

KVINNER I LEDELSE I MØRE OG ROMSDAL

Basert på en spørreundersøkelse rettet mot de største private og offentlige virksomhetene i Møre og Romsdal

TITTEL	Kvinner i ledelse i Møre og Romsdal
FORFATTERE	Marte Fanneløb Giskeødegård og Bjørn Tore Nystrand
PROSJEKTLEDER	Marte Fanneløb Giskeødegård
RAPPORT NR.	MA 17-11
SIDER	46
PROSJEKTNUMMER	54909
PROSJEKTITTEL	Kvinner i ledelse i Møre og Romsdal
OPPDRAGSGIVER	Møre og Romsdal Fylkeskommune
ANSVARLIG UTGIVER	Møreforskning
ISSN	0804-5380
DISTRIBUSJON	åpen
NØKKEWORD	Arbeidsliv, ledelse, kvinnelige ledelse, kjønnsfordeling, regional utvikling

SAMMENDRAG

Denne rapporten presenterer funn fra en spørreundersøkelse rettet mot HR ledelse i de største private og offentlige virksomhetene i Møre og Romsdal, gjennomført på oppdrag fra Møre og Romsdal Fylkeskommune. Tema for undersøkelsen har vært kvinner i ledelse i Møre og Romsdal.

Undersøkelsen har hatt fokus på å få innblikk i kjønnsfordelingen blant lederne hos de største virksomhetene i Møre og Romsdal. I tillegg har det vært viktig å se dette i sammenheng med hvordan virksomhetene jobber med kjønnsproblematikk, samt representantene sine holdninger og erfaringer knyttet til kvinner og ledelse. Disse spørsmålene rammes inn i en diskusjon av ulike perspektiv på hvordan kjønn forstås, og følgelig hvilke tiltak aktørene anser som nødvendig om en skal ta tak i en slik problematikk.

Det kommer klart frem i denne undersøkelsen at det er en ubalanse i kjønnsfordelingen blant ledere i Møre og Romsdal – både i rene tall og i type stilling de innehar. Mens virksomhetene som har svart på undersøkelsen har klart flest kvinnelige ansatte, så har de flest mannlige ledere – på alle nivå. Det er gjennomgående større andel kvinner i stabsposisjoner enn i linjeposisjoner. Det presenterte datamaterialet viser også en skjevhet i rekruttering, hvor det rekrutteres flest menn til stort sett alle stillinger. Unntaket er til intern rekruttering til lederstillinger på lavere nivå. Ut fra våre data kan det altså se ut som kvinner har størst mulighet for avansement til lavere lederstillinger i bedrifter hvor de allerede jobber.

Til tross for at undersøkelsen viser ubalanse mellom kjønnene, er det svært få bedrifter hvor rekruttering av flere kvinner er forankret i strategier og handlingsplaner. Respondentene ble videre bedt om å ta stilling til en rekke påstander om hvorfor det er få kvinnelige ledere i Møre og Romsdal. Respondentene er i stor grad uenig i at det er noe med kvinnen som gjør henne mindre interessert i lederroller og ikke ønsker ansvar. De er derimot delvis enige i at det er strukturelle ting, som

© FORFATTAR/MØREFORSKING

Føresegnene i åndsverklova gjeld for materialet i denne publikasjonen. Materialet er publisert for at du skal kunne lese det på skjermen eller framstille eksemplar til privat bruk. Utan særskild avtale med forfatter/Møreforskning er all annen eksemplarframstilling og tilgjengeleggjøring berre tillate så langt det har heimel i lov eller avtale med Kopinor, interesseorgan for rettshavarar til åndsverk.

tradisjonelle kjønnsmønstre som kan påvirke handlingsrommet for kvinner. Respondentenes holdninger sees i sammenheng med de presenterte perspektivene på kjønn.

Funnene fra denne undersøkelsen er et viktig innspill til fylkeskommunens strategier, for det kan tyde på at flere kvinnelige ledere ikke er et tema virksomheter flest har spesielt fokus på. Samtidig ser en klart kjønnnet ledelsesstruktur, som det kan tyde på blir forsterket gjennom rekrutteringspraksiser. Det pekes på et behov for mer forskning og videre analyser av sammenhenger i eksisterende datamateriale, for å forstå mer av hvorfor bildet som tegnes opp ser ut slik det gjør.

FORORD

Denne rapporten presenterer funn fra en spørreundersøkelse rettet mot HR ledelse i de største private og offentlige virksomhetene i Møre og Romsdal, gjennomført på oppdrag fra Møre og Romsdal Fylkeskommune. Tema for undersøkelsen har vært kvinner i ledelse i Møre og Romsdal.

Prosjektet har vært gjennomført i perioden mars til juli 2017.

Prosjektdeltakere fra Møreforskning har vært Bjørn Tore Nystrand og Marte Fanneløb Giskeødegård. Sistnevnte har vært prosjektleder.

Vi vil takke virksomhetene som tok seg tid til å svare på undersøkelsen for deres uvurderlige bidrag. Vi vil videre takke våre kontaktpersoner hos Møre og Romsdal Fylkeskommune, Ingunn Bekken-Sjåholm, Sigrun Myklebust og Oddny Wiggen for godt samarbeid under prosjektet.

Ålesund, 15.08.17

Marte Fanneløb Giskeødegård

INNHOOLD

FIGURLISTE	8
TABELLISTE	9
INNLEDNING	10
BAKGRUNN	11
LEDELSE OG KJØNNSFORSKJELLER	11
KONSEKVENSEN AV ULIKE FORSTÅELSER AV KJØNN.....	12
OM UNDERSØKELSEN	15
FREMANGSMÅTE OG SVARPROSENT	16
OM RESPONDENTENE	18
STRUKTURELLE MØNSTRE I KJØNNSFORDELING BLANT LEDERNE	21
FORDELING PER TYPE LEDELSE.....	23
FLYT AV ARBEIDSKRAFT	26
KJØNNSFOKUS I REKRUTTERINGSARBEID OG ARBEIDSMILJØ	30
I REKRUTTERINGSARBEID	31
ARBEID MED INTERN KOMPETANSEOPPBYGGING, REKRUTTERING OG POSISJONERING	33
HOLDNINGER OG ERFARINGER KNYTTET TIL KVINNER OG LEDELSE	35
OPPSUMMERENDE REFLEKSJONER	43
REFERANSER	45

FIGURLISTE

Figur 1. Andel kvinnelige ledere i Møre og Romsdal i 2015 (20-66 år) fordelt på kommune, i prosent. Kilde SSB	11
Figur 2. Andel kvinner med styreverv og som toppleder i Møre og Romsdal. Kilde: SSB	12
Figur 3. I hvilke(n) region(er) i Møre og Romsdal er virksomheten lokalisert (flervalg) N= 106.....	18
Figur 4. Bransjetilknytning blant virksomhetene. N= 85.	19
Figur 5. Om toppleder har eierskap i virksomheten. N=83.	20
Figur 6. Kjønnfordeling toppleder. N =89.	21
Figur 7. Andel kvinnelige og mannlige ledere fordelt på ulike ledelsesnivå (absolutte tall).....	22
Figur 8. Kvinner og menn i ledelsen (snitt) absolutte tall (N= se tabell 2 & 3).....	22
Figur 9. Snitt av totalt antall ledere i stab og linje.	23
Figur 10 Andel kvinner i stabsposisjoner, gjennomsnitt av snitt pr. bedrift og andel kvinner av totalt antall ledere i stabsposisjoner i faktiske tall.	24
Figur 11 Andel Kvinner i linjeposisjoner, gjennomsnitt av snitt pr. bedrift og i faktiske tall ut fra totalt antall.....	25
Figur 12. Snitt kvinnelige ledere i stab og linjeposisjoner.....	26
Figur 13. Ledere sluttet i 2016, fordelt etter kjønn og ledelsesnivå.	27
Figur 14. Andel ledere som er sluttet etter kjønn, pr. ledelsesnivå i 2016, mot totalt antall ledere pr. nivå fordelt på kjønn i 2017.....	29
Figur 15. Om rekruttering av flere kvinner er forankret i strategiske mål og handlingsplaner N=105. 30	
Figur 16. Om rekruttering av kvinner primært er knyttet til kjønnsbalanse eller andre egenskaper/kompetanse (flervalg) N=16.....	31
Figur 17. Om virksomheten gjør spesielle tiltak ved rekruttering for å henvende seg til kvinner N=106.	32
Figur 18. Om virksomheten gjør spesielle tiltak for å gjøre det mer attraktivt og/eller lettere for kvinnelige ansatte å ta lederansvar N=106.....	33
Figur 19. Hvilke spesielle tiltak virksomhetene har for å gjøre det attraktivt og/eller lettere for kvinner å ta lederansvar N=10.	33
Figur 20. Påstander om hvorfor det er få kvinnelige ledere, helhetlig bilde (snitt).	35
Figur 21. Påstand: Tradisjonelle kjønnsmonstre tar tid å endre. N=106.	36
Figur 22. Påstand: kvinner ønsker mer stabilitet og forutsigbarhet i arbeidsforholdet enn menn. N=107.	37
Figur 23. Påstand: Lederroller lar seg vanskelig kombinere med familieforpliktelser. N=107.	37
Figur 24. Påstand: Mannsdominerte miljø gjør det vanskelig å stige i gradene. N=106.....	38
Figur 25. Påstand: kvinner føler seg ikke kvalifisert nok. N=106.....	38
Figur 26. Påstand: Mangler kvinnelige rollemodeller N=107.....	39
Figur 27. Påstand: Mannsdominert miljø gjør det mindre attraktivt å søke lederroller. N=106.	39
Figur 28 Påstand: Kvinner er mindre interesserte i lederroller N=107	40
Figur 29. Påstand: Kvinner lar være å søke lederstillinger fordi de tror de ikke vil få jobben. N=106. 40	
Figur 30. Påstand: Kvinner søker ikke aktivt forfremmelser. N=107.....	41
Figur 31. Påstand: Kvinner ønsker ikke mer ansvar. N=105.....	41

TABELLISTE

Tabell 1 Forholdstall antall ansatte i virksomheten (absolutte tall). N=104.	18
Tabell 2. Antall respondenter (N) pr. ledelsesnivå på spørsmål om antall ledere i stab og linjeposisjoner.	23
Tabell 3 Respondenter på fordeling stab/linje posisjoner (som oppga både total og antall kvinner)..	25
Tabell 4. Antall respondenter pr. ledelsesnivå på spørsmål om antall kvinnelige ledere i stab og linjeposisjoner.	26
Tabell 5. Antall respondenter på ledere som sluttet fordelt på ulike ledelsesnivå og kjønn.....	28

INNLEDNING

Denne rapporten presenterer funn fra en spørreundersøkelse rettet mot de største private og offentlige virksomhetene i Møre og Romsdal. Tema for undersøkelsen har vært kvinner i ledelse i Møre og Romsdal. Målet med undersøkelsen har vært tredelt. For det første å få mer kunnskap om kjønnsbalansen i ledelsesstruktur og flyt av arbeidskraft i disse virksomhetene. Det andre målet er knyttet til kunnskap om hvorvidt virksomhetene er bevisst kjønnsproblematikk i sine strategier for rekruttering og intern kompetanseoppbygging. Undersøkelsen rettes mot HR-ansatte, og det tredje målet er relatert til å få bedre innsikt i erfaringer de har gjort seg, og holdningene disse har til kvinner i ledelse gjennom å presentere dem for en rekke påstander om sammenhenger.

Møreforskning har gjennomført denne undersøkelsen på oppdrag fra Møre og Romsdal fylkeskommune. Møre og Romsdal fylkeskommune har bestilt en slik spørreundersøkelse ut fra en bekymring over at Møre og Romsdal er blant fylkene med størst kvinneunderskudd i landet. Etter oppfordring fra næringsaktører, ønsker derfor fylkeskommunen å få bedre kunnskap om kjønnsfordeling blant ledere i Møre og Romsdal og årsaker til dette. Resultatene fra undersøkelsen vil bli brukt som grunnlag for å prioritere fylkeskommunens tiltak på likestillingsområdet. Samtidig er det et mål om at undersøkelsen også vil gi næringslivet og offentlig sektor et kunnskapsgrunnlag for sin rekrutterings- og arbeidsgiverpolitikk. Det er et mål om at undersøkelsen skal gjentas etter fire år for å følge utviklingen.

Rapporten presenterer først en kort bakgrunnsramme for tematikken. For det første er det aktuelt å gi et kort innblikk i noe relevant eksisterende datamateriale om kjønnsbalanse blant ledere nasjonalt og i fylket. Videre gis en kort introduksjon til ulike perspektiver på kjønn, for å synliggjøre at måten en forstår kjønn på vil ha betydning for hva man identifiserer som problemet med ubalanse i fordeling mellom kjønnene, samt hva som bør gjøres med det. Rapporten dreier så fokus over på selve undersøkelsen og resultatene. Først presenteres design og metodevalg, før resultatene presenteres strukturert etter de tre målene beskrevet over. Det bør nevnes at rammene for prosjektet har vært å designe og gjennomføre en elektronisk spørreundersøkelse, som kan gjentas, blant relevante bedrifter og presentere resultatene i en rapport. Leveransen av selve datamaterialet er beskrevet å være fremstilling av fordeling pr. spørsmål, mens mer inngående analyser og drøfting av resultatene i en faglig kontekst ikke har vært en del av oppdraget.

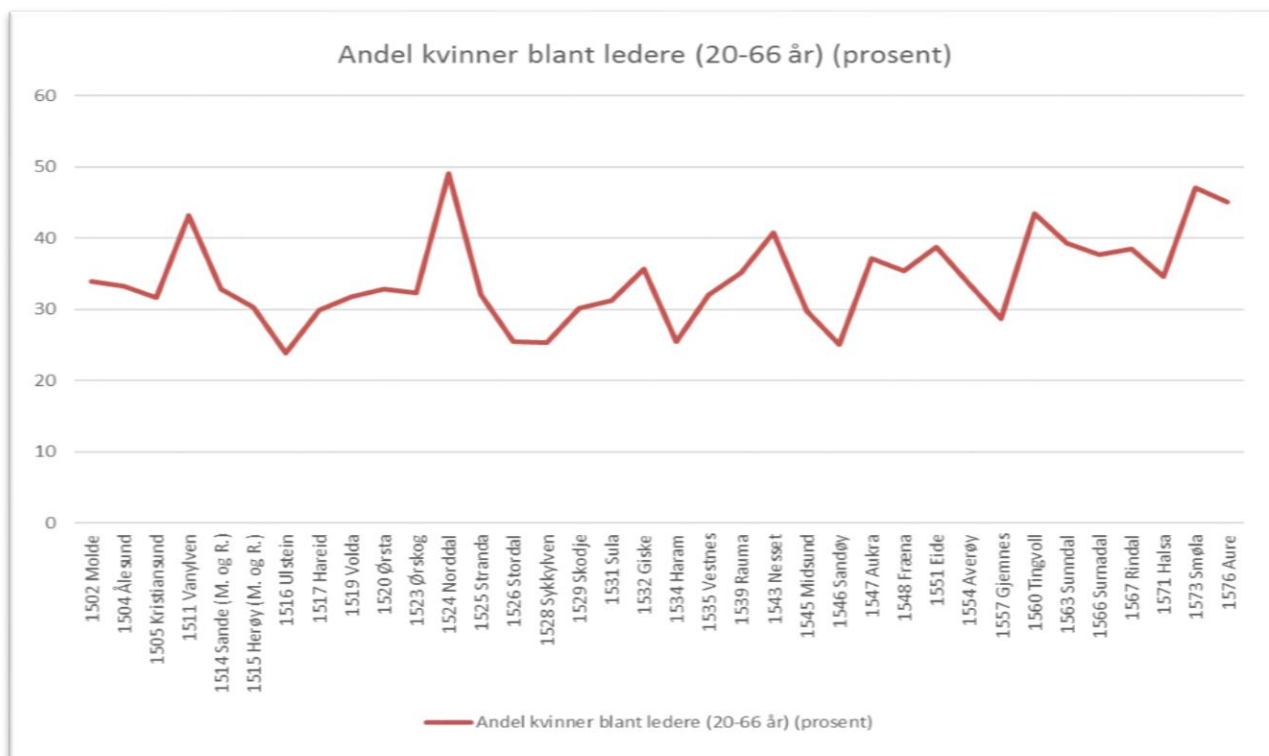
BAKGRUNN

I denne undersøkelsen er fokus på å få mer kunnskap om situasjonen for kvinnelige ledere i Møre og Romsdal.

LEDELSE OG KJØNNSFORSKJELLER

Kjønnsforskjeller i ledelse er et tema det er fokus på også på nasjonalt nivå, blant annet gjennom institutt for samfunnsforskning sitt *Core Topplederbarometer*. Dette barometeret «tar tempen» på kjønnsbalansen, gjennom å se på fordelingen mellom menn og kvinner i styrer og toppledergrupper i de 200 største selskapene i Norge.¹ Tallene fra februar 2017 viser en markant ubalanse i kjønnsfordeling i toppledergruppene hvor kun 20 % av de 1162 i toppledergruppen er kvinner. Dette forsterkes av at i de aller fleste tilfeller er øverste leder i selskapet (92, 5%) og styreleder (88,5%) menn. Det kommer frem at ubalansen i kjønnsfordeling er langt større i linjeposisjoner (85/15) enn i stabsposisjoner (51/49). Topplederbarometeret viser dessuten at kjønnsbalansen er sektorbetiget. For Møre og Romsdal sin del kan det være av betydning at næringer som dominerer i regionen, som olje og gass og industri, også er blant de næringene som har stor grad av ubalanse i kjønns sammensetningen (Halrynjo mfl. 2017).

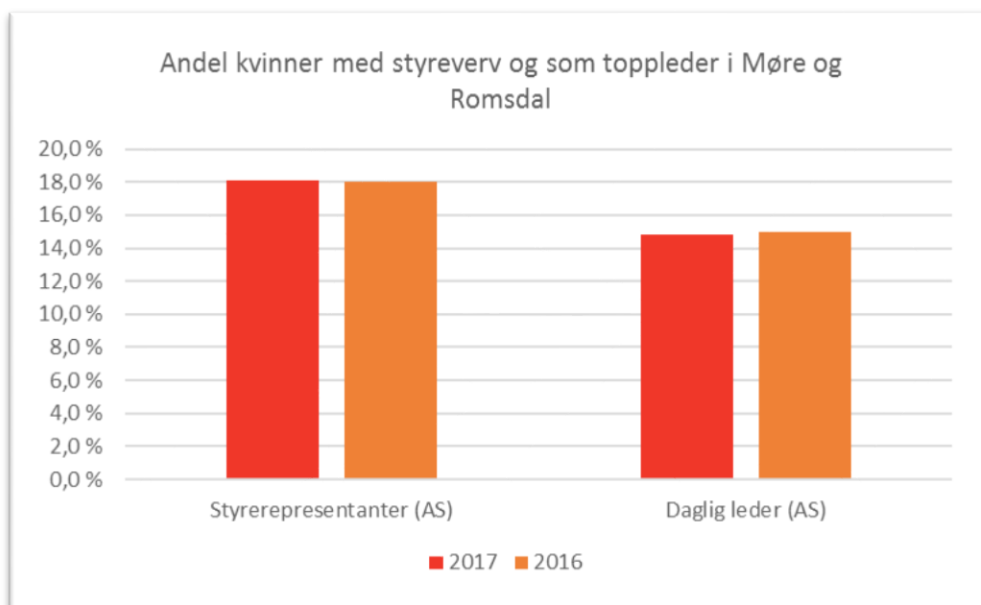
Hvis man ser på kjønnsfordeling blant ledere i Møre og Romsdal, så finnes det allerede en del relevant bakgrunnskunnskap. Figur 1 viser andel kvinner blant lederne i aldersgruppen mellom 20-66 år i 2015.



Figur 1. Andel kvinnelige ledere i Møre og Romsdal i 2015 (20-66 år) fordelt på kommune, i prosent. Kilde SSB

¹ Målt etter omsetning

Fra Figur 1 leser vi at i snitt for fylket var andelen kvinnelige ledere 34,2 prosent (SSB). Det er stor variasjon mellom kommunene, hvor Ulstein har den laveste andelen (23,8), mens Nordal har den klart høyeste andelen (49,1). Når det gjelder andel kvinner blant kommunestyrerepresentanter lå snittet i Møre og Romsdal i 2015 på 37,7 prosent (SSB). Figur 2 viser andel kvinner med styrevern og topplederstilling i Møre og Romsdal.



Figur 2. Andel kvinner med styrevern og som toppleder i Møre og Romsdal. Kilde: SSB

Figuren viser at når det gjelder andel kvinner som er daglig leder eller som har styrevern, ligger Møre og Romsdal likt med situasjonen i landet forøvrig. Andel kvinner med styrevern i AS er 18 prosent, mens andel kvinnelige daglige ledere er 15 prosent per 1. januar 2017. Selv om andelen kvinner i disse rollene er uendret fra 2016 til 2017, har antallet kvinnelige styrerepresentanter økt med 5 prosent og antall kvinnelige daglige ledere økt med 2 prosent.

Disse statistikkene tegner et klart bilde av at det er en grov skjevfordeling i kjønnsbalansen blant kvinner i ledende posisjoner i fylket. Når det gjelder tema for undersøkelsen, kvinnelige ledere, må det understrekes at styrevern og daglig ledelse er av fundamental ulik karakter. Det gjør at mens styrevern kan gi en viktig indikator på kvinner i posisjon, kan det ikke si noe knyttet til ledelsesspørsmål som er tema for undersøkelsen.

KONSEKVENSEN AV ULIKE FORSTÅELSER AV KJØNN

Forståelsen en har av kjønn vil nødvendigvis påvirke hvordan en oppfatter spørsmål knyttet til kjønnsbalanse blant ledere og konsekvensene av eventuelle ubalanser. I Guldvik mfl. 2002 presenteres tre ulike perspektiv på kjønn. For rapportens formål presenteres ikke et helhetlig bilde av disse perspektivene, men noen av de elementene som er sentrale for å forstå den presenterte problemstillingen. Perspektivet en har påvirker hvordan man forstår hva ulikheten består av, hva konsekvensene er og hvilke tiltak som er nødvendig.

I det første perspektivet, *likestillingsperspektivet*, forstås kvinner og menn som fundamentalt like. Mangelen på kvinner i ledelse forstås da som et problem ved at det kan tyde på at diskriminering vanskeliggjør kvinnenens vei til toppen. I et sånt perspektiv blir det politisk viktig å synliggjøre forskjeller mellom kjønnene, og eventuelle tiltak for å bøte på situasjonen rettes da mot å fjerne disse strukturelle eller symbolske hindrene. Tiltakene blir ofte rettet mot individene, gjennom at man bruker strategiske tiltak som for eksempel kvotering for å få flere kvinner inn, eller at man oppretter kurs for å øke kompetansen hos de kvinnelige lederne. Med andre ord rettes energien mot å bøte på det man oppfatter som «mangelen» i situasjonen (ofte mangelen hos kvinnen). Siden likt antall blir en viktig indikator på likestilling fremstår kvantitative analyser av fordeling som et viktig middel for å måle likestilling (Guldvik et al. 2002, Giskeødegård og Grimsrud 2014). Således kan deler av denne undersøkelsen tolkes i lys av et slikt likestillingsperspektiv, ved at man ønsker å få kunnskap om, og synliggjøre, situasjonen for kvinner i ledelse gjennom å sammenligne antall menn og kvinner i ulike ledelsesposisjoner.

Det neste som trekkes frem er *kvinneperspektivet*, eller det vi kan kalle det *komplementære perspektivet*. Til forskjell fra perspektivet over, hvor kvinner og menn forstås som fundamentalt like, vektlegger man her at kvinner bidrar med andre tenkemåter, holdninger og verdier enn menn. Det vil si at mangel på kvinner i ledelse forstås primært som et problem ikke fordi de er for få, men fordi man går «glipp av» andre måter å tenke og jobbe på som kan være berikende for virksomheten. Implisitt i denne forståelsen ligger en kritikk mot likestillingsperspektivets tiltak. Ved at man i det førstnevnte ikke anerkjenner forskjell mellom kjønnene, som vil si at strukturene er på menns premiss, så er argumentet at også tiltak da gjøres på menns premiss, hvor kvinnen skal lære seg de maskuline spillereglene. Ut fra dette komplementære perspektivet vil man snarere bøte på problemet gjennom å synliggjøre kvinners verdier og holdninger og hvordan de er en ressurs. Fokus rettes mot strukturelle og symbolske forskjeller mellom kjønnene snarere enn mot enkeltindivid, for eksempel hvordan typiske «kvinneyrker» lønnes lavere enn typiske «mannsyarker». Lavere lønn og vilkår i yrker dominert av kvinner blir forstått å sende signal om at såkalte «kvinneyrker» er mindre verdt. Ulike arenaer, spesifikt rettet mot kvinner, vil være et viktig middel for å bøte på forskjellene, ut ifra en forståelse av at kvinner har andre behov.

Det siste perspektivet som identifiseres er snarere opptatt av å dekonstruere kjønnsbegrepet, med et fokus på at menn og kvinner ikke er heterogene, men mangfoldige kategorier. Her ønsker man å se på hvordan kjønnsroller defineres ulikt ut fra det spesifikke møtet. I forlengelse av det åpner man opp for differensierte tiltak med forskjellige type virkemidler for å nå forskjellige menn og kvinner i ulike sammenhenger. Et slikt perspektiv vil for kvinner i ledelse synliggjøres gjennom en holdning til at tiltak må tilpasses den spesifikke situasjonen (Guldvik et al. 2002, Giskeødegård og Grimsrud 2014).

Disse perspektivene har altså ulik forståelse av kjønn, og da også ulik forståelse av både hvilket handlingsrom kvinner har og hvilke elementer som er viktigst for å forme dette handlingsrommet. Ifølge Harding (1986) skapes en kvinnes handlingsrom på individuelt, strukturelt og det symbolske nivå. Det vil si at samfunnsstrukturer, hva som kommuniseres som «passende» for kvinner og menn, samt hvordan det lønnes, er med på å påvirke et individs oppfatning av egne evner og verdi, og i forlengelse av det, eget handlingsrom (Harding 1986 diskutert i Giskeødegård og Grimsrud 2014). Det er relevant å se på diskusjonen om arbeidslivet i Møre og Romsdal i lys av disse dimensjonene. Her vektlegges det ofte at næringsstrukturen i fylket er dominert av næringer som ofte oppleves som maskulint dominerte og definerte. Denne oppfatningen av både arbeidsmiljø og sosialt miljø som maskulint trekkes frem, og problematiseres, av involverte næringsaktører og potensielle arbeidstakere i en rekke studier (se for eksempel Sunnmøre i Framtida – sluttrapport, Grimsrud et al. 2014, Båtevik et al. 2014, Giskeødegård og Grimsrud 2014). En studie blant nyrekrutterte til marin og

maritim næring med høy formell utdanning, fant Båtevik et al. (2013) en rekke signifikante forskjeller mellom menn og kvinner i deres utvalg. Blant annet viste den at 44 prosent av kvinnene i deres undersøkelse hadde søkt jobb eller vært i kontakt om jobb i annen bedrift i løpet av det siste året, mens dette kun gjaldt for 20 prosent av mennene. Det kan sees i sammenheng med at de også fant at det var langt færre av kvinnene som følte seg hjemme i kulturen på arbeidsplassen, og at kvinnene i mindre grad enn mennene mente at de fikk utnyttet egen kompetanse og talent på arbeidsplassen. Mennene i undersøkelsen ga også i større grad uttrykk for at de kunne nå egne karrieremål på arbeidsplassen enn kvinnene. Leser man disse observasjonene i lys av handlingsrommet som skapes i en kombinasjon av strukturelle, symbolske og individuelle komponenter blir det klart at hvilke strategier man legger opp til har ulike konsekvenser. De tre perspektivene som ble presentert viser at hvilke tiltak man iverksetter vil nødvendigvis preges av hvilken forståelse man har av kjønnsroller, fordi det påvirker både hva man forstår som problemet og hvordan man best kan ta tak i det. Det er imidlertid avgjørende å presisere forskjellen mellom analytisk forståelse av motiv og virkning av tiltak. Kort sagt, dersom formålet er å øke antall kvinner i ledelse, som fylket er opptatt av, så er det mindre viktig om aktørene som iverksetter tiltak er motivert av likestillingsperspektivet eller et komplementært perspektiv på kjønn, og mer viktig hvorvidt andelen kvinner faktisk øker på grunn av tiltakene. En vurdering som i seg selv kan tolkes i lys av et likestillingsperspektiv.

Viktigheten av å undersøke aktørenes holdninger til kjønnsproblematikk og hvilke tiltak som iverksettes, kommer klart frem i en dansk undersøkelse som har sett nærmere på forståelse av kjønnsproblematikk, hva årsakene til kjønnsforskjellene i ledelse er, samt hva som gjøres med det i Danmark (Poulsen et al. 2016). For å undersøke dette har de gjennomført kvalitative intervjuer med HR-ledere i de 30 største firmaene i Danmark. I tillegg har de spurt ca. 500 kvinnelige ledere om deres ledererfaringer gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse.² De har vært spesielt fokusert på hva som kan gjøres for å tette gapet mellom kvinnelige og mannlige ledere. Undersøkelsens tilnærming hvor de ber HR-ansatte og kvinnelige ledere om å ta stilling til påstander om kvinnelig ledelse, samt identifisere hvorfor de tror det er få kvinner, synliggjør at disse gruppene ofte ikke deler samme oppfatning av årsak og virkning til problemet. Blant annet viser de til at HR-ansatte sier at kvinner mangler motivasjon for lederstillinger, mens kvinnene selv mener at problemet er andre steder. De kvinnelige lederne opplever manglende karrieremuligheter og få kvinnelige rollemodeller. Videre er det interessant at mens 80 % av bedriftene i deres undersøkelse har program for å støtte kvinner (både knyttet til rekruttering og i bedriften), så sier hele 94 prosent av de kvinnelige lederne at det ikke finnes initiativ rettet mot kvinner ved sitt arbeidssted.

Tilgjengelig statistikk peker altså på en kjønn skjevhet i lederstillinger. Det er imidlertid lite kunnskap om hvor de kvinnelige lederne befinner seg i organisasjonshierarkiet, hvorvidt dette er et tema virksomhetene er opptatt av og hva virksomhetene faktisk gjør. Samtidig viser foregående diskusjon at hvordan man forstår kjønn er avgjørende for hva man tenker om problemstillingen som presenteres i dette prosjektet, samt hvilke tiltak man mener må til for å gjøre noe med situasjonen. Den tredelte tilnærmingen i nåværende undersøkelse, som ser på tall, strategier, samt erfaringer og holdninger fra virksomhetens ståsted, er ment å synliggjøre hvilke perspektiv på kjønn som kommer til uttrykk og hvordan de påvirker faktiske strategier.

² Det kan nevnes at denne undersøkelsen er klart motivert av en kombinasjon av kvinne- og mangfoldperspektivet, hvor forfatterne eksplisitt uttrykker en holdning om at flere kvinner i ledelse er verdiskapende for bedriften, og hvor et av målene er å identifisere tiltak som kan være med å gjøre det mer attraktivt for kvinner å ta ledende posisjoner.

OM UNDERSØKELSEN

Designet av spørreundersøkelsen er innrettet ut fra tre formål. For det første er det et mål å få et klarere bilde av kjønnsfordeling blant ledere i en større del av organisasjonene, hvilke stillinger man besitter, og om det finnes kjønnete mønstre i flyt av arbeidskraft. Det andre målet er knyttet til kunnskap om hvorvidt virksomhetene er bevisst kjønnsproblematikk i sine strategier for rekruttering og intern kompetanseoppbygging. Et tredje mål er i forlengelse av dette, å få kunnskap om respondentenes holdninger og erfaringer knyttet til spørsmål om kvinner og ledelse.

Undersøkelsen er ment å besvares av HR-ansatte i virksomhetene. Dette er en konkret avgrensning som skaper muligheter og begrensninger. Hovedmotivasjonen for å velge ut nettopp denne gruppen er at de sitter tett på rekrutteringsprosesser på en daglig basis, og vil derfor sitte på et oversiktsbilde fra rekruttering til ulike stillinger. En viktig begrensning når spørreundersøkelsen ikke går til kvinnene selv, er at man i liten grad kan formulere spørsmål som går på opplevelsen av å være kvinnelig leder. Man kan derimot fange opp viktige signaler om strukturelle forhold som kan være relevant å følge opp videre i kvalitative intervjuer.

I første del av undersøkelsen undersøker vi strukturelle forhold i hver bedrift. Her ba vi HR forberede noen tall (som skal være forholdsvis lett å hente ut på aggregert nivå fra sine systemer) før de setter seg ned med undersøkelsen. Fokus er på å få innblikk i hvordan kjønnsfordeling og dynamikk i lederutvikling ser ut lengre «nedover» i organisasjonen enn hva eksisterende statistisk materiale kan fortelle oss, samt hvorvidt det var mønstre knyttet til kjønn. Vi ba derfor om informasjon om antall ledere i virksomheten, fordelt på fire ledelsesnivåer. Det ble spesifisert at definisjonen av ledelse også gjaldt for de uten personalansvar, men som sitter i ledergruppen.

Valg av ledelsesnivå som variabel ble gjort etter å ha rådført oss med en direktør for et rekrutteringsbyrå. En slik inndeling ble vurdert å være det mest hensiktsmessige for å sikre et gjenkjennbart, og håndterbart, mål på tvers av offentlig og privat sektor. Variabelen har fire verdier: Nivå en er toppleder (CEO / administrerende direktør / daglig leder), og nivåene under er definert til de som rapporterer direkte til nivået over. Lederne ble bedt om å svare for de ledernivå som var relevant for sin virksomhet. De ble også bedt om å gi et kvalifisert estimat hvis de ikke hadde nøyaktig antall. Vi har også undersøkt forholdet mellom stab og linje. Her er topplederbarometerets (Halrynjo 2016) definisjon av stab og linje lagt til grunn, noe som betyr at også finansdirektør regnes som linjeposisjon (stillinger med resultatansvar). Respondentene fikk presentert en definisjon, med eksempler, av hvordan henholdsvis stab og linje var forstått.

I andre del av undersøkelsen tar vi utgangspunkt i HR sin rolle hva gjelder strategisk planlegging rundt rekruttering, arbeidsmiljø og personalsammensetning. I del tre ber vi HR-ansatte ta stilling til en rekke påstander om hvorfor det er få kvinnelige ledere i Møre og Romsdal.

I både del 2 og 3 har de teoretiske diskusjoner rundt forestillinger om kjønn, og hvilke konsekvenser det har for tiltak og muligheter, vært en viktig ramme for design og valg av spørsmål. Som nevnt tidligere vil ulike syn på forholdet mellom menn og kvinner potensielt ha stor påvirkning på både hvordan bedriftsrepresentantene tenker om denne type problemstilling og hvilke strategier en legger. Rent konkret er vi ute etter å få innblikk i om man forstår kjønnsproblematikk ut fra et likestillingsperspektiv (som betyr at likestilling handler om å få jevn kjønnsfordeling), eller ut fra et komplementært perspektiv (kvinner og menn tilbyr ulike ting, og det er derfor viktig å ha kvinner i enkelte ledelsesroller), gjennom å spørre om hvilke tiltak de gjør og innretningen på disse. Noen av verdiene fra variablene i del 2 og 3 er inspirert av Poulsen et al. (2016).

Samlet vil undersøkelsen gi viktig informasjon om situasjonen for kvinnelige ledere i Møre og Romsdal og hva bedriftene gjør av tiltak for å ta fatt i dette. Gjennom en innretning som tar høyde for ulike forståelser av kjønn, ligger det også et potensial til å få en forståelse av hvordan effekten av ulike tiltak påvirkes av måten kjønnsproblematikken tas fatt i.

FREMGANGSMÅTE OG SVARPROSENT

Selve undersøkelsen var stipulert til å kreve ca. ti minutter, men ettersom bedriftene ble spurt om en del tallmateriale knyttet til ledelse, kjønnsfordeling, rekruttering etc., så krevde undersøkelsen noe forarbeid av respondentene. Undersøkelsen ble i forkant av utsendelse testet av tre relevante respondenter, to næringslivsaktører og en kommune. Tilbakemeldingen var at det var noe overveldende, men likevel overraskende håndterbart, å svare på den delen av undersøkelsen som gikk på strukturelle forhold. Vi fikk også tilbakemelding fra en av bedriftene som fylte det ut at selv om det var krevende, så oppfattet de spørsmålene som interessante.

Questback ble benyttet som verktøy i arbeidet for å administrere undersøkelsen.

Oppdragsgiver ønsket at undersøkelsen skulle gå ut til alle bedrifter som var registrert i Brønnøysundregisteret med 50 ansatte eller mer. Fylkeskommunen gjorde dette uttrekket for prosjektet, basert på organisasjonsnummer. Det ga en liste på i alt 331 bedrifter. Når listen kom, ble det oppdaget en del bedrifter som ikke oppfylte slike kriterier. Etter rådføring med fylkeskommunen ble dette likevel vurdert å være det beste utvalget som var mulig å få til via tilgjengelige kanaler, og vi valgte derfor å fortsette med dette. Noen åpenbare feil i utvalget ble tatt ut, men ellers ble ikke adresselisten vasket.

Kontaktinfo til alle bedrifter på listen ble innhentet pr. telefon, hvor det ble spurt spesifikt om epost til HR/personalansvarlig der det var mulig, og hvis ikke, daglig leder. Dette ble gjort for å sikre at spørreundersøkelsen ble fanget opp av relevant personell. Spørreundersøkelsen ble så sendt ut via Questback til i alt 305 epostadresser (noen få bedrifter oppga 2 ulike mottakere). Vi stod til slutt igjen med 301 adresser, hvor 107 svarte. 5 meldte seg av, mens 38 var inne på undersøkelsen uten å fullføre den. De resterende 151 åpnet ikke undersøkelsen.

Det ble sendt to epostpurringer på undersøkelsen, samt at vi ringte og purret på noen organisasjoner som er store arbeidsgivere. Alle som ble purret pr. telefon fylte ut spørreskjemaet i etterkant. Undersøkelsen hadde en svarprosent på 35,6.

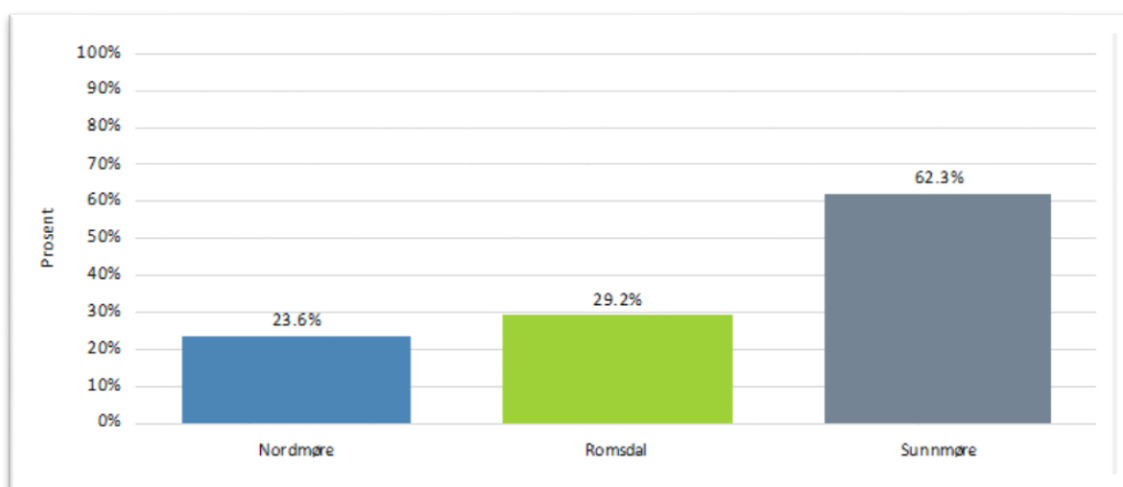
Vel så viktig som andelen som svarte, er hvem som svarte. Særlig fordi det fortsatt var en del bedrifter som mottok spørreundersøkelsen som ikke hadde over 50 ansatte. Underveis i undersøkelsen ble det som nevnt tatt en kontroll på hvem som hadde svart, og en ekstra purring pr. telefon sørget for at store arbeidsgivere som Rolls-Royce, Helse Møre og Romsdal, samt alle institusjonene for høyere utdanning på listen svarte på undersøkelsen. Det kan nevnes at spørreundersøkelsen ble sendt til i alt 35 kommuner, hvorav 13 fullførte, en meldte seg av undersøkelsen, og resten deltok ikke. Det ga en svarprosent på 37,1 blant kommunene.

Både oppdragsgiver og Møreforskning var innforstått med at det var en viss risiko knyttet til lavere svarprosent som resultat av å be virksomhetene om slik informasjon om tall. En indikator på at det er at 38 personer som var inne på undersøkelsen valgte å ikke fullføre den. Med tanke på at det ble sendt en forklaringstekst sammen med undersøkelsen, som forberedte de på å finne frem slike tall, kan også være en viktig grunn til at flere bedrifter valgte bort undersøkelsen. Vi fikk også muntlig tilbakemelding under purringsrundende at det var krevende for noen bedrifter. Vedkommende fylte den likevel ut etter telefonsamtalen.

Med andre ord var lavere svarprosent som resultat av fokus på struktur en kalkulert risiko. Selv om respondentene hadde mulighet til å hoppe over spørsmålene, så er det naturlig å tenke seg en høyere svarprosent hvis talldelen hadde vært enklere eller at undersøkelsen kun konsentrerte seg om rekrutteringsstrategier, holdninger og erfaringer. Dette gjenspeiles også i at det er langt høyere svarandel på de spørsmålene knyttet til rekruttering, samt holdninger og erfaringer enn spørsmålene som ber om talldata. Det er imidlertid verdt å merke seg at det fungerte langt bedre med purring pr. telefon enn epost, men det er et ressurs spørsmål.

OM RESPONDENTENE

Møre og Romsdal er et langstrakt fylke og arbeidsmarkedet er variert. Innledningsvis vil vi derfor presentere noen av karakteristikene som preger respondentene på undersøkelsen. Med respondentene mener vi virksomhetene som svarte på undersøkelsen. Det kan være verdt å nevne at vi helt avslutningsvis i undersøkelsen spurte representanten for virksomheten om kjønn, hvor det var nøyaktig 50/50 fordeling mellom kjønnene.³ Figur 3 viser hvilken del av fylket respondentene er lokalisert i. Ettersom virksomhetene kan være lokaliserte flere steder i fylket, fikk de anledning til å krysse av for flere valg.



Figur 3. I hvilke(n) region(er) i Møre og Romsdal er virksomheten lokalisert (flervalg) N= 106

Som det fremgår av Figur 3 var det ganske stor overvekt av virksomheter lokalisert på Sunnmøre. 62,3% av bedriftene er lokalisert på Sunnmøre, mens det laveste antallet er fra Nordmøre (23,6%). Det kan videre nevnes at 81 prosent av respondentene var fra privat sektor.⁴ Av de som oppga tilhørighet innen offentlig sektor var 75 prosent tilhørende fylkeskommunal eller kommunal virksomhet, mens de resterende var tilknyttet statlig virksomhet.⁵ Av de fire virksomhetene som svarte de var tilknyttet statlig virksomhet, var to tilknyttet Kulturdepartementet, én Olje- og energidepartementet og en siste Arbeids- og sosialdepartementet. Tabell 1 viser forholdstall på antall ansatte i virksomhetene.

Tabell 1 Forholdstall antall ansatte i virksomheten (absolutte tall). N=104.

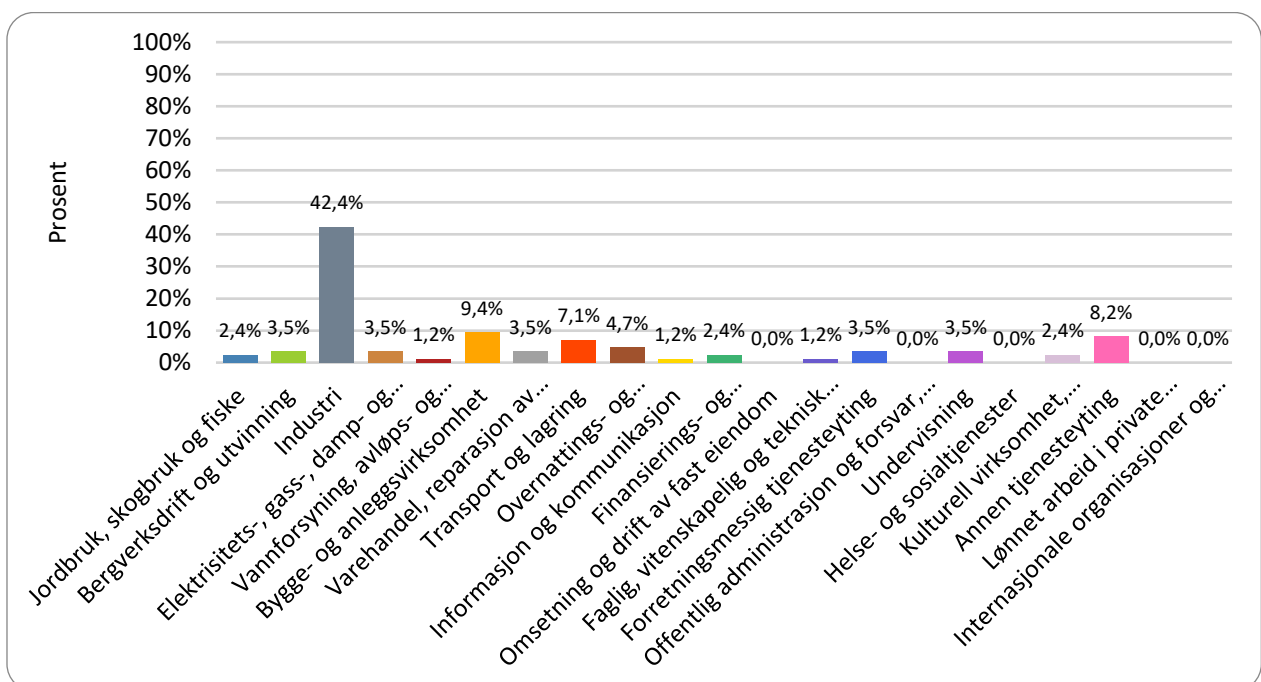
	Kvinner	Menn	Totalt	Differanse (kvinner minus menn)
Snitt	168	144	313	24
Min	0	2	14	-1151
Maks	5200	1500	6700	3700
Median	26	71	103	-24

³ N=106

⁴ N=105

⁵ N=20

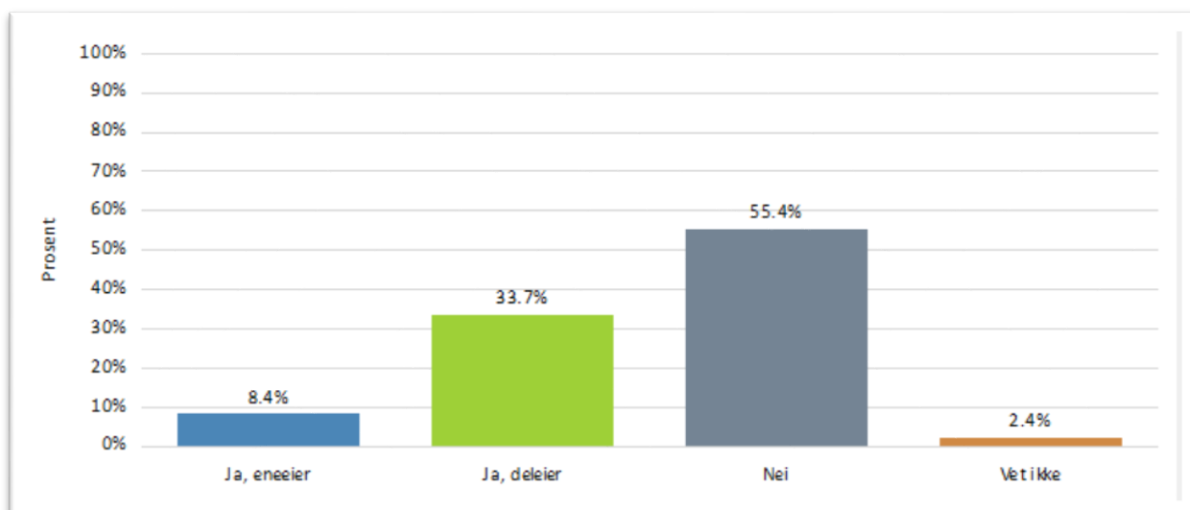
Tabell 1 viser at det var svært stor variasjon i antall ansatte mellom virksomhetene. Antall ansatte varierte fra 14 ansatte i den minste bedriften til 6700 ansatte i den største. Det er i alt 79 bedrifter som har over 50 ansatte. Ser vi på differansen mellom menn og kvinner i bedriftene er det et par virksomheter som påvirker snittet veldig. Den ene virksomheten i utvalget har en kjønnsbalanse i favør kvinner på 5200 kvinner mot 1500 menn. Trekker vi denne ene virksomheten ut av utvalget går gjennomsnittet fra 24 i favør kvinner til -12. Det er også et par andre bedrifter som har stor påvirkning på snittet. En medianutregning er derfor et bedre mål på balansen, ettersom den måler «midt på» hvis man ser på utvalget i stigende rekkefølge. Med et slikt mål går ubalansen fra 24 i favør kvinner til 24 i favør menn. Ser vi på alle 100 virksomhetene som oppga antall menn og kvinner, så har 66 av dem en ubalanse i favør kvinner, mens 34 har en ubalanse i favør menn. Det er altså flest kvinnelige ansatte i virksomhetene. Figur 4 viser hvordan virksomhetene fordelt på bransjetilhørighet.



Figur 4. Bransjetilknytning blant virksomhetene. N= 85.

Det fremgår av Figur 4 at det er klart størst andel fra industrien med 42,2 prosent av virksomhetene. Utover de tilhørende industrien, viser figuren at virksomhetene for øvrig representerer et ganske bredt lag av ulike sektorer.

Virksomhetene ble også bedt om å spesifisere hvorvidt toppleder hadde eierskap i virksomheten for å ha mulighet til å se hvorvidt eierskap påvirket måten man rekrutterte ledere og hvem man rekrutterte. Toppleders eierskap i bedriftene er presentert i Figur 5.

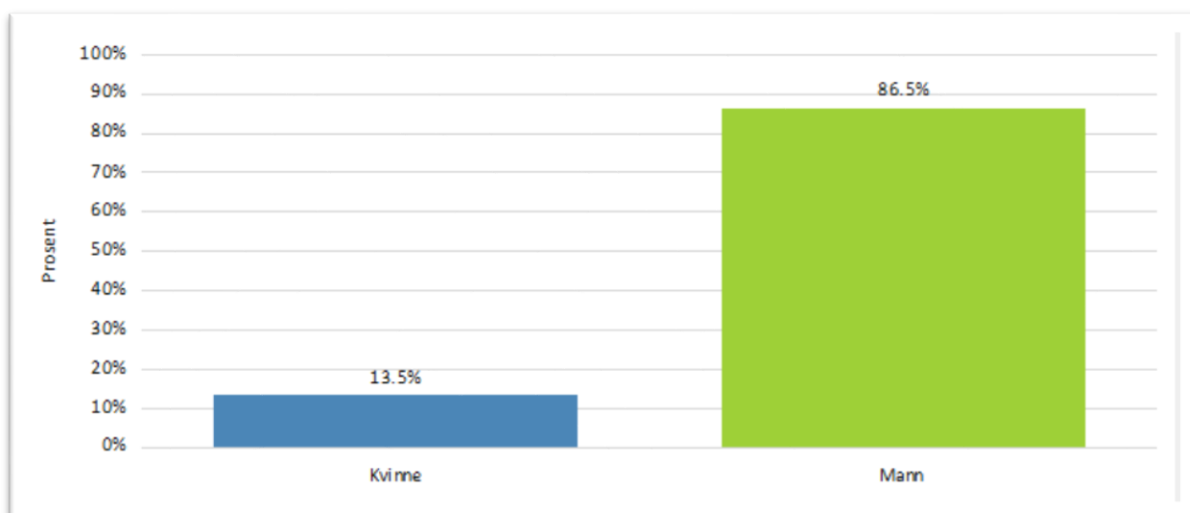


Figur 5. Om toppleder har eierskap i virksomheten. N=83.

Figur 5 viser at toppleder i knapt halvparten av virksomhetene, 42,1 prosent, har en eller annen form for eierskap i bedriften, hvorav 8,4 prosent er eneeier. Godt over halvparten av topplederne (55,4%) hadde ikke noen form for eierskap i bedriften. Det er kun virksomheter som er privateid som har svart på dette spørsmålet.

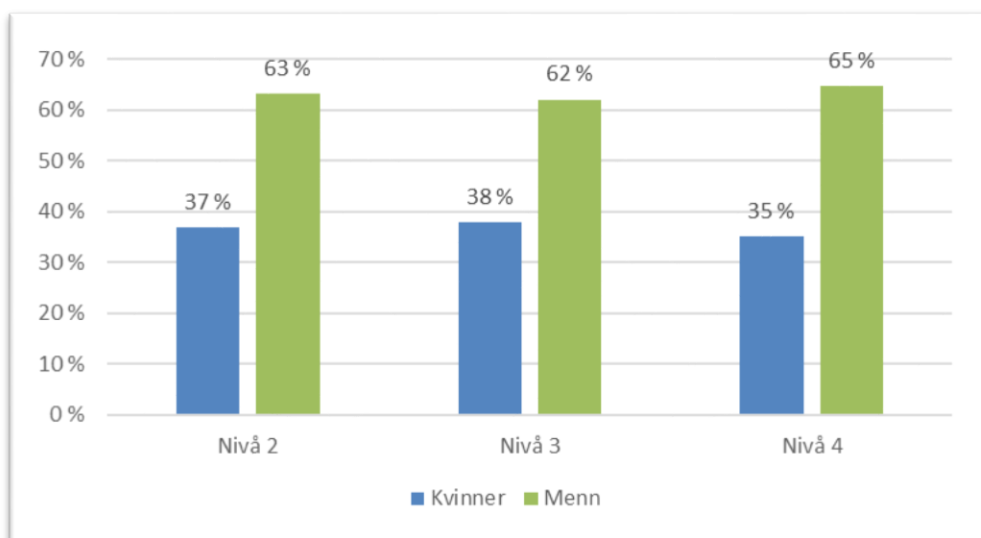
STRUKTURELLE MØNSTRE I KJØNSFORDELING BLANT LEDERNE

I denne delen har det vært et viktig mål å få bedre oversikt over fordeling og flyt av arbeidskraft, på ulike nivå, sett etter kjønn. Det skaper et godt utgangspunkt til å bidra til allerede eksisterende kunnskap med å gi bedre innblikk i element som: ser vi mønstre i hvilket nivå av ledelse det er flest kvinner på, ser vi mønstre i at det er større gjennomtrekk av kvinner? Og i så fall, skiller det seg med hvilken type lederrolle de har? En utfordring med tallene er at svarprosenten varierte med ledelsesnivåene, samt at andelen som svarte «vet ikke» økte for hvert ledelsesnivå. Det er likevel en god andel virksomheter som oppga gode tall på fordelingene, noe som gjør at vi kan få et interessant bilde av trender. Det at antall respondenter sank med ledelsesnivå er viktige data i seg selv, og gjenspeiler nok i hovedsak to ting. For det første er det nok mange bedrifter nivå tre og 4 ikke er relevant for, fordi de ikke har så mange ledernivå. For det andre kan det være mer komplisert å ha oversikt over disse nivåene. Et eksempel vi fikk på telefon, var fra et selskap med avdelinger i flere land, hvor HR-statistikken kjørtes fra et annet land. I tillegg var mange av de ansatte i Møre og Romsdal ledere, men ikke for ansatte i fylket, men i andre deler av verden. Det gjorde bildet noe mer uoversiktlig. Figur 6 viser kjønnsfordelingen mellom topplederne, definert som nivå en i undersøkelsen.



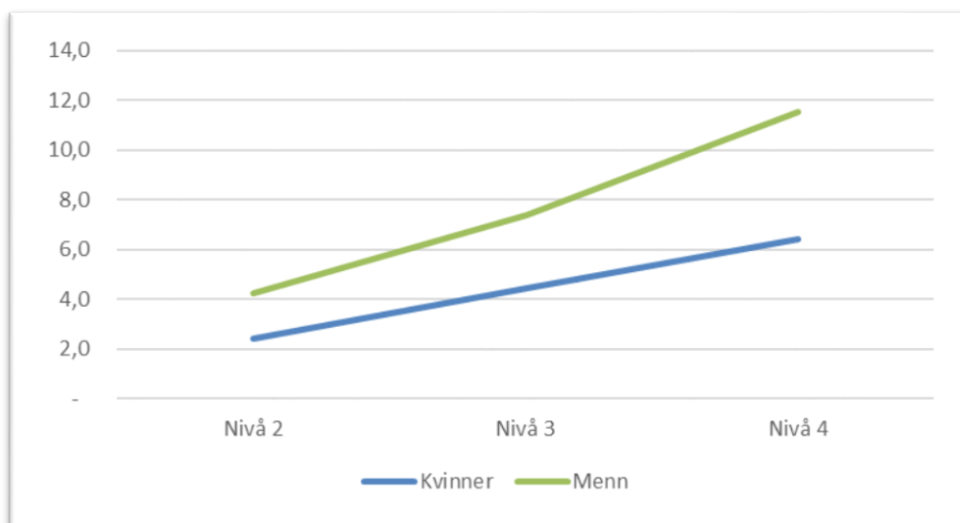
Figur 6. Kjønnfordeling toppleder. N =89.

Som det fremgår av Figur 6 er det et overveldende flertall menn på hele 86,5 prosent. Mens respondentene ble bedt her om å spesifisere kjønn, ble det for de resterende nivåene bedt om å fylle ut faktiske tall. De følgende figurene presenterer dataene i form av andel og snitt ut fra tall fra de virksomhetene som oppga dette. Figur 7 viser andel kvinnelige og mannlige ledere i virksomhetene, fordelt på de resterende tre ledernivåene.



Figur 7. Andel kvinnelige og mannlige ledere fordelt på ulike ledelsesnivå (absolutte tall).

Ut fra tallene oppgitt i Figur 7 ser vi at det er overvekt av menn på alle ledelsesnivå, men at den strukturelle forskjellen mellom nivåene er overraskende lik. På alle nivå er menn i overtall – 63 prosent på nivå to, 62 prosent på nivå tre, og 65 prosent på nivå fire. Det er verdt å merke seg her at den største prosentvise forskjellen faktisk er på nivå fire. Figur 8 viser fordeling av menn og kvinner i ledelsen i gjennomsnitt.

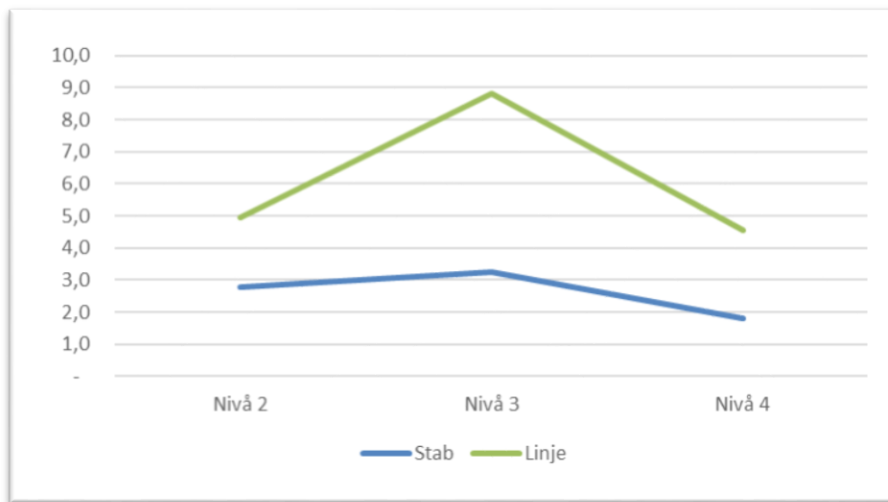


Figur 8. Kvinner og menn i ledelsen (snitt) absolutte tall (N= se tabell 2 & 3).

Ser vi på snitt av kvinner og menn i ledelsen presentert i Figur 8, ser vi også at det er i de siste nivåene at antall ledere utgjør en viss mengde. Ser man på nivå fire er snittet for kvinner 6,4, mens snittet for menn er 11,5. Figuren viser samtidig at det jevnt over er minst dobbelt så mange menn som kvinner i ledelsen. På nivå to er snittet 2,4 kvinner mot 4,2 menn og på nivå tre er snittet 4,5 kvinner mot 7,4 menn.

FORDELING PER TYPE LEDELSE

Figurene over viser altså en markant kjønnsforskjell blant lederne. Det er imidlertid interessant å se om det ikke bare er forskjell knyttet til lederposisjoner, men også til fordeling type ledelsesposisjoner. Det kan være grunn til å anta en slik forskjell, gitt ubalansen mellom kjønnene i topplederposisjoner som kom frem i topplederbarometeret (Halrynjo m fl.2017). Dette viste at det var langt større ubalanse i linjeposisjoner hvor det var 85 prosent menn mot 15 prosent kvinner, enn i stabposisjoner hvor fordelingen var 51 prosent menn mot 49 prosent kvinner. Figur 9 viser snitt for totalt antall ledere i stab og linje blant virksomhetene i undersøkelsen.



Figur 9. Snitt av totalt antall ledere i stab og linje.

Figur 9 viser at det jevnt over er et høyere antall ledere i linjeposisjoner enn i stabposisjoner. Ubestridt høyeste tall er linjeposisjoner på nivå tre (8,8).

Figur 9 og Figur 10 baserer seg på en rekke variabler og verdier, ettersom respondentene ble bedt om å oppgi antall ledere pr. nivå for henholdsvis stab og linjeposisjoner. Fordi antall respondenter varierte med både type funksjon og ledelsesnivå presenteres N i Tabell 2 under.

Tabell 2. Antall respondenter (N) pr. ledelsesnivå på spørsmål om antall ledere i stab og linjeposisjoner.

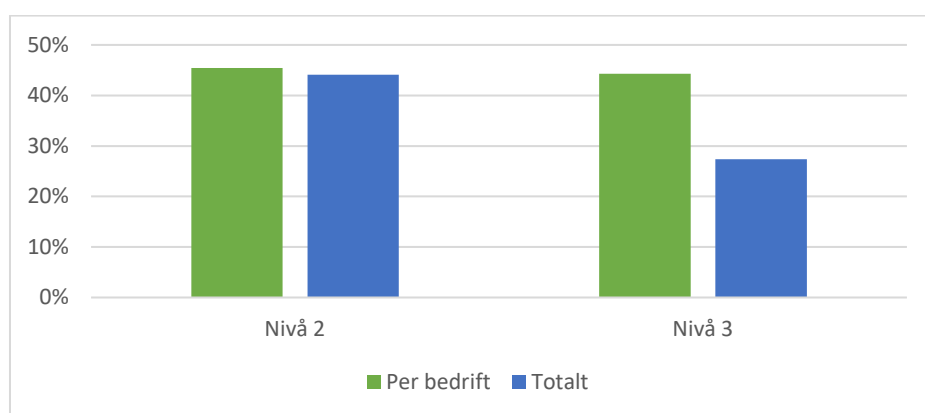
Ledernivå	Stab N=	Linje N=
Nivå 2	84	96
Nivå 3	76	80
Nivå 4	47	47

Fra Tabell 2 fremgår det at antall respondenter synker når man kommer lengre ned i ledeshierarkiet, faktisk synker det pr. ledelsesnivå. Årsaken til at det er synkende kan være relevant for å forklare hvorfor det er et langt høyere snitt på nivå tre enn nivå fire. Deler av dette kan henge sammen med at for en del virksomheter så er kun nivå 1-3 relevante.

For vårt formål er det vel så interessant å se på kjønns sammensetningen i denne gruppen. Altså, av det oppgitte antallet ledere, hvor stor andel er kvinnelige? Figur 10 og 11 viser andel kvinner i stab og linjeposisjoner i virksomhetene i prosent.

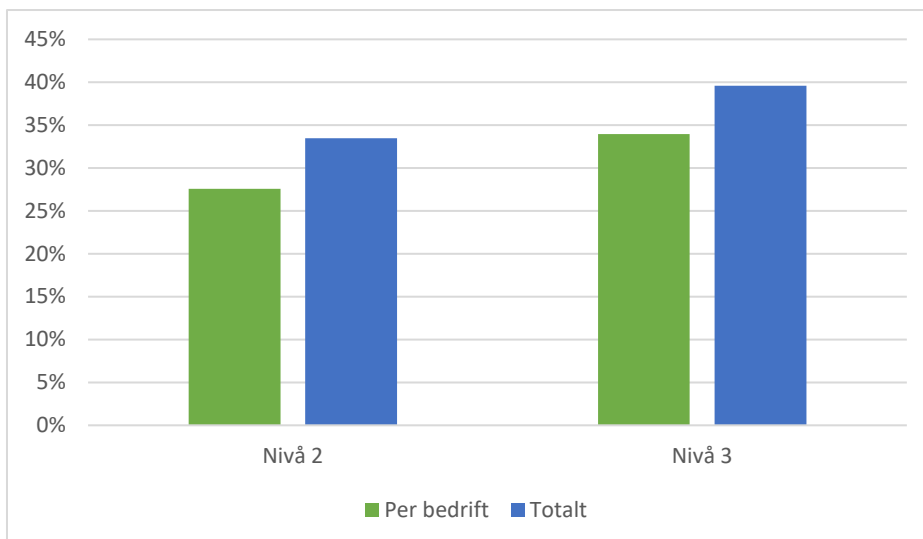
En utfordring med bildet som presenteres her av fordeling mellom stab og linjeposisjoner, er at vi kan kun inkludere de virksomhetene som *både* svarte på totalt antall ledere innenfor de ulike typer ledelse, og på spørsmålet om hvor mange av disse som var kvinner. Det var mange av respondentene som kun svarte på et av spørsmålene. Antall respondenter er derfor varierende og synkende med ledelsesnivå. N for hvert enkelt presenteres i tabell tre under. Andelen kvinner varierte også veldig mellom virksomhetene.

For å få frem dette best mulig presenterer vi både en utregning av gjennomsnittet av den prosentvise andelen i virksomhetene og andel i absolutte tall. Gjennomsnittet har vi kommet frem til ved å regne ut den prosentvise andel kvinner i hver virksomhet, deretter gjennomsnittet i alle virksomhetene. Tallene presenteres for ledelsesnivåene to og tre for stabsposisjoner i figur 10, og for linjeposisjoner i figur 11. Nivå fire diskuteres under i absolutte tall, ettersom prosentvis fordeling her blir misvisende.



Figur 10 Andel kvinner i stabsposisjoner, gjennomsnitt av snitt pr. bedrift og andel kvinner av totalt antall ledere i stabsposisjoner i faktiske tall.

Figur 10 viser altså andel kvinner i stabsposisjoner gjennom to mål. Som samlet sett gir oss et godt bilde på situasjonene. Det første (grønn søyle) er basert på en utregning hvor vi først har regnet snittet for hver bedrift, og så har vi regnet snittet av snittet. Det vil si sett under ett, hva er gjennomsnittlig andel kvinnelige ledere. Dette er fordi det faktiske antallet ledere varierer veldig mellom bedriftene. Det andre målet (blå søyle) ser på faktiske tall. Da hvor mange kvinner er det blant totalen for de oppgitte stabsposisjonene. Det fremgår av Figur 10 at andelen kvinner i stabsposisjoner er lavere på nivå tre enn på nivå to, men for begge er andelen kvinner lavere enn menn. I stabsposisjoner er andelen henholdsvis 45% og 44 %, mens variasjonen i absolutte tall er større på nivå tre, hvor andelen kvinner faller til 27 %.



Figur 11 Andel Kvinner i linjeposisjoner, gjennomsnitt av snitt pr. bedrift og i faktiske tall ut fra totalt antall

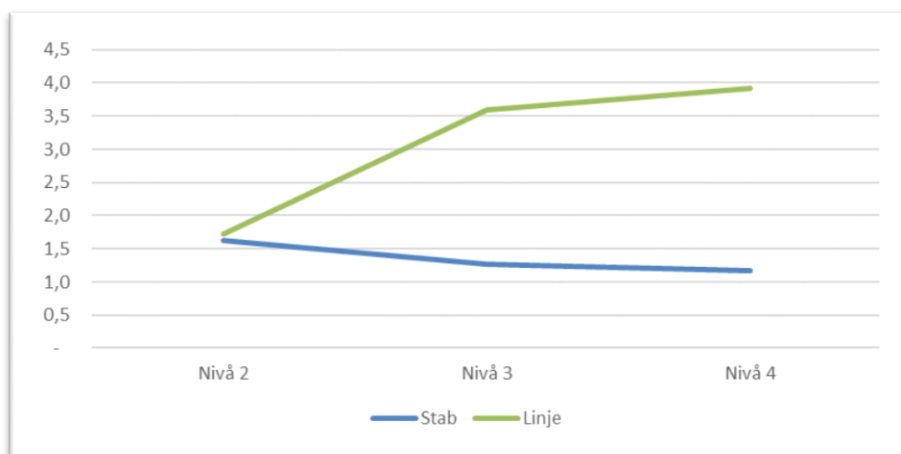
Det er særlig i linjeposisjoner, fremstilt i figur 11, man ser at enkeltvirksomheter har stor påvirkning på prosenten, for her ser man at mens i snitt for virksomhetene utgjør andel kvinner 28 % for nivå to og 34 % i nivå tre, så stiger andelen faktisk i absolutte tall 33 % for nivå to og 40 prosent for nivå tre.

Uansett hvilke tall utregningene baseres på, kommer det klart frem at det på alle nivå er gjennomgående flere kvinner i stabsfunksjoner enn i linjeposisjoner. Dette indikerer derfor at funnene fra topplederbarometeret, hvor det var langt færre kvinnelige toppledere med linjefunksjon enn med stabsfunksjon, kan se ut til å gjelde også på lavere ledelsesnivå. Ettersom antall respondenter for nivå fire er lavt, og prosentvis andel svært varierende, er faktiske tall å foretrekke fremfor prosentvis fremstilling, som kan virke noe misvisende. På stabsnivå blant de 15 virksomhetene som har oppgitt tall, ser vi at hos 4 av virksomhetene utgjorde andelen kvinner 100 %, mens hos 5 av virksomhetene var derimot ingen av lederne kvinner, altså 0 %. Hos de resterende 6 virksomhetene var andelen under 50 % hos 4 av dem og over 50 % hos de andre 2. Likens for de 19 virksomhetene som svarte på andel blant linjeposisjoner på nivå fire, så varierer andelen veldig. Den er 100 prosent hos 5 av dem og 0 % hos 9 av virksomhetene. Hos en virksomhet er andelen 50 prosent, mens den kun er over 50 % hos en av de 4 virksomhetene som er igjen. Variasjonen, og antall respondenter, er derfor for stor til å kunne konkludere med noen tendens på nivå fire, selv om andelen kvinner også her er lavere blant linjeposisjoner enn i stab.

Tabell 3 Respondenter på fordeling stab/linje posisjoner (som oppga både total og antall kvinner)

Ledernivå	Stab N=	Linje N=
Nivå 2	75	78
Nivå 3	39	57
Nivå 4	15	19

Figur 12 viser gjennomsnitt av antall kvinnelige ledere i stab og linje.



Figur 12. Snitt kvinnelige ledere i stab og linjeposisjoner.

Snittet presentert i figuren synliggjør tendensene med litt andre mål. Mens det høyeste snittet er på 3,9 i linjeposisjoner på nivå fire, er det laveste på stabsfunksjoner på samme ledelsesnivå med et snitt på 1,2. Snittet er nærmest på nivå to, på henholdsvis 1,6 for stabsfunksjoner og 1,7 for linjefunksjoner. Differansen på nivå tre er nesten like stor som på nivå fire, med 1,3 i stabsfunksjoner og 3,6 i linjeposisjoner.

Og for antall ledere i stabs- og linjeposisjoner varierte antall respondenter med de ulike kategoriene. Antall respondenter presenteres derfor i Tabell 3.

Tabell 4. Antall respondenter pr. ledelsesnivå på spørsmål om antall kvinnelige ledere i stab og linjeposisjoner.

Ledernivå	Stab N=	Linje N=
Nivå 2	89	91
Nivå 3	74	76
Nivå 4	50	48

FLYT AV ARBEIDSKRAFT

I figurene over synliggjøres visse strukturelle forskjeller mellom kvinner og menn i ledelse. Mens det er flest kvinnelige ansatte i de aller fleste virksomheter, er det flest menn i ledelsen. Det er også forskjell i nivåene på hvorvidt det er flest kvinner i stabsfunksjoner enn i linjefunksjoner. Det er interessant å se hvordan dette bildet står i forhold til flyt av arbeidskraft. Kan man se noen kjønnete mønstre knyttet til flyt av arbeidskraft? I denne delen har vi valgt å presentere funnene gjennom faktiske tall fremfor grafer, fordi grafer med prosentvis fordeling kan blir noe misvisende når både antall ledere inkludert i denne «flyten» pr. virksomhet er lav og antall respondenter er liten. Det betyr imidlertid ikke at vi ikke kan se tendenser hos de virksomhetene som har oppgitt slike tall.

I spørsmålene knyttet til rekruttering har vi bedt respondentene om å skille mellom hvorvidt lederne har vært internt eller eksternt rekruttert til stillingen.

Det er i alt ni virksomheter som oppgir at de har rekruttert leder på nivå en internt i løpet av 2016, hvorav fire av disse internt rekrutterte lederne er kvinner. Samtidig er det 14 virksomheter som har rekruttert ledere eksternt, hvor åtte av 17 ledere rekruttert er kvinner.

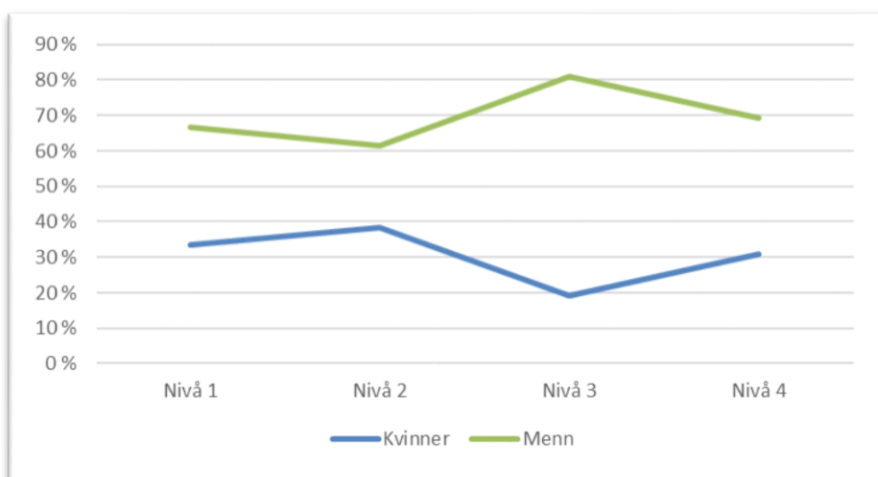
Til lederstillinger på nivå to, er det 20 virksomheter som oppgir de har rekruttert ledere internt. I absolutte tall er 21 av 50 internt rekrutterte ledere på nivå to kvinner. Blant de 28 virksomhetene som oppgir de har rekruttert ledere til nivå to eksternt, er 17 av 38 ledere kvinner.

For lederstillinger på nivå tre er det i alt 16 bedrifter som oppgir at de har rekruttert ledere internt, hvorav 21 av 33 er kvinner. Hva gjelder ekstern rekruttering, er det 18 virksomheter som i alt har rekruttert 48 ledere. Åtte av disse var kvinner. For de fleste er det snakk om rekruttering av en eller to ledere, men en virksomhet skiller seg ut hvor de har rekruttert 20 ledere, og ingen av de er kvinner.

Blant internt rekrutterte ledere på nivå fire er det kun fem virksomheter som oppgir at de har rekruttert ledere. Her er to av totalt syv internt rekrutterte kvinner. For eksternt rekrutterte er det kun en virksomhet som oppgir at de har rekruttert to menn.

Ettersom det er få antall ledere pr. virksomhet, så blir prosentvis fordeling misvisende, men det er likevel jevnt over en tendens, uansett ledelsesnivå, at det rekrutteres flest menn. Unntaket er for internt rekrutterte på nivå tre, hvor kvinnene faktisk er i overtall. Klarest er skjevheten i favør menn å finne for eksternt rekrutterte på nivå tre, men her påvirker en virksomhet andelen veldig. Selv sett bort fra denne ene bedriften er skjevheten for eksternt rekrutterte ledere på nivå tre ganske drastisk i favør menn. Det kan se ut som kvinner har størst mulighet for avansement til lavere lederstillinger i bedrifter hvor de allerede jobber.

Flyt av arbeidskraft er ikke bare rekruttering, men også hvor mange og hvem det er som slutter i virksomheten. Funnene fra Båtvik et al. 2013, hvor 44 prosent av kvinnene hadde søkt på, eller vært i kontakt om, ny jobb i løpet av det siste året, mot 20 prosent av mennene, tilsier at statistikk om hvem som slutter, fordelt på kjønn og ledelsesnivå, kan gi indikasjoner på eventuelle kjønnsforskjeller i trivsel. Klart, årsaken til at man slutter i de ulike ledelsesnivåene kan være mange, også avansement, så det er viktig å poengtere at det er mange flere årsaker enn trivsel til at ledere slutter. Store forskjeller mellom kjønnene kan likevel gi signal som er viktig å se nærmere på. Figur 13 viser ledere sluttet i 2016, fordelt på kjønn og ledelsesnivå.



Figur 13. Ledere sluttet i 2016, fordelt etter kjønn og ledelsesnivå.

Figur 13 er fremstilt gjennom å dele antall ledere totalt sluttet mellom kjønnene. Vi ser at det er langt flere menn enn kvinner som slutter. På den andre siden, er det verdt å merke seg at i absolutte tall ledere som sluttet i 2016 er det 60 kvinner og 151 menn. Så det kan være at dette forteller oss kun at

vi ser en situasjon med flere menn enn kvinner. For eksempel, i absolutte tall er det 77 virksomheter som oppgir at toppleder er mann og 12 som har kvinnelig toppleder (18 virksomheter oppgir ikke kjønn). Når vi ser på ledere på nivå 1 som har sluttet, ser vi at det gjelder 6 kvinner og 12 menn. Blant de 6 kvinnene er 2 fra samme virksomhet. Sånn sett er den relative andelen langt større. Det er imidlertid så små tall på kvinnelige ledere, at små endringer utgjør store forskjeller.

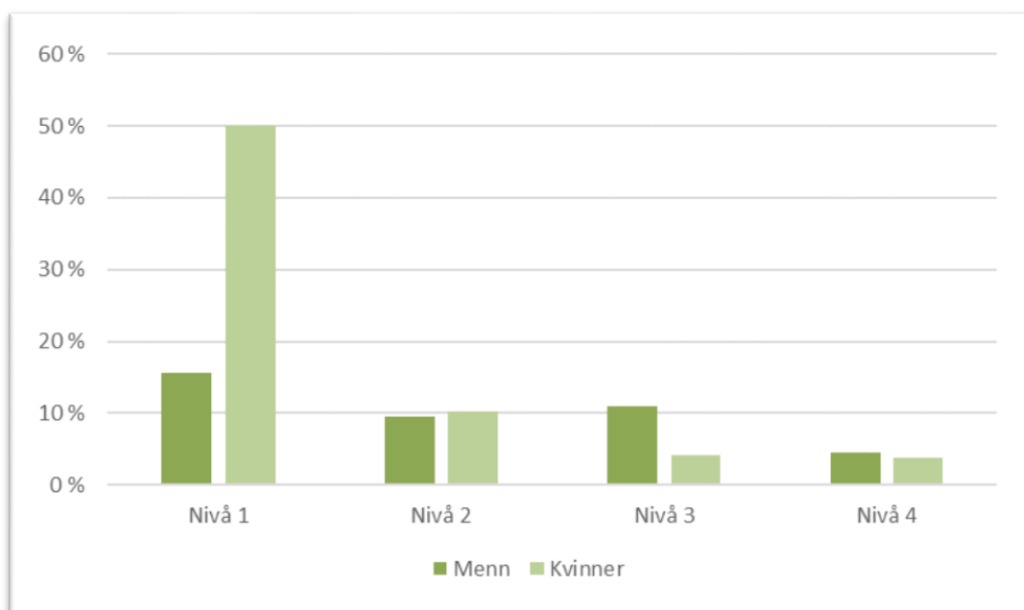
På samme vis som i de foregående grafene, så er antall respondenter viktig for å forstå betydningen. Tabell 6 under viser fordelingen.

Tabell 5. Antall respondenter på ledere som sluttet fordelt på ulike ledelsesnivå og kjønn.

Ledelsesnivå	Kvinner som har sluttet N=	Menn som har sluttet N=
Nivå 1	89	86
Nivå2	86	85
Nivå 3	72	74
Nivå 4	58	58

Som nevnt er det vanskelig å ta stilling til prosentfordelingen når det er så mange flere menn enn kvinner i utvalget. En måte å ta en kontrollsjekk på er å se på antall mannlige ledere som slutter opp mot antall mannlige ledere totalt, og vice versa. Tallene er ikke umiddelbart sammenlignbare av to årsaker. Det ene er at vi har bedt om antall ledere pr. dags dato, mens vi har bedt om tall fra ledere som sluttet i 2016. Det er likevel grunn til å tro at det ikke har vært dramatiske endringer i ledelsesstruktur i denne tidsperioden. Det andre forbeholdet er at det ikke nødvendigvis slik at respondentene på spørsmålene om antall ledere pr. nivå pr. kjønn og hvem som sluttet er helt nøyaktig sammenfallende. Det kan være noen som svarte på det ene som ikke svarte på det andre for eksempel. Her er det av særlig betydning at 18 av de 107 respondentene svarte blankt på kjønn hos sin leder på nivå en, men det kan være at dette er de samme som ikke har svart på tallspørsmålene i det hele. Likevel vil en slik sammenligning gi oss et bedre bilde på hvorvidt det er forskjell mellom kjønnene i hvem som slutter.

Figur 14 presenterer andel ledere som er sluttet i 2016, fordelt etter kjønn og ledelsesnivå, av totalt antall ledere etter kjønn og ledelsesnivå i 2017.



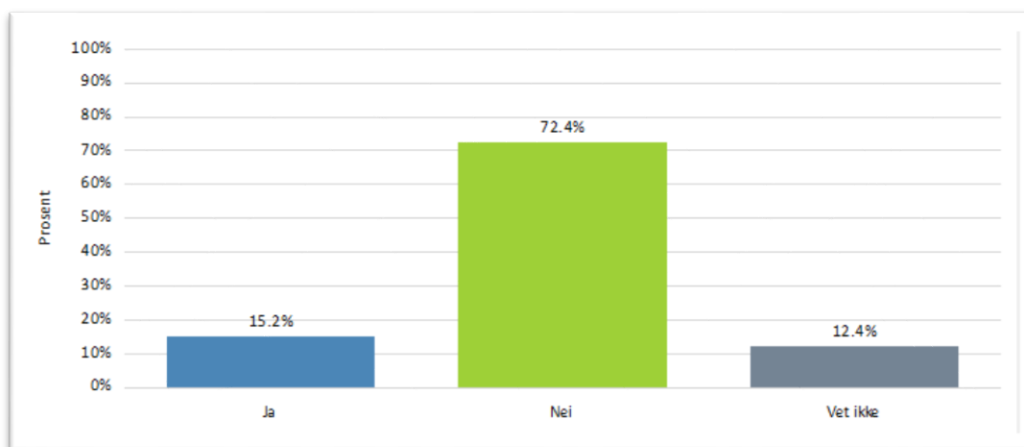
Figur 14. Andel ledere som er sluttet etter kjønn, pr. ledelsesnivå i 2016, mot totalt antall ledere pr. nivå fordelt på kjønn i 2017.

Fra Figur 14 er det et ganske dramatisk utslag på nivå en, med hele 50 prosent. Det er 12 virksomheter som har oppgitt at deres toppleder var kvinne, så små tall kan gi store utslag. Det er derfor vanskelig å trekke slutninger basert på dette. I tallene for øvrig er det ikke en klar tendens til en dramatisk forskjell, sett bort fra nivå tre, hvor det faktisk er en stor forskjell i den forstand at mens 4 prosent av kvinnene har sluttet, så har så mange som 11 prosent av mennene gjort det samme.

KJØNNFOKUS I REKRUTTERINGSARBEID OG ARBEIDSMILJØ

Tallene presentert over bekrefter inntrykket fra eksisterende litteratur om at det er kjønnsforskjeller blant ledere. Materialet viser markante forskjeller i kjønnsfordeling blant lederne, hvor det til tross for flest kvinnelige ansatte er flere mannlige ledere. Det er også interessante kjønnsforskjeller mellom menn og kvinner hva gjelder type lederfunksjon. Det er en gjennomgående tendens at det er flere kvinner i ledende stabsfunksjoner, enn i linjeposisjoner. Videre ser vi en klar tendens til at det rekrutterest flest menn.

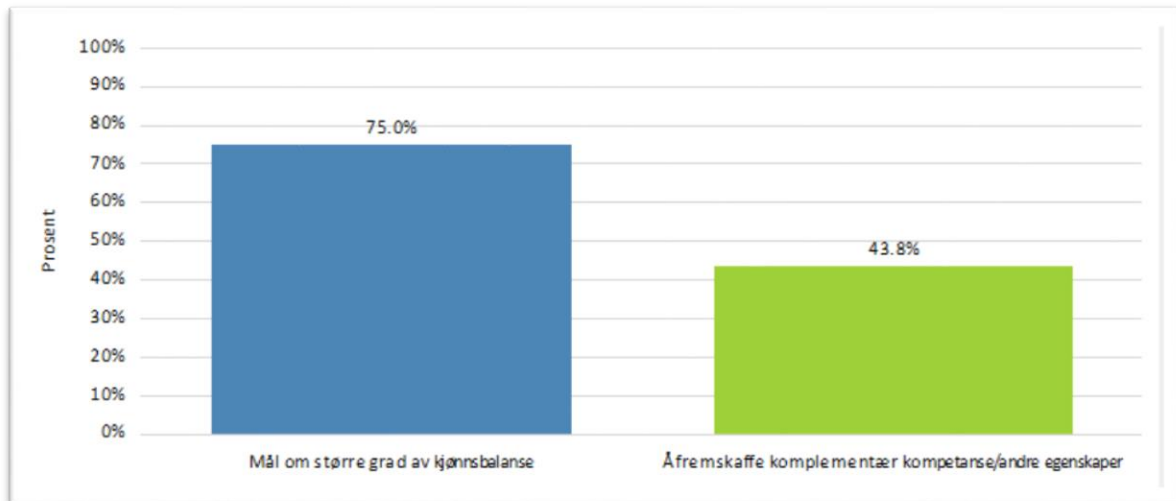
Spørsmålet er så hvorvidt denne skjevheten er noe virksomhetene er opptatt av, i den forstand at det påvirker strategier og handlingsplaner. For å få innsikt i dette har vi spurt virksomhetene om hva de faktisk gjør i sitt arbeid og hvordan det er forankret. Figur 14 viser hvorvidt virksomhetene har rekruttering av kvinner forankret i strategiske mål og handlingsplaner.



Figur 15. Om rekruttering av flere kvinner er forankret i strategiske mål og handlingsplaner N=105.

Figur 15 viser at det overveldende flertallet (72,4) ikke har slike strategier. Her er det viktig å huske at spørsmålet er formulert knyttet til rekruttering av flere kvinner. Et interessant funn i vår test av undersøkelsen, var at kommunen som svarte hadde ekstrem kjønnsubalanse blant sine ledere, men i dette tilfellet var kjønnsbalansen i favør kvinner. Den var såpass skjev at kommunens svar ble etterkontrollert pr. telefon for å sikre at tallene ikke var en tastefeil. Da beskrev personalansvarlig i gjeldende kommune en situasjon hvor de slet med det motsatte problemet, nemlig å rekruttere flere menn. Det er helt klart at utfordringene skiller seg med ulike sektorer, og hvis denne kommunens situasjon gjenspeiler situasjonen i andre kommuner kan det forklare hvorfor mange kommuner ikke har svart på undersøkelsen. De så ikke problemstillingen som relevant for seg selv (selv om deres spesifikke situasjon selvsagt er viktig for det overordna bildet). En strategi her kunne vært å differensiere spørsmålene mer, at respondentene først fikk spørsmål om rekruttering knyttet til fokus på kjønn, og så måtte de spesifisere om dette gjaldt menn eller kvinner. Her ble det gjort en avveining, og med tanke på omfanget på undersøkelsen, samt i lys av tilgjengelig statistikk som viser en klar skjevhet i favør menn, valgte vi likevel å fokusere på kvinner konkret. Det ligger potensial for interessante funn i å splitte svarene knyttet til virksomhetens tilhørighet og eventuelt følge opp dette spesielt. Funnene slik de presenteres nå er tross forbehold likevel svært interessante, fordi det er et fåtall av respondentene som sier at de gjør bevisste valg om å forankre eventuelle mål om å rekruttere flere kvinner i strategier eller handlingsplaner.

De som svarte ja på spørsmålet om at rekruttering av kvinner var forkankret i strategiske mål og handlingsplaner, fikk så spørsmål om hva dette var knyttet til, om det var med mål om å bedre kjønnsbalansen i ledelsen eller med mål om å fremskaffe komplementær kompetanse/egenskaper. Figur 15 viser fordelingen mellom de to verdiene, hvor respondentene hadde mulighet til å velge begge alternativene, ettersom det ene målet ikke nødvendigvis utelukker det andre.



Figur 16. Om rekruttering av kvinner primært er knyttet til kjønnsbalanse eller andre egenskaper/kompetanse (flervalg) N=16.

De som svarte at rekruttering var knyttet til å fremskaffe komplementær kompetanse fikk oppfølgingsspørsmål med åpent svarfelt om hva de legger i dette. Av de svarte tre personer, og de oppga følgende resonnementer:

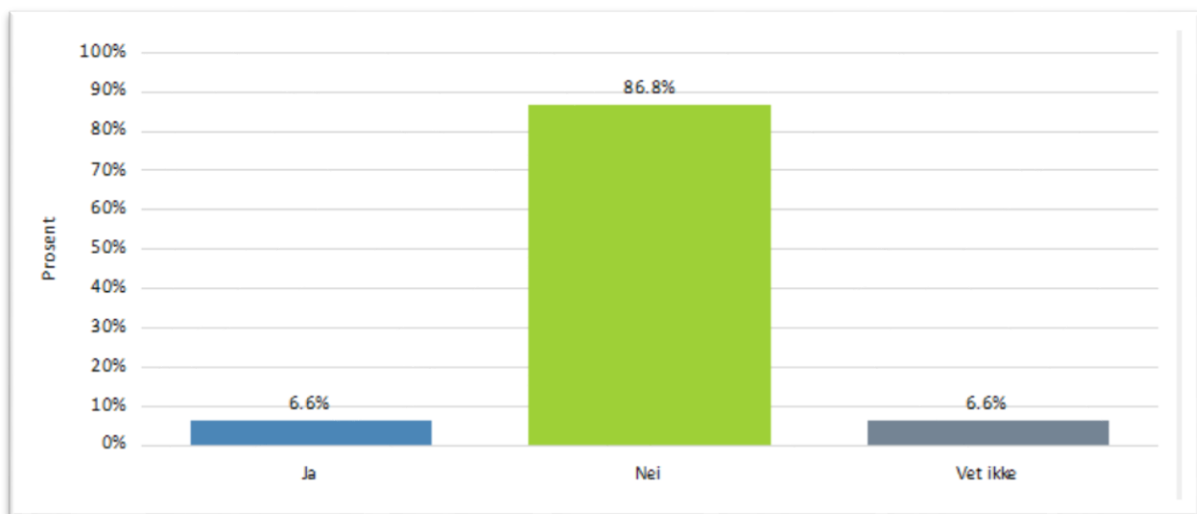
- At hele organisasjonen skal være preget av mangfold med tanke på personlige egenskaper. I tillegg ønsker vi flat struktur, enkle rapporteringslinjer, god kommunikasjon og en inkluderende og utviklingsorientert kultur. Mangfold bidrar til dette.
- Kvinner har gjerne andre verdier enn menn
- Ansettelser blir gjort i forhold til kompetanse og ikke kjønn

Alle de tre forståelsene av forholdet mellom kjønn gjenspeiles i svarene. At 75% svarer at rekruttering av kvinner til lederstilling er med mål som større kjønnsbalanse tyder på en forståelse i retning av at likt antall er et viktig mål på likestilling. Samtidig svarer 43,8 prosent at det også handler om å fremskaffe komplementær kompetanse. Når de da blir bedt om å spesifisere, får vi synliggjort både en holdning om at kvinner bidrar med noe «annet», altså et komplementært perspektiv, og holdningen om at det er kompetanse, ikke kjønn, som er presisert. Det er imidlertid viktig å skille mellom det å ansette etter kjønn og det å sørge for at kvinnelige kandidater blir synliggjort og vurdert i prosessen ved ansettelse. De neste spørsmålene går derfor mer spesifikt mot virksomhetenes arbeid internt og ved rekruttering.

I REKRUTTERINGSARBEID

Det er mange måter å prioritere kjønnsproblematikk på, og en av de er å ha en bevisst strategi når virksomheten trenger nye ansatte. Virksomhetene fikk derfor spørsmål rundt hvorvidt de har en slik strategi i sitt rekrutteringsarbeid. Det første spørsmålet gikk til alle respondentene, og spurte et

åpent innlednings spørsmål om hvorvidt virksomheten gjør spesielle tiltak knyttet til rekruttering av ledere for å henvende seg til kvinner.



Figur 17. Om virksomheten gjør spesielle tiltak ved rekruttering for å henvende seg til kvinner N=106.

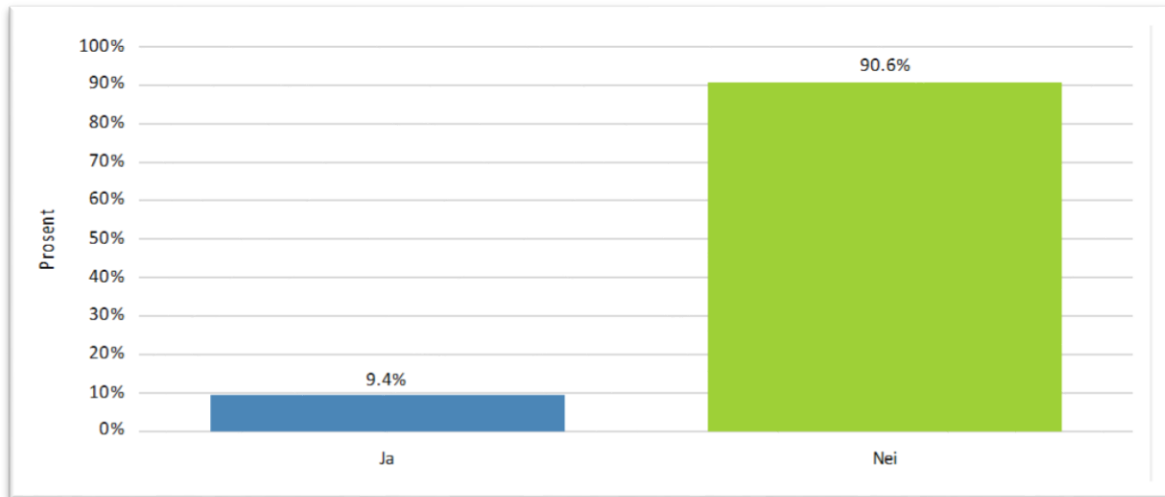
Som det fremgår av Figur 17, så er det kun 6,6 prosent som melder at de har en slik strategi, mens hele 86,8 prosent ikke gjør spesielle tiltak i sine rekrutteringsprosesser for å nå kvinner. Det er relevant å få frem hva disse virksomhetene gjør for å sikre et fokus på kvinnelige kandidater, men siden det er så få respondenter presenteres det ikke figurer over prosentvis svarfordeling fra disse spørsmålene. Her presenteres snarere enn diskusjon basert på faktiske tall. Det gjøres slik fordi prosentfordeling kan virke noe misvisende.

De som bekreftet at bedriften gjorde tiltak relatert til utlysingsprosessen, ble bedt om å spesifisere hvilken del av prosessen dette gjaldt – om det var i utlysningsteksten, hvordan kandidatene ble valgt ut eller om det var i hvilke kanaler de brukte for å fremme stillingen. Det er kun seks virksomheter som har svart på dette. Siden det også her er slik at det ene tiltaket ikke utelukker det andre, så var flere valg mulig. Det første spørsmålet gjaldt utlysningsteksten. Her bekreftet fem virksomheter at de gjorde noe. Alle som bekrefter at de gjorde tiltak i utlysingsprosessen gjør noe med selve teksten. Et interessant element som ikke kommer frem her er hva som gjøres med teksten, om tiltaket består i å spesifisere at kvinner oppfordres til å søke eller om det også er noe med innholdet for øvrig. Det andre tiltaket som blir brukt i forhold til utlysning, av to av virksomhetene, er å sikre at listen over de som er aktuelle for jobben, som for eksempel skal til intervju, også inneholder kvinner. Ingen av de rapporterer at fokuset på kjønn påvirker hvilke kanaler som blir brukt for å kommunisere annonsen.

Det andre spørsmålet var knyttet til om de gjorde tiltak knyttet til siling av kandidater. Her er det to respondenter som svarer. Begge sier at de stiller krav til kjønnsfordeling mellom kandidatene, mens en av de også sier de stiller krav om at rekrutteringsagentene må levere kvinnelige kandidater. Det tredje spørsmålet er knyttet til om de gjør tiltak i intervjuprosessen. Her er det også to som svarer. Den ene svarer at det må være minimum en kvinne blant intervjuobjektene, mens den andre svarer at det tas sikte på at det må være like mange kvinner som menn blant intervjuobjektene. Respondentene hadde også anledning til å spesifisere at de stiller andre krav, men det var ingen som valgte. Begge respondentene som svarer at de gjør tiltak i selve intervjuprosessen sier at dette handler om å sikre kjønnsfordeling i intervjupanelet.

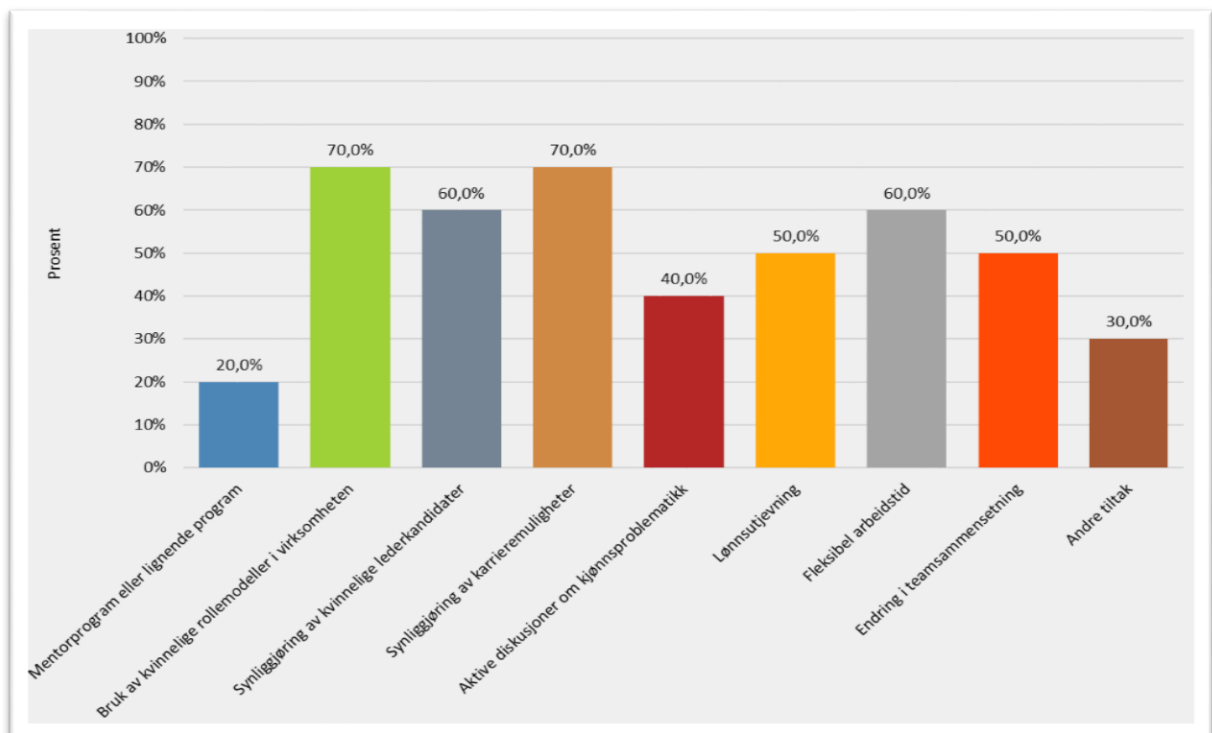
ARBEID MED INTERN KOMPETANSEOPPBYGGING, REKRUTTERING OG POSISJONERING

Mens et viktig spørsmål er hva virksomhetene gjør for å sikre seg flere kvinnelige ansatte, er et annet viktig spørsmål hva de gjør for de som allerede er ansatt. Gjør virksomhetene noe rettet mot å få flere kvinner i deres organisasjon til å ta lederansvar, og hva består i så fall tiltakene av?



Figur 18. Om virksomheten gjør spesielle tiltak for å gjøre det mer attraktivt og/eller lettere for kvinnelige ansatte å ta lederansvar N=106.

Igen ser vi at det er få virksomheter som har konkrete interne tiltak rettet mot kvinner i ledelse. Som det fremgår av Figur 18, sier så mange som 90,6 prosent av virksomhetene at de ikke har slike tiltak. Figur 19 viser fordelingen over hvilke tiltak virksomhetene benytter seg av.



Figur 19. Hvilke spesielle tiltak virksomhetene har for å gjøre det attraktivt og/eller lettere for kvinner å ta lederansvar N=10.

Ut fra figur 19 ser vi at av 10 virksomheter som svarte at de har slike tiltak, er de fordelt på en rekke ulike aktiviteter. Av tiltakene definert over er det bruk av kvinnelige rollemodeller og synliggjøring av karrieremuligheter som scorer høyest (70 %). Andre alternativer som er aktivt brukt er å synliggjøre kvinnelige lederkandidater og etablere fleksible arbeidstid (60 %). Halvparten identifiserer også lønnsutjevning og endring i teamsammensetning som viktige tiltak for å øke attraktiviteten. En interessant tendens i tre av de verdiene som scorer høyest er at de handler om motivering, framfor å bøte på eventuelle strukturelle skjevheter. Det at teamsammensetning og bruk av fleksitid også scorer høyt som potensielle tiltak, kan reflektere at man tenker at kvinner har andre behov. Respondentene hadde også mulighet til å identifisere andre tiltak gjennom å velge «annet», hvorpå de ble routet til et åpent svarfelt hvor de kunne spesifisere hva det handlet om. Kun to respondenter benyttet seg av muligheten og den ene svarte fleksibel arbeidstid som allerede var et alternativ. Den siste respondenten uttrykte imidlertid skepsis til å snakke om «tiltak». På spørsmål om hvilke tiltak svarte vedkommende:

«Utfordre kvinner til å ta rommet / utvikle rollen de i dag innehar som leder. Utøve sitt lederskap ved å bruke seg selv, by på seg selv - og derigjennom både få og gi tilbakemeldinger. Men ikke fordi de er kvinner, mest fordi de er dyktige ledere som kan bli enda dyktigere og en god rollemodell for andre, både kvinner og menn. (Prøver å ikke sykelliggjøre kvinner og ledelse ved å definere egne «tiltak». Uff og uff...)»

Her synliggjøres altså en holdning om at det å definere tiltak i det store og det hele kan virke stigmatiserende, «sykelligjøring» som respondenten kaller det. Det hadde vært interessant å følge opp hvorvidt overvekten av «motiverende» element fra respondentene over gjenspeiler en tilsvarende ambivalens til å definere tiltak spesifikt for kvinner.

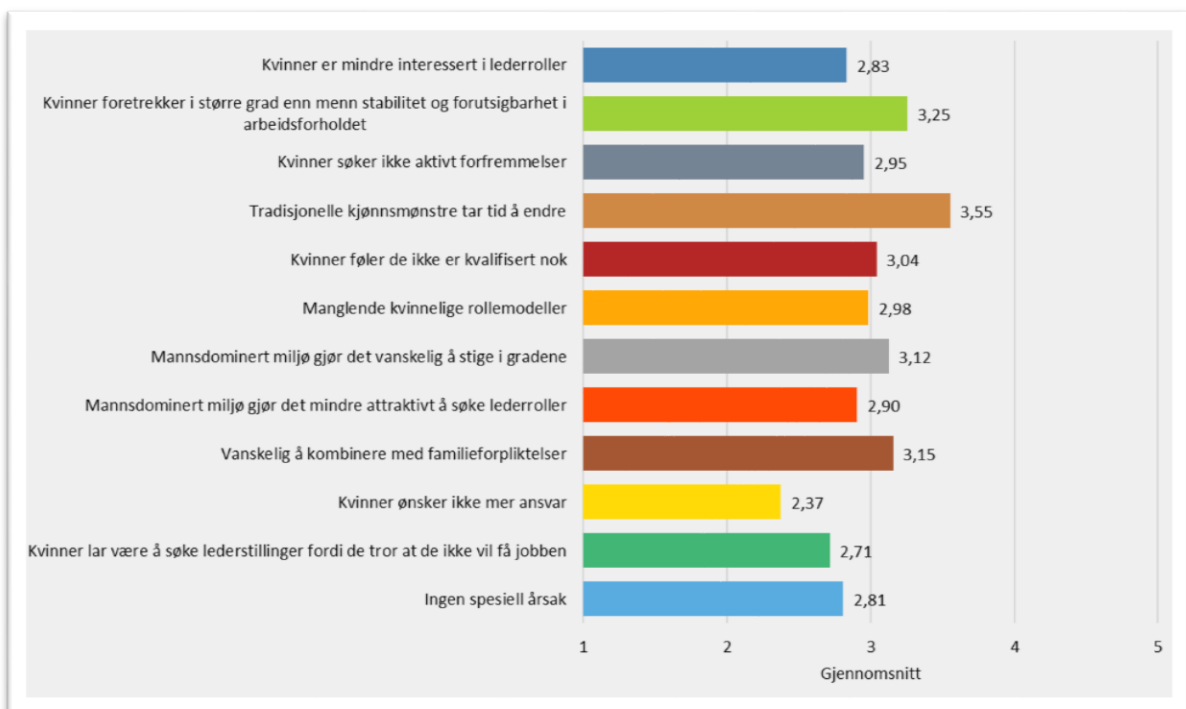
Denne delen av undersøkelsen viser at det er svært få av virksomhetene som har tiltak rettet mot å øke antall kvinnelige ledere i sin organisasjon. Når de har tiltak er de fleste av de som er knyttet til rekruttering rettet mot utlysningsteksten. Det kan være naturlig her å tolke at det er snakk om at man eksplisitt oppfordrer kvinner til å søke. Det er svært få som melder at de er bevisst kjønnsfordeling i hvem som velges ut til intervju og hvordan de setter sammen intervjupanel. Når det gjelder kvinner allerede ansatt, er det også få virksomheter som melder om faktiske tiltak. De to tiltakene som scorer høyest ser ut til å handle om motivasjon; å bruke rollemodeller og synliggjøre karrieremuligheter.

HOLDNINGER OG ERFARINGER KNYTTET TIL KVINNER OG LEDELSE

Statistikken for fordeling av ledere i Møre og Romsdal viser at den er skjev, hvor andelen kvinnelige ledere i Møre og Romsdal i 2015 var 34,2 prosent (SSB). Det er likevel slik at kjønnsfordelingene i virksomhetene er svært ulik, hvor noen av virksomhetene har overvekt av kvinner, mens andre har overvekt av menn. Det faktum at det store antallet virksomheter i denne undersøkelsen melder å verken ha tiltak før å øke andelen kvinner, eller for å gjøre det mer attraktivt for de kvinnene som allerede er der, kan tolkes dit hen at virksomhetene ikke nødvendigvis opplever dette problematisk.

I den siste delen av undersøkelsen ble de personalansvarlige bedt om å løfte blikket ut av egen organisasjon og kommentere på denne statistikken. Tanken var at i lys av deres rolle kunne vi få noen interessante refleksjoner om hvordan HR ansatte tenker om problematikk knyttet til kjønn og ledelse.

Først av alt ble respondentene bedt om å ta stilling til en rekke påstander som anga årsakssammenhenger om hvorfor det er få kvinnelige ledere. Dette spørsmålet er inspirert av et lignende spørsmål i den danske undersøkelsen til Poulsen et al (2016: 7), men justert med noen regionalt spesifikke verdier knyttet til argument som ofte gjentas som relevant for fylkets næringsstruktur. Alle respondentene tok aktivt stilling til de fleste av disse påstandene, og i Figur 21 presenteres en illustrasjon av snitt på en fempunktsskala fra helt uenig til helt enig. I tillegg hadde respondentene mulighet til å svare vet ikke. Dette svaralternativet er utelatt i figuren under, men inkludert senere når påstandene behandles enkeltvis. For denne figuren betyr altså det at snitt er beregnet på en 5-punkt skala, ikke 6. Et høyt snitt indikerer altså at det er mange som er enig i påstanden.



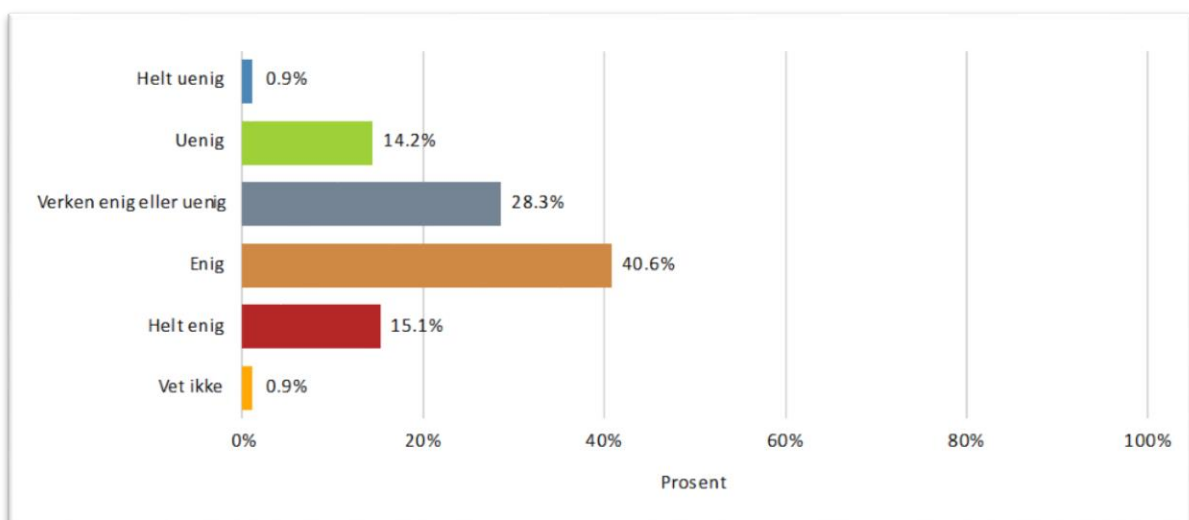
Figur 20. Påstander om hvorfor det er få kvinnelige ledere, helhetlig bilde (snitt).⁶

⁶ N = varierer pr. påstand (se spesifisering av de ulike påstandene)

Figuren over gir et godt overordnet bilde over hvordan disse påstandene står i forhold til hverandre. Ut fra dette, er respondentene mest enig i påstandene knyttet til at tradisjonelle mønstre tar tid å endre, samt at kvinner i større grad verdsetter stabilitet og forutsigbarhet. De er på samme vis mest uenig i at det handler om at kvinner ikke ønsker ansvar.

Det kan imidlertid være at man får et annet bilde av hvordan aktørene stiller seg til de ulike påstandene, ved å se nøyere på de enkeltvis. Det er fordi selv om mange kan ha likt snitt, så kan sammensetningen av hvordan respondentene fordeler seg på de ulike verdiene være forskjellig. Det er for eksempel forskjell i betydning i en figur hvor snittet er på midten fordi halvparten har sagt seg sterkt enig og andre halvparten sterkt uenig, enn hvis man har havnet på midten fordi det store flertall har svart «verken enig eller uenig». Slik sett er det ved å se på hver enkelt av dem at vi får en bedre forståelse av hvordan respondentene stiller seg til hver enkelt påstand. Den laveste svarprosenten var på påstanden om at det hadde ingen spesiell årsak hvor 96 svarte, noe som også forsterkes i at 62,5 prosent av de som svarte krysset av for «verken eller». Utover den svarte nær alle respondentene på alle påstandene.

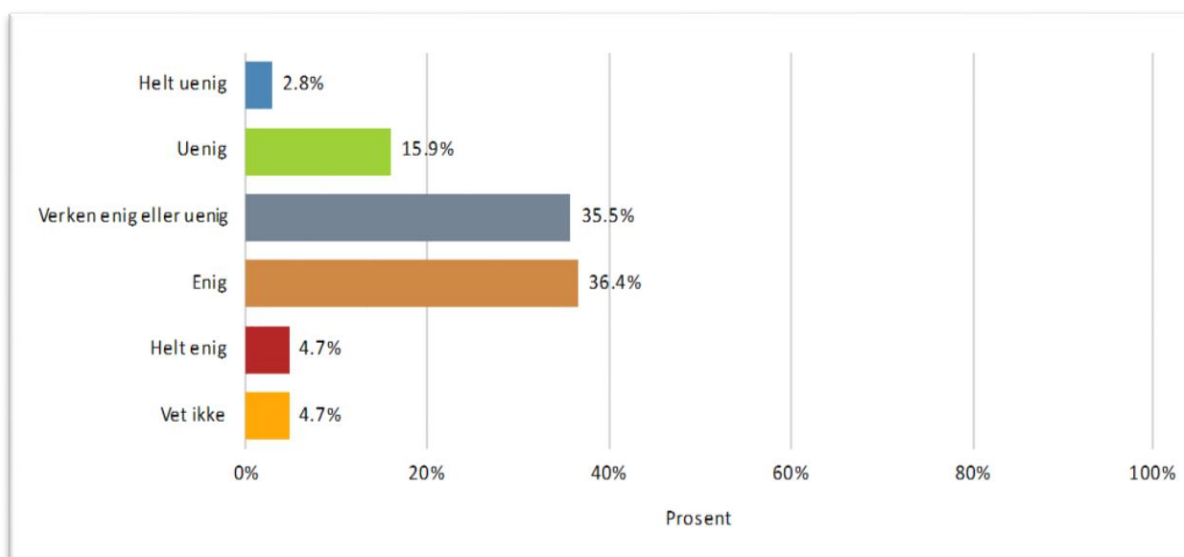
Hvis man tolker høyt snitt som at respondentene er mest enig i den påstanden, så er som nevnt respondentene mest enig i at det er et hinder for økt kvinneandel at tradisjonelle kjønns mønstre tar tid og endre (3,55).



Figur 21. Påstand: Tradisjonelle kjønns mønstre tar tid å endre. N=106.

Inntrykket av stor enighet om denne påstanden bekreftes når man ser at det er få som sier seg direkte uenig i påstanden (15.1). Her sa 55,7 prosent av respondentene seg enig eller helt enig i påstanden, samt at 28.8 prosent svarer de er verken enig eller uenig i påstanden.

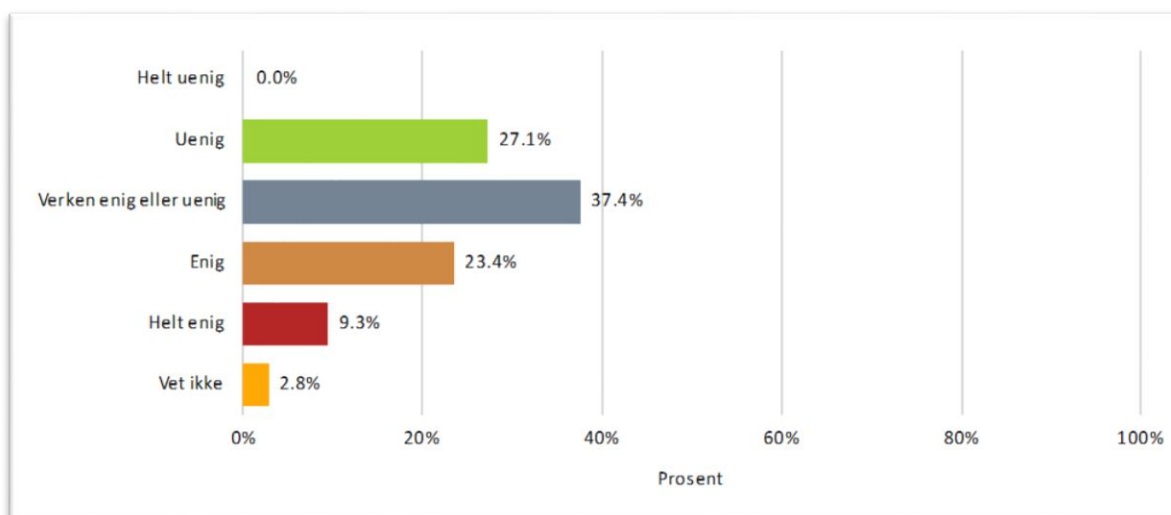
Etter denne er det påstanden knyttet til at kvinner har andre preferanser for arbeidsforhold som har høyest snitt (3,25). Figur 22 viser hvordan respondentene fordeler seg på de ulike verdiene knyttet til påstanden om at kvinner, i større grad enn menn, ønsker stabilitet og forutsigbarhet i sine arbeidsforhold.



Figur 22. Påstand: kvinner ønsker mer stabilitet og forutsigbarhet i arbeidsforholdet enn menn. N=107.

Her ser vi at den mer nøytrale kategorien «verken enig eller uenig» er vesentlig for å øke snittet, slik at for denne påstanden er det 41,1 prosent som sier seg enig eller helt enig i påstanden, mens 18.7 prosent sier seg uenig eller helt uenig.

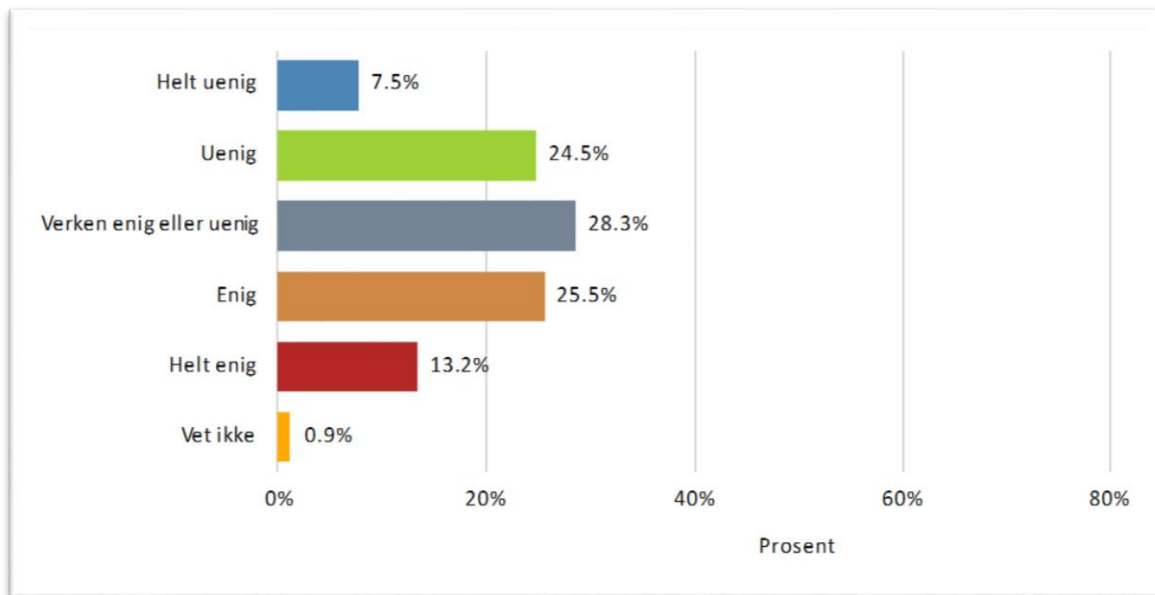
Også for den neste påstanden, knyttet til at lederroller er vanskelig å kombinere med familieforpliktelser som hadde et snitt på 3.15, får vi et litt annet inntrykk når vi ser på grafen individuelt. Figur 23, viser respondentenes fordeling på de ulike verdiene.



Figur 23. Påstand: Lederroller lar seg vanskelig kombinere med familieforpliktelser. N=107.

Her ser vi at det faktisk er et større antall som har sagt at respondentene som har valgt det mer nøytrale «verken enig eller uenig» alternativer (37,4,) enn det er respondenter som har sagt seg enig eller helt enig i påstanden (32,7). Det er også interessant at ingen av respondentene sier seg helt uenig i påstanden. Spørsmålet er jo selvsagt hva som ligger bak om de er enig eller uenig, og om respondentene mener at det stiller seg likt for menn i lederposisjoner.

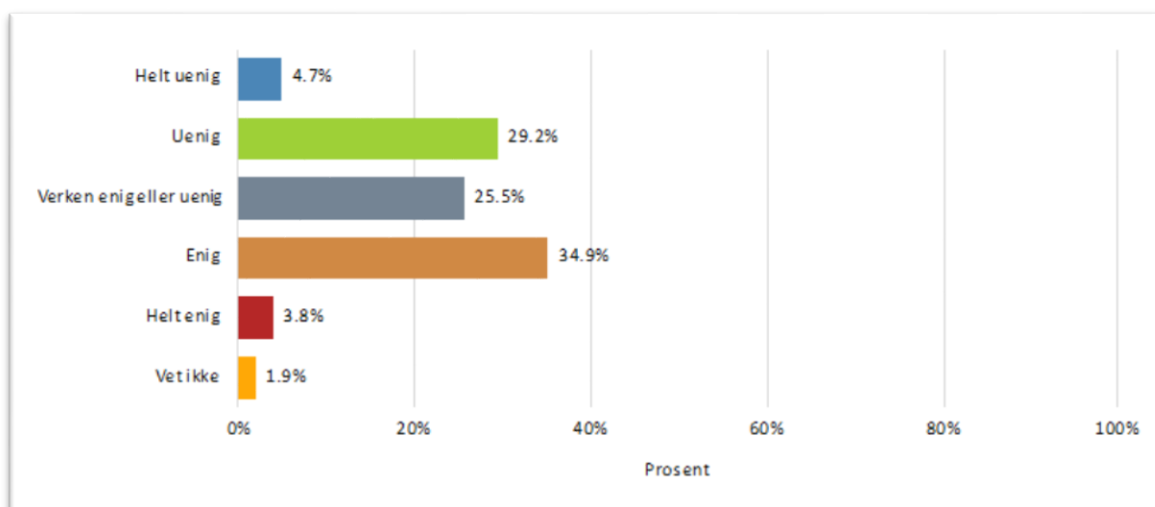
Påstanden om at mannsdominerte miljø gjør det vanskelig å stige i gradene følger tett etter de to siste med et snitt på 3,12. I figuren nedenfor ser man hvordan respondentene fordeler seg på de ulike svaralternativene.



Figur 24. Påstand: Mannsdominerte miljø gjør det vanskelig å stige i gradene. N=106.

Også her blir inntrykket et litt annet ved å se nærmere på hvordan respondentene har fordelt seg på skalaen. Her er det færre av respondentene som velger den mer nøytrale «verken enig eller uenig» kategorien, som har vært viktigere for å øke snittet for de foregående påstandene. Her sier 32 prosent seg uenig eller helt uenig i påstanden, mens 38,7 prosent sier seg enig eller helt enig i påstanden.

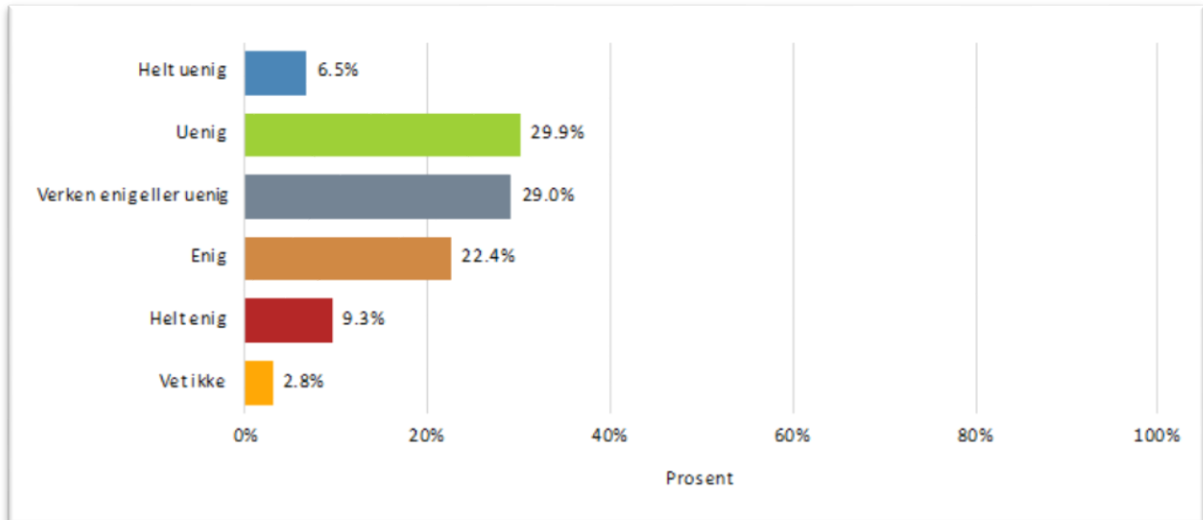
Den neste påstanden ser på hvorvidt kvinner ikke føler seg kvalifisert nok, med et snitt på 3.04. Svarfordelingen fremgår av figur 25.



Figur 25. Påstand: kvinner føler seg ikke kvalifisert nok. N=106.

I Figur 25 ser vi at også her er respondentene klarere delt mellom de som er enig eller helt enig (38,7) og de som sier seg uenig eller helt uenig (33,9). Andelen som fordeler seg på disse postene påstanden er høyere enn i Figur 25.

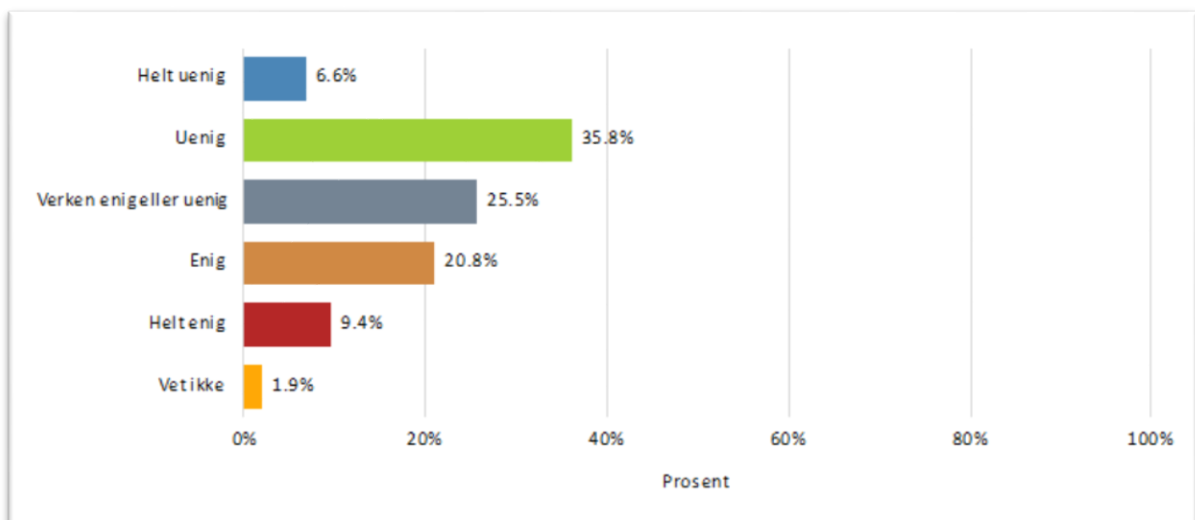
Den neste påstanden, med et snitt på 2,98, er knyttet til at det er få kvinnelige ledere fordi virksomheten mangler kvinnelige rollemodeller. Svarfordelingen framgår av figur 26.



Figur 26. Påstand: Mangler kvinnelige rollemodeller N=107.

I Figur 26 er det en større andel som er uenig eller helt uenig (36,4) i påstanden enn enig eller helt enig (31,7). Forskjellen er ikke dramatisk, og inntrykket forsterkes også av at 29 prosent har sagt seg verken enig eller uenig.

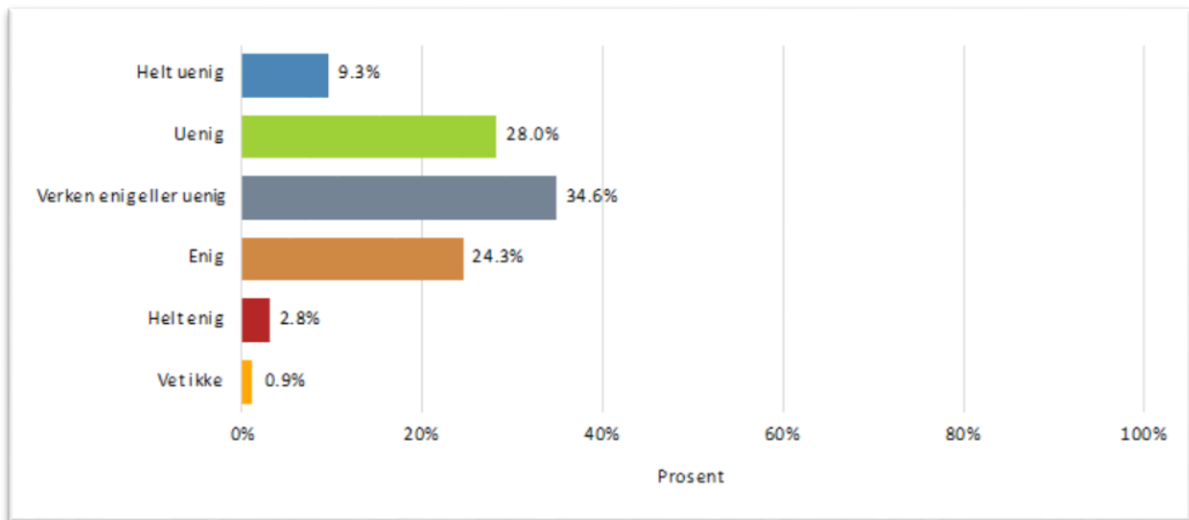
Den neste påstanden respondentene tok stilling til var hvorvidt mannsdominerte miljø gjør det mindre attraktivt å søke lederroller. Denne hadde et snitt på 2,90 og svarfordelingen på de enkelte verdiene er vist i figur 28.



Figur 27. Påstand: Mannsdominert miljø gjør det mindre attraktivt å søke lederroller. N=106.

Her ser vi imidlertid mer aktiv holdning for eller imot ettersom andelen som har svart «verken enig eller uenig» er mindre. Her sier 42,4 prosent seg uenig eller helt uenig, mens 30,2 sier seg enig eller helt enig. Det ligger et stort potensiale til innsikt her ved å se på disse svarene sammen med hvilken sektor virksomheten tilhører.

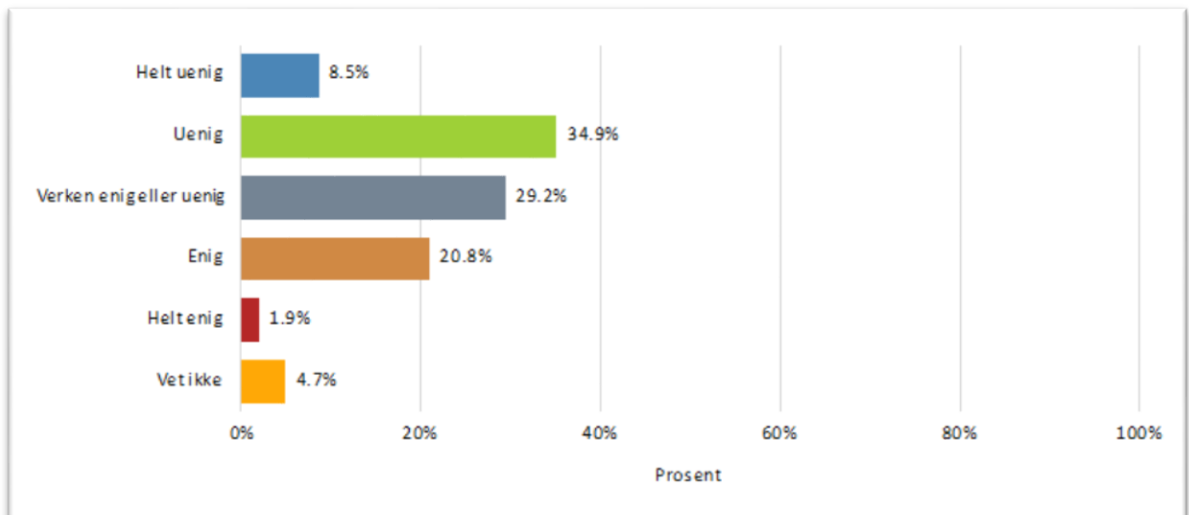
Den neste påstanden er hvorvidt kvinner er mindre interesserte i lederroller, som har et snitt på 2,89. Respondentenes fordeling på de ulike svaralternativene er vist i figur 28.



Figur 28 Påstand: Kvinner er mindre interesserte i lederroller N=107

Her ser man også at svaralternativet verken enig eller uenig er ofte brukt, men at det er en større andel av respondentene på uenigsiden av skalaen (37,3) fremfor enigsiden (27,1).

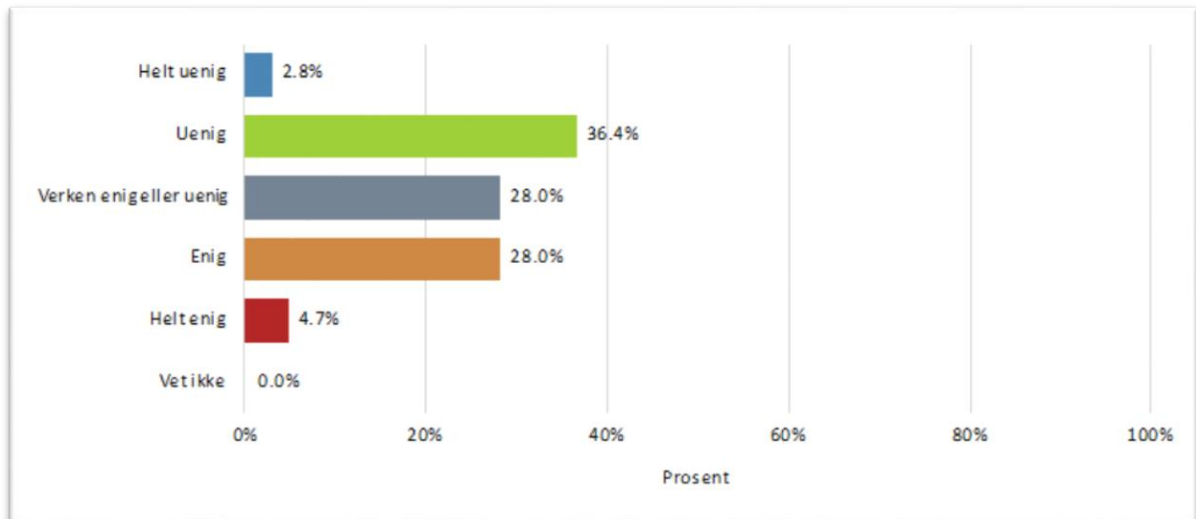
I Figur 29 tar respondentene stilling til om kvinner ikke søker rett og slett fordi de ikke har tro på at de får jobben. Denne fikk et snitt på 2.71.



Figur 29. Påstand: Kvinner lar være å søke lederstillinger fordi de tror de ikke vil få jobben. N=106.

Her tar 43,4 prosent standpunkt som uenig, mens 22,7 sier seg helt eller delvis enig i påstanden. Også her er det ganske stor andel som velger det mer nøytrale «verken eller» alternativet.

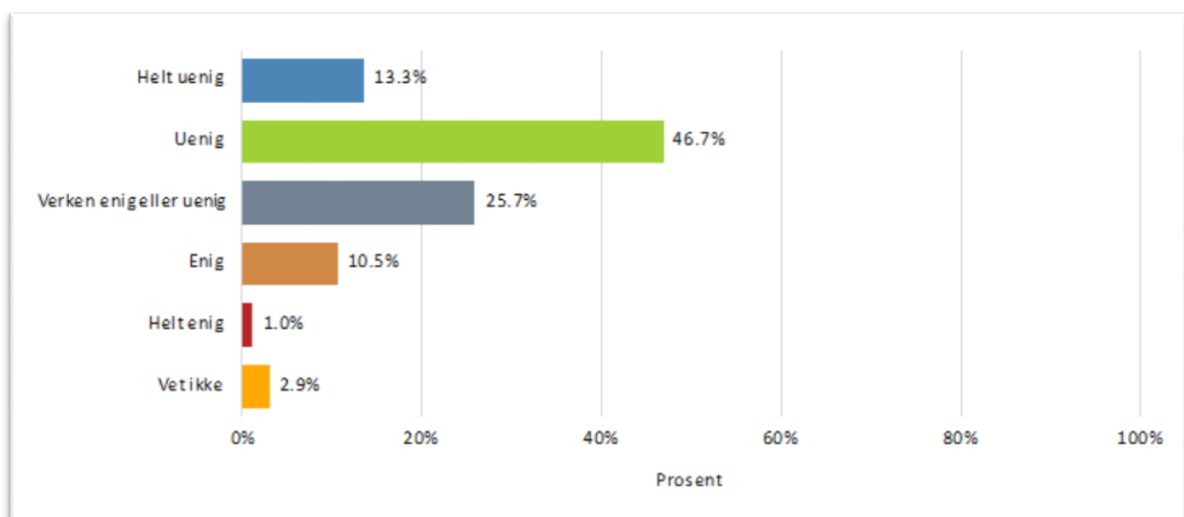
Neste påstand respondenten ble bedt om å ta stilling til var at kvinner ikke aktivt søker forfremmelser. Denne fikk et snitt på 2,95.



Figur 30. Påstand: Kvinner søker ikke aktivt forfremmelser. N=107.

I Figur 30 ser man på samme vis at en god del sier seg uenig (36,4 %), mens en lavere andel enn ved påstanden over sier seg helt uenig (2,8 %). Samtidig er det en større andel som sier seg enig (28,0 %) eller helt enig (4,7 %) enn ved påstanden over.

Den siste påstanden i Figur 31, om at kvinner ikke ønsker ansvar, er den som skiller seg klarest ut som en mange respondenter tar avstand fra.



Figur 31. Påstand: Kvinner ønsker ikke mer ansvar. N=105.

Her svarer hele 60 prosent at de er uenig eller helt uenig i påstanden. Samtidig er det fortsatt en god del av respondentene som velger det mer nøytrale verken eller alternativet (25,7), mens noen få respondenter sier at de er enig (10,5), og 1 prosent sier seg også helt enig i påstanden.

Å gå i sømmene fordelingen på hver enkelt påstand viser at det er noen påstander respondentene er mer «passive» til enn andre, ettersom en del får høyt snitt nettopp fordi en stor andel plasserer seg på «verken enig eller uenig». Det gjelder særlig påstanden om at lederroller lar seg vanskelig kombinere med familieforpliktelser, som får høyt snitt, men hvor så mange som 37,4 prosent plasserer seg i verken eller kategorien. Den påstanden hvor respondentene er mest splittet er hvorvidt kvinner føler seg kvalifisert nok. De er aller mest uenig i påstanden om at kvinner ikke ønsker mer ansvar, mens den de er mest enig i er at tradisjonelle kjønns mønstre tar tid å endre. Svarene splittet på sektortilhørighet kunne gitt mer innsikt i hvordan dette skilte seg med type virksomhet respondentene tilhørte.

OPPSUMMERENDE REFLEKSJONER

Denne undersøkelsen har hatt fokus på å få innblikk i kjønnsfordelingen blant lederne hos de største virksomhetene i Møre og Romsdal. I tillegg har det vært viktig å se dette i sammenheng med hvordan virksomhetene jobber med kjønnsproblematikk, samt representantene sine holdninger og erfaringer knyttet til kvinner og ledelse.

Dataene som er presentert viser en klar ubalanse i kjønnsfordelingen i ledelsen på alle nivå, både i rene tall og på type stilling de har. Gjennomgående er det større andel kvinner i stabsposisjoner enn i linjevisjoner. At det er flest menn i ledende posisjoner gjenspeiles også i rekruttering av ledere i 2016, hvor det er en skjevhet i favør menn, med unntak av internt rekrutterte ledere til nivå tre. Det kan se ut som kvinner har størst mulighet for avansement til lavere lederstillinger i bedrifter hvor de allerede jobber.

Til tross denne ubalansen i kjønnsfordeling, er det svært få av virksomhetene som har tiltak rettet mot å øke antall kvinnelige ledere i sin organisasjon. Det funnet kan sies å være overraskende, ikke bare i lys av skjevheten i tall, men også i lys av diskusjonen rundt temaet om «flere kvinner til regionen» som med jevne mellomrom dukker opp i det lokale nyhetsbildet.

Blant de virksomhetene som har tiltak, er de fleste av de knyttet til rekruttering, og da til utlysningsteksten. Det kan være naturlig her å anta at det da er snakk om at man eksplisitt oppfordrer kvinner til å søke. Det er svært få som melder at de er bevisst kjønnsfordeling i hvem som velges ut til intervju og hvordan de setter sammen intervjupanel. Når det gjelder kvinner allerede ansatt, er det også få virksomheter som melder om faktiske tiltak for å gjøre det lettere og/eller mer attraktivt for kvinner å søke lederstillinger. De to tiltakene som scorer høyest ser ut til å handle om motivasjon; å bruke rollemodeller og synliggjøre karrieremuligheter. Det er grunn til å følge opp kvalitativt hvorfor det er så få av virksomhetene som har slike strategier og hva dette betyr. Eksempelvis uttrykker en av respondentene en motvilje mot å identifisere tiltak, som vurderes som en «sykeliggjøring» av kvinner. Det er interessant å få bedre forståelse av hvorvidt vektleggingen av motiveringsaktiviteter kan sees i sammenheng med en slik tankegang, og hvilke konsekvenser dette i så fall har for hvordan virksomhetene arbeider.

Faglig analyse er ikke en del av oppdraget, men det er interessant å se dette i sammenheng med de tre perspektivene på kjønn som ble presentert innledningsvis. Likestillingsperspektivet ser kvinner og menn som fundamentalt like, og hvis det er snakk om tiltak, så rettes de oftest mot individet. Noen av de tendensene som synliggjøres her, gjør det naturlig å tenke at en slik måte å forstå kjønn på er særlig fremtredende hos virksomhetene. Dette er særlig tydelig når selv en av de som svarer at de har tiltak, synliggjør en vegring mot å definere slike aktiviteter som «tiltak» og beskriver det som en sykeliggjøring av kvinner. Det kan tolkes som motstand mot et komplementært perspektiv, en motstand mot å tenke at kvinner trenger noe annet enn menn, men snarere utfordre/motivere kvinnen som leder til å «ta rommet». Altså individet, i tråd med et likestillingsperspektiv. Hvordan respondentene fordeler seg i forhold til de presenterte påstandene kan også tolkes i lys av slike perspektiv. De er uenig i at det er noe med kvinnen som gjør henne mindre interessert i lederroller og ikke ønsker ansvar. De er derimot delvis enige i at det er strukturelle element, som tradisjonelle kjønnsmonstre som kan påvirke handlingsrommet for kvinner.

Funnene fra denne undersøkelsen er et viktig innspill til fylkeskommunens strategier, for det kan tyde på at flere kvinnelige ledere ikke er et tema virksomheter flest har spesielt fokus på. Samtidig ser man en klart kjønned ledelsesstruktur, som det kan tyde på blir forsterket gjennom

rekrutteringspraksiser. For å kunne ta tak i dette er det fordelaktig med mer kunnskap, både gjennom videre analyser av sammenhenger i eksisterende datamateriale, og gjennom kvalitative intervju for å forstå mer av hvorfor bildet som tegnes opp ser ut slik det gjør.

REFERANSER

- Båtevik, F. O, E. R. Yttredal og M. Hanche-Olsen (2013), Kompetanse for ei kunnskapsintensiv framtid. Rapport nr 38, Møreforskning Volda.
- Giskeødegård, MF og Grimsrud, GM. (2014). Kjønnsperspektiv på rekruttering av innbyggjarar til Møre og Romsdal. Rapport nr. 52. Møreforskning.
- Grimsrud, GM; Båtevik, FO og MF Giskeødegård. (2014). Kristiansund, Molde og Ålesund som regionale motorar. Kor attraktive er «motorane» for folk med høg utdanning? Rapport nr. 53, Møreforskning.
- Guldvik, I. G.M Grimsrud & K.V Stubberud. (2002). Orienteringsløp i ulendt terreng. En studie av kvinner og menn i distrikta. Rapport. Østfoldforskning.
- Sigtona Halrynjo mfl.: «CORE Topplederbarometer 200 Institutt for samfunnsforskning. Februar 2017.
- Sunnmøre i Framtida (udatert): Ålesund som lokomotiv. En eksplorativ undersøkelse. Reputation in Mind AS. Ålesund.
- Poulsen, M.B, T. Brackert, S.M. Skov, L.H. Nielsen (2016). Creating Value with Gender Diversity in Danish Companies. Boston Consulting group.
- SSB. Statistikkbanken. <https://www.ssb.no/statistikkbanken>



MØREFORSKING AS
Postboks 5075
6021 Ålesund
TEL +47 70 11 16 00
www.moreforsk.no
NO 991 436 502

