettes flere kvinner enn menn og de enkelte bedriftene må ha et bevisst forhold til hvordan de behandler søknader fra kvinner og menn. For det første gjelder det prosessen med å vurdere hvilke søkere som er relevante og som skal innkalles til intervju. Her må det skjeles til hvordan relevans skal forstås, hvilke elementer i en CV som skal vektlegges og hvilke typer erfaringer som skal telle med i vurderingen. Dersom headhunting/direkte rekruttering brukes, må kjønnsaspektet inn i vurderingen også her.

For det andre må en arbeide med å forstå hvordan kjønn og kjønnsforskjeller kan slå ut i selve intervjuprosessen og sørge for at kvinner ikke kommer systematisk dårligere ut enn menn i en intervjusituasjon. Intervjuarbeidet må legges opp slik at både kvinner og menn kan få fram det de står for og har å bidra med. Først da kan vurderingen bli likeverdig. Kvinners opplevelse av å bli sett som fagperson



og vurdert som kompetent for en jobb i sektoren, vil virke positivt på hennes vurdering av sektoren som attraktiv.

For det tredje vil et nyttig virkemiddel være på forhånd å foreta en vurdering på prinsipielt grunnlag om bedriften skal foretrekke kvinner i en situasjon der to personer av motsatt kjønn står likt med hensyn til kompetanse og erfaring. Dette er imidlertid bare et virksomt virkemiddel hvis en samtidig har et bevisst forhold til hva som menes med lik kompetanse og erfaring.

Tiltak på dette området vil rette seg inn mot endringer i *virksomhetene*.

### 3) *Arbeidsbetingelser*

Hva som tilbys en potensiell ny arbeidstaker kommer dels fram i stillingsutlysningen og dels i intervjuprosessen. Lik lønn for likt arbeid var et tiltak som en av respondentene i undersøkelsen kom opp med. Likeverdige lønns- og arbeidsvilkår er viktige for at kvinner skal oppfatte sektoren som attraktiv. Spørsmålet gjelder både hvilket lønnsnivå som tilbys ved ansettelse og hvordan lønnsdannelse skjer som ansatt. Systematiske kjønnsforskjeller i lønnsvilkår vil stå i motsetning til ideen om en attraktiv arbeidsplass for kompetente kvinner.

Et annet forhold som kommer fram i undersøkelsen er at fleksible arbeidstidordninger oppfattes som positivt for kvinner. Selv om forskjellene mellom kvinner og menn minker når det gjelder ansvar og forpliktelser hjemme, er forholdet hjem-arbeid en dimensjon som fortsatt skaper ulikhet mellom kvinner og menn i arbeidslivet. Kvinner kan i mindre grad enn menn vie seg fullstendig til arbeidet. Mulighet til å ta hensynet til livets andre sider, det være seg barn, foreldre, ektefelle, er oftere del av kvinners vurdering av hva et attraktivt arbeidsmiljø innebærer.

Til slutt kan vi tolke undersøkelsen dit hen at spørsmålet om stillingenes innhold er viktig med tanke på å gjøre sektoren attraktiv for kvinner. Hvordan stillingen er utformet og hvilke muligheter den enkelte har for selv å forme stillingen vil være avgjørende for om den oppfattes som attraktiv eller ikke. Undersøkelsen viser at stillingsbeskrivelser er mye brukt av virksomhetene i sektoren. Det gjelder for alle ledernivåer. Å arbeide med innholdet i stillingsbeskrivelsene slik at de framstår som attraktive for kvinner, kan derfor være et tiltak som kan forankres i gjeldende rutiner i organisasjonene. Det vil øke sannsynligheten for at de blir virksomme.

Å gjøre sektoren attraktiv for kvinner vil etter all sannsynlighet også komme menn i sektoren til gode. Det vil derfor være et poeng å gjøre eventuelle reformer generelt tilgjengelige, ikke bare for kvinner.

Tiltak her vil rette seg inn mot endringer av forhold knyttet til *virksomhetene og ledersillingene*.

### **Utfordring 3: Å øke tilfanget av kvalifiserte kvinner**

Norske kvinner har generelt sett like høy utdanning som menn. Det er likevel en ulikhet i utdanningsvalg og en generell oppfatning av at norske kvinner fortsatt velger tradisjonelle utdanningsløp. Dette kommer til uttrykk i denne studien også. Vi har registrert en oppfatning om at kvinner velger utdanninger som ikke kvalifiserer dem for arbeid i Olje- og energisektoren.

Når vi studerer utdanningsvalg blant ungdom, ser vi en klar kjønnsdeling allerede på videregående skole. På de yrkesrettede fagene er det store kjønnsforskjeller. På elektrofag finner vi eksempelvis 3,4 prosent jenter, bygg- og anleggsgfag har 1,5 prosent jenter, mens helse- og sosialfag har mer enn 93 prosent jenter. Ser vi på den største studieretningen, allmenne, økonomiske og administrative fag, finner vi imidlertid tilnærmevis lik kjønnsfordeling (Teigen 2006). Det er fra denne studieretningen ungdom rekrutteres til høyere utdanning. Det er derfor svært interessant å se på utviklingen innenfor to fagområder som er relevante med tanke på å oppnå innflytelse innenfor Olje- og energisektoren, nemlig økonomisk-administrative fag og naturvitenskapelige, håndverks- og tekniske fag.

I 1980 var det 25 prosent kvinner med høyere utdanning innen økonomisk-administrative fag og 17 prosent kvinner innenfor naturvitenskapelige, håndverks- og tekniske fag. I 2001 hadde andelen steget til henholdsvis 52 og 37 prosent kvinner. Det var innenfor disse to fagområdene den største endringen fant sted i perioden (Teigen 2006). Dette øker tilfanget av potensielle kvinnelige kandidater til sektoren dersom kompetansen blir sett av dem som rekrutterer.

*Tiltak for å øke tilfanget av kvalifiserte kvinner*

Tilfanget av kvalifiserte kvinner kan økes på to måter:

#### *1) Relevant kompetanse*

Arbeide med spørsmålet om hva som skal regnes som relevant kompetanse. Det kan tenkes at andre utdanninger enn de som vanligvis anses som relevante kan tilføre sektoren ny og verdifull kompetanse. Det kan videre tenkes at kvinner allerede innehar slik kompetanse, jf kvinneandelen på enkelte høyere utdanninger

referert over. Dette punktet handler om å åpne opp for en analyse av hvordan sektorens forståelse av kompetanse kan bidra til å styre søkingen etter kompetente personer i bestemte retninger, på bestemte måter, som tilslører kvinner som potensielle kompetansegivere til sektoren.

Tiltak her vil rette seg inn mot endring av holdninger og forståelser som dominerer i *sektoren*.

### 2) *Interesse for relevante fag og utdanninger*

I tillegg til å arbeide med å utvide forståelsen av relevant kompetanse, er det viktig at jenters interesse for de tradisjonelle rekrutteringsfagene, det vil si realfagene, øker. Det innebærer å gjøre innholdet i slike skolefag tiltrekkende for jenter. Dette gjelder på alle klassetrinn. Tiltak her retter seg inn mot *skolevesenet*.

En kan videre tenke seg å utvikle kampanjer rettet mot jenter på 10 og 13 klassetrinn for å få dem til å se at olje- og energisektoren kan være et godt valg for dem. Det gjelder å velge relevant utdanningsvei for arbeid i Olje- og energisektoren. Tiltak her vil rette seg inn mot endring av *jenter og unge kvinners* utdanningsvalg.

## **5.2 Veien videre**

Tiltak for å øke kvinneandelen blant ledere i Olje- og energisektoren kan *både* rettes inn mot å tilpasse kvinner til lederstillinger i sektoren *og* mot sektoren selv slik at den tilpasser seg kvinners kompetanse og livssituasjon. Sannsynligheten for å lykkes med å utvikle virksomme virkemidler, det vil si å skape tiltak som faktisk fører til økt kvinneandel, øker med begge parters vilje til tilpasning. Resultatene fra undersøkelsen tilsier at det er vilje i virksomhetene til å gjøre noe og at det finnes virkemidler å bygge på. Hovedutfordringen blir å finne måter å kople disse på slik at kvinner blir sett, kommer i posisjon og får mulighet til å bruke og videreutvikle sin kompetanse.

## REFERANSER

- Andreassen, J. & K. Folkenborg (2002): "Vi vil! Slipp oss til!". Fafo-rapport 381
- Bergh, T. (1983): Deltakerdemokratiet. Teori og praksis. Oslo-Bergen-Stavanger-Tromsø: Universitetsforlaget.
- Bye, G. (2004): "Fra rettighet til ferdighet? Arbeidslivets omdanning. I Nilsson, J.E. og A. Rydningen (red.) Nord-Norge møter framtiden. Orkana forlag.
- Claussen, T. (1999): "Dynamisk demokratisk medvirkning i bedriftsutvikling. Bedriftsutvikling og demokratiseringsprosesser i virksomheter og arbeidsliv." I (red.) Colbjørnsen 1999: *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. FAFO-rapport
- Colbjørnsen, T. (1999): "Krevende kunder, markedsbasert eierskap og fleksible organisasjoner: Konsekvenser for partsbasert medvirkning" i Colbjørnsen, T. (red.) 1999 *ibid*
- Drake, I. & A.G. Solberg (1995): Kvinner og ledelse – gjennom glasstaket? Oslo: Tano
- Eldring, L. (1999): "Medvirkning som mote – moderne organisasjonskonsepter, medbestemmelse og medvirkning." I Colbjørnsen, T. (red.) 1999 *ibid*
- Falkum, E. (1999): "Grenser for medvirkning. Medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati." I Colbjørnsen, T. (red.) 1999 *ibid*
- Johansen, B. og AT. Lotherington (2005): "Kjønn og kampen om arbeidskraften i SMB." I L. Foss og O. Nordhaug (red) *Bedriftsutvikling i teori og praksis*. Oslo: forlag1
- Kanter, R.M. (1977): Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books (andre utgave 1993).
- Kvande, E. og B. Rasmussen (1991) *Nye Kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Moltu, B. (1999): "Mot ein refleksiv medverknad? Nye former for legitimering av medverknad." I Colbjørnsen, T. (red.) 1999 *ibid*
- SSB: Statistisk Sentralbyrå (Statistikk)
- Teigen, Mari (2006) *Det kjønnsdelte arbeidslivet. En kunnskapsoversikt*. ISF-rapport 2006:002
- Vikan, Stein Terje (2001) *Kvinner og menn i Norge 2000*. Statistiske analyser. Oslo: Statistisk Sentralbyrå