

Lønn, kjønn, ledelse

Intervjuundersøkelse i Statoil

Kari Kristine Berger

Vår 2007

Cand. polit 1992

Universitetet i Oslo
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Sammendrag

Hovedoppgaven har fokus på likestilling, kjønn, ledelse og belønning i Statoil i 2002. Statoil ble etablert i 1972 som et statlig oljeselskap. 18. juni 2001 ble selskapet børsnotert. Etter børsnoteringen har fokus på lønnsomhet og konkurransekraft økt. Kvinneandelen blant ledere i 2002 er 15 prosent, som er betydelig lavere enn gjennomsnitt i norsk arbeidsliv. Hvordan er likestillingens vilkår og kvinners muligheter for lederkarriere? Har ikke politiske likestillingsmålsettinger hatt gjennomslag i det tidligere statlige selskapet? Er arbeidsmiljø og prestasjonskrav påvirket ett år etter børsnoteringen? Hvordan belønnes prestasjoner?

For å besvare spørsmålene ble det høsten 2002 foretatt intervjuer med sju ledere på to forskjellige nivå i et av Statoils forretningsområder ved selskapets hovedkontor i Stavanger. På bakgrunn av intervjuene er det utarbeidet fire profiler med ulikt ståsted i organisasjonen: Direktøren, avdelingslederen, faglederen og salgslederen. Profilene gir uttrykk for delvis ulike synspunkter, som presenteres i to analysekapitler. De uttaler seg om hovedtemaet kjønn og ledelse, og om prestasjonskrav, resultatbelønning og arbeidsmiljø. Funnene drøftes i forhold til teorier om kjønn og ledelse og teorier om belønning i arbeidslivet. Innenfor kjønn og ledelse legges det særlig vekt på begrepene retorikk, selvvalg, askripsjon og diskriminering.

Alle informantene har et positivt syn på prestasjonslønn som prinsipp. De mener at belønning skal stå i forhold til innsats, og at belønning virker motiverende og fremmer gode prestasjoner. De mener dermed at det er en direkte sammenheng mellom lønn og prestasjon. Alle hevder at belønningssystemet i dag er for lite påvirket av innsatsen, og at potensialet for individuell belønning må økes. Det er ingen kjønnsforskjeller i holdningene til prestasjonslønn. Direktør, avdelingsleder og salgsleder tror medarbeiderne forventer større lønnsdifferensiering etter innsats. Avdelingsleder og fagleder ønsker bonusordning for seg selv og medarbeiderne. Avdelingsleder mener dette vil virke motiverende på innsatsen. Fagleder tror han vil tjene økonomisk på ordningen. Direktøren antyder derimot at prestasjonslønnssystemer er et virkemiddel for å holde lønnsnivået nede. Han er bare delvis fornøyd med egen bonusordning. Det er ulikt syn blant informantene på om og i hvilken grad arbeidsmiljø, prestasjonskrav og organisasjonskultur er påvirket. Børsnoteringen av selskapet har bidratt til et større målfokus og fått konsekvens for intern og ekstern informasjonshåndtering. Påvirkning fra utlandet, lønnsomhetskrav, høy

konkurranse og økt betydning av motiverte ansatte øker sannsynligheten for utvidet bruk av prestasjonslønnssystemer i Statoil framover. Dette vil medføre større lønnsulikhet i selskapet.

Direktør, avdelingsleder og fagleder tror årsaken til den lave kvinneandelen i lederstillinger i Statoil skyldes kvinners eget valg. Direktør og avdelingsleder mener kvinner velger bort lederjobber til fordel for livskvalitet og balanse i livet mellom jobb og karriere, familie og fritid. Kvinner har dessuten for lav selvtillit, og stiller for høye prestasjonskrav til seg selv. Fagleder sier kvinner har seg selv å takke fordi de har valgt feil utdanning. Bare salgsleder antyder at diskriminerende praksis kan ha funnet sted ved at menn har forfremmet menn til lederstillinger. Direktør og avdelingsleder mener kvinner bør få hjelp med tilrettelegging av den praktiske hverdagen og oppmuntres til å søke lederjobber, fordi de på grunn av sine spesielle egenskaper vil være bedre personalledere enn menn. Fagleder og salgsleder, begge menn, er negative til særbehandling av kvinner. Alle informantene misliker likestillingspolitiske målsettinger, av litt ulike grunner. De synes ikke likestilling er viktig og det er ikke behov for likestillingspolitikk i selskapet. Alle tror på meritokratisk seleksjon av ledere, men direktør og avdelingsleder vil kople denne med særbehandling av kvinner, mens fagleder vil kople den med likebehandling. Direktør, og delvis avdelingsleder, bruker forskjellsfeministisk retorikk i sin argumentasjon for kvinner til personallederstillinger: Økt kvinneandel i lederstillinger begrunnes, ikke som et krav om likhet og rettferdighet, men ut fra verdiskaping og kvinners bidrag.

Forord

Min hovedfagsoppgave har vært en langvarig prosess. Jeg startet med den i 2002, og fullfører først våren 2007 etter travle år med annet arbeid.

Takk til min dyktige, inspirerende og alltid oppmuntrende veileder professor Gunn Elisabeth Birkelund! Takk også til min arbeidsgiver Statoil, som ga meg anledning til å gjennomføre oppgaven med tilgang til feltet for datainnsamling og permisjon fra min jobb. Takk til mine informanter som velvillig satte av tid og delte erfaringer med meg. Takk til Morten for oppmuntring, støtte og praktisk tilrettelegging.

Oslo, april 2007

Kari Kristine Berger

Innholdsfortegnelse

1	PROBLEMSTILLING OG BAKGRUNN	7
	1.1 Bakgrunn for problemstillingen	7
	1.2 Oversikt over oppgaven	10
2	INFORMASJON OM STATOIL	12
	2.1 Historikk	12
	2.2 Organisasjonsstruktur	13
	2.3 Børsnotering	13
	2.4 Likestillingsprogram	14
3	TEORI	16
	3.1 Innledning	16
	3.2 Teori om prestasjonslønn	16
	3.2.1 Prestasjonslønn	16
	3.2.2 Nye avlønningsformer og lønnsforskjeller	18
	3.2.3 Oppsummering og vurdering	20
	3.3 Teorier om kjønn og ledelse	20
	3.3.1 En komparativ studie av ledelse	21
	3.3.2 En svensk studie	23
	3.3.3 En studie av ledelse i Norge og USA	24
	3.3.4 Rekruttering av ledere. En amerikansk undersøkelse	25
	3.3.5 Kjønn, ledelse og rekruttering i staten	27
	3.3.6 Likebehandling, rettferdighet og kjønnsforskjeller	29
	3.3.7 Oppsummering og vurdering	31
4	DATA OG METODE	35
5	UTVIKLING AV PROFILER	38
	5.1 Innledning	38
	5.2 Direktøren	38
	5.3 Avdelingslederen	39
	5.4 Faglederen	39
	5.5 Salgslederen	39
6	LØNN OG PRESTASJONSKRAV	41
	6.1 Innledning	41
	6.2 Direktøren	42

6.3	Avdelingslederen	50
6.4	Faglederen	53
6.5	Salgslederen	57
6.6	Oppsummering	60
7	KJØNN OG LEDELSE.....	62
7.1	Innledning	62
7.2	Direktøren	62
7.3	Avdelingslederen	73
7.4	Faglederen	80
7.5	Salgslederen	82
7.6	Oppsummering	85
8	DRØFTING	88
8.1	Innledning	88
8.2	Lønn og prestasjonskrav.....	88
8.3	Kjønn og ledelse	92
8.3.1	Innledning	92
8.3.2	Retorikk.....	92
8.3.3	Selvvalg	95
8.3.4	Askripsjon	96
8.3.5	Diskriminering	97
9	AVSLUTNING OG KONKLUSJON	100
	REFERANSER	106
	APPENDIX	108

1 Problemstilling og bakgrunn

Denne oppgaven skal handle om syn på likestilling, kjønn og ledelse, lønn og prestasjonskrav i Statoil. Den baserer seg på datamateriale hentet fra en intervjuundersøkelse foretatt i en del av Statoil i oktober 2002.

I Statoil Magasin nr. 3 2002 står at kvinneandelen blant ledere i Statoil er 15 prosent, mens den var 10 prosent 10 år tidligere. I følge Likestillingsbarometeret 2001 har kvinner i Norge 25 prosent av lederjobbene. Hvorfor er det fortsatt betydelig vertikal kjønnssegregering i Statoil, og hvorfor går utviklingen så tregt? Hvordan kan kvinneandelen blant ledere økes? Hva er synet på likestillingspolitiske målsettinger? Er det kjønnsforskjeller i synet på dette, og hvilke argumenter blir brukt?

Statoil ble børsintrodusert og delprivatisert ett drøyt år før intervjuundersøkelsen ble foretatt. Dette har bidratt til økt fokus på verdiøking, lønnsomhet og konkurransekraft, og en sterkere mål- og prestasjonskultur i selskapet (Lerøen, 2002:116). Mange medarbeidere får nå en del av sin lønn basert på prestasjon. Hvordan stiller de ansatte seg til den nye prestasjonskulturen og prestasjonsbasert belønningssystem? Finnes en direkte sammenheng mellom lønn og prestasjon? Er det kjønnsforskjeller i synet på dette?

1.1 Bakgrunn for problemstillingen

Norge er regnet som det beste landet i verden å bo i for kvinner, og er kommet langt med likestillingsarbeidet, men har likevel et av de mest kjønnsdelte arbeidsmarkedene av samtlige OECD-land. Kvinner har inntatt politikken, men i arbeidslivet er situasjonen annerledes. Dette kan kalles det norske paradoks (Birkelund og Petersen, 2003:126). Hvorfor er det slik?¹

Kvinnens yrkesaktivitet er i dag på omtrent samme nivå som menns, men 40 prosent av de yrkesaktive kvinnene jobber deltid, de har som gruppe lavere lønn enn menn, og har kun 25 prosent av lederjobbene og 7 prosent av topplederjobbene

¹ Dette avsnittet bygger delvis på Birkelund og Petersen, 2003.

(Likestillingsbarometeret 2001). Jenter og gutter oppdras fremdeles ulikt og møter forskjellige forventninger fra sine omgivelser, som fører til ulike preferanser og dermed forskjellig valg av utdanning, yrke, arbeidstid og livsløp. Kvinners svært tradisjonelle yrkesvalg gjør at norsk arbeidsmarked er av de mest kjønnssegregerte blant vestlige land. De velger også ulikt med hensyn til familieansvar, og dette utgjør hovedårsaken til ulikheten mellom kvinner og menn i arbeidslivet. Velferdsstaten har bidratt til denne situasjonen fordi den er kjønnskonservativ og bygger opp under mor-barn-relasjonen. Den gir særordninger for kvinner som mødre, og bidrar dermed til å opprettholde et kjønnsdelt arbeidsliv. Romslige velferdsordninger reduserer kvinners inntjeningsbehov, som hindrer kvinners yrkesaktivitet og likestilling i arbeidslivet. Velferdsstatens ordninger som fødselspermisjon og kontantstøtte er ikke kjønnsnøytrale, og menn har ikke de samme rettigheter i forhold til sine barn som kvinner har. Likestillingspolitiske tiltak i Norge retter seg mest mot kvinner som mødre, og ikke mot reelt like muligheter for menn og kvinner. Den statsfeministiske politikken har gjort at kvinner anses som lite stabil arbeidskraft. Politikken bør i stedet rettes inn mot småbarnforeldre, slik at det blir disse som kategori, og ikke kvinner, som i en periode får dette stemplet. Dersom staten er opptatt av likestilling i arbeidsmarkedet må den ta utgangspunkt i kvinner som *arbeidstakere*, - ikke i kvinner som *mødre* og i tilpasning mellom arbeidsmarked og familie. Kvinner og menn må ha de samme rammebetingelser å forholde seg til, og ordninger som forskjellsbehandler kvinner og menn må fjernes. USA mangler slike velferdsordninger, og det har ført til at kvinner som mødre er mer stabilt knyttet til arbeidslivet, en betydelig større andel jobber fulltid, og de bekler en betydelig større andel av lederjobbene.

Den ”kvinnevennlige” politikken i Norge understøttes av skattesystemet, som gir forsørgerfradrag til hovedforsørger. Dette, sammen med de sosiale stønader, kan gjøre det ”rasjonelt” for kvinner med omsorg for små barn å jobbe deltid. De kan leve relativt godt uten inntektsgivende arbeid som avhengig av velferdsstaten og eventuelt en partner som forsørger. De mangler insitamentene til å jobbe fulltid, også på grunn av den sterkt sammenpressede lønns- og klassestrukturen i Norge. På denne måten støtter staten opp under et tradisjonelt kjønnsrollemønster og hindrer likestilling i arbeidslivet. Dessuten vil ikke kvinner, uforståelig nok, gi fra seg ansvar for omsorg for hus og barn til sin partner, mens menn ikke vil gi fra seg makt i arbeidslivet til kvinnene. Dette fester seg i den norske kulturen, og gjør at menn og kvinner er svært konservative når det gjelder mødres yrkesaktivitet. I familier med små barn jobber kvinnen deltid mens mannen jobber mer enn full stilling. Statistikk fra NHO viser at gjennomsnittslønnen for menn øker med antall

barn, mens den avtar for kvinner. Det kan også bety at kvinner er mer opptatt av "det gode liv" enn menn, og at de vil ha et liv som er mer balansert mellom arbeid og karriere, familie og fritid.

Det kan finnes andre mulige årsaker til kjønnsforskjellen i arbeidsmarked og ledelse, men betydningen av disse er antakelig relativt små. En forklaring er sannsynligvis at når kvinner helt eller delvis er borte fra arbeidsmarkedet i noen år gir det dem en dårlig posisjon i konkurransen med menn om lederjobber og karriereutvikling.

Utdanningsvalg er vesentlig for karrieremulighetene. En analyse av Statoil i årene 1980-1994 viser en signifikant forskjell på 19,4 prosent i kvinners disfavør i årlig opprykks sannsynlighet blant siviløkonomer og sivilingeniører. Kjønnsforskjellen i opprykk blant ansatte med lav utdanning er nesten 50 prosent (Longva, 1997:85-88). Dette betyr at betydningen av å være kvinne har langt større negativ effekt på opprykk blant de med lav utdanning enn blant de med høy. Med andre ord er effekten av kjønn i stor grad avhengig av hvilken verdi man har på utdanningsvariabelen. Blant topplederne i NHO-bedriftene i 1990 var de fleste sivilingeniører og siviløkonomer. Når næringslivet hovedsakelig etterspør ledere med utdanning til sivilingeniør eller siviløkonom, og kvinneandelen på disse studiene er svært lav, blir det en viktig årsak til at det er få kvinner i topplederstillinger i næringslivet. Flere kvinner kan vurderes som aktuelle kandidater for lederstillinger dersom bedriftene er villige til å rekruttere fra andre utdanningstyper enn de tradisjonelle.

Studier viser at store formelle bedriftsorganisasjoner er regelorienterte og legger vekt på formell kompetanse ved ansettelser. Dette taler til kvinners fordel. Men i mange små og mellomstore bedrifter har sannsynligvis mannsdominerte nettverk betydning for ansettelser, hvilket tjener til menns fordel.

Glasstakhypotesen kan også bidra til forklaringen på den vertikale kjønnssegregeringen i arbeidslivet: For hvert nytt trinn oppover i lederhierarkiet øker sannsynligheten for at kvinner møter et usynlig glasstak som stopper deres videre avansement, og som bare menn slipper igjennom. Glasstaket er en metafor på en barriere som rammer noen og ikke andre.

Diskriminering er forbudt i henhold til norsk lov. Det er grunn til å tro at det forekommer, men studier tyder på at dette er relativt lite utbredt, i hvert fall i offentlig sektor. Diskriminering kan forekomme som fordomsdiskriminering, statistisk diskriminering eller verdsettsdiskriminering (for eksempel direkte lønnsdiskriminering

som ved forskjellsbehandling av posisjoner), og dette kan komme til uttrykk ved ansettelse, lønnsfastsettelse, opprykk og avskjedigelser.

Hvordan ser dette ut i Statoil? Selskapet har vært statlig fram til 2001, og staten har fortsatt aksjemajoritet. Det har hatt en definert likestillingspolitikk i omkring 20 år. Har politikernes målsettinger for likestilling hatt gjennomslag i selskapet? Hvorfor er ikke kvinneandelen blant ledere større? Prioriterer kvinner vekk lederjobber? Er Statoil en typisk mannsarbeidsplass hvor menn foretrekkes i lederjobbene og kvinner ikke lykkes fordi de har valgt feil utdanning? Kan årsaken til den lave kvinneandelen skyldes et element av diskriminering? Er informantene opptatt av likestilling og hvordan begrunner de sine holdninger? Dette er spørsmål jeg kommer tilbake til i min oppgave.

Tradisjonelt er lønnsystemene i Norge og i Statoil basert på fastlønn. Imidlertid viser mediaomtaler og offentlig debatt at prestasjonslønn er på vei inn i norsk arbeidsliv. Statoil er ikke noe unntak. Det er grunn til å tro at bruken av prestasjonslønnssystemer vil øke. Dette er en kontroversiell utvikling, og medfører debatt om insentivlønn, individuelle avtaler og trynetillegg. Hvilke synspunkter har informantene på bruk av prestasjonslønnssystemer i Statoil? Børsnoteringen av selskapet i 2001 kan ha påvirket arbeidsmiljøet. Hvilke erfaringer har informantene gjort seg?

1.2 Oversikt over oppgaven

Kapittel 2 gir bakgrunnsinformasjon om Statoil. I kapittel 3 gjennomgås empiriske studier og teoretiske artikler som jeg har funnet relevante for å belyse problemstillingen. Jeg kommer til å legge vekt på teorier om kjønn og ledelse og teorier om prestasjonslønn. I teoriene om kjønn og ledelse har jeg funnet noen hovedtema som jeg syntetiserer til fire begreper: Diskriminering, selvvalg, askripsjon og retorikk. Disse fire hovedbegrepene tar jeg med videre til drøftingskapitlet (kapittel 8). Kapittel 4 redegjør for datamateriale og metode. Basert på likheter og forskjeller i datamaterialet syntetiserer jeg fire profiler av mine sju informanter. Profilene uttaler seg om de forskjellige tema jeg har stilt spørsmål om i oppgaven. Dette forklarer jeg i kapittel 5. I kapittel 6 og 7 analyseres datamaterialet, hvor kapittel 6 omhandler informantenes uttalelser om lønn og prestasjon, og kapittel 7 omhandler kjønn og ledelse. I kapittel 8 drøftes resultatene av dataanalysen mot teori som ble gjennomgått i kapittel 3. Drøftingen av kjønn og ledelse foregår mot de fire sentrale

begrepene diskriminering, selvvalg, askripsjon og retorikk. Kapittel 9 trekker konklusjon og drøfter empiriske utfordringer ut i fra min studie. Jeg drøfter også en del politiske implikasjoner.

2 Informasjon om Statoil

Dette kapitlet gir informasjon om Statoil slik selskapet framsto da intervjuundersøkelsen ble foretatt i 2002. Statoil er i kontinuerlig endring, og er derfor i dag annerledes enn det var i 2002. Hovedforskjellen er at økt internasjonalt engasjement tar stadig mer fokus, mens produksjonen fra modne felt på norsk kontinentalsokkel flater ut. Selskapet har skaffet seg kunnskap og kompetanse på norsk sokkel som nå blir internasjonalisert og kommersialisert, og en flerkulturell og mangfoldig organisasjon vokser fram.

2.1 Historikk

Statoil ASA ble stiftet i 1972 med staten som eiere. Det er et integrert olje- og gasselskap med hovedkontor i Stavanger. Etter oppstarten har selskapet vokst både nasjonalt og internasjonalt til et selskap med 17.115 ansatte og forretningsvirksomhet i 25 land (Statoil årsrapport 2002). Statoils virksomhet består i hovedsak av leting etter olje- og naturgass, utbygging, produksjon, transport, videreforedling og markedsføring av petroleum og petroleumsprodukter. Selskapet er ledende operatør på norsk sokkel og en av verdens største operatører av oljevirksomhet til havs. Operatøransvaret innebærer at man har driftsansvar for olje- eller gassfelt på vegne av alle rettighetshaverne (partnerskapet) for feltet. Statoils eierandel i de enkelte feltene på norsk sokkel hvor selskapet er operatør varierer fra ca 15 til mer enn 60 prosent. Statoil er deltaker i en rekke internasjonale olje- og gassfunn, og har økende produksjon fra felt i Aserbajdsjan, Angola og Venezuela. Selskapet er største norske leverandør av naturgass, en av verdens største nettoselgere av råolje, og har 1 883 bensinstasjoner i 9 land. Statoilkonsernets årsresultat var i 2002 16,8 milliarder kroner. (Statoil årsrapport 2002)

2.2 Organisasjonsstruktur

Statoil er organisert i følgende fire forretningsområder, som hvert er ledet av en konserndirektør:

- Undersøkelse og produksjon Norge, som omfatter lete-, utbygging- og produksjonsvirksomheten knyttet til olje og naturgass på norsk sokkel. Her arbeider 5 774 ansatte, hvorav 3 021 offshore.
- Internasjonal undersøkelse og produksjon, som omfatter all lete-, utbygging- og produksjonsvirksomheten knyttet til olje og naturgass utenfor Norge. 598 ansatte, hvorav 243 arbeider utenfor Norge.
- Naturgass, som har ansvar for prosessering, transport og markedsføring av naturgass fra oppstrømsvirksomheten² på norsk sokkel. Statoil er en betydelig markedsaktør i Europa, med kunder i 11 land. 937 ansatte, hvorav 132 utenfor Norge.
- Foredling og markedsføring, som omfatter nedstrømsvirksomheter³, herunder handel med og salg av råolje, gass og raffinerte produkter, raffinering, markedsføring, petrokjemivirksomhet og shippingvirksomhet. 7 130 ansatte, hvorav 5 526 utenfor Norge.

I tillegg finnes organisasjonsheter for teknologi og konserntjenester.

Konsernledelsen består i tillegg til konsernsjef Olav Fjell, som etterfulgte Harald Norvik i 1999, av seks mannlige og en kvinnelig konserndirektør. Både Olav Fjell og Harald Norvik er siviløkonomer. Statoils styre består av fem menn og fire kvinner.

2.3 Børsnotering

18. juni 2001 ble Statoil delprivatisert og børsnotert i Oslo og New York. Hovedbegrunnelsen for å børsnotere Statoil var at selskapet skulle få de samme betingelser som andre oljeselskaper og få tilgang til egenkapitalmarkedet. Private eiere og

² Betegnelse for første ledd i petroleumsvirksomheten: Utvinning og produksjon av olje og gass.

³ Betegner siste ledd i petroleumindustrien, f.eks oljeraffinerier, petrokjemiske fabrikker, distribusjon.

børsnotering av Statoil skulle stimulere til en bedre eieroppfølging og høyere verdiskaping, som ville styrke ledelsens og selskapets fokus på forretningsmessig drift og lønnsomhet, i følge en informasjonsbrosjyre om aksjesalget (“Kjøp aksjer i Statoil og bli medeier i Norges største selskap”). Etter børsnoteringen har staten fortsatt aksjemajoritet med 81,7 prosent av aksjekapitalen. De resterende aksjene innehas av om lag 62 000 aksjonærer over hele verden. Omkring 60 prosent av de ansatte eier aksjer i selskapet. Overgangen fra statlig forvaltning til børsnotert selskap har gitt et delvis kulturskifte i organisasjonen. Det gamle Statoil var et politisk instrument og ble som følge av det også et politisert selskap med samfunnsansvar (Lerøen, 2002). For de ansatte var Statoil et ”trygt og godt sosialdemokratisk hjem”. Under Olav Fjells ledelse har det vokst fram en sterkere mål- og prestasjonskultur, og fokus på lønnsomhet og konkurransekraft har økt (Lerøen, 2002:116). Statoils uttrykte mål er å skape verdier for aksjonærene og samfunnet gjennom lønnsom drift, vekst og forretningsutvikling (Statoil årsrapport 2002).

2.4 Likestillingsprogram

Statoil fikk sin første arbeidsgruppe for likestilling for 20 år siden. I 1992 var andelen kvinner i lederstillinger 10 prosent (Statoil Magasin nr. 3 2002). I enkelte av årene på 1980- og 1990-tallet hadde Statoil definerte prosentmålsettinger for kvinneandel i ledergruppen, og andre år manglet slike målsettinger.⁴ Så kom et likestillingsmål om at ledergruppen skulle ha en kvinneandel på 20 prosent innen utgangen av 2000. I tyngre fagstillinger skulle kvinneandelen være tilsvarende. Ved utgangen av 2000 hadde begge gruppene om lag 15 prosent kvinner (Statoil Magasin nr. 3 2002). I Statoil årsrapport for 2001 er kjønnsfordeling ikke omtalt, men det dukker opp i Statoil årsrapport for 2002. Der står at arbeidet med mangfold og likestilling har høy oppmerksomhet. Fra og med 2003 skal alle forretningsområdene rapportere kvartalsvis om utviklingen i arbeidet med å skape bedre balanse i kjønnsfordeling av ledere. Målet er nå at alle forretningsområdene skal ha minst 20 prosent kvinnelige ledere innen 2005 (Statoil årsrapport 2002). Konsernleder

⁴ Informasjon i telefonsamtale med Nickey Berg, vice president i Corporate Human Resources, People Marketing Attraction, Statoil, 17.4.2007

Olav Fjell sier at Statoil bør klare dette uten kjønnskvoltering, fordi kvotering utvilsomt har en del svakheter. Ved rekruttering skal begge kjønn være representert i siste utvelgelsesrunde, og den beste kandidaten skal velges, uavhengig av kjønn (Statoil Magasin nr. 3 2002:12).

3 Teori

3.1 Innledning

Min oppgave har hovedfokus på kjønn og ledelse, men den tar også opp lønn og prestasjonskrav. I teorikapitlet vil jeg trekke fram teoretiske bidrag som kan belyse disse temaene. Første del tar for seg teorier om prestasjonslønn, mens andre del konsentrerer seg om kjønn og ledelse. I slutten av hver av de to delene vil jeg oppsummere forskningsartiklene jeg har valgt, og klargjøre hva som skiller de forskjellige perspektivene fra hverandre. Til slutt vil jeg trekke fram hvilke forventninger dette kan gi til mitt datamateriale i intervjuundersøkelsen.

3.2 Teori om prestasjonslønn

Finnes det en enkel sammenheng mellom lønn og prestasjon? Vil medarbeidere prestere bedre om de kan forvente direkte belønning? Hva betyr det for en organisasjon at man har en resultatorientert belønningsstruktur kontra bruk av fastlønnssystem? Hva skjer med samarbeid og lønnsnivå i bedrifter med prestasjonslønnssystemer? Vi skal se litt på nyere norsk forskning omkring dette.

3.2.1 Prestasjonslønn

Norsk lønnsdannelse har tradisjonelt vært preget av kollektive avtaler og fastlønn. I 1997 hadde 40 prosent av bedriftene i privat sektor en eller annen form for prestasjonsavlønnning, mens dette var steget til godt over 50 prosent sju år seinere. Erling Barth (2005) skriver at prestasjonslønn særlig er tatt i bruk i oljesektoren, i finansiell tjenesteyting og bygg og anlegg, men også i helsesektoren. Det finnes ulike prestasjonslønnssystemer, som for eksempel bonusordninger som enten er direkte knyttet opp mot konkrete resultatmål eller som baseres på mer generell resultatoppnåelse. Det

skilles mellom individrelaterte og grupperelaterte ordninger. Bedriftene bruker prestasjonslønnssystemer for å øke ytelsen fra medarbeiderne. Prestasjonslønnssystemer øker kostnadene for bedriften på grunn av at de gir større administrative utgifter og økt risiko. Fastlønn er derfor lønnsomt både dersom forskjell i innsats ikke gjør store utslag på produksjonsresultatet, og dersom både innsats og produksjonsresultat er enkelt å kontrollere for arbeidsgiver.

Dersom innsatsen er særlig viktig blir imidlertid prestasjonslønn nyttig. Hva som enkelt kan måles avgjør hvilket system for prestasjonslønn som lønner seg. Ofte er det vanskelig og kostbart å måle den enkeltes innsats. Dersom innsatsen er vanskelig å måle mens resultatet er enkelt å måle vil resultatlønn være gunstig, og det vil få den ansatte til å yte mer. Men ofte er resultatet avhengig av utenforliggende forhold, for eksempel oljepris. Dette innebærer en stor risiko både for ansatt og arbeidsgiver, og det gjør at effekten av innsatsen reduseres og blir mindre lønnsom. Det kan også være vanskelig å måle output, som for eksempel hvis dette er svært sammensatt eller komplekst. Hvis resultatene er avhengig av mange dimensjoner kan endimensjonale resultatmål med tilhørende premiering medføre at resultatene blir alt annet enn ønsket. Et annet insentivproblem er forholdet mellom kvalitet og kvantitet. Resultatbaserte insentiver er spesielt ugunstig når de ansatte har oversikt over resultatene og sammenhengen mellom innsats og resultater, mens ledelsen ikke har denne kunnskapen (fordi det er dyrt eller umulig). Da ligger det sterke insentiver for de ansatte til å manipulere informasjonen. Dette har vi sett for eksempel ved rapportering av sykehusproduksjon og i oppblåste aksjekurser. I slike situasjoner kan det være bedre å bruke effektivitetslønn (høy lønn ved effektivt arbeid, dårlig lønn eller sparken hvis dårlig effektivitet) eller premiere relativ prestasjon over tid (målt i forhold til kollega eller til resultater innen bransjen). Dette kan også være gunstig ved kompleks produksjon hvor det er vanskelig å måle både innsats og produksjon. Dersom produksjonen krever stor grad av komplementaritet mellom ansatte kan det lønne seg med gruppeinsentiver, men hvis individuelle egenskaper og innsats er betydelig taler det for individrelaterte prestasjonsordninger.

Når prestasjonslønnssystemene virker godt skal de mest effektive tjene mest, og de mest effektive vil trekkes til de bedriftene som benytter slike systemer. Effekten på innsats avhenger av utformingen av lønnssystemet, mens andre bedrifters lønnssystemer har effekt på seleksjonen av de ansatte. For å få de mest effektive medarbeiderne lønner det seg med prestasjonslønnssystem i et marked hvor de andre bedriftene har fastlønn.

Resultatlønnssystemer kan stride mot medarbeideres rettferdighetssans fordi det er uenighet om hvordan forskjeller i innsats og kompetanse skal belønnes. Stadige belønningsvurderinger kan redusere tillit i organisasjonen, og gi mellomlederne en makt de ansatte ikke ønsker mellomlederne skal ha. Fagforeningene kan være i mot systemet, blant annet fordi det svekker deres innflytelse. Dessuten er det som allerede nevnt kostbart å implementere og gjennomføre, det øker byråkratisering av virksomheten samt gir problemer knyttet til målbarhet. Prestasjonslønsordninger kan dessuten begrense og manipulere flyten av negativ informasjon i bedriften i lønnsom retning for den som sitter på informasjonen. Dette gjør at tradisjonell fast timelønn fortsatt er dominerende avlønningsform, som for øvrig også har innslag av prestasjonslønn i seg, som for eksempel gjennom konkurranse om de beste jobbene, opprykksordninger, pensjonsavtaler og liknende.

Likevel vil det trolig bli vekst i bruk av prestasjonslønnssystemer framover. Dette skjer fordi individuell innsats vil få økende betydning. De ansatte blir i økende grad autonome, og deres motivasjon til innsats blir en svært viktig konkurransefaktor. Produksjonen vil bli stadig mer kunnskapsintensiv og mindre kapitalintensiv, og økende konkurranse gir høyere krav til produktivitet.

3.2.2 Nye avlønningsformer og lønnsforskjeller

I boka "Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning" skriver Barth, Bratsberg, Hægeland og Raaum to kapitler om prestasjonslønn (Barth m. fl., 2005). De fastslår at bruken av prestasjonslønnssystemer har økt sterkt i det private næringsliv de siste årene, mens det i offentlig sektor foreløpig er lite brukt. Tradisjonelle avlønningsformer er mest vanlig i områder med tariffavtaler, fagorganisering og sentrale forhandlinger. De nye avlønningsformene er hyppigere i områder uten tariffavtaler, men prestasjonslønnssystemer har klar vekst også innenfor avtaleområder som er omfattet av tariffavtaler.

Tradisjonelle lønnssystemer basert på kollektive avtaler får kritikk fordi de er for rigide i den nye kunnskapsøkonomien. De gir for svake insentiver til innsats, de hindrer omstillinger og raske snuoperasjoner, og de sender ikke raske nok signaler om knapphet og overflod i markedet for at arbeidskraften får korrigeret seg etter virksomhetens behov.

Det finnes mange forskjellige former for insentivsystemer og prestasjonslønn. Grovt sett kan det skilles mellom to hovedformer: Individbaserte ordninger og gruppebaserte ordninger. Individbaserte løsninger knyttes til den enkeltes prestasjoner. Tidligere ga denne typen vanligvis permanente opprykk i lønn, men nyere ordninger har variable komponenter avhengig av tidsbestemte resultater, slik at lønnen kan gå både opp og ned. Gruppebaserte ordninger knytter lønnen til måloppnåelse for gruppen som helhet eller til bedriftens resultater totalt sett. Hovedproblemet med gruppesystemer er at insentivene ofte blir veldig svake, og at effekten av egen innsats derfor blir svært liten for den enkelte. Gruppebaserte systemer er å foretrekke når samarbeid er avgjørende og det er vanskelig å skille ut den enkeltes innsats. Individbaserte lønnsystemer gir den enkelte direkte belønning for egen innsats, som kan være svært viktig med hensyn til seleksjon av ansatte og motivasjon. Individbaserte avlønningsformer er å foretrekke når det er forholdsvis enkelt å identifisere den enkeltes bidrag, men de har følgende tre problemer:

- 1) Systemet kan oppfattes som urimelig fordi det er uenighet om hva som er rettferdig belønning for forskjell i innsats og evner. Dette kan dermed virke demotiverende på innsatsen.
- 2) Det kan være vanskelig å skille mellom den enkeltes og gruppens innsats.
- 3) Konkurransen mellom medarbeiderne kan gi uheldige virkninger for felles innsats.

De bedriftene som bruker prestasjonslønnsystemer mest er bedrifter med stor grad av autonome og høyt utdannede arbeidstakere, store hierarkiske organisasjoner med opprykksmuligheter, bedrifter som opplever høy konkurranse, de som opererer i utenlandske markeder og de som er i utenlandsk eie. Oljerelaterte virksomheter benytter i stor grad individuelle ordninger som bonus og individuelle dyktighets- og prestasjonsvurderinger. De nye ordningene er mindre utbredt i små bedrifter.

Lønnsulikheten er signifikant større i bedrifter med prestasjonslønn. Innføring av prestasjonslønn gjør at lønnsfordelingen øker både i topp og bunn. De høytlønte øker avstanden til medianen, mens de lavtlønte blir hengende etter. Jo større bedriften er, desto mer tjener de høytlønte relativt til medianen. Det er individuelle ordninger som gir størst uttelling på gjennomsnittet. Prestasjonslønsordninger gir en liten, men statistisk signifikant (2 prosent) effekt på bedriftenes lønnsnivå. Lønnsforskjellene er mindre i bedrifter med kollektive forhandlinger og høyere organisasjonsgrad går sammen med lavere ulikhet i bedriften. Kollektive avtaler og høy organisasjonsgrad gir lavere lønnsfordeling både i topp og bunn. Økningen i lønnsforskjeller i Norge skyldes i hovedsak økte forskjeller blant ansatte i samme næring og med samme kjønn, alder og utdanning,

altså *innen* grupper. Til nå har ikke innslag av prestasjonslønn ført til store endringer i lønnsforskjeller i Norge. Forskjellene er fortsatt langt mindre enn i de fleste andre land.

3.2.3 Oppsummering og vurdering

Prestasjonslønn som virkemiddel for styring og ledelse gir større gevinst jo mer kompleks produksjonsprosessen er og jo mer som er overlatt til den enkeltes initiativ. Innføring av prestasjonslønn øker de administrative kostnadene for bedriften, gir økt risiko og øker lønnsutgiftene. Resultatmåling vil være vanskelig i komplekse organisasjoner, og valg av prestasjonslønnssystem blir avgjørende for resultatet som oppnås.

Belønningssystemet må oppfattes som rimelig av de ansatte, og må være upåvirket av utenforliggende elementer for å virke motiverende på medarbeiderne. Prestasjonslønn kan påvirke samarbeid og tillit i organisasjonen, og føre til forvrenging av negativ informasjon. Systemet vil medføre økt lønnsulikhet, og påvirke seleksjon av ansatte ved at de mest effektive vil jobbe i bedrifter med prestasjonslønn.

Hvordan er prestasjonslønnsordningen i Statoil, og hva mener informantene om belønningssystemet de omfattes av? Har det noen betydning for arbeidsmiljø, motivasjon og samarbeid? Det får vi vite mer om i kapittel seks.

3.3 Teorier om kjønn og ledelse

Jeg vil i denne delen se på internasjonal forskning om ulikhet mellom kjønn når det gjelder ledelsesposisjoner på arbeidsmarkedet, og relatere dette til situasjonen i Norge. Norge er et forholdsvis egalitært samfunn. I internasjonal sammenheng scorer vårt land høyt på FNs likestillingsindekser, som måler likestilling innen politikk og utviklingsmuligheter i samfunnet. Imidlertid er likestillingen i arbeidslivet i Norge kommet vesentlig kortere. Kvinner er lite representert i lederstillinger og i bedriftsstyrer, både i offentlige og private arbeidsorganisasjoner. Tidligere næringsminister Ansgar Gabrielsen stilte i 2003 krav om at innen vel to år skulle norske bedriftsstyrer ha 40 prosent kvinneandel i alle offentlig eide selskaper og i privat eide allmennaksjeselskap. Dersom målet ikke ble nådd skulle bedriftene tvinges til å tilpasse dette. Fristen er nå utvidet med

to år. Næringsministeren argumenterte ikke med “rettferdighet”, men med verdiskaping. Han mente det lønner seg å rekruttere kvinner, og at vårt samfunn har ressurser vi har unnlatt å bruke. Hva kan være årsaken til at Norge ikke har fått dette til?

Kjønnsfordelingen i lederjobber er vesentlig for arbeidstakerne og for bedriftene. Flere forskningsbidrag viser at kjønnsfordelingen i lederjobber påvirker rekruttering, lønn og belønninger, evalueringer og forfremmelser i bedriftene. (Reskin & McBrier, 2000:211)

Lederjobbene attraktivitet trekker begge kjønn mot ledelse, antakelig fordi ledere tjener mer enn ikke-ledere, de nyter mer prestisje, autonomi og autoritet, de er bedre beskyttet mot ytre konkurranse, og ansvaret det medfører kan gi indre belønning og større jobbtilfredsstillelse i seg selv. Ulikhet mellom kjønn med hensyn til å inneha lederposisjoner kan være årsak til opprettholdelse av kjønnsforskjeller på arbeidsplassen. Mannlige ledere i et mannsdominert hierarki vil trolig handle på måter som opprettholder mannlige privilegier og fordeler, og dermed reprodusere kjønnsforskjeller i bedriftene.

Jeg vil konsentrere meg om temaet kjønn og ledelse i arbeidslivet ved å drøfte et utvalg av tidligere studier av dette. Studiene er valgt fordi de dokumenterer og forsøker å forklare variasjoner innen kjønn og ledelse i arbeidslivet i ulike kontekster.

3.3.1 En komparativ studie av ledelse

Wright, Baxter og Birkelund tar i sin artikkel ”The gender gap in workplace authority: A cross-national study” fra 1995 opp spørsmål som gjelder forskjeller mellom kvinner og menn i det å inneha lederposisjoner på arbeidsplassen. De dokumenterer og vurderer omfanget av kjønnsforskjeller, samt forsøker å forklare årsaker og variasjoner i dette på tvers av de sju kapitalistiske landene USA, Canada, Storbritannia, Australia, Sverige, Norge og Japan. Data er samlet i første del av 1980-årene. Forfatterne har målt autoritet på flere måter, f.eks formell plass i lederhierarkiet, myndighet til å sanksjonere og ta avgjørelser, og type autoritet. Avhengig av hvordan ledelse måles gir det litt forskjellige resultater.

Kjønnsforskjeller i ledelse eksisterer i alle de sju landene som ble studert, men variasjonene er betydelige på tvers av nasjonene. Kjønnsgapet er mindre i de engelskspråklige landene, spesielt i USA og Australia, stort i Skandinavia og enormt i Japan. Forfatterne hevder at kjønnsforskjeller i ledelse sannsynligvis i stor grad skyldes direkte diskriminering. Dette begrunner de med at de har kontrollert for en rekke variabler

som bransje, privat versus statlig virksomhet, organisasjonsstørrelse, yrke, fulltid versus deltid, utdanningslengde, alder, yrkesdeltakelse, ansiennitet, hjemmeboende barn, sivil status og husarbeid. Det eksisterer dermed ingen rasjonelle grunner for forskjellene mellom menn og kvinner som her er sammenliknet. Når det fortsatt finnes kjønnsforskjeller etter kontroll for disse forholdene skyldes det ikke forskjeller i utdanning osv, men det må skyldes noe annet. Derfor hevder forfatterne det er grunn til å tro at kjønnsforskjellen skyldes diskriminering.

Analysene støtter ikke det synspunkt at kvinners eget valg er en vesentlig faktor med hensyn til kjønnsforskjeller i ledelse. Selvvalgshypotesen statuerer at kvinner på grunn av ansvar for familien frivillig gjør seg mindre tilgjengelig for opprykk til lederstillinger på arbeidsplassen. At kvinner av familiære hensyn velger “the mommy track” framfor lederkarriere på arbeidsplassen, synes altså å ha relativt liten betydning for kjønnsforskjeller i ledelse i de fleste av landene de studerte. Forfatternes test av selvseleksjon er indirekte og resultatet derfor noe usikkert.

Kjønnsforskjellene *innen* lederhierarkiet er ikke større enn kjønnsforskjellene med hensyn til å *komme inn* i hierarkiet. Dermed får heller ikke glasstakhypotesen støtte i undersøkelsene.

Mulighetene for kvinner som allerede er i lederhierarkiet for forfremmelse er signifikant større i USA enn i de andre landene som ble studert. For eksempel har menn i USA 1.8 ganger større sannsynlighet enn kvinner i USA for å bli toppleder eller leder på høyt nivå, mens i Norge har menn 5.8 ganger større sannsynlighet enn kvinner for å innta en slik posisjon. Dette kan virke selvmotsigende siden kjønnsrelasjonene på mange måter er mer egalitære i Norge enn i USA. I Norge er lønnsforskjellene mellom menn og kvinner mindre enn i USA, og menn utfører i gjennomsnitt større andel av husarbeidet. De skandinaviske landene er altså egalitære med hensyn til kjønn og klasse, men ikke når det gjelder ledelse. Forfatterne hevder at USA har gjort betydelig framgang med hensyn til kjønnsproblemer i arbeidsplasshierarkier i forhold til de fleste andre land, selv om landet langt fra er en leder i likestillingspolitikk. De viser til at USA har et relativt høyt antall lederposisjoner. Dette betyr sannsynligvis at mannlige ledernetverk i USA ikke har samme insentiv til å beskytte seg mot kvinnelig konkurranse som i land der antall lederposisjoner er få.

Kvinnebevegelsen i USA har i tradisjonell liberalistisk ånd vært opptatt av like muligheter i arbeidslivet. I de sosialdemokratiske skandinaviske landene har derimot kvinnebevegelsen kjempet for velferdsgoder uavhengig av posisjon på arbeidsmarkedet.

Siden disse godene for det meste benyttes av kvinner kan dette medføre statistisk diskriminering av kvinner fra arbeidsgivers side og disinsentiv for å ansette kvinner i lederposisjoner.

Forfatterne konkluderer med at kjønnsforskjeller i arbeidsledelse på tvers av nasjoner *kan* være resultat av interaksjon mellom tilgjengeligheten av ledelsesposisjoner og kvinnebevegelsers evne til å utfordre barrierene kvinner møter når de går inn i slike posisjoner. Altså synes både politiske og økonomiske faktorer å være viktige når det gjelder å forklare variasjonen i kjønnsulikhet i arbeidsledelse. Kulturelle forskjeller innen kjønnsideologi synes derimot mindre betydningsfulle.

3.3.2 En svensk studie

Mia Hultin undersøker i sin artikkel "Gender Differences in Workplace Authority: Discrimination and the Role of Organizational Leaders" fra 1998 i hvilken grad diskriminering mellom kvinner og menn er årsak til ulikhet innen ledelse i det svenske arbeidsmarkedet. Hun tar utgangspunkt i Wright, Baxter & Birkelunds artikkel fra 1995 som viser at kjønnsforskjeller i ledelse er relativt store i Sverige sammenliknet med Australia, Canada, USA og Storbritannia. Hun bruker to sett data fra 1991 i sine undersøkelser. Mer enn 2000 ansatte er med i undersøkelsen, hvor ledere er definert ut fra om de leder arbeidet til mer enn 20 prosent av de ansatte i bedrifter med mer enn 10 ansatte. Resultatene gjelder derfor ledelse på svært ulike nivå.

Undersøkelsen viser at kvinner med like karriererelaterte individuelle karakteristikk (human kapital) og liknende familiesituasjon og horisontal arbeidsmarkedssituasjon (strukturelle forhold) som menn har betydelig mindre sjanser for å oppnå lederposisjoner enn det menn har. Underrepresentasjon av kvinner i lederstillinger er spesielt betydelig i privat sektor. Kvinner synes å komme mer uheldig ut med hensyn til lederposisjoner jo flere kvinner som befinner seg i yrket, mens menn har større fordel jo flere kvinner i organisasjonen. Resultatene viser også at kvinner i privat sektor ikke får belønning for utdanning og ansiennitet i samme grad som menn. Forskjellsbehandlingen kommer av faktorer utenfor kvinnes egen kontroll. Hultin mener kvinner diskrimineres. Øverste leders kjønn har imidlertid ingen sammenheng med i hvilken grad kvinner og menn oppnår lederstillinger i bedriftene.

Statistisk diskriminering kan være en av mekanismene bak kvinners lavere muligheter. Statistisk diskriminering kan være basert på rasjonell kalkyle for å maksimere produktivitet og lønnsomhet, og minimalisere fravær på arbeidsplassen. Slike overveielser kan resultere i at kvinner betraktes som mindre stabil arbeidskraft sammenliknet med menn, og føre til at de ikke oppnår lederposisjoner.

Hvorfor er det så store kjønnsforskjeller i ledelse når Sverige ellers har vært opptatt av likhet på mange områder? Hultin svarer at hovedfokus når det gjelder likestilling i arbeidslivet har ligget på lønnforskjeller mellom kvinner og menn. På samme måte som lønn er belønning for arbeid kan lederposisjon oppfattes som organisasjonens belønning for den ansattes prestasjoner. Siden prestasjoner og sammenheng mellom prestasjon og rang er vanskelig å måle objektivt, men utsatt for tolkning og manipulasjon, kan diskriminerende praksis i tildeling av lederposisjoner fortsette å eksistere.

3.3.3 En studie av ledelse i Norge og USA

Birkelund og Sandnes undersøker i sin artikkel "Gender and Managerial Power. A Cross National Study of Norway and the USA" fra 2001 kjønnsfordelingen i lederjobber i Norge og USA ved hjelp av kryssnasjonale data fra 1997, og ser på forskjellige faktorer innvirkning på muligheten for å bli leder blant henholdsvis menn og kvinner. Ledelse defineres ut fra yrkesklassifikasjonen, altså de som har ledelse som yrke. Dette gir en snevrere form for ledelse enn i data hos Wright et al., og omfatter hovedsakelig ledere på høyt nivå. Forfatterne er noe i tvil om den amerikanske undersøkelsens representativitet, og tar derfor forbehold i sin konklusjon.

Birkelund og Sandnes finner at det fortsatt er betydelige forskjeller med hensyn til kjønn og ledelse i Norge, og forskjell mellom Norge og USA. I Norge er det signifikante kjønnsforskjeller: 19,5 prosent av mannlige og 6,3 prosent av kvinnelige ansatte er ledere. USA har ingen signifikante kjønnsforskjeller i sannsynlighet for å bli leder. I USA synes kjønnsgapet med hensyn til ledelse å være lukket. Kjønnsforskjellen i ledelse i Norge er relatert til alder, i det kjønnsforskjellene øker med alder (livsløpseffekt), og vil minke når de unge kohortene blir eldre (kohorteffekt). Kjønnsforskjellene i ledelse er også relatert til utdanning, opprykk og til det å ha en partner som deler eller tar hovedansvaret for hjemmesituasjonen. Både i USA og Norge har kvinner gode jobbmuligheter, og de samme fertilitetsrater og yrkesdeltakelse. Men i Norge jobber en større andel av kvinnene deltid og

i kvinnedominerte yrker, og de har større muligheter for å gå ut og inn på arbeidsmarkedet i forbindelse med familieansvar enn amerikanske kvinner har.

Hva er årsakene til at Norge er kommet mye kortere enn USA med hensyn til kjønnsforskjeller i ledelse? Forfatterne antyder forskjellige kulturelle forklaringer. USA har tradisjonelt vært mer individualistisk og markedsorientert enn Norge, og lagt sterk vekt på like muligheter i arbeidslivet. Familiesfæren er sett som et privat anliggende, og ikke et tema for offentlig politikk. I Norge har man derimot lagt vekt på balanse mellom jobb og andre deler av livet. Velferdsstaten har tilrettelagt for å kombinere familie og lønnsarbeid (spesielt for kvinner), og for å være hjemme med omsorgsansvar uten lønnet arbeid. Norsk likestillingspolitikk har vært familievennlig, men ikke kvinnevennlig med tanke på karriere i arbeidsmarkedet. Norske arbeidsorganisasjoner har ikke drevet en politikk som har utfordret kjønnsforskjellene i arbeidsmarkedet og implementert like rettigheter. Da velferdsstaten ekspanderte i 1970-årene gikk kvinner inn i kvinnedominerte yrker, og mange jobbet deltid. Dette er i endring, men fortsatt har kulturelle føringer sammenheng med kvinners valg av yrke, arbeidstid, arbeidsmarkedstilknytning og karriereønsker. Forskjellene mellom Norge og USA kan altså skyldes en blanding av kultur og økonomiske og velferdsstatlige ordninger.

3.3.4 Rekruttering av ledere. En amerikansk undersøkelse

Reskin og McBrier har gjort en undersøkelse hvor de ser på om bedrifters rekrutteringspraksis har konsekvenser for kjønnsfordelingen i lederjobber. De konsentrerer seg om mannlige og kvinnelige ledere på høyere nivå (managerial jobs), altså de som har ledelse som yrke. De benytter data fra 1991 og 516 arbeidsorganisasjoner i et nasjonalt sannsynlighetsutvalg i USA. De finner at bedriftenes ansettelsesprosedyrer sterkt påvirker fordelingen av lederjobber mellom kjønnene.

Gjennom de første 2/3 av 1900-tallet var de aller fleste lederjobber besatt av menn. Stereotype mannlige trekk ble oppfattet som hensiktsmessige lederegenskaper, og ledelse ble forbundet med maskulinitet. Menns tilskrevne egenskaper var gjerne sett som nødvendige for å kunne fylle lederjobber. Tilskrevne egenskaper (ascribed characteristics) er medfødte synlige egenskaper som arbeidsgiverne kan klassifisere medarbeidere etter, f. eks kjønn, rase, etnisitet, alder og liknende. Oppnådde egenskaper (achieved characteristics) dreier seg derimot om utdanning og personlige egenskaper, altså hvem man

er blitt. Arbeidsgivere praktiserer askripsjon dersom ansattes tilskrevne egenskaper løftes ut og oppfattes som relevante og direkte influerer på belønninger, status, posisjon eller muligheter. Denne type forskjellsbehandling kan være bevisst eller ubevisst.

Organisasjonspraksis institusjonaliserer ofte vane i karrierestiger og liknende, og straks den er institusjonalisert i organisasjonens formelle strukturer og uformelle tradisjoner er den motstandsdyktig mot endringer. Strukturell treghet og vanetenking i bedrifter kan derfor gi tilbøyelighet til tilskrivning av egenskaper som vil favorisere menn til lederjobbene. Denne type statistisk diskriminering er billig: Det å velge ledere som likner på dem organisasjonen allerede har genererer mindre kostnader og risiko (homososial reproduksjon). Forskning har tidligere konkludert med at arbeidsgivere har tendens til å prioritere menn foran kvinner til de mest attraktive jobbene. Maktsterke grupper vil gjerne opprettholde sine privilegier. Kvinners arbeid blir devaluert, og kjønnene segregeres inn i forskjellige yrker, organisasjoner og interne arbeidsmarkeder.

Organisasjoners ansettelsesprosedyrer og praksis kan invitere til, men også begrense, denne type tilskrivning. Askripsjon reduseres ved å lyse ut ledige stillinger i rekrutteringsprosessen eller å spesifisere objektive seleksjonskriterier i seleksjonsstadiet, fordi det utvider søkerpoolen og reduserer subjektivitet. Åpne rekrutteringsmetoder, som utlysning av lederjobbene, rekruttering gjennom rekrutteringsbyråer, eller forfremmelser basert på erfaring og ansiennitet, begrenser askripsjon i rekrutteringsfasen. På den annen side, jo mer organisasjoner baserer seg på bekjentskapers anbefalinger, jo større er menns andel av lederjobbene. Ved bruk av uformelle nettverk begrenses rekrutteringspoolen til personer med bånd til en beslutningstaker i organisasjonen, og mennesker i sosiale nettverk synes å likne hverandre demografisk. Utstrakt bruk av nettverk i rekrutteringsfasen er vanskelig å bekjempe fordi mange ledere tror at mennesker i deres personlige nettverk har større talent enn andre. Dette stemmer overens med kognitiv teori, som sier at man foretrekker medlemmer av egen inngruppe framfor utgruppedlemmer, og favoriserer dem både i evalueringer og belønninger. Selv om beslutningstakernes intensjon kan være meritokratisk, er konsekvensene av nettverksbasert rekruttering at kjønnsbasert askripsjon øker. Lederutvelgelse som involverer subjektivitet, stereotypi, forutinntattheter og inngruppefavorisering baner veien for askripsjon. Når subjektivitet reduseres vil kvinners andel av lederjobber øke. Prosedyrer som øker objektiviteten ved rekruttering er skrevne regler og prosedyrer, skrevne ansettelses- og oppsigelsesregler, skrevne jobbeskrivelser, skrevne prestasjonsmålinger og evalueringer. Når organisasjoner formaliserer

kvalifikasjoner i skrevne dokumenter er det ikke sannsynlig at de vil vektlegge tilskrevne egenskaper.

Betydningen av denne type formalisering øker med størrelsen på organisasjonen. Imidlertid er rekrutteringsmetodene enda viktigere enn formaliseringen. Det betyr at disse er et kritisk stadium for inklusjon eller eksklusjon.

Ved å rekruttere gjennom ”gutteklubb-nettverk” og benytte rekrutteringspraksis som er utsatt for subjektivitet, reduserer arbeidsgiver kvinners tilgang til lederjobber. Ved å formalisere personellpraksis og redusere avhengigheten av uformelle nettverk forbedres kvinners mulighet til å konkurrere med menn på like vilkår. Jo større andel menn blant lederne i organisasjonen og generelt i bransjen jo større behov er det for en bevisst politikk for dette dersom kvinner skal ha lik mulighet som menn for lederjobber.

3.3.5 Kjønn, ledelse og rekruttering i staten

Det er mangel på kvinner i høyere lederstillinger i den norske staten. Ved utgangen av 2005 var andelen kvinnelige ledere 35 prosent. Bare 23 prosent av topplederne var kvinner, mens det på mellomledernivå var 35 prosent kvinner, og de fleste av disse var på lavere nivåer. Eksisterer et usynlig glasstak litt under toppledernivået i staten som kvinner ikke klarer å bryte igjennom? Er tidsklemma mer brutal for kvinner enn for menn? Aagoth Elise Storvik gjorde i 2005 en spørreskjemaundersøkelse blant alle ledere i departementer og direktorater som kartlegger motivasjon, erfaringer og karriereatferd (Storvik, 2006). Hun fant at kvinnelige ledere ikke ble utsatt for forskjellsbehandling i arbeidslivet. Like mange kvinner og menn ble tilbudt lederstilling, og det var lik sannsynlighet for begge kjønn å bli oppfordret av arbeidsgiver til å søke. Begge kjønn var like fornøyd med rekrutteringspolitikken i virksomheten. Hovedtendensen i staten synes å være at mannlige og kvinnelige ledere behandles likt, og glasstakhypotesen får derfor ingen støtte. Undersøkelsen viser heller ingen tegn til marginalisering, segmentering som hindrer opprykk, kjønnnet homososial reproduksjon på ledelsesnivået eller at ledelse har en maskulin undertekst. Det kan derfor synes som ledelsesidealet innen staten (departementer og direktorater) er kjønnsbalansert. Det kan også synes som store byråkratiske virksomheter gir bedre karrieremuligheter for kvinner (og menn) enn små nettverksorganisasjoner, fordi de tilbyr bedre opprykksmuligheter. Kvinner søker færre lederstillinger enn menn, men blir tilbudt like mange som menn. Dette tyder på en positiv

forskjellsbehandling av kvinner i statlig virksomhet, og er i tråd med tidligere forskning. Staten hadde i 2006 en målsetting om at det innen 1.juli skulle være minst 40 prosent av begge kjønn i statlige lederstillinger. Funnene kan bety at når det kommer et politisk press om å øke kvinneandelen blant ledere får kvinner en vel så stor sannsynlighet for å oppnå lederstilling som menn.

Undersøkelsen viser ingen kjønnsforskjeller i motivasjon, prioriteringer eller tidsklemmeproblemer. Kvinnelige ledere i staten er like interessert i opprykk og topplederstillinger som menn. De nedla samme arbeidsinnsats og var like villige som menn til å skifte jobb. Dette bryter med antakelser om at kvinner har andre verdier og prioriteringer, og bekrefter teori om at kvinnelige og mannlige arbeidstakere som befinner seg i samme posisjon og behandles likt også oppfører seg likt. Her tar Storvik forbehold om at kvinnelige ledere kan utgjøre en meget selektert gruppe kvinner.

Kvinnens ambisjoner synes ikke begrenset av familien i større grad enn for menn, og det er faktisk flere menn enn kvinner som sier de ønsker å prioritere familien. Forskjellen er imidlertid ikke signifikant. Kan dette forklares med at de mest karriereorienterte søker seg til det private næringsliv?

En tydelig kjønnsforskjell i undersøkelsen er at kvinnelige ledere sjeldnere søker lederstillinger enn deres mannlige kolleger - på alle nivå. Dette bekreftes også i tidligere studier, og er overraskende sett i forhold til at menn og kvinner har sammenfallende ambisjoner, prioriteringer og arbeidsinnsats. Siden kvinner gjennomsnittlig befinner seg på lavere ledernivå enn menn burde de heller være mer ivrig enn menn til å søke.

Undersøkelsen viser at kvinnelige ledere sjeldnere søker lederstillinger uoppfordret, men hvis arbeidsgiver oppfordrer til å søke gjør de det like ofte som menn. Kan kvinnens søkevegring skyldes at de *tror* det finnes et glasstak? Storvik påpeker at tidligere studier har vist at en stor del av rekrutteringsansvarlige toppledere mener kvinner som vil bli ledere møter hindringer menn ikke konfronteres med. Det er sannsynlig at også ledere på lavere nivå forestiller seg et slikt glasstak, basert på at de ser det er færre kvinnelige enn mannlige toppledere. Om glasstaket er forestilt eller faktisk kan dermed ha den samme konsekvens, nemlig å forsinke utviklingen av økt kvinneandel i ledelsen.

Storvik tror en annen viktig grunn til mangelen på kvinner i lederstillinger skyldes kvinnens utdanningsvalg. Typiske lederutdanninger har tidligere hatt lav kvinneandel, som har medført at arbeidsgivere får få kvinner å velge mellom. Dette har mindre betydning i yngre aldersklasser, hvor det er høyere andel kvinner med høyere utdanning og høyere andel kvinnelige ledere.

3.3.6 Likebehandling, rettferdighet og kjønnsforskjeller

Mari Teigen skriver i sin avhandling at ”kjønnsbalanse” er en selvstendig politisk målsetting i Norge. Standardformularet krever at ”hvert kjønn skal være representert med minst 40 prosent” (Teigen, 2001:8). I likestillingslovens § 3 ble det innlemmet en generell adgang til ulik behandling som fremmer likestilling. Spørsmålet er om dette skal bety et forbud mot kjønnsdiskriminering eller også åpne for positiv særbehandling, og handler om forståelsen av rettferdighet, rimelighet og likhet. Hva er rettferdighet og likebehandling når det gjelder likestilling?

Kvotering er en av likestillingspolitikkenes viktigste virkemidler. Kvotering angir ”en fast kvote for hvor høy andel av det underrepresenterte kjønn som skal inneha bestemte posisjoner, og hvor det iverksettes virkemidler som sikrer at kvoten blir fylt” (Skjeie, 1985 referert i Teigen, 2001:10). I USA har kvotering tidligere vært brukt i arbeid og utdanning, men i dag er det en stadig voksende opinion mot positiv særbehandling. Er det slik at positiv særbehandling fremmer rettferdighet og forhindrer diskriminering, eller strider den mot et grunnleggende prinsipp om likebehandling? Handler positiv særbehandling om diskriminering av dem som ikke tilgodeses, eller om at det fremmer reell likebehandling gjennom ulik behandling som forutsetning for å oppnå større grad av likhet og rettferdighet? Er det (mer) rettferdig med positiv særbehandling hvis den er vurdert på individuelt grunnlag til forskjell fra for et kjønn som gruppe?

Rettferdighet kan være å sikre jevn fordeling mellom menn og kvinner som resultat når det gjelder attraktive posisjoner som gir makt, innflytelse og status. Kjønnsbalanse (likestilling) blir dermed konsekvens av rettferdig fordeling, selv om dette har krevd positiv særbehandling av kvinner.

En annen utbredt oppfatning av rettferdighet er at posisjoner fordeles etter individuell prestasjon (meritokratisk seleksjon). Det antas at talent og intelligens er jevnt fordelt i befolkningen, og likebehandling og likhet i muligheter realiseres derfor ved fordeling etter kvalifikasjoner. I meritokratidebatten stilles det spørsmål om, og i hvilken grad, det er rettferdig å benytte positiv særbehandling ved utvelgelse etter kvalifikasjon. Når kan det være legitimt å gi det underrepresenterte kjønn fortrinnsrett?

Det statsfeministiske likestillingsprosjektet i Norge har handlet om *likhet* mellom kjønn. Men debatten om likestilling dreier seg også om hva kvinner spesielt har å bidra

med, - altså om kjønn som *forskjell*. Forskjellsfeminismen argumenterer med kjønnsforskjellen for å fremme likestilling. Kvinners antatte egenskaper, verdier, interesser og prioriteringer gjør at kvinner bidrar med nye perspektiver og problemløsninger. Likestilling framstilles som en ”vinn-vinn-situasjon, hvor kvinners karrieremuligheter forbedres samtidig som organisasjonene utvider sin kompetanse og handlingskapasitet ved et større mangfold av menneskelige ressurser” (Teigen, 2001:33), altså en utilitaristisk argumentasjon. En jevnere kjønnsfordeling blir dermed effektivitets- og produktivitetsfremmende og bedrer beslutningsgrunnlaget. Likestilling blir dermed gjensidig interesse.

Men forestillinger om kjønnsforskjeller fungerer også som hinder for likestilling. Når sosialt konstruerte kategorier av egenskaper tillegges kjønn, som man har en lang tradisjon for, leder det til feilaktige antakelser som kan favorisere menn og forfordele kvinner. Begrepene ”ledere” og ”ledelse” assosieres med menn og det maskuline, og fører til at kvinner framstår som mindre egnet. Personlige kvalifikasjoner som etterspørres til de øverste lederstillingene er gjerne egenskaper som ”beslutningsdyktig”, ”resultatorientert”, ”høy arbeidskapasitet”, ”strategisk” og ”prinsippfast”. Disse assosieres som typisk maskuline, og gir normer og antakelser om at menn passer bedre til de øverste lederstillingene enn kvinner.

Forskjellsfeminismen kan karakteriseres som kjønnsessensialistisk tankegodt og sosial og biologisk determinisme. *Feministisk* forskning i dag påstår derimot at ”kjønn” *kontinuerlig* blir konstruert i sosiale situasjoner. Forskjellsfeminismen kan føre til en forsterket kodifisering av ”det kvinnelige” og ”det mannlige”, og gir forventninger om kjønnsstereotyp atferd. Kvinner som bryter kjønnsbarrierer og velger atypisk kan møte slike forventninger. Forskjellsargumentasjonen er problematisk også fordi kvinnelig tilstedeværelse må bevise sin nytte for å være berettiget, - som i neste instans kan være et argument for utelukkelse hvis det ikke lenger ”lønner seg med kvinner”. Mannlig tilstedeværelse i maktsammenhenger er imidlertid selvsagt, og problematiseres ikke, og normen for det typisk mannlige forblir skjult. Kvinnen blir ”den andre”, som det stadig kan stilles spørsmål ved, fordi tilstedeværelsen ikke begrunnes i kravet om *rettferdighet*. Forskjellsargumentasjon påvirker dessuten likestillingsdiskursen, og gir for eksempel risiko for at oppmerksomhet omkring kjønnsdiskriminering faller ut. Påstander om diskriminering har for tiden dårlig gjennomslagskraft, mens argumenter om gevinstene kvinners kompetanse og erfaring gir foretrekkes for å fremme det alle kan være enige om, nemlig at større kvinneandel vil være et positivt bidrag på mannsdominerte områder. Fokus

på diskriminerende praksis gir en dårlig tone i likestillingsdebatten, og denne type retorikk må derfor vike for en mer behagelig argumentasjon om kvinners spesielle kompetanse.

Forskjellsargumentasjonens innhold har endret seg over tid: Tidlig på 1980-tallet ble kvinners erfaringer, verdier og interesser framstilt som et alternativ til menns ledereksptise (forskjellsargument). Dagens argumentasjon markerer at kvinner er velkvalifiserte, og kjønnsforskjellen utgjør en personlig tilleggskompetanse (nytteargument). Bare antydningvis hevdes det at en vedvarende mannsdominans på lengre sikt vil skape problemer for næringslivet.

3.3.7 Oppsummering og vurdering

Jeg har gjennomgått fem empiriske studier om kjønn og ledelse, og en artikkel som drøfter begreper og retorikk i argumentasjonen omkring likestilling.

Både Hultins studie og Wright, Baxter og Birkelunds studie dokumenterer at det finnes betydelig forskjell i menns og kvinners sannsynlighet for å oppnå lederposisjoner ved ellers like forhold. Wright, Baxter og Birkelund bruker komparative data fra sju land tidlig på 1980-tallet, mens Hultin konsentrerer seg om Sverige og analyser av data fra 1991. Artikkene benytter altså relativt gamle data. Forfatterne definerer ledelse på noe ulike måter i de to artiklene, men alle kommer fram til at forskjellene mellom kvinner og menns sannsynlighet for å oppnå lederposisjoner kan skyldes diskriminering, og er utenfor kvinnenens kontroll.

Wright, Baxter og Birkelund dokumenterer betydelige kjønnsforskjeller i ledelse på tvers av de sju landene som er målt. Forskjellene er minst i engelskspråklige land og størst i Japan. Forfatterne tror at kjønnsforskjellene i ledelse på tvers av land kan skyldes interaksjon mellom tilgjengeligheten av lederposisjoner og politiske kvinnebevegelsers evne til å utfordre barrierer for kvinner i lederposisjoner. Verken selvvalgshypotesen eller glasstakhypotesen får støtte.

Hultins artikkel viser at kvinner, ved ellers like forhold, har svært begrensede sjanser for lederposisjoner sammenliknet med menn. Dette har ingen sammenheng med øverste leders kjønn. Underrepresentasjon av kvinner i lederstillinger er spesielt betydelig i privat sektor, hvor kvinner heller ikke får belønning for utdanning og ansiennitet i samme grad som menn. Hultin mener at forskjellsbehandlingen kan skyldes statistisk diskriminering. Forskjellsbehandlingen kan også skyldes at lederstillinger brukes som

belønning for prestasjoner, som er utsatt for diskriminerende praksis fordi prestasjoner er vanskelig å måle.

Birkelund og Sandnes' artikkel måler ledelse på en annen måte enn de to første studiene. Denne gjelder ledere som har ledelse som yrke, og hovedsakelig ledere på høyere nivå. Artikkelen er basert på nyere data enn de to første artiklene. Den viser at det fortsatt er store kjønnsforskjeller i ledelse i Norge. Slike kjønnsforskjeller synes derimot å være borte i USA. Forfatterne tror forklaringen kan skyldes at USA har lagt vekt på like rettigheter og muligheter i arbeidslivet, mens Norge har vektlagt velferdsgoder for familien og muligheter for å opprettholde lønnet arbeid i kombinasjon med omsorg for barn. De tror altså kjønnsforskjellen har å gjøre med kvinners valg og preferanser.

Reskin og McBriers data fra 1991 gjelder i likhet med Birkelund og Sandnes 2002 ledere som har ledelse som yrke. Undersøkelsen viser at arbeidsorganisasjoners ansettelsesprosesser påvirker kjønnsfordelingen i lederjobber. Rekrutteringspraksis kan invitere til eller begrense askripsjon. Formaliserte opprykks- og ansettelsesprosesser og åpne rekrutteringsmetoder med utlysning av stillinger gir kvinner større sjanse for lederjobber. Rekruttering gjennom uformelle nettverk øker derimot menns andel av lederjobbene. Spesielt i store organisasjoner reduseres menns sjanser for lederjobber når formaliserte personalprosedyrer følges. Sannsynligvis skjer dette fordi formelle prosedyrer legger mer vekt på formelle og kjønnsnøytrale kriterier som omhandler kompetanse og utdanning, i stedet for mer utydelige kriterier som egnethet for lederstillinger, som jo er vanskelig å måle. Formaliserte regler bremser subjektivitet, og vektlegger ønskede egenskaper på en mer kjønnsnøytral måte. Med formaliserte ansettelsesprosesser og åpne rekrutteringsmetoder vil arbeidsgiverne få flere søkere til stillingene, og kvinner kan konkurrere med menn om lederstillingene på like vilkår.

I 2005 lå andelen kvinnelige ledere i den norske staten på 35 prosent, og de fleste av disse befant seg på lavere mellomledernivå. Storvik fant et kjønnsbalansert ledelsesideal innen staten, og at mannlige og kvinnelige ledere behandles likt. Hypotesen om at det eksisterer et glasstak får derfor ingen støtte i hennes undersøkelse. Situasjonen kan være et resultat av politikernes målsetting om å øke andelen kvinnelige ledere. Det er ingen kjønnsforskjeller i arbeidsinnsats, motivasjon, prioriteringer eller tidsklemmeproblemer. Kvinnelige ledere i staten er like interessert i opprykk og topplederstillinger som menn, og deres ambisjoner synes ikke begrenset av familien i større grad enn for menn. Likevel søker kvinnelige ledere sjeldnere opprykk uoppfordret, men dersom arbeidsgiver oppfordrer til det søker de lederstillinger like ofte som menn. Kan kvinners søkevegring

skyldes et *forestilt* glasstak? Storvik tror en annen viktig grunn til mangelen på kvinner i lederstillinger skyldes kvinners utdanningsvalg.

Teigen drøfter ulike oppfatninger om rettferdig tildeling, rimelig seleksjon og hva kjønn er i likestillingsdebatten. Forskjellsargumentasjonen har en sterk stilling i dagens likestillingspolitiske debatt: Kvinners antatte egenskaper, verdier, interesser og prioriteringer gjør at kvinner bidrar med nye perspektiver og problemløsninger, og er derfor et positivt bidrag på mannsdominerte områder. Men antatte kjønnsforskjeller kan også hindre likestilling når tilsynelatende kjønnsnøytrale rekrutteringsprosesser i organisasjoner bygger på et maskulint normsett som favoriserer menn. Forskjellstenkingen er problematisk av flere grunner, blant annet fordi kvinner må bevise sin nytte, og fordi kjønnsforskjellen i neste instans kan bli et argument for eksklusjon.

Bortsett fra Storvik, som ser på offentlig sektor i Norge, er alle forfatterne enige om at det finnes kjønnsforskjeller i ledelse, og de peker på ulike årsaker til forskjellene. Wright, Baxter og Birkelund mener de sannsynligvis skyldes diskriminering. De gir ingen støtte verken til glasstakhypotesen eller selvvalgshypotesen, men påpeker at kvinnebevegelsen i de skandinaviske landene har kjempet for velferdsgoder framfor like rettigheter i arbeidslivet. Hultin mener også at kvinner blir diskriminert, og særlig i privat sektor. Birkelund og Sandnes antyder at norske kvinner i stor grad prioriterer ”det gode liv” framfor karriere, sannsynligvis på grunn av kulturelle føringer og stønadsordninger fra velferdsstaten. Storvik, som altså undersøker norsk offentlig sektor i 2005, gir verken støtte til selvseleksjonshypotesen eller glasstakhypotesen, men antyder at et innbilt glasstak kan bremse utviklingen. Hun fant, til forskjell fra de andre, ingen negativ forskjellsbehandling av kvinner, og ingen kjønnsforskjeller i motivasjon, prioriteringer eller tidsklemmeproblemer. Reskin og McBrier skriver at askripsjon tidligere har vært vanlig ved lederrekruttering, og viser at dette reduseres ved formaliserte rekrutteringsprosesser og utlysning av stillingene. Kvinners andel av lederjobbene øker når subjektivitet reduseres. Teigen skriver om kjønn som forskjell, og at dette for tiden blir brukt som argument for å fremme likestilling, men at det også kan være til hinder for likestilling, som når kvalifikasjoner som etterspørres til de øverste lederstillingene er egenskaper som assosieres med menn.

I gjennomgangen av disse studiene trer noen hovedelementer fram som kan syntetiseres til fire begreper: Diskriminering, selvvalg, askripsjon og retorikk. Retorikkbegrepet kan knyttes spesielt til Teigen, selvvalg til Birkelund og Sandnes, askripsjon til Reskin, Mc Brier og Teigen, mens diskriminering kan knyttes til Wright m.

fl., Hultin, Teigen og Reskin og Mc Brier. Disse begrepene vil jeg ta med videre til drøftingen av datamaterialet mot teori i kapittel 8.

Statoil var inntil børsnoteringen i 2001 et statlig selskap og dermed del av norsk offentlig sektor, - et politisk instrument med samfunnsansvar (Lerøen, 2002:116). Selskapet har hatt en definert likestillingspolitikk siden begynnelsen av 1980-årene. Blir Storviks funn fra norsk offentlig sektor bekreftet i min undersøkelse? Hva er mine informaners forklaring på den lave andelen kvinnelige ledere i Statoil? Er det viktig for dem at det blir flere kvinner i ledergruppen? Hvordan resonnerer de omkring likestillingsspørsmål, og hvilken retorikk bruker de i sin argumentasjon? Det får vi svar på i kapittel sju. Men først skal jeg presentere datagrunnlag og metode.

4 Data og metode

I dette kapitlet presenteres og diskuteres metoden jeg har benyttet under arbeidet med oppgaven. Jeg vil beskrive hvordan intervjupersonene er valgt og hvordan datainnsamlingen og arbeidet med dataene forløp.

Jeg valgte kvalitativ undersøkelse med intervjuer for å belyse min problemstilling fordi jeg ønsket dybdeforståelse omkring temaet. Siden jeg har arbeidet i Statoil i mange år ønsket jeg å gjøre en undersøkelse innen Statoil. Mitt arbeidssted er på kontinentalsokkelen. Det er imidlertid store kulturforskjeller i arbeidsmiljøet mellom land og sokkel i selskapet, og jeg ville vite mer om kultur, holdninger, antakelser og virkelighetsoppfatninger blant medarbeidere ved Statoils hovedkontor i Stavanger. Intervjumetoden kan bare gi meg innblikk i informantenes syn på temaene jeg tar opp, og jeg kan derfor ikke trekke slutninger for andre områder verken innenfor eller utenfor Statoil.

Jeg ønsket å intervju åtte mellomledere i ett av Statoils fire forretningsområder om mitt tema. Til grunn for valg av intervjupersoner satte jeg følgende krav: Informantene måtte ha beslutningsansvar angående ansettelse og/eller interne opprykk, minst tre års erfaring som leder i en avdeling med minst 15 ansatte, tilhørighet i en avdeling hvor likestillingsspørsmål kunne være aktuelt, dvs. hvor kvinner og menn konkurrerte om opprykk til lederposisjoner, og hvor det var selskapstypiske krav til prestasjoner.

For tilgang til feltet henvendte jeg meg til personalavdelingen i Statoil. Jeg foreslo selv et forretningsområde hvor jeg antok det ville være typiske krav til kompetanse og prestasjoner for landmiljøet ved hovedkontoret, og fikk gjennom personalavdelingen kontakt med direktørene for to av resultateneheten innenfor dette forretningsområdet. Resultatenhetene er ansvarlige for hver sin del av operasjonene innenfor forretningsområdet, for eksempel prosessering, forsyning, transport, kontrakter, salg, markedsmessige og økonomiske analyser. Resultatenhetene er inndelt i flere avdelinger, som er laveste nivå i organisasjonen. Sammen med de to direktørene valgte jeg ut sju intervjupersoner som kunne tilfredsstillte mine skisserte krav. Jeg fikk dermed en informant mindre enn jeg hadde bedt om. Utvalget av informanter er på denne måten delvis styrt av meg og delvis av Statoil. Følgende intervjupersoner ble valgt: Begge direktørene (en kvinne og en mann som leder hver sin resultatenehet), tre avdelingsledere i den ene resultateneheten (en kvinne og to menn), og to avdelingsledere i den andre enheten (en

kvinne og en mann). Senere ble det klart at en av de mannlige avdelingslederne skulle ha ferie mens intervjuene pågikk. Jeg fikk i stedet intervjuet en mannlig fagleder som tidligere hadde vært avdelingsleder i samme avdeling. Alle informantene, unntatt fagleder, har personalansvar. Fagleder er sidestilt med avdelingsleder, og bidrar til medarbeidernes faglige nivå og utvikling. Avdelingslederne har personalansvar for 15 - 30 medarbeidere.

Jeg laget en intervjuguide med 38 spørsmål om organisasjonskultur, belønning, prestasjonskrav, børsnotering, likestilling og karrieremuligheter. Intervjuguiden er vedlagt i appendix. Intervjuene ble foretatt ved Statoils hovedkontor på Forus utenfor Stavanger 1. - 4. oktober 2002. Hvert intervju tok 1,5 – 2,5 timer. Alle intervjuene forløp greit, men det var litt forskjell i hvor interessert informantene var i temaet. Fem av de sju var vennlige, interesserte, imøtekommende, snakkevillige og engasjerte. De satt ofte framoverbøyd mens de snakket. De to andre informantene var også vennlige, men virket noe mer skeptiske og avventende til intervju og tema. Den ene satt tilbake under nesten hele intervjuet. Å sitte tilbake kan gi inntrykk av og signal om at vedkommende er uinteressert, men dette kan være feiltolkning. Disse to uttalte seg mer kritisk enn de andre informantene, og dette kommer jeg tilbake til i de neste kapitlene. Alle informantene visste om tema for intervjuet på forhånd. Disse to mislikte kanskje å snakke om dette tema, og det kan ha spilt over på deres opptreden under intervjuet.

Intervjuer vil alltid innebære risiko for at informantene svarer for å tilfredsstille intervjueren: De sier det de tror jeg vil høre fordi de vet jeg er interessert i dette tema. De kan også uttale seg mer kritisk enn de vanligvis ville ha gjort. Informantene konstruerer et bilde av seg selv og driver inntrykkstyring når de snakker med meg. De kan velge å framstå på den ene eller andre måten. Jeg må derfor ha kritisk distanse til informasjonen jeg får i intervjuene. For å ivareta intersubjektivitet og intrasubjektivitet forsøkte jeg å forholde meg nøytral til spørsmål og svar gjennom alle intervjuene. Det at jeg selv er ansatt i selskapet kan ha bidratt til en mer avslappet og åpen holdning i intervjusituasjonen.

Jeg brukte opptaksutstyr under intervjuene for å ha full oppmerksomhet mot respondentene og intervjuforløpet. I etterkant skrev jeg ut hvert enkelt intervju. For å skaffe bedre oversikt over intervjumaterialet valgte jeg å lage en stor matrise. Langs den eneaksen plasserte jeg hver enkelt informant. Deretter filtrerte jeg ut av datamaterialet en del temaer som jeg anså som viktige for min problemstilling: Lønn, prestasjonskrav, organisasjonskultur, børsnotering, likestilling og kjønn. Disse førte jeg opp langs den andreaksen i matrisen. Jeg laget også en kolonne for diverse, som inneholdt eventuell annen viktig informasjon fra informantene og punkter de vektla spesielt. Så overførte jeg

hovedpunktene i materialet til matrisens rader og kolonner. Matrisen hjalp meg på denne måten å systematisere datamaterialet og se likheter og forskjeller mellom informantene. Jeg så at begrepene jeg hadde syntetisert ut fra teorikapitlet (diskriminering, selvvalg, askripsjon og retorikk) var både relevante og sentrale i datamaterialet. Likhetstrekk mellom noen av informantene la grunnlag for å kunne slå sammen de som uttalte seg forholdsvis likt om temaene i matrisen. Jeg prøvde forskjellige kombinasjoner, men fant at det måtte bli fire forskjellige ”grupper” eller profiler av de sju informantene. Disse fire profilene vil jeg benytte i den videre analysen av datamaterialet i kapittel seks og sju, hvor jeg særlig vektlegger prestasjonslønn, kjønn og ledelse. Utviklingen av de fire profilene vil jeg utdype i neste kapittel.

5 Utvikling av profiler

5.1 Innledning

Dette kapitlet forklarer utviklingen av profiler.

Jeg intervjuet sju personer. Som forklart i forrige kapittel var dette en mannlig og en kvinnelig direktør, to kvinnelige og to mannlige avdelingsledere og en mannlig fagleder. I mitt arbeid med matrisen fant jeg likhetstrekk mellom informantene som ble grunnlag for inndeling av de sju i fire forskjellige profiler. Disse var konsistente gjennom alle temaene, men med noen nyansforskjeller blant annet ved at enkelte informanter var mer artikulerte enn andre. De to direktørene uttalte seg forholdsvis likt, og svarene reflekterte deres nivå i organisasjonen. Det samme gjaldt tre av de fire avdelingslederne. Dermed ble disse sammenslått til to ulike profiler med betegnelse nettopp etter rolle i organisasjonen: Direktøren og avdelingslederen. For å være konsistent i betegnelsen av stemmene valgte jeg å kalle de to andre profilene for faglederen og salgslederen. Under begrunner jeg inndelingen og betegnelsene.

5.2 Direktøren

De to direktørene er slått sammen til en analytisk person fordi de uttaler seg ganske likt om temaene jeg vektlegger. Sitater fra denne stemmen er hentet fra begge direktørene, som er omkring 40 år. Direktørstemmens uttalelser synes generelt å være i overensstemmelse med konsernets policy, selv om kritiske refleksjoner forekommer. De fleste direktørene i Statoil er menn, og jeg valgte derfor å omtale direktøren som mann.

5.3 Avdelingslederen

Tre av avdelingslederne er gruppert i avdelingslederstemmen, to kvinner og en mann, alle 30-35 år. De synes alle å være lojale overfor konsernets verdier og strategier, og går i takt med sin leder og bedriften. Avdelingslederne er direkte underordnet direktørene. Det som skiller avdelingslederne fra direktørene i undersøkelsen er at direktørene synes å ha et videre synsfelt i organisasjonen, og derfor har mer blick for endringer og utfordringer i konsernet generelt enn det avdelingslederne har. Avdelingslederen er omtalt som kvinne fordi to av de tre avdelingslederne er kvinner, og for å reflektere at tre av mine sju informanter er kvinner.

5.4 Faglederen

Faglederen har i likhet med direktøren og avdelingslederen fått beholde sin egen stillingsbetegnelse. Han har faglig veilederansvar for medarbeiderne i avdelingen, og er sidestilt med avdelingsleder. Faglederen er ca 45 år, og utgjør stemmen alene. Han var vanskelig å plassere i avdelingslederprofilen fordi han sier noe annet enn de tre avdelingslederne som utgjør avdelingslederstemmen. Han skiller seg også fra salgslederen på vesentlige punkter. Både faglederen og salgslederen er noe mer kritiske til systemet enn avdelingslederne. De er imidlertid kritiske til forskjellige tema, og dette er så grunnleggende at faglederen og salgslederen måtte få hver sin stemme. Faglederen er spesielt kritisk til likestillingspolitiske tiltak. Dessuten har disse to forskjellig utdanningsnivå, erfaringsbakgrunn og ulik måte å uttrykke seg på. Faglederen har universitets- og høyskoleutdanning.

5.5 Salgslederen

Salgslederen er avdelingsleder i likhet med de tre informantene som utgjør avdelingslederstemmen. Salgslederens synspunkter skiller seg fra de andre avdelingslederne på vesentlige områder, og det ble derfor vanskelig å gruppere han

sammen med dem. Dette gjelder spesielt hans syn på formell utdanning, som han synes det legges for mye vekt på. Han har i forhold til de andre informantene lav utdanning, og han er omkring 20 år eldre enn de andre avdelingslederne. I hans avdeling stilles det ikke krav om høyere utdanning. Statoil har mange fagarbeidere på hans alder, og salgslederen gir assosiasjoner til fagarbeiderkulturen. Han kan tenkes å være representativ for en større gruppe, både fagarbeidere og ansatte som kom tidlig inn i selskapet og fikk intern opplæring, og som ser seg forbigått av unge velutdannede personer. Det sier han også selv. Dette er årsaken til at jeg valgte å la han få plass med sin egen stemme. For å holde han atskilt fra avdelingslederstemmen måtte han få en annen betegnelse. I hans avdeling er salg en vesentlig aktivitet. Han fikk derfor betegnelsen salgsleder.

Jeg skal nå bruke disse fire profilene i den videre analyse av datamaterialet, hvor jeg i kapittel seks legger vekt på lønn og prestasjonskrav og i kapittel sju på kjønn og ledelse. Profilene vil også bli brukt i drøftingen av analyse mot teori i kapittel åtte.

6 Lønn og prestasjonskrav

6.1 Innledning

I Statoil finnes to forskjellige lønssystemer: Tarifflønn og individuelt lønnsområde. *Tarifflønn* gjelder for alle tarifferte stillinger på land og sokkel, for eksempel fagarbeidere. Lønnsinnplassering og opprykk bestemmes for denne gruppen av fagkompetanse og ansiennitet. Her foregår ingen individuell vurdering av individenes prestasjon. Lønnsinnplassering i tabell for *individuelt* område bestemmes ut fra hovedfaktorene stillingens krav, relevant utdanning og erfaring, samt markedet forøvrig. Alle mine informanter og deres medarbeidere omfattes av dette lønssystemet, og jeg vil derfor forklare denne ordningen nærmere.

Lønnstabellen for individuelt lønnsområde består av 10 lønnsgrupper som alle er definert med et minimums- og et maksimumsbeløp, det vil si et inngangsnivå og et utgangsnivå. Hver stillingsgruppe har inngang i en gruppe og utgang i trinnet over. Det betyr at man i løpet av hele sin karriere kan forbli i for eksempel lønnsgruppe 8 og 9, dersom man fortsetter i samme stilling. Lønn reguleres 1. juli hvert år. På dette tidspunkt forhandler bedriften med de ansattes organisasjoner om rammen for tillegg. Forhandlingene fastsetter en samlet ramme for generelle og individuelle tillegg. Det bestemmes også sentralt hvor stor del av lønnstillegget som skal gis som generelt tillegg, det vil si hvor mange prosent lønnstillegg alle skal få automatisk. Størrelsen på individuelle tillegg baseres på den enkeltes oppnådde resultater, som vurderes i forhold til posisjon, prestasjon og potensiale. Det er dermed ingen garanti i lønnstabellen for individuelle tillegg. I juli 2002 ble det som resultat av lønnsforhandlingene fastsatt at rammen for lønnstillegg skulle være 5,2 prosent. Det generelle tillegget, som alle skulle få automatisk, var 2 prosent. Dermed var det 3,2 prosent igjen til fordeling som individuelle tillegg. Det betyr at lønnsmidlene som fordeles som individuelle tillegg etter prestasjon er svært små.

Konsernsjefen har fastlønn. Fra og med 2002 utformet styret i tillegg en insentivordning for han med bonus oppad til 30 prosent av lønnen (Statoil årsrapport 2002). For å styrke prestasjonskulturen i selskapet innførte konsernledelsen i 2001 individuelle prestasjonskontrakter for de øverste 150 lederne ved hjelp av en årlig bonusutbetaling på opptil 20 prosent av grunnlønnen basert på oppnådde resultater (Statoil

årsrapport 2001). I 2002 ble ordningen utvidet til å gjelde de 360 øverste lederne (Statoil årsrapport 2002). Direktørene omfattes av denne ordningen. Kontraktene skulle skape en klar sammenheng mellom resultater og den enkeltes karriereutvikling og avlønning. Prestasjonskontraktene inneholder de viktigste konsernmålsettingene, med særlig vekt på de delmål den enkelte leder har ansvar for å levere. Det legges vekt på å sikre konsistens og sammenheng mellom målene i hele organisasjonen (Statoil årsrapport 2002).

Fra og med 2002 ble det også innført en ordning med at alle fast ansatte skulle få en årlig bonusutbetaling på inntil 5 prosent av sin grunnlønn avhengig av Statoils økonomiske resultater.

Siden den enkelte medarbeider skal vurderes etter graden av oppnådde resultater er målformulering blitt enda viktigere enn før. Tidligere var målene generelle og rundt formulert, og det var følgelig ikke entydig om og når mål ble nådd. Statoils konsernpolitikk krever nå at målene skal være spesifikke, målbare, ansporende, realistiske, tidsavgrensede og enkle å forstå, såkalt smarte mål. Det å sette hensiktsmessige mål som trekker arbeidet i Statoil i riktig retning blir sentralt. I denne situasjonen blir det både mer viktig og mer krevende enn tidligere å formulere gode mål.

I dette kapitlet vil jeg presentere hva mine informanter mener om lønn, prestasjonskrav og bonus. Jeg tar også opp børsnoteringsen selskapet har vært igjennom, og hva informantene tror den har betydd for organisasjonskulturen og prestasjonskravene de opplever. Informantene er samlet i fire analytiske personer: Direktøren, avdelingslederen, faglederen og salgslederen. Til slutt i kapitlet sammenfatter jeg hva de enkelte profilene har lagt vekt på. Jeg trekker fram hva de er enige om og hva de har forskjellig syn på.

6.2 *Direktøren*

Direktøren uttrykker skepsis til måten prestasjonslønnskontraktene for de øverste lederne i bedriften ble innført på, blant annet fordi det i starten ikke var tatt hensyn til oljeprisutvikling. Alle fikk nærmest automatisk økt lønn som følge av stigende oljepris, og ikke på grunnlag av gode prestasjoner. Det var en god del prøving og feiling i starten før det ble et litt bedre system. Direktøren stiller seg kritisk til at kun de øverste lederne skal ha prestasjonslønn i form av bonus. Han mener det ikke er rettferdig at for eksempel en

direktør skal få utbetalt bonus basert på hva hans medarbeidere har oppnådd til av resultater. Han sier:

Jeg er forøvrig en som ikke er så glad for bonusordninger. Jeg synes ikke det er noe særlig fordi at ... Nå sitter jeg tilfeldigvis som leder for en ganske stor enhet, og hvis vi leverer målene våre så får jeg en hyggelig bonus i mars. Men det er jo personene som er i enheten som jo har sørget for at disse resultatene ble oppnådd. Og da synes jeg det blir veldig feil at det er jeg som skal få den bonusen. (...) At jeg skal få en bonus basert på noe som hele enheten har oppnådd, det er etter min mening feil. Så jeg liker ikke den ordningen. Enten får man ha en bonus for alle, eller så bør man ikke ha det for noen. Så jeg synes dette er feil (...) Det verste er jo det prinsipielle at fordi du sitter på et gitt sted i hierarkiet så skal du få en bonus, som mange andre har vært med på å skape forutsetningene for, og det synes jeg er urettferdig, altså.

Prinsipielt bør alle som har bidratt til de gode resultatene få sin del av kaka. Eller kanskje omvendt: Dersom de gode resultatene uteblir straffes ikke han alene økonomisk, men også medarbeiderne. Men det er også andre grunner til at han ikke liker bonusordningen. For det første gir ordningen en usikker og ustabil inntekt. Bonusbeløpene varierer betydelig i størrelse, og gir derfor et uforutsigbart lønnsnivå fra år til år. For det andre tror han at der han er nå i karriereutviklingen ville han fortsatt hatt en god lønnsutvikling å se fram til med det gamle systemet, hvor det var en forutsigbar økning fra år til år.

Jeg ville også mye heller foretrekke å få en lønnsøkning etter hvert som på en måte var en fast lønn. Nå vet du aldri hva lønnen din er. Den varierer jo en del. Og så blir dette her kanskje også et virkemiddel for bedriften til å holde lønningene litt nede. De ser dette i en totalsammenheng hvor de ser på lønn pluss bonus, normal bonus, som et representativt lønnsnivå. Mens det jeg heller ville hatt var en lønnsutvikling som jeg var fornøyd med. Dette er jo veldig bra for de som er kommet langt i karriereløpet og som ligger på en høy lønn, og så får de bonus, for de ville ikke fått så stor uttelling lønsmessig de siste årene likevel. Men for de av oss som fortsatt håper på at vi er på en kurve oppover vi føler på en måte at kurven er blitt kuttet litt av.

Direktøren føler seg snytt for et gode. Han er forholdsvis ung, og ville vært i en forutsigbar stigende lønnskurve i flere år framover, men nå er kurven ikke lenger forutsigbar. De eldre derimot, som allerede har nådd toppen av lønnskurven, vil tjene på dette nye bonussystemet, for de hadde likevel ikke mer å hente i det gamle systemet. Mener han at det er de eldre topplederne som har melt sin egen kake og laget et system de selv tjener på? Han synes det tross alt er blitt litt bedre etter innføring av inntil 5 prosent av årslønn i bonus til alle hvis bedriften når sine finansielle mål.

Derimot har han tro på prestasjonskontrakter som konsept selv om det ikke gir bonus. Slike kontrakter er veien å gå for å få en bedrift og de ansatte mer

prestasjonsorientert. For å bedre prestasjonene er det viktig å formidle klare tilbakemeldinger og tydelige forventninger fra leder til medarbeider. Han tror en alvorlig samtale sporer like mye til innsats som lønnstillegg. Men det er viktig for alle å kunne se at de får noe igjen for innsatsen.

Uansett hvor du er i karriereløpet skal en god prestasjon belønnes som en god prestasjon. Hvis ikke så får du ikke folk til å stå på.

Alle ønsker egentlig en individuell vurdering etter innsats, mener han. Lønssystemet går derfor rett vei, etter hans syn, i og med at de generelle tilleggene som alle får ved den årlige lønnsjusteringen stadig blir mindre, mens prosentandelen for de individuelle prestasjonsavhengige tillegg øker. Dette gjør etter hans mening både bedriften og den ansatte mer prestasjonsrettet. Han tror på en direkte sammenheng mellom belønning, motivasjon og prestasjon.

Alle opplever det positivt at du kommer vekk i fra en ordning hvor mye ble gitt som ren automatikk, til en ordning hvor den automatiske delen reduseres, og hvor det blir mer og mer gjort tilgjengelig for individuell vurdering. Alle ønsker å få belønning etter innsats, slik jeg opplever det. Det er ingen som er misfornøyd med det.

Direktøren er utålmodig og vil øke rammene for de individuelle tilleggene raskere på bekostning av den automatiske delen. Disse tilleggene er etter hans mening i dag altfor lave til at de i seg selv kan fremme prestasjoner.

Det som er synd er at rammene ofte blir satt for snevert til at du kan gi tilstrekkelig god differensieringsprofil på oppgjøret. Du klarer ikke å differensiere så mye som du gjerne ville gjort. Så vi har et stykke å gå fortsatt. Det som har skjedd år om annet er at automatikkdelen har blitt redusert og den individuelle delen øket, så det er absolutt den riktige veien å gå mot. Det tror jeg alle mener. Jeg har i hvert fall ikke hørt noen være misfornøyd med det. Noen kan nok være misfornøyd når de ser hva de får, for vi har nok alle en forventning om at vi har prestert bedre enn vi oppleves å ha gjort, og vil ha bedre uttelling. Men selve prinsippet det tror jeg alle abonnerer på.

I tillegg til å vurdere prestasjon ser direktøren på utdanning, erfaring og ansiennitet når lønnsnivå skal fastsettes. Det er kun en liten del av den årlige lønnsøkningen som fordeles individuelt etter leders vurdering. Direktøren tror at både han selv og hans lederteam klarer å nøytralt vurdere prestasjoner når de bestemmer lønnsfordelingen, men han gjentar at rammene er alt for små:

Når vi har små rammer å sjonglere med i lønnsoppjøret, for eksempel fem personer og tre prosent jeg kan bruke, så er det lite å sjonglere med mellom den gode prestasjonen og de som ikke var fullt så gode. Så da er det begrenset hvor stor spredning du kan gjøre på prestasjonene. Så selv om vi har prestasjonsavlønningsystem, så føler jeg ikke alltid at vi har rammene til virkelig å vise det. Vi har jo masse flinke folk. Det er jo ikke noen du vil legge på null. Og da er det ... litt det der å si at vi har prestasjonslønn, og så føler du at det er liksom smuler.

Direktøren tror på at systemet virker etter intensjonene, nemlig at man får økt fokus og innsats på områder som er koblet til bonus og prestasjonslønn. Men dette er svært avhengig av at man har formulert gode og hensiktsmessige mål. Man jobber mye med målformulering, og det er særlig krevende i direktørens kompetanseenhet som leverer tjenester i form av analyser til andre deler av bedriften. Der nytter det ikke med enkle kvantitative målsettinger. De må formulere finansielle mål, markedsmessige, operasjonelle, organisatoriske, og noen mål for helse, miljø og sikkerhet. Deretter blir målene organisert i et målhierarki.

Jeg tror det virker, - at du styrer innsatsen. At det blir fokusert på det som står på måltavlen. Og gitt at du har de rette tingene på måltavlen så fungerer det. Det drar tingene den riktige veien. At du får innsatsen på de målene som er de viktigste. Så det tror jeg på. (...) Så da blir du enig med din leder hva som er de viktigste målene å fokusere på, og så blir bonusavlønningen en funksjon av det. Derfor er det i høyeste grad forutsigbart hva som gir høyere lønn. Derfor tror jeg det virker. Den måltavlen virker i seg selv, men det blir forsterket av bonusavtale på toppen av det.

Her ser vi at direktøren er positiv ikke bare til prestasjonslønn, men også til bonusavtaler. Innledningsvis fikk vi høre at direktøren var negativ til bonuslønn for sin egen del blant annet fordi den betydde uforutsigbar lønn. Han ville heller ha en fast lønnsutvikling. Dette paradokset skyldes at de to direktørene jeg intervjuet har forskjellig syn på nettopp dette.

Kravene har endret seg og blitt større den siste tiden, delvis som følge av at Statoil har hatt mange endringer i sine rammebetingelser. Det er dessuten blitt et mye større tidspress enn før. Direktøren vet ikke om dette spesifikt skyldes børsintroduksjonen, og han synes det er vanskelig å huske nøyaktig hvordan arbeidssituasjonen var før den kom. Men børsintroduksjonen har medført konsekvenser for noen av oppgavene hans enhet har ansvar for. De må ta hensyn til strenge amerikanske børsregler, og være svært nøye med informasjon, prognoser og rapporter som blir vist offentlig. Børsintroduksjonen kan gjøre

at man fokuserer mer på kortsiktige enn på langsiktige mål. Hensyn til børsen kan være både en fordel og en ulempe.

Det påvirker og kan dra det begge veier. Det er bra å ha fokus på kostnader, men kan og medføre at du blir kortsiktig. Fordi du ser at vi skal nå det målet i 2004 da kan vi ikke gjøre investeringene nå. Da må vi gjerne utsette investeringene til 2005. Så det kan påvirke målene våre, og det blir det vi styrer etter. (...) Vi har økt fokus på å holde kostnadene nede. I prestasjonskontrakten vi har så står jo kostnadsrammene våre og, sånn at det er viktig for oss å overholde de budsjettene som vi har sagt vi skal ha. Så det forsterker jo bare den prestasjonskulturen det at børsbiten ligger og styrer en del av de målene Statoil skal oppnå.

En annen ulempe med målfokuset er at det oppfordrer til å se mot sitt eget kortsiktige mål, i stedet for å være forpliktet på tvers i organisasjonen. Enkelte medarbeidere og ledere, og noen resultatenheter, kjører sitt eget løp mot egne mål og bunnlinje uten å tenke i statoilperspektiv på helheten. Men slik var det før børsintroduksjonen også, og slik har det alltid vært, føyer han til. Dette kan derfor ikke relateres til innføring av prestasjonsavhengige lønninger. Direktøren har ikke inntrykk av at arbeidsmiljøet i dag er påvirket på noen negativ måte av endret lønssystem. Men likevel er han litt bekymret for samarbeidet til bedriftens beste dersom bonusordningen etter hvert skulle bli innført på alle nivå:

(...) for det kan da være at folk i stedet for å dele informasjon sitter og skjerner informasjon, fordi det gir dem en størst mulig markedsverdi. Og gjør det da kanskje lettere for dem å nå sine mål på bekostning av andre. Så det du da må kompensere for er jo akkurat dette. Og da må du ta inn i en sånn prestasjonskontrakt et element som sier i hvilken grad du bidrar til sidemannens resultater. Da må du få en 360 graders tilbakemelding på hvordan dine kolleger opplever deg. Er du en som bidrar på tvers? Er du en som er flink til å øse av din kunnskap? Og så videre. Og det må da inn som et element i denne prestasjonsvurderingen av den enkelte.

360 graders tilbakemelding betyr at den enkelte blir vurdert av noen av sine sidestilte kolleger, overordnede og underordnede i bedriften. Dette må bygges inn som et element for å ivareta informasjonsflyt og kunnskapsdeling, og vil motvirke kortsiktig tenking og fokus kun på egen bunnlinje, mener direktøren. Han har allerede sett at folk har fått en litt annen holdning. De er ikke så avslappet i forhold til hvordan ting skjer lenger, og har et økt fokus på betydningen av egne prestasjoner og måloppnåelse. Men å begynne med bonuskontrakter for alle medarbeidere, og dermed måtte innføre 360 graders vurderinger av alle, kanskje to ganger i året, blir et svært ressurskrevende system å administrere:

Det som er et problem her er at hvis du skulle bygge ut dette systemet til alle - alle skulle ha hver sin prestasjonskontrakt og alle skulle ha en bonusordning, og bonusordningen skulle vært gjort veldig individuell, altså ikke generell - at du tok bedriftens resultat og så var det utslagsgivende, så trenger du en hel hær av mennesker for å administrere og følge opp dette. Så på et eller annet tidspunkt vil det bli for mye administrasjon. Du må forenkle for å kunne la alle få del i dette. Jeg er sikker på at allerede nå så er detjeg vet ikke hvor mange årsverk som går med til å følge opp dette her, men det må være veldig mange i Statoil. Så det er ikke veldig effektivt, egentlig, vil jeg tro.

Direktørens enhet har opplevd flere endringer samtidig med børsintroduksjonen, selv om han ikke kan si at det skyldes denne. Det er blitt økt tidspress, mer fokus på kostnader og resultatoppnåelse, og det stilles større krav til hvordan informasjon behandles. Dette gir sannsynligvis ringvirkninger i arbeidsmiljøet. Direktøren bekrefter at kravene til den enkelte øker:

Jeg tror det er riktig å si at vi stiller stadig større krav. Og jeg tror det er riktig å si at vi prøver å få bukt med den derre snillismementaliteten. Dårlige prestasjoner som tidligere gikk upåaktet hen det prøver vi å slå ned på. Prøver å få folk til å endre det som er grunnen til de dårlige prestasjonene. Folk får ikke slippe unna med det lenger og få en god uttelling likevel. Vi er blitt veldig mye mer bevisst på det, synes jeg. I tillegg er det slik at du etablerer jo i dag en del mål, og har i tillegg også fått det som kalles strekksmål. Det er ikke nok å nå målet, men du skal også prøve å heve deg ytterligere litt. Så det er nok noe med mentaliteten som hele veien har vært gjenstand for forandring og.. Det blir stilt strengere krav hele veien til det folk skal prestere. Det tror jeg er helt riktig å si.

Direktøren er veltalende. Han snakker sammenhengende og lett, og viser med det at han har reflektert over dette før. Nå holder det ikke lenger å nå målene som er satt i medarbeidersamtalen med lederen. Man skal strekke seg forbi målene, og heve seg enda litt for å få en god karakter. Direktøren tror ikke at årsaken til de økte kravene kun skyldes endringer innen bedriften, men at dette henger sammen med utviklingen i samfunnet.

Jeg vil tro at Fjell ved sin stil og det han legger vekt på har satt fart på denne utviklingen i alle fall. Det er det ikke tvil om. Samtidig så er det nok del av et bredere bilde også, for samfunnet går jo i den retning - at det stilles stadig strengere krav. Bare se på det som har skjedd med krav til lærerne etter hvert. Det synes som det gjennomstrømmer hele samfunnet. I tillegg stiller vi jo strengere krav til hverandre også. Bare se på ektefeller. De avfinner seg ikke med hva som helst. Enten så får du leve opp til forventningene, eller så får du sitte der. Det er noe med kravmentaliteten i hele samfunnet som er i ferd med å bre seg. Og karakterjaget blant unge mennesker på skole og universitet har vel heller aldri vært større enn det er. Så du går i retning av et mye mer konkurranseintensivt samfunn, tror jeg.

Da Statoil fikk ny konsernsjef høsten 1999 påpekte han at selskapet hadde et stort forbedringspotensiale med hensyn til prestasjonsorientering. Men for direktøren var ikke prestasjonsfokus noe nytt, for han hadde allerede etablert prestasjonskontrakter på eget initiativ for en av avdelingene han ledet. Han var forutseende. Denne avdelingen solgte energi på vegne av alle selskaper på norsk sokkel basert på et budsjett som de fikk tilslutning til på vegne av partnerskapet.

For at vi ikke skulle dovne hen i den rollen var jeg veldig opptatt av at vi måtte ha en prestasjonskontrakt med disse selskapene, så vi brukte det på oss selv. Vi ba om å få etablert en prestasjonskontrakt mot disse, og ba de bestemme hva som skulle være indikatorene på den prestasjonskontrakten, hvordan de ville måle oss, slik at vi fikk et grunnlag og en tilbakemelding for å drive kontinuerlig forbedring på dette området. Så lenge før det ble bonus så har vi vært veldig opptatt av å bruke dette som et verktøy for hele tiden å bli bedre. Hele den metodikken synes vi har fungert veldig godt. Så de av oss som har jobbet sånn har ikke fått noen veldig stor overgang da vi fikk disse prestasjonskontraktene og disse bonusordningene osv. Så vi har ikke blitt noe mer fokuserte enn det vi var, for vi var veldig fokuserte hele veien på disse tingene. Vi brukte det aktivt som et forbedringsverktøy, rett og slett. Vi var hele tiden opptatt av å bli bedre, komme videre og demonstrere at vi hele tiden ble mer effektive. (...) Så for oss har ikke det at vi fikk en Olav Fjell og børsnøtering gjort at vi har blitt mer prestasjonsorientert, tror jeg, enn det vi var.

Direktøren mener Statoil fortsatt er for lite prestasjonsrettet, og er svært opptatt av å lage systemer som ansporer medarbeiderne. Selskapet har vært en trygg arbeidsgiver, - et trygt og godt ”sosialdemokratisk hjem”:

For i sin natur er jo Statoil en bedrift som sikkert i stor grad tiltrekker seg trygghetssøkende folk, og dette blir veldig ofte opplevd som et fint sted å være. Du har hyggelige kolleger, en spennende arbeidsdag, du tjener relativt godt. Og så kan veldig mange gå hjem om ettermiddagen og ikke ha så veldig mange bekymringer.

Direktøren har mer å si om statoilkulturen. Han er ikke imponert over kreativiteten:

For det som er problemet her ... er at Statoil er et utrolig A4 samfunn. Er du ikke A4 når du kommer inn her så blir du det veldig fort. Det tenkes jo veldig likt. Når det tenkes likt så tenkes det ikke veldig mye.

Direktøren viser gang på gang at han legger stor vekt på å motivere sine medarbeidere. Han ser det som en viktig oppgave å få mest mulig ut av bedriftens viktigste verktøy, medarbeiderne, og utnytte deres potensiale fullt ut. Det krever engasjement av han, og det får ikke nok fokus.

Men det er noe der som går på hvor mye du får ut av folk. Det er veldig lett for folk her å sovne litt hen altså. - Og særlig når du har jobbet en del år og ser at det er vanskelig å komme videre i hierarkiet. Hvordan skal du da holde motivasjonen oppe til folk; få dem til å yte, slik at de ikke for tidlig bare begynner å tenke hytte, hage, ferie og reiser, og den type ting. For hvis folk for tidlig går inn i den modusen så vil det jo ligge et fantastisk stort urealisert potensiale i bedriften som du ikke får tak i. - Og dette er jo i utgangspunktet utrolig kompetente, ressurssterke mennesker. - Og da må vi jo sørge for å få det maksimale ut av dem, i hvert fall de timene de er på jobb. Vi behøver jo ikke holde dem lenger på jobb enn det som er nødvendig. Men når de er på jobb må vi sørge for at de produserer mest mulig og er veldig delaktige i det som skjer. Så Statoil har en utfordring.

Direktøren forteller at da Statoil ble børsintrodusert mente analytikerne at det var helt feil at konsernsjefen verken hadde en solid bonusordning, aksjer i bedriften eller opsjoner som eventuelt kunne løses ut etter en periode med verdistigning på aksjene. Dette var noe av det første de kommenterte. Men etter Enron-skandalen og andre finansskandaler i USA har analytikermiljøene skiftet mening, og oppfatter det nå likevel som positivt at Statoil ikke har opsjonsordninger. Direktøren tror at mange har vært fristet til å manipulere regnskapene for å få en bedre framstilling av virkeligheten enn den er, og dermed få en kursstigning som kan hentes ut i en opsjon. Bonusordningen for de øverste lederne i Statoil og medeierskap i bedriften har kommet som en direkte følge av børsnoteringen og analytikernes kommentarer. Markedet ser etter virkemidler og insentiver som gjør at ledelsen og de ansatte blir prestasjonsorientert, og slike ordninger oppfattes som positivt av markedet.

Forretningsområdet Internasjonal undersøkelse og produksjon (INT) har i særlig grad tatt tak i prestasjonsorientering, og ligger betydelig foran alle andre i Statoil. De har en leder som kommer fra BP, og BP har hatt tradisjon for at god uttelling kun gis til de beste medarbeiderne. Et slikt belønningssystem er derfor også innført i INT. Direktøren kjenner lite til dette systemet, men har hørt at de 10 prosentene av medarbeiderne som presterer over forventningen tilgodeses med 80 prosent av lønnsmidlene i hvert lønnsoppgjør. Han synes selv dette er å trekke prestasjonslønnssystemet for langt, og er skeptisk til en slik utvikling. Han tror det vil føre til så mye gjennomtrekk av medarbeidere at det vil bli vanskelig å bygge kompetanse og ha kontinuitet i organisasjonen.

6.3 Avdelingslederen

Avdelingslederen har også en klar mening om at det er altfor lite lønnsmidler til å kunne differensiere på en hensiktsmessig måte mellom medarbeiderne. Hun mener medarbeiderne forventer mer i prestasjonsbasert lønnstillegg enn det er mulighet for å gi. Hun uttrykker det slik:

Det å komme til noen og si at du har gjort en kjempeinnsats og derfor skal du få en halv prosent mer i lønn enn din konkurrent, som han ikke vet hva får, de vet jo ikke hva konkurrenten får, det henger ikke så nøye sammen med kjempegode prestasjoner. Jeg tror nok det er en generell oppfatning hos mange at det ikke er noe samsvar mellom festtalene om prestasjonsfokusert avlønning og midlene du har til rådighet for å gi nettopp det.

Systemet er ikke nok prestasjonsfremmende. Hun utdyper hva hun mener:

Det er noe jeg synes er utrolig viktig at du har muligheten til å differensiere, at du faktisk skal belønne de som presterer bra. Det er jeg veldig for. Jeg synes det er helt greit at du har en inngangsport i forhold til et nivå med hensyn til utdanning og erfaring, men det er ikke dermed gitt at du skal ha den stigningen hvis du ikke presterer. Jeg synes det er veldig positivt med dette med prestasjonskultur.

Det har vært en dreining i selskapet mot stadig større andel av lønnsmidlene til individuell avlønning. Statoil har startet forsiktig med å innføre prestasjonslønn, og tar små skritt i den retning. I lønnsvurderingen skal det tas hensyn til både prestasjoner, potensiale og posisjon. Men når nær halvparten av de nye lønnsmidlene går til generelle tillegg og noe brukes til å rette opp urimelige skjevheter i enheten, blir det ikke mye igjen til prestasjonsavhengig fordeling mellom medarbeiderne. Bonusordningen som direktørene har kan gjerne innføres for både avdelingsledere og medarbeidere, hevder avdelingslederen. Hun viser dermed at hun er risikovillig for egen del, motivert og har tro på at bonussystemet øker arbeidsinnsatsen. Men det vil samtidig gi henne som leder mer makt over medarbeiderne i og med at hun får større betydning for deres lønn. Avdelingslederen tror på at hennes medarbeidere motiveres av at de får lønn etter sine prestasjoner, og at de er positive til prestasjonskulturen som gjør sitt inntog i selskapet. Likevel er det ikke lønn som er hovedmotivasjon i jobbsituasjonen. Trivsel er viktigere enn lønn:

Jeg føler mer at det med prestasjonskulturen gjør at folk som presterer godt får en liten gulrot til å prestere enda bedre. Og nå føler vel jeg at de som presterer godt hos meg

faktisk så er det ikke den som er hovedmotivasjonen til de. Det er ikke lønn som ... Det er det at de trives og har en interessant jobb som gjør at de står på videre. Helt klart at det er en gulrot å få det tillegget. Det er det jo. Men jeg føler ikke at det er hovedmotivasjonsfaktoren for de som presterer best hos meg.

Det kan være utfordrende å fordele midlene riktig mellom medarbeiderne. Det hadde vært mye enklere for henne å gi det samme tillegget til alle, og det hadde antakelig blitt akseptert av alle uten ubehageligheter og gnisninger. Det hadde dessuten spart henne for både tid og hodebry. Men hun er en standhaftig og prinsippfast tilhenger av differensiering, og ønsker å påta seg dette merarbeidet for å fremme den gode hensikt.

Det kunne vært enkelt å bare gi rammen til alle, for da var alle fornøyde. Men helt klart at det mener jeg er helt feil. For sjøl så mener jeg at du skal ha igjen for det du presterer, og for meg er det helt naturlig at jeg skal gjøre den jobben selv om jeg synes det kan være vanskelig. Jeg bruker mye tid på det, ja, men jeg vet hvem som presterer og hvem som bør få, og hvem som bør få mindre. Helt klart at det kan være ubehagelig når du skal gå rundt og levere ut (lønns-)brevet. Og du bruker litt tid på det, som jeg har gjort de siste dagene. Men stort sett føler jeg at folk er veldig klar over det som kommer. Jeg synes det går veldig greit å gjøre det. Jeg bruker tid på det...

En større vekt på individuelle lønnstillegg basert på prestasjoner vil kreve at det lages spesifikke mål som prestasjonene må måles opp mot. Her sier hun det samme som direktøren var opptatt av, og understreker betydningen av smarte mål. Lønn bør brukes bevisst for å innfri målene, og dette vil føre til gode resultater i avdelingen. Hun tror at medarbeiderne ikke diskuterer lønn med hverandre, og at arbeidsmiljøet foreløpig er upåvirket av at medarbeidernes lønn er delvis avhengig av prestasjoner. Dersom lønnsnivået etter hvert utvikler seg til å bli mer prestasjonsavhengig er det fare for at noen kun vil konsentrere seg om egen resultatoppnåelse. Men dette har hun en løsning på:

Jeg kan se at dersom du skulle få vesentlig større midler til rådighet for å drive prestasjonsfokusert avlønning er det klart det er lett å se at det, hypotetisk i hvert fall, kan ha sine negative sider eller konsekvenser med at du kan risikere en suboptimalisering om egne mål ... og mindre engasjement i andres aktiviteter, hvis det kan gå på bekostning av de mål som du måles etter, og disse direkte henger på hvilken avlønning du får. Men da er jo trikset å finne fram til de målene som krever samhandling og fokus på også andre sine mål. Det krever smarte mål! Så jeg ser ikke at en kan argumentere mot å innføre sånt belønningssystem fordi det har sine mulige nedside. Men en må være klar over disse, slik at en setter opp smarte mål.

Resultatoppnåelse i forhold til egne mål må ha sammenheng med at andre også når sine mål. Smarte mål er formulert på en slik måte at de blir spesifikke, målbare, ansporende, realistiske, tidsavgrensede og enkle å forstå. Det kan være krevende å formulere slike mål.

Avdelingslederen tror at de som får prestasjonsavhengig bonuslønn, altså direktørnivået og oppover, nok kjenner større prestasjonskrav enn tidligere. De som derimot ikke har denne type bonuslønn, altså hennes nivå og under, føler ikke vesentlig økte prestasjonskrav. Om noen likevel føler at kravene øker er det kanskje fordi økt konkurranse om stillingene gir stadig større krav til utdanning blant søkere. Enkelte i hennes enhet har to fulle universitets- eller høyskoleutdanninger. Og trenden er at tempoet, styrt av Statoils omverden, nok er blitt litt høyere, og da må Statoil respondere på dette. Når den eksterne verden endrer seg krever det kjapp respons og oppfølgingsprosesser også i Statoil. Børsnoteringen har i seg selv ikke gitt andre endringer enn noen nye arbeidsoppgaver og rapporteringsrutiner. Nå skal for eksempel investorer og analytikere ha informasjon om selskapet, og det medfører at hennes avdeling må produsere dette, blant annet i form av foredrag. Informasjonshåndteringen er endret, og man må være svært nøye med hva man formidler og hvordan det formidles. Det er videre et veldig fokus på resultater, og at Statoil leverer som lovet. Selskapets retning, realistiske mål og måloppnåelse er sentrale spørsmål som fokuseres fra konsernledelsen og nedover i hierarkiet. Det gjennomsyrrer produksjonsmålene og resultatene som skal nås ved ulike milepæler. Dette har vi tidligere også hørt fra direktøren.

Men avdelingslederen sier også noe annet, nemlig at den kommersielle tenkingen ikke er like utbredt over alt. Forvaltningsfokuset sitter igjen i veggene i noen miljøer:

Jeg kan ikke se at vi blir sterkt påvirket av å gå på børs. Vi strever med å komme over i en mer kommersiell forretningsmessig tenking, fra å komme fra en mer forvaltningsfokuset tradisjon. Sjøl om det har vært et veldig sterkt kommersielt miljø her så har vi ennå en fot igjen i en mer klassisk tenking ... - enn å komme over i en sterk kommersiell tenking. Det gjelder vårt miljø, og det gjelder andre miljø i dette selskapet, vil jeg tro.

Her oppfatter vi at avdelingslederen har flere stemmer. En avdelingsleder legger vekt på økt konkurranse og tempo, mens en annen av avdelingslederne sier de henger igjen i statlig forvaltningspreg. Dette skyldes at Statoil er et stort selskap med mange subkulturer, og børsintroduksjonen har utvilsomt fått svært varierende betydning i de forskjellige enheter og avdelinger. Avdelingslederen påpeker dette. Hun forklarer også at for enkelte miljøer har omleggingen som skjedde tidligere samme høst hatt en langt større betydning enn selve

børsintroduksjonen av Statoil. Fram til 1. oktober hadde Statoil ansvar for gassalg fra sokkelen på vegne av flere energiselskaper og staten. Over natten ble en ny modell for selskapsbasert salg innført, og Statoil skulle fra da kun markedsføre og selge sin egen og statens gass. Dette kom som en følge av endringer i norsk lovgivning, samt liberalisering av gassmarkeder på kontinentet. Plutselig var selskapene man tidligere framforhandlet gode løsninger for blitt konkurrenter. Dette medfører en betydelig omveltning i tenkesett og arbeidsmåte:

Vi har ikke hatt anledning til å optimalisere kun på våre egne vegne, men måtte ha en konsensus med alle andre partnere i de enkelte avtalene som vi administrerte. Det er vi ikke lenger. Siden første oktober, for to dager siden, er vi nå individuelt satt opp mot de enkelte kundene. Og nå må vi passe på å snu "mindsettet" her og være klar til å ta kommersielle posisjoner mye raskere, og kun Statoil og SDØE-optimalisert⁵. Nå er vi konkurrenter. Før hadde vi ikke anledning til å konkurrere. Da var vi i samme båt.

6.4 Faglederen

Faglederen mener at overgang til individuelt lønssystem ikke har påvirket arbeidsmiljøet. Han synes ikke lønnen påvirker hans egen motivasjon og prestasjoner, men kikker seg litt rundt for å sammenlikne sin lønn med andres. Han mener at lønn ikke er den viktigste motivasjonsfaktoren:

Det som driver til daglig er gleden over oppgavene og å løse dem, og at du har indre motivasjon. Du tenker ikke mye på uttellingen i form av lønn fra dag til dag. Men av og til prøver du å stikke fingeren i jorda og orientere deg i forhold til hva markedet gir og hva jeg kunne fått andre steder. Jeg vurderer litt - om kombinasjonen er grei med lønn og ... om totalpakken er ok.

Han vet ikke om kvinner og menn oppnår like høy lønn i selskapet. Det snakkes lite om lønn, og man vet i utgangspunktet ikke hva kollegene får. Han har ikke vært veldig opptatt av å få informasjon om andres lønn, sier han. Faglederen jobber i en matrisestruktur, og bidrar til andres økonomiske resultater med å levere analyser. Han er opptatt av at det blir

⁵ Statens direkte økonomiske engasjement (SDØE) ble opprettet 1.1.1985, og er en portefølje bestående av statens egne andeler av produksjonsrettigheter på norsk kontinentalsokkel.

feil å gi lønn kun etter økonomiske resultater, siden disse ofte er avhengige av flere, og ikke bare av den enkeltes prestasjoner. Prestasjoner blir følgelig vanskelig å måle og hva skal da være gode vurderingskriterier for lønn?

Da må de måle det du ønsker å måle. Det er veldig krevende fordi det du oppnår er ikke bare din egen prestasjon, men er i stor grad avhengig av omverden, i den forstand at når vi driver med forhandlinger er det ikke bare oss, men det er også kunden. Og du kan lage deg fine målsettinger om hva du ønsker å oppnå, men når du kommer inn i dialog med kunden så finner du ut at han har jo en del gode poenger han også, og så må du kanskje justere deg inn i forventningene om hva du kan oppnå. Så hvis du skal sette veldig spesifikke kriterier må du sette de riktige kriteriene. Jeg tror vel du alltid vil ha problem med å gjøre dette til en matematisk øvelse. ... I etterpåklokskapens klare lys tror jeg nok at de målene du satte opp i forkant ikke alltid reflekterte det du ønsket.

Prestasjoner kan ikke utelukkende vurderes etter hva man oppnår av pris og økonomiske resultater hos kunden. Likevel er det på trappene at kollegene han leverer sine analyser til i større grad skal få kvantitative målsettinger for hva de oppnår av pris i forhold til kundene, og da blir det jo svært viktig at dette måles på en gjennomtenkt måte. Faglederen er opptatt av hvordan dette vil bli målt, for det vil ha innflytelse for han selv, som jobber inn mot disse. Dersom de får bonusordninger for sine prestasjoner så bør også han få det selv, siden det er han som forbereder arbeidet for dem. Men bør han da knyttes opp mot det samme bonussystemet eller bør det måles på mer indirekte måter, undrer han. Han vil ha sin del av lønnsveksten som han tror kommer:

Som regel går ikke folk ned i lønn når slike eksplisitte bonussystemer blir introdusert. Som regel er det en oppside for de fleste.

Så påpeker han at systemet for belønning også får følger for gjennomtrekk og kompetanse i avdelingene:

Men det er klart at er det en oppside så blir attraktiviteten for å komme inn i de posisjonene større. Hvordan kompenserer du det for å beholde folkene du vil ha i de andre posisjonene? Det skaper en viss dynamikk i lønssystemet.

Foreløpig har faglederen andre suksesskriterier enn direkte økonomiske resultater i sin prestasjonskontrakt med direktøren, som er hans nærmeste leder:

Min prestasjonskontrakt med min leder går på mer indirekte forhold, - altså at kunden er fornøyd. Vi bruker en del kundeundersøkelser for å sjekke om vi får de tilbakemeldingene

som vi ønsker, og prøver å korrigere oss i forhold til det. (...) Denne analyseenheten er i stor grad for å forberede forhandlinger, og da må vi få levert analysene et cetera i riktig tid til markedssjefene. Få formidla dem på en måte som er anvendelig. Vi må ha plukka ut de relevante tingene, og vi må ha så god forståelse at vi ikke får noen overraskelser når vi møter kundene. Så ... jeg tror vi har noen sånne formuleringer som mine målsettinger går på at vi skal prøve å forutse markedssjefenes behov, og sørge for at den informasjonen er tilgjengelig når han trenger den.

Faglederen er bestemt på at lønn bør stå i forhold til hva den enkelte bidrar med, i tillegg til utdanning, erfaring og posisjon. Organisasjonen må bli bedre på å vurdere prestasjoner og suksesskriteriene for disse. Han tror det vil tvinge seg fram en grundigere diskusjon om belønning knyttet til prestasjoner i selskapet. Han tror også at man etter hvert vil bli mer eksplisitt på hva som forventes av den enkeltes prestasjoner, og gi tydeligere tilbakemeldinger til den enkelte på hvordan man har prestert i forhold til forventningene. Han påpeker at det alltid vil være et element av skjønn i dette, men det må utvikles gjennomtenkte måleindikatorer som kan være til hjelp.

Faglederen ser kun mindre endringer i prestasjonskrav og organisasjonskultur i selskapet de siste årene. Men han synes omgivelsene endrer seg fortere, og det stiller nye krav.

Ting går vel litt kjappere etter hvert. ... Men det er vel litt mer styrt av omverden utenfor Statoil. Det begynner å bli raskere prosesser i markedene og hos våre kunder. Og da må vi respondere på det. Jeg har vanskelig for å se at det er veldige endringer i krav til prestasjoner. Nei, kulturen har ikke endret seg mye.

Børsnoteringen i seg selv har ikke endret kulturen, mener han. Derimot har børsnoteringen medført endringer i forholdet til myndighetene. Olje- og energidepartementet har ikke lenger den samme fortrinnsrett som tidligere, for nå skal alle aksjonærer behandles likt. Den viktigste konsekvensen er informasjonshåndteringen. Nå skal børsen og aksjemarkedet ha informasjon først, mens det tidligere ble informert internt og til myndighetene før man gikk ut offentlig med informasjonen. Analytikerne og eierne er dessuten opptatt av om Statoil har en klar retning på det som gjøres, om selskapet vet hva det vil og om det leverer som lovet. I Statoil har man ofte hatt gode intensjoner og høye mål som ikke alltid var realistiske og derfor ikke ble gjennomført:

For Statoil har vel slitt litt med at vi har hatt veldig høye mål og så har vi sjelden nådd dem helt, men det er fordi vi har kommunisert veldig høye mål. Man må lære seg til å kommunisere realistiske mål, og faktisk være i stand til å levere dem også.

Børsnoteringen har derfor medført en strammere informasjonsbehandling, og et større fokus på realistiske mål, leveranse og retning.

Analytikerne i aksjemarkedet har også vært opptatt av om ledelsen i Statoil har gode nok insentivsystemer koplet til økning av verdien på eiernes aksjer. Belønning for prestasjoner har vært i fokus:

Det som har vært kommunisert er at i fjor ved børsnoteringen var analytikerne veldig opptatt av hvor lite prestasjonsorienterte lederlønnene var. ... De lette etter bonussystemer og sånt, og mente at dette var puslete greier.

Men så dempet plutselig analytikerne sine krav om bonus og insentiver:

Men etter at Enron gikk over ende så har det snudd. Og da er de ikke så hissig på at det skal være den type bonussystemer eller belønningssystemer. Plutselig ... Det som kanskje ikke var så bra i fjor er blitt veldig bra i år. ... Men jeg vil jo tro at markedet er opptatt av at ledelsen har tilstrekkelige insentiver til å gå aksjonærens ærend. ... Det vil jeg tro.

Han synes hans egen enhet har et godt miljø for samarbeid og informasjonsdeling:

(Det er) veldig lite albuer og tilfeller av å holde på informasjon. Det deles mye informasjon, og det diskuteres på tvers. Så jeg ... opplever at vi er ganske gode på det.

I andre bedriftsorganisasjoner har både han og kollegene sett en mye tøffere kultur. De har snakket om dette:

Når du tenker i forhold til prestasjonssystemer, målinger og sånn, så kjenner vi til andre bedrifter med litt andre kulturer... En del av oss har jo vært i kontakt med BP og sånn, og ser jo at det er helt andre normer hvor du i større grad er din egen lykkes smed. Så vi ser jo kulturforskjellene mellom selskaper.

Han trives bedre med organisasjonskulturen i Statoil enn i BP. Han liker ikke spisse albuer, og heller ikke at karrierejag går på bekostning av internt samarbeid. Men også innen Statoil finnes det presset miljø. Det har han sett på nært hold mens han jobbet i et annet område. Miljøet og karrierejaget passet han ikke, og han ble der bare i to og et halvt år:

Det er stor forskjell mellom vår enhet og INT, der jeg var i to og et halvt år. Der føler jeg at de kjører enda mer prestasjonsrettet. Der blir du målt på at du som prosjektleder leverer det du skal, ... og ikke minst i rett tid! Om det da går på bekostning av andre er ikke det så

mye ditt problem. Jeg føler vel at her, i alle fall fram til nå, så har det vært en mye mer nyansert vurdering av hva som er viktigst til en hver tid. At det blir prioritert.

Vi har tidligere hørt direktøren uttale seg om prestasjonsfokuset i INT. Nå bekrefter faglederen uttalelsene fra direktøren. INT er under sterkere påvirkning fra utlandet, og har en kultur som er mer prestasjonsorientert enn resten av selskapet. Faglederen tror kulturen i hans egen enhet er ganske typisk for resten av Statoil. Han påpeker at forskjellene mellom hans egen avdeling og INT trolig også har å gjøre med at de har svært forskjellige oppgaver å løse. INT holder på med forretningsutvikling og jakt på stadig nye prosjekter og muligheter. Hans egen avdeling holder derimot på med drift og reforhandling av kontrakter mot kunder som de har etablert langsiktige relasjoner til. De vurderer hvert trekk i forhold til kundene, gjør ingen kjappe utspill, og har et langsiktig perspektiv. Dermed får de en annen arbeidsform enn i INT. Dette påvirker miljøet og menneskene som jobber der. Dersom de hadde jobbet med kortvarige kontrakter og avtaler hadde det gitt en annen arbeidsform og miljø, resonnerer han. Faglederen viser at han er oppmerksom på kulturforskjeller og hvordan de oppstår. Han synes erfaringsoverføringen burde vært bedre. Forskjellige avdelinger burde utnytte forskjellen ved å lære av hverandre:

Vi kunne blitt flinkere på en del ting. Og så syns jeg de kunne vært flinkere på det vi er gode på...

Han savner især langsiktighet og vurdering av kunder før man gjør utspill i INT. Det kunne INT lære av hans avdeling.

6.5 Salgslederen

Salgslederen mener at Statoil legger for mye vekt på å belønne formell utdanning. I hans avdeling gjør medarbeiderne den samme jobben uavhengig av utdanning og erfaring, og de har svært varierende utdanningsbakgrunn - fra embetseksamen til yrkesskole. Både han selv og de ansatte synes det er urettferdig at lønnsinnplasseringen er koplet til utdanning. Salgslederen synes dette representerer det største problemet han har som leder. Medarbeidere uten utdanning som er dyktige på de sentrale arbeidsområdene opplever det urettferdig at de skal tjene langt mindre enn andre som har den formelle bakgrunn på plass.

Salgslederen snakker engasjert og er tydelig opptatt av dette. Han har flere eksempler på at de med lav utdanning og dermed lav lønn har prestert bedre enn de som har høy utdanning og høy lønn. Dette er et dilemma for han.

De med liten utdanning opplever gjerne at de gjør jobben bedre enn de som har tyngre bakgrunn og erfaring, og så er det i tillegg store lønnsforskjeller! Det kan godt være at de er mye lavere lønnsmessig innplassert enn de som får dårligere tilbakemeldinger. Dette oppleves som urettferdig, og jeg opplever det også som urettferdig, og skulle gjerne gjort mye med det. Men da stanger du hodet mot veggen i systemet her.

Han opplever at han har et forklaringsproblem overfor disse lavt lønnede i forbindelse med lønnsoppgjørene:

Når du da går inn til den enkelte og forteller at "Du gjør en kjempegod jobb, men dessverre så kan jeg ikke gi deg den lønna som din kollega har fordi han eller hun har sånn og sånn utdanning og bakgrunn" osv., så oppleves det som urettferdig.

Salgslederen er ikke fornøyd med bedriftens lønnspolitikk. De årlige tilleggene er alt for små til å gi den lønn og utjevning han ønsker. Selve vurderingen av hvem som skal få mer og hvem som skal få mindre er derimot ganske uproblematisk:

Jeg synes det er mye vanskeligere å takle den nivåforskjellen enn de prosentvise årlige tillegg. De årlige tilleggene er greie å takle fordi du har en metodikk med medarbeidersamtale, evaluering og oppfølging gjennom året.

Han mener lønn bør være mye mer resultatbasert, at han som leder bør få større mulighet til å foreta lønnsvurderinger og -endringer. I dag får han ikke til å utjevne forskjellene.

Da må du gå inn og gi ekstraordinære tillegg, og det kan du få til, men det er jaggu ikke lett i dette systemet å argumentere for å vinne fram med at vedkommende må løftes. Det er veldig stivbeint i forhold til utdanning og erfaringsbakgrunn, og ikke så mye rettet mot graden av hvor flink du er i den jobben du er nå. Det er mer historisk begrunnet det nivået du skal ligge på. Da starter du på et nivå og du blir hengende med den nivåforskjellen. Du kan utjevne den bittelit, men du klarer ikke utjevne den helt med den måten lønnsoppjøret gjennomføres på. (...) Og du må fighte voldsomt for å få til noe ekstraordinært.

Han tror at dette er et utbredt dilemma i hele organisasjonen og ellers i arbeidslivet:

Men dette er sikkert ikke noe som er spesifikt for den enheten som jeg er i. Det er sikkert noe som oppleves alle plasser i Statoil og i andre selskaper også.

Hans avdeling har ingen kjønnsforskjeller i lønn, og hans best betalte skiftarbeider i avdelingen er en kvinne. Men begge kjønn sliter med lavt inngangsnivå. På grunn av inntaksstopp i bedriften er alle avdelinger pålagt å rekruttere internt, i alle fall i første omgang. Ved intern rekruttering er det ikke tillatt å gi lønnstillegg, for økt lønn skal ikke være insitament for å skifte stilling. Derfor kan man ikke endre lønnsnivå med mindre vedkommende går inn i en mer ansvarsfull og krevende jobb.

Salgslederen hevder bestemt at kravene til prestasjon er de samme som før børsintroduksjonen. Det er kommet noen forandringer i oppgavene som skal løses, men prestasjonskravene er de samme. De viktige egenskapene i jobben i hans avdeling, som han belønner ekstra, er nøyaktighet, fleksibilitet i forhold til å påta seg oppgaver, og det å kunne stå på litt ekstra når det er behov for det. Dessuten er det viktig å fungere godt i samarbeid med de andre i laget, være en som bidrar til å heve andre med hensyn til kompetanse, beherske skiftende døgnrytme og ha god tallforståelse. De ansatte har støtte i hverandre ved at de alltid er to på jobb om gangen på vaktene, og derfor slipper å bære ansvaret alene. Organisasjonskulturen er også den samme som den var før børsintroduksjonen:

Nei, det er absolutt ingen kulturendring de siste årene. Jeg tror jeg kan si temmelig bastant at kulturen i enheten har overhodet ikke endret seg med børsintroduksjonen. Det har i alle fall ikke jeg merket noe til. Kravene har vært akkurat de samme før som de er nå.

Det har vært stor gjennomtrekk i avdelingen. I løpet av de siste tre årene har mer enn 50 prosent av skiftgående personell i avdelingen sluttet, og nye har blitt rekruttert. Hans forklaring på gjennomtrekken er at de unge og høyt utdannede vil gå over i andre stillinger og gjøre karriere i Statoil. Allerede etter 2 - 3 år i avdelingen begynner de unge og velutdannede nyansatte å kikke seg om etter ny jobb. For dem er jobben i avdelingen bare et steg i karrieren, og de vil videre. Salgslederen er skuffet over det, og foretrekker derfor å rekruttere medarbeidere med lavere utdanning og gjerne lang yrkeserfaring, fordi disse med større sannsynlighet vil bli lenge. Han tror at de vil være mer stabil arbeidskraft, og at de vil slå seg til ro i jobben og trives bedre. Stabilitet er en fordel. Dette gjør at gjennomsnittsalderen i hans avdeling nå er økt til 45 - 50 år.

6.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg gjennomgått hva mine informanter sier om lønn og prestasjonskrav. De uttaler seg også om børsintroduksjonen, og om denne har påført endringer i organisasjonskulturen. Alle mine informanter vil at lønn skal være påvirket av prestasjon. Direktøren sier at uansett hvor man er i karriereløpet bør en god prestasjon belønnes som en god prestasjon for å få folk til å stå på. Han mener at alle ønsker å få belønning etter innsats. Dette gir også de andre tre profilene uttrykk for. De tror lønn har direkte sammenheng med prestasjon. Profilene er samstemte i at de årlige individuelle tilleggene er altfor små til å kunne differensiere nok mellom gode og mindre gode prestasjoner, og til å kunne motivere til ekstra innsats. De vil ha den individuelle delen av det årlige lønnstillegget økt.

Salgsleder skiller seg ut fra de andre profilene ved at han vil ha lønnsinnplassering av medarbeiderne basert nesten bare på erfaring og prestasjon, og mindre på formell utdanning, som han mener det legges for stor vekt på i dag. Han har flere grunner til å mene dette: I hans avdeling er det stor variasjon mellom medarbeidernes utdanningsnivå, mens både oppgaver og prestasjoner er uavhengig av utdanning. Lønnsinnplasseringen oppleves derfor som urettferdig. Han belønner andre faktorer enn utdanning i sine lønnsoppgjør. Høy utdanning gis dessuten høy sannsynlighet for at medarbeiderne slutter i avdelingen etter 2-3 år, som han misliker. Han ønsker stabilitet i avdelingen, og ansetter derfor gjerne (eldre) arbeidstakere med lavere utdanning. Salgslederen tror han har støtte fra mange i arbeidslivet i sitt syn på sammenhengen mellom utdanning og lønn.

Direktør, avdelingsleder og fagleder er opptatt av målformulering og prestasjonsvurdering, og hvordan dette kan styre arbeidsinnsatsen i ønsket retning. Fagleder etterlyser tydeligere kriterier for hva som skal resultere i økt lønn. Han synes dette er for tilfeldig og basert på leders skjønn i dag. Direktørprofilen er basert på intervjuer med to personer, og disse to har litt forskjellig oppfatning av bonusordningen de omfattes av. Den ene liker ikke bonusordningen slik den er i dag fordi den gir utbetaling kun til lederen på toppen av et hierarki, men er basert på hva medarbeidere under har prestert, som ikke får sin del av kaka. Han vil i stedet ha bonus for alle eller ingen. Dessuten gir ordningen en uforutsigbar og ustabil lønnsutvikling. Den andre direktøren oppfatter bonusutbetalingen som forutsigbar fordi den bestemmes av graden av resultatoppnåelse i forhold til avtalte mål. Dessuten er ordningen hensiktsmessig fordi den trekker arbeidsinnsatsen i ønsket retning for Statoil.

De andre profilene har ikke prestasjonsbasert bonusordning, men får som alle andre i Statoil inntil fem prosent av sin grunnlønn utbetalt dersom bedriftens resultater tilsier det. Avdelingsleder mener at den prestasjonsbaserte bonusordningen som direktøren har bør innføres for hennes nivå og for nivået under henne. Fagleder tar også gjerne i mot bonusordning, i hvert fall hvis hans samarbeidspartnere får det. Han tror bonusordningen har en oppside for de fleste og vil gi han lønnsvekst. Direktøren tror derimot bonusordningen er et virkemiddel for bedriften til å holde lønnsnivået nede. Han sier at alle opplever å ha prestert bedre enn de faktisk har gjort, og dermed forventer mer i lønn enn de vil få. Direktøren tror også at utvidede prestasjonslønnssystemer vil kreve en "hel hær" av mennesker til administrasjon, og at systemet dermed blir ineffektivt. Han påpeker også at prestasjonslønn kan påvirke intern informasjonsflyt.

Intervjuene ble foretatt 15 måneder etter børsintroduksjonen og kan dermed gi en indikasjon på eventuelle tendenser med hensyn til kulturendring i organisasjonen. Direktøren mener at tidspresset og prestasjonskravene er blitt større den siste tiden, men han er usikker på om det skyldes børsintroduksjonen i seg selv. Det er blitt større fokus på kostnader og resultatoppnåelse, og han er bekymret for at dette kan lede til kortsiktige løsninger. Han synes det er vanskelig å huske tilbake for å sammenlikne med hvordan presset var tidligere, og framhever at hans enhet var prestasjonsfokusert allerede før børsintroduksjonen. Direktøren mener det er positivt at det stilles større krav enn før. Tidligere har det vært for mye snillisme i Statoil, og dårlige prestasjoner gikk upåaktet hen. Nå får man ikke lenger god uttelling for dårlige prestasjoner. Avdelingslederen sier at tempoet er økt og kravene er større enn tidligere, og det er blitt større konkurranse om stillingene. Men hun tror at det kun er de som har avtaler om bonuslønn som virkelig opplever høyere prestasjonskrav. Hun påpeker også at Statoil har forskjellige subkulturer, og at noen fortsatt lever i et forvaltningspreget miljø uten kommersiell påvirkning. Fagleder mener innføring av prestasjonslønn og børsintroduksjon har medført liten endring i arbeidsmiljø og organisasjonskultur. Både han og direktøren påpeker kulturforskjellen mellom egen enhet og INT, som har internasjonale omgivelser og er mer prestasjonsrettet. Fagleder, avdelingsleder og direktør trekker fram at børsintroduksjonen har påvirket fokuset på å sette realistiske mål og behandlingen av informasjon internt og eksternt. Salgsleder ser ingen endringer verken i prestasjonskrav eller organisasjonskultur etter børsintroduksjonen.

7 Kjønn og ledelse

7.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg presentere mine informanternes syn på kjønn og ledelse, likestillingspolitikk, kvinners muligheter til å få lederstillinger i bedriften, hva de mener god ledelse er, om ledelse er kjønnsavhengig og om endring i ledelse over tid. Som i kapittel seks er informantenes uttalelser samlet i fire forskjellige profiler eller stemmer: Direktøren, avdelingslederen, faglederen og salgslederen. Til slutt i kapitlet oppsummerer jeg hovedpunktene hos de forskjellige stemmene.

7.2 Direktøren

Direktøren forteller at Statoil under den forrige konsernsjefen⁶ hadde klare mål for likestilling mellom kjønn. Han er usikker på hva målene for likestilling er i dag.

Når det gjelder likestillingspolitikk så hadde jo Norvik ... klare mål på dette med likestilling. Han skulle ha 20 prosent kvinner i ledende stillinger innen år 2000 ... var det vel. Så var det stille en stund etter at Fjell overtok. Og så kom han på banen ... kanskje for et år siden,... jeg er ikke helt sikker på "timingene". Men da kom han tilbake med hvilke mål en skal ha på kvinner til ledende stillinger i Statoil. Og da... Så det er noe som han har jobbet med i den siste perioden, egentlig... Og ... For nå har han ikke sagt at det skal være en fast prosent. Men ved ansettelse til ledende stillinger skal det være en viss andel med kvinnelige kandidater, altså som skal vurderes.

Direktøren sliter med å formulere hva målene for likestilling er i Statoil i dag. Dersom målene hadde vært tydelige hadde direktøren neppe uttrykt seg som dette. Språkbruken avslører at dette er uklart og har vært nedprioritert. Samtidig sier han at dette var veldig klart og tydelig før. Men slike eksakte mål på antall kvinner i ledende stillinger har

⁶ Harald Norvik var konsernsjef i Statoil i perioden 1988-1999.

sannsynligvis vært problematiske. Antakelig var de for ambisiøse, og Statoil klarte ikke å nå dem. En ny toppleder kom inn, markedssituasjonen var i endring, og likestillingsmålsettingene ble dempet. Det kom et skifte i likestillingspolitikk parallelt med skifte av toppleder i konsernet. Det nye målet synes uklart. Et krav om en kvinnelig *kandidat* til en lederstilling gir ingen føring for hvem som ansettes. Det blir følgelig opp til den enkelte leder å fortolke og utforme linjene i likestillingspolitikken. Når signalene fra toppledelsen er uklare kan mellomledere på forskjellige nivåer komme i klemme i ansettelsessaker. Når målsetningene er upresise blir det vanskelig å oppfylle dem og imøtekomme krav og forventninger. Direktøren er skeptisk til kjønnskvoltering, og mener det er greit at Statoil ikke har radikale mål for likestilling:

Man sier jo at det av og til er nødvendig å gå inn med målrettede tiltak for å få gjort noe, for hvis ikke tar det for lang tid. Men jeg tror at for kunnskapsbedrifter som Statoil og andre så må det være dyktighet og kompetanse som må være utslagsgivende. Du kan på en måte ikke sette inn en kvinne som har et handikap i forhold til en mannlig konkurrent. Det vil veldig fort bli gjennomskuet, og hva slags rollemodell vil da vedkommende kvinne være for de som kommer etterpå? Jeg har ikke noe veldig klart svar på det. Men man må være bevisst det man gjør. Men jeg er vel i utgangspunktet ikke aktiv tilhenger av direkte kvotering og den type ting. Det tror jeg ikke vil fungere på lengre sikt.

Likestillingspolitiske mål kan gi uheldige konsekvenser. Noen kan mene at enkelte kvinner er kommet for lett til sine lederstillinger, og det er ingen god situasjon. Det kan nok gi dem en ”uggen” følelse, sier han.

Det er jo sånt som (...) er det kjedelige med å ha mål på likestilling, - at det blir brukt mot deg...

Direktøren vektlegger nødvendigheten av å få fram flest mulig gode kvinnelige ledermodeller for å stimulere kvinner til å søke og bli værende i lederstillinger. Han tror det er viktig for potensielle kvinnelige ledere å ha mentorordning eller nettverk som de kan søke råd hos og få støtte fra. Slike tiltak vil etter hans mening være mer hensiktsmessig for å øke kvinneandelen blant ledere enn kvoteringsordninger. Han fortsetter:

Jeg tror vi heller skal (...)stimulere kvinner til at (de tenker): ”Dette har jeg virkelig lyst til. Dette vil være en god utvikling for meg.” Og så prøve å bygge tiltak rundt slike utfordringer, slik at kvinner ser at de kan mestre det, - sammen med alt annet som de skal ha ansvar for også.

Direktøren kommer inn på at kvinnelige ledere i næringslivet slutter i lederjobber i større grad enn menn, og tror dette har sammenheng med at kvinner har større krav til livskvalitet enn menn har. Han fortsetter:

Menn er mye mer endimensjonale. Gi menn en god tittel og en høy lønn så kan de avfinne seg med hva som helst. Kvinner har et helt annet begrep om hva livskvalitet er. De er mye flinkere til å prøve å finne en balanse i livet som de er tilfredse med. Det er noe med at disse sier at det er ikke verd innsatsen. De får ikke nok igjen i forhold til hva de taper på andre områder. For skal du forfølge en karriere, i alle fall en sånn topplederkarriere, så må du gi avkall på veldig mye. Det er ikke tvil om det.(...)Den statusen du får og de pengene du mottar er ikke nok til at du kan rettferdiggjøre det i det lange løp.

Her beskriver direktøren hvordan han oppfatter at kvinner og menn er, og hva som er kvinners motiv. Kvinner sier at lederkarriere ikke er verd innsatsen fordi de ikke får nok igjen i forhold til hva de taper på andre områder. Verken status eller penger kompenserer for livskvalitet og balanse i livet. Dette gjelder altså primært prioritering av tid. Kvinner vil ha tid til familien, og lederjobber gjør at du mister balansen mellom jobb og familie. Menn vil bruke mye tid på karrieren fordi de er endimensjonale. Her er direktøren opptatt av kjønnsforskjeller, som han beskriver nærmest essensialistisk. Så fortsetter han:

Men jeg tror likevel at det er noe mer enn det. Jeg tror det går på at når disse kvinnene sitter på langdryge styremøter og bruker tid på det, så tror jeg mange av dem tenker at dette er egentlig ikke noen kjekk gjeng å være del av. Dette gir meg ikke nok. Det er andre ting som er viktigere for meg.

Gitt at kvinner har valgt å være i styreverv på høyt nivå så føler de seg fremmede i forhold til hvem de møter der. Dermed oppgir han to grunner til at kvinner ikke vil ha topplederkarrierer: Den første er at det ødelegger balansen med tid til familien, og man må gi avkall på veldig mye. Den andre er kulturelle årsaker; at man må forholde seg til en kjedelig og endimensjonal ”gutteklubb”, som mange kvinner vil tenke at det ikke er noen kjekk gjeng å være del av. I neste sitat spår han framover:

Men jeg tror faktisk at den type holdninger etter hvert også kommer til å gjøre seg gjeldende blant menn. Jeg tror ikke menn heller kommer til å orke dette kjøret, eller ville det nok.

Han tror at også menn etter hvert vil komme til å bli mer opptatt av balanse og livskvalitet, og dermed ikke lenger ta til takke med fin tittel og høy lønn. Så kommer han tilbake til kvinners prioritering, som tyder på at de er mer ”avanserte” vesener:

Men jeg tror vi har en kjempeutfordring, og jeg tror vi er nødt til å stille spørsmålet veldig grundig til kvinnene: "Hvorfor er det dere ikke gidder? Hvorfor vil dere ikke?" Jeg ser at når vi prøver å oppfordre kvinner til å ta nye utfordringer, så er det jo veldig mange av dem som sier: "Nei, dette passer ikke. Dette vil jeg ikke nå." En ting er at de mangler kanskje litt selvtillit i forhold til oppgaven. Det andre går på hva de må ofre for å bli gode nok i oppgaven. Og så tror jeg at kvinner er litt mer avanserte vesener enn resten av oss er...

Lederjobber har tradisjonelt krevd lange arbeidsdager, med mindre mulighet for å påta seg ansvar i hjemmet. Dette må man bort fra, mener direktøren. Det er viktig å vise at krevende lederjobber kan ivaretas innenfor en normal arbeidsdag. Det er positivt at mange bedrifter nå går vekk fra tradisjonelle frynsegoder, og heller gir de ansatte tilbud som kan avlaste den enkelte i den praktiske daglige situasjon, mener han. Han legger til:

Menn har den fordel at de kan gi blaffen; de kan gi faen. De kan være på jobben og så kan de på en måte sjalte ut alt annet. Og når de går hjem fra jobben kan de la være å tenke på den til neste dag. Kvinner går alltid, eller veldig ofte tror jeg, og tenker på det de skulle ha gjort som de ikke får gjort. De klarer ikke på samme måte å distansere seg. Men det har noe med ansvarsfølelse å gjøre, tror jeg. Kvinner er ofte mye mer ansvarlige individer enn menn. Kvinner tenker mer helhet, og det blir slitsomt i lengden å tenke på alle disse tingene samtidig. Menn er endimensjonale på mange måter. Å ikke klare å ha mer enn en tanke i hodet samtidig er ofte en fordel for dem, i denne sammenheng. Men det er jo et tap for arbeidslivet og næringslivet at de ikke får disse kvinnene inn, for de hadde jo helt garantert vært bedre ledere enn det mennene er. Det tror jeg.

Direktøren framstår som kvinnevennlig, likestillingsorientert og politisk korrekt. Han mener at det er dårlig ressursutnyttelse ikke å benytte kvinners kompetanse i næringslivet. Hans syn er imidlertid fundert på krav om verdiskaping, og ikke på krav om rettferdighet og likestilling. Direktøren fastslår at det er mindre slitsomt å være endimensjonal mann enn helhetlig tenkende og ansvarsfull kvinne. Men kvinner er bedre ledere enn menn, og derfor er det viktig å tilrettelegge for dem slik at kombinasjonen lederjobb og familieliv blir mindre anstrengende:

Hvis du har et støtteapparat rundt deg som heier deg fram så vil nok det fungere godt. Mange bedrifter nå går vekk fra disse tradisjonelle frynsegodene, og så legger de heller opp tilbud som kan avlaste den enkelte i den praktiske dagligdagse situasjon. Det hjelper. (...) Jeg tror mye kan gjøres ved at du prøver å vise at du kan ha krevende lederjobber fra 8 til 17, og at du kan få støtteordninger som gjør at du ikke blir helt utslitt. At du ikke føler at du må ofre for mye. For tradisjonelt skal du jobbe utrolig mye, og ikke ta del i ting som skjer hjemme osv, og det må du vekk fra. Det tror jeg er veldig viktig. Du må få dette inn i et normalt mønster.

Direktøren er opptatt av kvinners vilkår og av deres mulighet for å påta seg lederstillinger. En annen måte å imøtekomme kvinners ønske om mer tid til familien er å avklare gjensidige forventninger og lage avtaler. Det er tillitvekkende at en medarbeider tar initiativ til realistiske rammer for arbeidsdagen, for eksempel i en begrenset periode etter en svangerskapspermisjon. Da kan det tilrettelegges med hjemmekontor.

Jeg mener at en person som er ryddig nok til å si at ”Jeg er nødt til å prioritere sånn. Og jeg skal gi det jeg kan innenfor den rammen, men jeg gjør ikke mer”, det er bare veldig tillitvekkende, for dette er en person som er veldig bevisst. Og når du vet at du må gå hjem klokka fire hver dag så driver du ikke og kaster bort tiden på å lese aviser, være på internett og stå og henge i kaffebaren. Så ofte får de som har sånne rammer gjort mer enn de som har det mer løst i forhold til den tiden de er på jobb.

Direktøren er offensiv, og ideene triller ut av han i rask rekkefølge. Det faller svært lett for han å snakke om kjønn og ledelse. Han bruker aldri lang tid på å tenke seg om, men snakker lenge, engasjert, godt og flytende. Han framstår som verbal, reflektert og fornuftig. Det tyder på at dette har han tenkt en del igjennom tidligere, og temaet har kanskje vært på agendaen i hans lederfora.

Direktøren forteller at det pågår en prosess i Statoil hvor direktørnivået skal bidra til å identifisere de 50 viktigste stillingene i Statoil og finne de best kvalifiserte kandidatene for disse stillingene, og deretter de 200 viktigste stillingene og de beste kandidatene for dem. Kriterier for utvelgelse er foreløpig ikke diskutert, men begrepet mangfold står sentralt. Mangfold går langs mange dimensjoner, og gjelder både kvinneandel, spredning i alder og mennesker med en annen kulturbakgrunn. Når det gjelder motivet for å ta kvinner inn i ledelsen sier han:

Dette med kvinner er jo åpenbart. Når du ser på hvor mange kvinner som tar høyere utdanning så er det jo åpenbart at du får jo ikke tak i det beste av det beste ved bare å rekruttere ledere blant menn. For da er det en stor del av kompetansepoolsen som ikke blir benyttet.

Han forteller at i Baltikum har Statoil kvinnelige ledere, og at disse stadig blir vist fram i interne og eksterne publikasjoner. Hvorfor får vi det ikke til i Norge?

I Baltikum liker Statoil å vise fram at de har kvinnelige ledere. Det er tre kvinner som er ledere for disse markedsføringselskapene. I disse baltiske statene har du datterselskaper av Statoil og de er nå ledet av kvinner. (...) Men det er utrolig sterke og flotte kvinner, som ofte evner å sette dette spørsmålet på dagsorden når vi har disse ledersamlingene: Vi klarer å gjøre det ute, men hvorfor gjør vi det ikke hjemme? Det vet jeg ikke. Men jeg tror

mye av grunnen er at det er vanskelig å finne kvinner etter hvert som vil. Som finner det bryet verd. For det går igjen når vi spør at det er veldig mange som betakker seg.

Lav kvinneandel blant ledere i Statoil skyldes utelukkende kvinners selvvalg. Ingen strukturelle forhold hindrer dem å slippe til.

Det eksisterer et generasjonsskille i Statoil, som kan gjøre at det på sikt vil bli en jevnere kjønnsfordeling i ledelsen:

I Statoil har vi jo et generasjonsskille. Hvis du ser på (...) ledere under 40 år, så tror jeg vi har en andel på 40 prosent kvinner. Mens andel kvinnelige ledere over 40 år, eller andel kvinner blant ledere over 40 år, den er visst bare 15-20 prosent eller noe sånt. Så når det gjelder unge så har vi kommet ganske godt i gang. Og når du ser i forhold til Hydro, - hvor mange kvinnelige plattformsjefer vi har - så er det 16 eller 17. Kanskje enda mer. Hydro fikk sin første kvinnelige plattformsjef i januar i år. Så på noen områder synes jeg ting er i veldig god gjenge. Og det er der det er viktig å få disse unge til å være gode rollemodeller. For hvis vi bare klarer å holde på disse og klarer å utvikle de videre så tror jeg mye kan være gjort.

Yngre kvinner tar høyere utdannelse og er mer yrkesaktive enn sine mødre. Derfor får de også bedre grunnlag for å konkurrere om lederposisjonene. Følgelig er situasjonen bedre i et likestillingsperspektiv blant ansatte under 40 år, og situasjonen vil bedres på sikt.

Direktøren mener for øvrig at kjønnsbalanse fremmer et godt arbeidsmiljø. I hans enhet har de bevisst jobbet for å få dette til. Han slår fast at det blir dårlig arbeidsmiljø i kvinnedominerte avdelinger, og viser til tidligere problemer i en av avdelingene i hans resultatenheter:

Og særlig i NNs enhet er jo (kjønnsfordelingen) omtrent sånn 50-50, for det har vi bestrebet oss på - å ha en god balanse når det gjelder kjønnsfordelingen. For blir det for mange kvinner i et økonommiljø så blir det ofte dårlig miljø. Faktisk har vi jobbet med det. Det er noe av det som fremmer et godt miljø, det sa jeg ikke i sted, det å ha en god balanse. I en periode så hadde vi mange kvinner, og så ble det mye tull altså. Så vi måtte gjøre noe med det. Og det ordnet vi delvis med å få inn en del menn. Så vi fikk bedre forhold der nede.

Her er han igjen kategorisk når han beskriver hvordan kvinner er.

Mannlige ledere er blitt mye anklaget for at de reproduserer seg selv i rekrutteringssaker (homososial reproduksjon). De to direktørene som utgjør direktørprofilen uttaler seg litt forskjellig når det gjelder leders kjønn. Den ene tror det er en fordel for en kvinne å ha kvinnelig leder ”fordi de er på samme frekvens”. Den andre

tror det er viktigere å ha støtte i en person, gjerne en mann som har kommet langt, som ikke lenger er opptatt av egen karriere, og som er raus nok til å hjelpe andre fram:

Jeg tror ikke det er viktig for kvinner å ha kvinnelige ledere, jeg, altså. Men det at de har noen ... en mentor. ... Du bør heller sørge for at de har et litt sånt nettverk. Det trenger ikke være så stort nettverk, men at de har en mentor eller liknende som de kan søke råd hos. Jeg tror ikke at kvinnelige ledere nødvendigvis er det beste for å fremme andre kvinnelige ledere. Det fungerer ikke alltid sånn, tror jeg. Det er mer sånn at de har en støtte. Det kan heller være at de har en mannlig erfaren leder ... som kan være vel så godt.

Direktørens enhet har både faglederstillinger og personaladministrative stillinger. En personalleder må ha interesse for og evne til å håndtere mennesker i positive settinger og, ikke minst, håndtere vanskelige situasjoner. Da trengs personer som er utadvendte, og som ikke blir sittende inne på sitt stille kontor og jobbe trutt med sitt.

Hos oss er vi jo en sterk faghet..(...) Det er veldig tydelig for oss, hvem som er flinke faglig. Det er sånt som du lett merker. De håndterer mange baller i luften, og produserer analyser og anbefalinger og ... når de skal og gjerne før, og kan ta ting på toppen og levere raskt. Det er den type vurderinger... At de er flinke til å stille spørsmål og rydde opp i problemstillinger for å klare å lage et svar. De som spør vet ikke alltid hva de spør etter. Når de er flinke til å håndtere og finne ut av en uklar situasjon hvor de egentlig skal hen, og hva de da må produsere og lage ... så er det veldig ofte dyktige folk. Og det er et veldig godt kjennetegn på faglig flinke personer. Men det henger og ofte sammen med at sånn håndterer de gjerne personellmessige sider også. Men så må de ha den interessen, da, for å jobbe med folk, så ... Hos oss er det mange som ikke kan tenke seg det, tror jeg i alle fall, .. som er typisk fagpersoner. De er briljante til det, men du ville ikke brukt dem som avdelingsledere.

Det er ikke nok at en personalleder er faglig dyktig. Vedkommende må også ha sosial intelligens, kunne begeistre, være motivator og en god representant for Statoils verdier. Som eksempel på hva han mener med en god personalleder beskriver han en person han nettopp har intervjuet og tilbudt jobb:

Hun var jo da på det menneskelige planet en helt annen person enn de andre, en person med masse stå-på-humor, veldig fargerik, veldig klar og direkte i sin tale, sånn som du alltid vet hvor du har. Det er klart at det er sånne mennesker vi trenger. Hvis du går på lederstillinger så vil jeg si at generelt så er jeg veldig opptatt av å få mennesker som er ekstroverte. Introverte ledere det går ikke. Det har vist seg flere ganger. Det må være mennesker som på en måte demonstrerer interesse for andre mennesker, og som kan evne å få folk med seg.

Denne type egenskaper mener han er uavhengig av kjønn. For å sette sammen ledergruppen på en gunstig måte i forhold til oppgavene de skal løse har han gjort bruk av

preferansetester. Når alle svarer på hva de liker å jobbe med, hvordan de liker å jobbe og så videre blir det lettere å se hva slags egenskaper som er viktige å vektlegge ved neste rekruttering. De som kommer fra høyskole og universitet er ofte tunge på den analytiske biten, mens kreativitet blir mangelvare.

Direktøren forteller at Statoil er i gang med å implementere en ny ledermodell. Det skal legges mer vekt på at god ledelse krever oppfølging av medarbeiderne:

Så selv om du har oppfølgingssamtale og medarbeidersamtale så skal du gi løpende tilbakemelding på den arbeidsinnsats som legges for dagen på det som oppnås. Hvis de (lederne) ikke får til dette er det feil personer som er ledere. Der har nok Statoil et stykke vei å gå, for normalt har det vært slik at du har satt inn folk som har vært faglig dyktige i disse lederstillingene, og ikke mennesker som har et godt utgangspunkt for å være en god leder.

Direktøren er selv trygg i sin lederrolle. Han vet at han er en omtenkstom og medarbeiderorientert leder. Hans lederstil er i tråd med selskapets nye policy. Situasjonen kan bli vanskeligere for en del andre ledere. Alle ledere skal fra nå "kvalitetssikres" gjennom jevnlig 360 graders evalueringer fra medarbeidere, sidestilte kolleger og overordnede. Dermed skal det tidligere fanges opp dersom noen ikke fungerer i tråd med de nye kravene, og dette skal få konsekvenser. Det er viktig å få den rette typen mennesker inn i lederstillingene. Direktøren er spent på om organisasjonen er modig nok til å gjennomføre beslutningen:

Så gjenstår det å se om man har mot nok til å gjøre noe med de som tilsynelatende ikke fungerer i tråd med det som er kravene til å være leder i Statoil. Ikke minst så går dette på å ha tid til å være leder. Konserndirektøren for økonomi og finans sa jo på en summit som Fjell har to ganger i året... Han sa nå sist at de som ikke har tid til å være ledere de skal ikke være ledere. Altså dersom du ikke har tid til dine medarbeidere, til å følge de opp, til å utvikle de så har du ikke noe som leder å gjøre. Da får du heller være fagperson da. Dette skal gjennomføres i hele Statoil. Det var nok mange som synes det var tøft å høre han si det. Om han virkelig mente det. Men jeg tror det er veldig viktig. For skal du lykkes som organisasjon så er det utrolig viktig at du har de rette lederne. For med de rette lederne får du så mye mer ut av de personene du har enn om du har en leder som ikke gjør jobben sin.

Dette er helt nye toner i Statoil. Oppfatningen om god ledelse har tidligere vært definert annerledes, og er nå i endring. Har det blitt for mye av den maskuline lederstilen?

Direktøren mener medarbeiderorientert ledelse er kritisk for at en organisasjon skal utnytte de menneskelige ressursene best, og ledere som ikke er opptatt av sine medarbeidere gjør

rett og slett ikke jobben sin. Klarer Statoil å gjennomføre sine gode hensikter? Direktøren har hørt mange ”festtaler” før. Han tilføyer litt ironisk:

Men du vet det har aldri vært noe i veien med intensjonene i Statoil.

Direktøren viser stor entusiasme for den nye måten å tenke ledelse på. Dette er en ledelsesform han selv tror på, forsvarer og utfører. Han er en god representant for lederstilen, legger tydelig vekt på selv å være en støttende og omsorgsfull sjef, og forstår potensialet i motiverte medarbeiderne. Han definerer ledelse slik:

Veldig mye tror jeg det dreier seg om å være synlig som ledelse, åpen og ærlig, prøve å kommunisere mål, og hvor vi står i forhold til målene, og vise at du tar de ansatte på alvor. Vise at du er der for dem. Som jeg ser på min jobb: Jeg er til for å gjøre deres hverdag lettere. Og de er ikke der for å gi meg bonus, minst av alt. Det er ikke det som er min filosofi i hvert fall. Jeg jobber veldig lite oppover. Jeg jobber litt for lite oppover. Så jeg bruker mye av min tid nedover og innover.

Ledelse er tilretteleggelse for medarbeiderne for at de skal kunne framskaffe de beste resultatene. Direktøren får imidlertid ingen støtte for dette arbeidet hos sin egen leder. Han synes å være av den ”gamle” ledertypen - en dyktig fagperson, det vil si en leder som ”ikke gjør jobben sin”.

Nå har jeg en leder som ikke er opptatt av sånne ting. Han er ikke opptatt av ledelse. Han er en god forretningsfører, men han er ingen leder i den betydningen. Så jeg får ingen kreditt for dette i det hele tatt. Han mener jeg burde bruke mer tid på andre initiativ, - at jeg burde være mer synlig. Men jeg mener at i denne jobben som er en veldig administrativt preget jobb.. (...) Det er veldig mye driftspreg på denne enheten. Og da mener jeg det er viktig å jobbe nedover i systemet. I en annen type stilling kunne det sikkert vært mer naturlig å jobbe oppover. Jeg har 82 mennesker i denne enheten som jeg er leder for, og jeg mener at da må jeg bruke min tid på dem og ikke på min overordnede. Tvert i mot så ser jeg det som min oppgave å skjerme han for alle slike driftsmessige trivialiteter. Jeg vil ikke plage han med sånne ting. Derfor vil jeg prøve å kjøre mitt løp, og derfor har jeg lite kontakt med han også. Det er bare når ting går skikkelig galt (...) at han blir involvert, for å være informert om hva som skjer, men ellers unngå å bry han.

Aner vi en konflikt mellom direktøren og hans leder? Direktøren antyder at hans overordnede har redusert sin lederjobb til forretningsførsel. De er uenige om hva ledelse er: Hans overordnede forventer at direktøren er synlig oppover i systemet, mens direktøren konsentrerer seg om å være tilstede for sine medarbeidere. De har lite kontakt, og kjører hvert sitt løp. Direktøren tør stå i mot sin leder, kanskje fordi han vet den nye ledermodellen går i hans favør og fordi han får gode tilbakemeldinger fra sine

medarbeidere. Sitatet viser at de nye lederidealene og dagens toppledermodeller ikke er helt i tråd med hverandre. Det *kan* bli vanskelig for Statoil å gjennomføre sine intensjoner om en ny lederrolle dersom den ikke er forankret i toppledelsens atferd. Mellomledelsen kan komme i klemme mellom Statoils uttrykte intensjoner og medarbeidernes forventninger på den ene side og toppledelsens dobbeltkommuniserte krav på den andre siden. Mellomlederne må tolke og gjennomføre Statoils politikk, kanskje uten støtte fra toppledelsen.

Direktøren legger stor vekt på å sørge for et godt arbeidsmiljø. Han bruker mye tid på å gå rundt å snakke med folk og holde seg oppdatert, og prøver å få en føling med hvordan folk har det. Arbeidsmiljøundersøkelsene viser at han og hans medarbeidere har lykkes med dette. Han er tydelig stolt:

Vi har hatt problemer periodevis, men i det siste så har vi hatt veldig bra uttelling på disse arbeidsmiljøundersøkelsene. Vi fikk veldig, veldig god score i forrige runde på disse arbeidsmiljøundersøkelsene, og så var det veldig gledelig nå når vi hadde en test på hvorvidt folk er fornøyde med medarbeidersamtalen sin. Det var det en stor undersøkelse på her like før sommerferien, og resultatene de forelå i august. Det var 98 prosent av de ansatte i min enhet som har hatt medarbeidersamtale, og tilbakemelding på kvaliteten som den enkelte opplevde på den samtalen var 4,8. Det er faktisk det høyeste i Statoil, i følge personalavdelingen sentralt. Vi ble nevnt i et notat som gikk til konsernledelsen på disse tingene. Vi prøver å vektlegge det veldig mye. Jeg bruker veldig mye av min tid på sånne ting.

Direktøren utdyper hva han mener leder må arbeide med for å legge grunnlag for et godt arbeidsmiljø og hva ledelse dreier seg om:

Det du må gjøre er primært at du må du sørge for en fordeling av arbeidsoppgavene på en slik måte at du unngår å overbelaste folk. Vi har blant annet et sånt økonomi- og faktureringsmiljø som i perioder får arbeidstopper. Ser på hvordan kan vi redusere disse toppene ved blant annet å gjøre folk flerferdige, slik at når det brenner så kan flere folk gå inn og gjøre en oppgave. Og gjennom denne flerferdigheten er vi også mindre sårbare i forhold til å miste folk, slik at det alltid er noen som kan tre inn når noen blir syke eller av andre grunner forsvinner. Og så er det å ta på alvor belastningsskader, sørge for å ha skikkelig utstyr der hvor det er mulig og kan hjelpe, og ha tiltak som går på forebygging. Og så er det å stimulere til sosiale aktiviteter av ulik karakter på jobben. For eksempel fredagsaktiviteter hvor det går på rundgang å finne på noe på tampen av fredagen. Det er særlig NNs enhet som har gjort mye innenfor dette.

Direktørens syn på ledelse ligger til grunn for hans valg av ledere i avdelingene han har ansvar for. Han har tidligere uttalt at kvinner er bedre ledere enn menn. Når vi ser hva han mener ledelse er, og kopler det til hva han tror om kvinners egenskaper, ser vi hvorfor han

mener kvinner er bedre personalledere enn det menn er. Han har reflektert over noen kjønnsforskjeller, - som at menn diskuterer tøffere og mer direkte, mens kvinner mer stiller åpne spørsmål i diskusjoner. De er ikke så direkte som menn, og de trives tilsynelatende ikke så godt med den tøffere stilen. Han legger til:

Jeg tror etter hvert at det vil gå veldig mye på individ og ikke så mye på kjønn. Men det er noen generelle trekk som jeg synes er fremtredende likevel, og det går på at kvinner er mye flinkere til å vise interesse og omsorg for folk, og derfor er ofte kvinner bedre ledere enn menn. De er interessert i personen bak person. De er mer bevisst at du er ... du inngår i en sammenheng. Og det du gjør på jobben er jo selvfølgelig påvirket av hvordan du har det hjemme og omvendt. Kvinner er flinke til å se de sammenhengene og være mer bevisste. Menn kan mer glemme at folk har et liv utenom jobben, og bare være opptatt av at du skal prestere på jobben, og ikke engasjere seg så mye i hvordan personene er som person. Jeg tror kvinner er flinkere til å se hele mennesket. Ikke bare den prestasjonsrettede medarbeideren som er der og da. Hvis jeg skal tenke på noen gode kvinnelige ledermodeller i Statoil så synes jeg at det de kjennetegnes ved det er at de er flinke til å vise omsorg og vise interesse, ikke bare ved sånne ting som går på det faglige.

Direktøren starter med å si at det er individuelle forskjeller, men så kategoriserer han i kjønn likevel. Han er reflektert, men i mye av det han sier ligger en forskjellslogikk om at kvinner er slik og menn er sånn. Han tenker tradisjonelt om kjønn, og kopler god lederstil til egenskaper som anses som typisk kvinnelige: Omsorgsorientert, lyttende og interesse for andre. Direktøren er tilhenger av myk ledelse, og dette er i tråd med det nye synet på ledelse i selskapet. Han mener kvinner ofte er bedre ledere enn menn fordi de i lederrollen gjør bruk av sine kvinnelige egenskaper. Det gjør at de passer godt i personaladministrative stillinger:

Du kan jo se på fordelingen hos oss. Jeg har to avdelingsledere som er kvinner nå. (...) Så nå er det jo egentlig 50-50 i min ledergruppe, og det er vi jo i avdelingen også totalt sett. Balansert. Men de som har personalansvar er begge kvinner. Blant faglederne er fire menn og en kvinne. Og det er nok litt typisk, at det er en skjevfordeling den veien.

Den beste lederen han selv har hatt er kvinne. Men enkelte kvinnelige ledere ikler seg lederrollen på samme måte som menn gjør:

Og så kan du også oppleve å bli veldig skuffet. Jeg har sett kvinner som er kommet langt i Statoil og som blir nesten mer menn enn mennene selv. Så kan du lure på om det er en dyd av nødvendighet for å klare å komme dit de er kommet. At de har skjønt koden. De har tilpasset seg spillereglene, og så blir de så dyktige på det at de på en måte blir nesten mer ekstreme enn det mennene blir. Det er synd å se når det skjer.

Her hører vi en annen stemme enn den positive og likestillingsorienterte som vi har hørt til nå. Han blir *veldig* skuffet når en kvinne ikke oppfører seg som han har forventet. Her er han tilbake i forskjellslogikken, og forventer av kvinner at de framviser tradisjonelt kvinnelige egenskaper også når de gjør karriere på høyt nivå. Dette stemmer ikke overens med hans uttalelse ”*I en annen type stilling kunne det sikkert vært mer naturlig å jobbe oppover*” – hvor han fastslår at lederstil er avhengig av type lederstilling. Her oppfatter jeg direktøren som inkonsistent. Hvis han mener ledelse er noe annet i en annen type stilling eller på høyere nivå, hvorfor blir han da så skuffet over at en kvinne som gjør karriere ikke praktiserer medarbeiderorientert ledelse? Han viser en viss toleranse for sin egen leders lederstil, men synes *kvinner* alltid bør praktisere omsorgsorientert ledelse, uavhengig av type lederstilling. Han forklarer dilemmaet med at det kanskje kreves for å komme fram til toppen, men spør ikke om det kreves av typen lederstilling. Han kopler kvinners atferd til kvinner som enkeltindivider, og ikke til hvilken organisasjonskontekst de står i. Hva er årsaken til at han tenker posisjonelt når det gjelder hans egen og sin leders stillinger, men ikke når det gjelder kvinners lederstillinger? Direktøren tror ikke væremåten har å gjøre med at de er formet av utdanning, for han har sett kvinner med lik utdanningsbakgrunn forme sin lederrolle på forskjellig vis. Mangel på kvinnelige rollemodeller kan derimot spille inn:

Men det har sikkert vært til nå vanskelig for kvinner når du kommer opp på de veldig høye nivåene, i konsernledelsen, å klare seg, og vite hva slags kode du skal beherske. De har jo ikke rollemodeller. Det er jo viktig for Statoil og andre bedrifter å få fram flest mulig rollemodeller.

7.3 Avdelingslederen

Avdelingslederen blir litt nølende når hun forsøker å gjøre rede for selskapets likestillingspolitikk. Hun har ingen klar oppfatning om likestillingspolitikken, om det er satt noen mål eller hva den omfatter. Det kommet lite informasjon om likestillingsmål og kjønnsbalanse. Likestilling har sannsynligvis ikke vært tema for konsernledelsen i den senere tid, og personalpolitikken på dette område er muligens litt uklar. Dermed bekrefter hun inntrykket vi satt igjen med fra direktøren, nemlig at dette for tiden er uklart i Statoil.

Hun husker at det i hvert fall tidligere har vært et uttrykt ønske om en jevnere kjønnsfordeling.

Ja, hvis du leser Statoils stillingsannonser mener jeg det har stått i mange år at de oppfordrer kvinner til å søke. Jeg oppfatter at man har hatt et ønske om en jevnere kjønnsfordeling i mange miljøer enn det vi har hatt. Mange miljøer i Statoil har vært veldig mannsdominert, og er det sikkert ennå. Og jeg opplever at ledelsen i mange sammenhenger har hatt et ønske om en bedre balanse. Om det betyr at de har faste prosentvise tall eller mål det vet jeg ikke. Så mye har jeg ikke satt meg inn i det.

Avdelingslederen synes ikke likestillingsmål er viktig, for hun har tiltro til at den som vil opp og fram får mulighet til det uavhengig av kjønn. Hennes erfaring er at individet, uansett kjønn, får mulighet til å gjøre karriere. I hennes avdeling får medarbeiderne muligheter avhengig av hvor dyktige de er og hvor fornøyde deres kunder er med dem.

I det miljøet jeg har vært har jenter hatt like store muligheter til å utvikle seg. (...) Her føler jeg at uansett om du er mann eller kvinne, - hvis du framhever deg sjøl og gjør en god jobb så får du en sjanse. Selv om du ikke har egne ambisjoner og pusher for det så føler jeg at folk blir sett. (...) Men det har nok litt med de lederne jeg har hatt. De har vært flinke til å fremheve ... Men det er nok ikke nødvendigvis fordi du er jente. Jeg tror det er når de ser at det er noen som ønsker noe så blir du gitt en sjanse. Du kan velge å ta den eller ei. Jeg har ikke følt at jeg er blitt stoppet fordi jeg er jente.

Det er ikke behov for likestillingspolitikk i bedriften fordi den som er dyktig og ambisiøs blir lagt merke til og får muligheter uavhengig av kjønn. Hun tar et lite forbehold om at det kan være mulig det har med lederen å gjøre, - at det er lederen som har sett enkeltindividet og lagt til rette for nye muligheter i hennes miljø. Men så reflekterer hun ikke mer over dette, og heller ikke over hvordan forholdene ville vært dersom leder var uinteressert eller motarbeidet medarbeideres karriereutvikling. Likestilling er ikke noe tema i avdelingen fordi kvinner og menn har samme utdanning og er jevnbyrdige, og da er det ikke behov for likestillingspolitikk. Hun liker ikke tallfestede mål for kjønnsfordeling, og er i likhet med direktøren lite begeistret for kjønnskvoltering:

Jeg liker ikke så godt sånn "en-av-to-skal-være-kvinner"-opplegg.

En av avdelingsleders oppgaver er å rekruttere til avdelingen, og da er hun kun opptatt av å få de dyktigste folkene. Kjønnsfordelingen i avdelingen balanseres uten at hun trenger å legge vekt på det i rekrutteringen. Det er individets prestasjoner som teller, og kjønn er

ikke relevant. I stedet for kvoteringsregler er det viktig å stimulere og motivere kvinner til å påta seg mer krevende oppgaver. De kan bli veldig gode ledere, men trenger en dytt i ryggen. Kvinner er generelt skeptiske til egne evner, og tror ikke nok på seg selv. Dyktige kvinner må få vite det dersom de er regnet som potensielle lederkandidater, for det vil stimulere dem og øke deres selvtillit i forhold til karriereutvikling. Dette er sammenfallende med direktørens holdninger, som også var opptatt av å stimulere og legge til rette for kvinner slik at de ville påta seg lederoppgaver, i stedet for kvoteringsregler. Kvinner må motiveres til å påta seg lederoppgaver fordi de ikke tør ta sjansen på nye jobbutfordringer uten å være helt sikre på at de mestrer oppgavene. Menn har høy selvtillit og trenger derfor ikke denne type tilrettelegging og oppfordring, mener avdelingslederen.

Det er veldig typisk at en mann lettere hopper på en ting og tar det, mens damene føler at de behersker det 110 prosent før de våger å gå inn og gjøre det. Menn har litt mer avslappet holdning til det: "Jeg prøver og så fikser jeg det der og da, og så skaffer jeg den hjelpen jeg trenger", og så går det bra. Mens kvinnene føler mer, i hvert fall de jeg har snakket med: "Nei, klarer jeg det da?" De har en høyere terskel og høyere krav til seg selv for å tørre å ta steget.

Avdelingslederen uttaler seg kategoriserende om kjønn. Kvinner vil ikke ha lederansvar fordi de har lav selvtillit og setter store krav til egne prestasjoner. Menn er derimot risikovillige, har høy selvtillit og ingen tilsvarende strenge krav til egne prestasjoner. Hun tror det verken er kulturelle eller strukturelle hindringer innen Statoil som er årsaken til lav andel kvinner i ledelsen, men kvinners selvvalg. Dette gjelder også på høyt nivå i organisasjonen. Hun sier dermed indirekte at kvinner har lavere ambisjoner enn menn. Tidligere hevdet hun at karriereutvikling og opprykk til lederposisjoner kun var avhengig av individets dyktighet, og ikke av kjønn. Nå sier hun at kjønn er avgjørende. Når en kvinne er mor vil hun dessuten bruke tid på barna og hjemmet, og det er krevende å skulle mestre både hjemmesituasjon og jobb. Da prioriterer hun hjemmet.

Det er dobbeltrollen. Det er så mye ansvar på andre arenaer og ... Det koster ganske mye for kvinner å ta på seg lederansvar fordi de er veldig pliktoppfyllende ... (...) Mange kvinner vegrer seg fordi de ikke vil bruke så mye tid på jobben som de kanskje tror at en lederstilling vil medføre. De tenker mer på hus og hjem, at du skal ha en balanse i forhold til det.

Kvinner har behov for å ha kontroll over betingelsene, og vil selv ha hovedansvaret for barna, hjemmet og familiens sosiale liv. De klarer ikke å gi slipp og overlate ansvar til sin

partner. De viderefører kjønnsrollemønsteret fra sine mødre, og dette legger føringer for ulikhet i arbeidsmarkedet. Kvinnene har forventninger til seg selv, venninner har forventninger til dem, samt omgivelsene generelt. Å gå på tvers av dette blir for mye å ofre for en lederstilling, mener avdelingslederen. Karriere er bare en del av livet, og kvinner ønsker balanse. Det betyr at de vil ha både barn, familie, karriere og fritid i passe porsjoner. Dette synes å være en sterk og grunnleggende antakelse hos avdelingslederen. Menn opplever seg ikke hindret av familieansvar. Det er legitimt at menn er mye borte fra familien på grunn av stor arbeidsbelastning, men det er ikke legitimt at kvinner er fraværende i samme grad. Dobbelrollen med arbeid både ute og hjemme er avdelingslederens andre forklaring på at kvinner ikke når topplederstillinger. Avdelingslederen har fulgt kursprogrammet Lederutvikling i Statoil (LUIS). Der er dette dilemmaet berørt, og det har gitt henne en større bevissthet om problemet. Løsningen er balanse i livet, og å rensere på kravene på alle arenaer. Balanse er et sentralt begrep for kvinner. Vi har også hørt direktøren snakke om at kvinner krever balanse i livet. Balanse er derimot ikke nevnt i forhold til menn. Menn er tydeligvis ikke avhengig av balanse i livet; det gjelder kun kvinner.

Avdelingslederen tror det er mulig å være kvinne med små barn og samtidig være toppleder i Statoil. Det handler om å sette grenser og kommunisere dem. Forventninger må avklares på forhånd, slik at de er sammenfallende mellom partene.

En kvinnelig toppleder som har småbarn, tvillinger, har uttalt at hvis hun er på reise så skal hun være tilbake samme dag. Hun har uttalt en del helt klare regler for at hun ønsket å gå inn i en sånn stilling, for hun har små barn og vil være med dem.

Avdelingslederen ser at kvinnelige rollemodeller er svært viktig. Gode rollemodeller gir tro på framtidig karriere. Det er dessuten legitimt å stille krav:

Det tror jeg er veldig viktig at sånne ting kommer fram, fordi at da ... Når en person så høyt oppe ... Du ser at den stiller krav og at det går greit, og det går ikke ut over jobben hennes heller. (...)Og når kvinner lenger nede i systemet kan se at det går an å være toppleder med små barn og ha en levelig tilværelse, ... så sender det signaler som er viktige. Da er det kanskje ikke så ille som at du må velge enten familie eller jobb når du kommer opp.

Menn i lederposisjoner har etablert et mønster i bedriften for å jobbe lange dager. For å gjøre karriere må man sitte lenge på jobb utover kveldene, ha langdryge møter og være ofte på reise. Mønsteret kan være vanskelig å endre, men det er mulig dersom mennene er villig

til å tilpasse seg nye arbeidsmåter. Kvinner kan tilføre noe nytt og skape bedre rutiner, som også kan kombineres med et leveverdig liv utenfor jobben. Det å være kortere tid på jobb, med en større effektivitet, er en bedre løsning for den som vil ha balanse i livet.

Arbeidsdagene bør intensiveres og kortes inn, møter effektiviseres og kun foregå på dagtid, og reisevirksomhet bør reduseres. Avdelingslederen har tenkt en del på dette, og hun har god erfaring med at det er mulig å endre denne delen av kulturen, og gjøre ting på sin måte. Dessuten har avdelingslederen sett at medarbeiderne i avdelingen kan være mer belastet med arbeidstopper enn det hun selv er som leder.

Det er gunstig å ha begge kjønn representert i et miljø slik at det blir en viss balanse mellom kjønn. "En viss balanse" betyr:

... en viss kritisk masse for at du skal ha effekt av at begge kjønn er representert, 25 prosent som minimum, eller omkring 1/3 kanskje, som et minstemål for et balansert miljø. Men at en skal tilstrebe 50-50 for enhver pris det synes jeg ikke er noe mål i seg sjøl.

Avdelingslederen har ikke selv opplevd forskjellsbehandling på grunn av kjønn når det gjelder fordeling av stillinger eller viktige oppgaver. Men kvinner kan risikere å bli mistenkt for å få en posisjon eller oppgave på grunn av sitt kjønn og ikke for sin kompetanse, og det bidrar til at kvinner (og menn) blir negative til kjønnskvoltering som middel for økt likestilling.

Men du kan ha et inntrykk av og til av at i noen sammenhenger har ledelsen hatt et behov for en viss representasjon av begge kjønn i en eller annen ledergruppe eller prosjekt. Og en kan som utenforstående ha tenkt at her har kjønn spilt inn som parameter.

Kvinner som har nådd langt i næringslivet i Norge uttaler seg nesten utelukkende negativt om kjønnskvoltering, antakelig fordi de selv har konkurrert på like vilkår med menn, og synes andre også bør gjøre det. Dessuten ønsker de ikke selv å bli oppfattet som "kvoterte". Avdelingslederen oppfattet en viss likestillingspolitikk fra personalavdelingen (PO) under ansettelsen av 22 konserntreineer i selskapet tidligere i år. Hun var selv med i intervju- og ansettelsesprosessen, og forteller at det var svært mange søkere fra universiteter og høyskoler. Da fungerte PO som en type "likestillingspoliti", med en litt uklar "bestilling" om et minstemål på 25-30 prosent kvinner. Avdelingslederen forteller at hun ikke selv var opptatt av å følge denne oppfordringen, men valgte tvert i mot å se helt bort fra den. Likevel hadde de, helt uten å vurdere kjønnsbalansen, en vesentlig høyere andel kvinner inne til intervju enn det PO hadde satt som mål. Tre traineer ble ansatt i

avdelingen, og en av disse var kvinner. I utgangspunktet hadde de innstilt to kvinner og en mann, men den ene kvinnen valgte å takke nei. Hadde de ikke lyktes ville PO intervenert for å heve kvinneandelen. Det kan synes som personalavdelingen er instansen som ivaretar likestillingspolitiske hensyn i selskapet. Lederne i de enkelte avdelingene ønsker ikke å ta slike hensyn. Lederne mener at en god og hensiktsmessig kjønnsfordeling skjer naturlig ved å alltid ansette den best kvalifiserte.

Avdelingslederen bekrefter direktørens uttalelse om at resultatenheten jobber med lederskap, og at dette har kommet på agendaen det siste halvåret. Hun mener at nye krav til ledere er en viktig årsak til at hun ble spurt om å ta lederjobben.

Leder skal ikke bare være fagperson. Du skal faktisk ha de andre verdiene og. Ledelsesfokus i Statoil har endret seg. Leder skal ha balanse i kvalifikasjonene. Det er mye mer fokus nå på at du skal ha balanse i kvalifikasjonene. Du skal se hele mennesket ...Det er viktig for i det hele tatt å ha fokus på arbeidsmiljø og dette med trivsel. De ser at trivsel gjør at prestasjoner øker. Det er mye mer fokus på den siden nå enn det har vært tidligere.

Avdelingslederen søkte ikke lederstillingen, og mente hun ikke hadde tilstrekkelig faglig tyngde, men ble utpekt som lederkandidat med egenskaper som passet til de nye kravene til ledere. Den nye strategien for ledelse i Statoil krever at leder har fokus på arbeidsmiljø og trivsel fordi dette øker prestasjonene. Avdelingslederen har observert at menn og kvinner ofte leder på en litt forskjellig måte. Hun synes generelt at kvinner er mer medarbeiderorientert, mens menn er mer opptatt av å være synlige oppover i systemet og vise til resultater. Menn kan oftere være dårlige ledere fordi de mangler empati og evne til å se hele mennesket.

Mannlige ledere har en mer resultatfokusert stil, eller en "oppover-ledelsestil". (...) Jeg ser at når jeg har hatt dårlige mannlige ledere har det ofte vært fordi de har manglet antenner, manglet empati. De ser kun fag. De ser ikke hele mennesket. (...) Den omtankebiten, den er mer framtrædende hos en kvinnelig leder.

Hun har snakket med sin leder om at hun ikke bør kopiere de mannlige rollemodellene i lederjobben. Det er viktig at hun bruker sine kvinnelige egenskaper til å vise omsorg og interesse for sine medarbeidere. Vi har sett tidligere i kapitlet at direktøren blir svært skuffet hvis han møter kvinner som oppfører seg som menn i lederrollen. Hun fortsetter med å begrunne hvorfor hun mener kvinner er bedre personalledere enn menn:

Det positive ved kvinner er at kvinner tar veldig ansvar. De er pliktoppfyllende, har empati, og normalt sett har de større antenner for å se det når det er et eller annet. ... Jeg sier ikke at alle er sånn, men de har helt klart litt mer de mykere sidene, at du og ser de. Kvinner er og opptatt av å prestere og være målorientert, samtidig så ser kanskje kvinner mer helheten i personer. Ser både på en måte de sterke og svake sidene. Har mer fokus på begge deler. Skal du få en gruppe fram eller et menneske fram så må du se hele mennesket. ... Det tror jeg er styrken til jentene at de klarer å se helheten..

Men avdelingslederen tror også at mennesker blir formet av utdanningen de har gjennomført, og av kulturen ved utdanningsinstitusjonen. Hun forteller at Statoil er opptatt av mangfold, og derfor legger vekt på å få inn folk med forskjellig bakgrunn ved rekruttering til avdelingen. Alle må ha økonomi som fag, men det er ikke ønskelig at alle kommer fra Norges Handelshøyskole, for da blir medarbeiderne for like i kompetanse, arbeidsmåte og holdninger. Mangfold gir bedre resultater.

Vi lærer jo at "det er en typisk handelshøyskolekandidat". For det er jo et stempel på at de er sånn og sånn. De er karrierebevisste og kjappe og svisj!! Folk som har gått på universitetet har en litt annen legning. (...) Men blant dem vi rekrutterer nå så er det noen som har økonomi og jus, noen har økonomi og historie hovedfag, noen har økonomi og ingeniør, sosialøkonomi...

Avdelingslederen tror ikke leders kjønn har betydning for medarbeidernes karriereutvikling. Det vesentlige er i stedet om leder er opptatt av deres utvikling av kompetanse, talent og karriere, og dette er helt uavhengig av leders kjønn. Det er lederstil og gjennomslagskraft som er viktig. Hun opplever at de mannlige medarbeiderne i avdelingen synes det er greit at leder er en kvinne.

Det som gjør at det er greit hos oss er at mennene aldri kunne tenkt seg den stillingen selv. Jeg er ikke en trussel for dem. Hadde jeg vært en trussel, at de kunne tenkt seg den stillingen selv, ville det sikkert vært vanskeligere.

Er ikke jobben som personalleder lenger attraktiv for menn når ledelse omhandler omsorg, medarbeiderorientert tilrettelegging og fokus på arbeidsmiljø? Nesten alle faglederne i miljøet er menn. Er faglederjobben uten personalansvar mer attraktiv for menn?

Avdelingslederen leder en avdeling som selger kompetanse til andre enheter i konsernet. For å kunne ivareta personallederfunksjonen godt er denne oppgaven atskilt fra det faglige ansvaret, som fagleder har. Faglederne skal følge opp medarbeiderne og sikre god faglig kvalitet, mens avdelingsleders oppgaver er medarbeiderorientert: Fordele

personellressurser, legge til rette for medarbeiderne, drive personalutvikling, rekruttering, medarbeidersamtaler, lønnsoppgjør og oppfølging.

... mye ting på bakrommet egentlig, for å få ting til å flyte, sånn at vi unngår gnisninger og at folk får oppgaver de trives med, oppgaver de behersker, får en utvikling de ønsker. Sånn at når folk føler seg klar for å gå over i tyngre stillinger at vi prøver å hjelpe til. Og mye går på å gi tilbakemeldinger på det arbeidet de utfører i medarbeidersamtaler, positivt og negativt.

Dertil må avdelingsleder jobbe med strategiutvikling, produktutvikling og organisasjonsutforming for at medarbeiderne på land sikt skal kunne levere enda bedre resultater.

7.4 Faglederen

Faglederen tror det er større variasjoner i personlighetstrekk og atferd innenfor kjønn enn mellom kjønnsgransene. I organisasjonen er det viktigere hvem du er enn hvilket kjønn du tilhører. Han tror at dette har å gjøre med utdanningsnivå, det vil si at kjønn betyr mindre jo høyere utdanning. Dersom man viser at man er kompetent spiller ikke kjønn noen rolle. I hans del av organisasjonen er det stort sett velutdannede medarbeidere med høyskole eller universitetsutdanning. Men han har likevel noen oppfatninger om kjønnsforskjeller: Menn er mer saks- og prestasjonsorientert, mens kvinner generelt kommuniserer mer, og har et større nettverk og flere de forholder seg til enn det menn har. Han har observert at kvinner vedlikeholder relasjoner både der de er og andre steder i organisasjonen, og han spør seg om dette er bevisst, om det er nødvendig for å lykkes eller om det er deres natur. Når han ser seg rundt i organisasjonen finner han overvekt av menn i de mest krevende lederposisjonene. Han er litt usikker på hvorfor det er slik, for han har jo nettopp uttalt at alt er avhengig av hvem du er og ikke av hvilket kjønn du tilhører.

Det er jo litt typisk. ... Samtlige markedssjefer her er menn. Og hva det skyldes kan en jo spørre seg om, da, - om det er lederne som plukker ut, eller om det er bare menn som søker de posisjonene. Men det er klart at det er mer utsatte posisjoner i den forstand at du blir eksponert for prestasjoner der og da, altså i møter et cetera. ... Men en stor del av kvinnene som er i organisasjonen, blant annet i den enheten som jeg er i, ... de trives godt

der det er litt mer et kollektiv... Så kan en gjøre seg noen tanker rundt hvorfor det er sånn. Men i utgangspunktet tror jeg det er større forskjell innenfor kjønn enn mellom kjønn.

Han synes at kvinner generelt tar mer vare på personer enn det menn gjør. Det er viktig for dem å skape et "snillere" miljø, og dette blir kanskje et mindre prestasjonsorientert miljø, resonnerer han. I typiske mannmiljøer, derimot, er det legitimt med litt knuffing:

Kommunikasjonsformen er vel litt forskjellig ... Menn er mer direkte og røffere med hverandre. Men jeg opplever at det tas der og da, og så er det tilbakelagt. At det dveles ikke med litt uoverensstemmelser og litt knuffing. At det er liksom er en akseptert del av omgangstonen.

I hans avdeling har dette ført til at de har lagt vekt på kjønn og vært bevisst på å få til en god fordeling av kvinner og menn ved rekruttering. Han har selv ansvar for ansettelser sammen med den kvinnelige avdelingslederen. En periode rekrutterte de inn mange kvinner, og det førte til at det ble mer enn 50 prosent jenter i avdelingen. I den siste runden med ansettelsesintervjuer var de derfor opptatt av å få inn flere menn:

Hun (avdelingslederen) har sagt at "Nei, nå har vi så mye jenter her at nå må vi få inn litt gutter!" Hun har vel sett den aggressiviteten i miljøet ... å få litt trøkk i miljøet ... At det kan bli litt "tatlete" hvis det blir veldig mye kvinner. Hun vil ha noen som lager litt vei i vellinga.

Han forklarer overvekten av menn i lederposisjoner i Statoil med at kun 30 prosent av studentene var kvinner da han studerte. Dette er enda tydeligere blant aldersklassene over han selv i Statoil. Kjønnfordelingen i lederposisjonene må derfor bli en refleksjon av dette. Faglederen sier at det tidligere har kommet sterke signaler fra ledelsen om å øke kvinneandelen i selskapet, spesielt i lederstillinger. De siste seks måneder har det imidlertid vært stille omkring dette tema. Dermed bekrefter han det direktøren sier om dette, - at signalene er blitt mer utydelige. Han fortsetter:

Det er klart at når konserndirektøren får pålegg om å øke kvinneandelen på ledernivå så vil jo han automatisk søke etter kvinner, og se om det er kvinner som kan fylle posisjonene. Så sånn sett vil det jo være en vridning i utvelgelsen. Jeg ... tror nok han vil ha et forklaringsproblem hvis han reduserer kvinneandelen ...

Faglederen misliker at kvinner prioriteres til lederstillinger. Forskjellene er større innen kjønnsgruppene enn mellom kjønnene, og det er derfor ingen grunn til å særbehandle

kvinner som gruppe. Særbehandling av kvinner er diskriminerende overfor menn. Men på ellers like vilkår har han sympati for at det kan være en fordel å få kvinner inn i ledelsen. Faglederen har til nå vist politisk korrekte holdninger om kjønnsfordeling i bedriften, men i det følgende uttrykker han kraftig misnøye med at kvinner kan ha fordeler som menn ikke har:

Jeg liker det ikke!! Jeg mener det at alle lever bare en gang, og du kan på en måte ikke drive gruppetenking. Her er det individer som starter på samme startstrek, og så ... Den type diskriminering det synes jeg er en uting!

Han aksepterer rett og slett ikke at noen får særbehandling og tilbud om lederprogrammer mens andre ikke får det, og at det går etter kjønn. Han tror på likebehandling og meritokratisk seleksjon, og godtar ikke at kvinner som gruppe favoriseres framfor menn som gruppe. Kvinnelige ledere i Statoil har hatt en mentorordning delvis gjennom NHO. Faglederen mener at også menn ville hatt fordel av mentorordninger og lederutviklingsprogrammer, og burde fått tilbud om dette på lik linje med kvinner. Han fortsetter med å si at kvinnene antakelig er kompetente nok for lederstillingene de får, og påpeker at det ikke er enkelt å avsløre om noen er ansatt av kjønnskoteringshensyn.

Under intervjuet gir faglederen inntrykk av å være noe misfornøyd med egen situasjon. Kan hans holdninger ha å gjøre med at han føler seg forbigått av kvinner? Har han ikke kommet dit han forventet fordi kvinner har vært foretrukket i likestillingssammenheng? Han virker skuffet når han antyder at det forekommer urettferdige opprykk – opprykk som ikke er tuftet på likebehandling:

I praksis er det vel sånn mange har kommet seg fram i Statoil også, at de har kommet under vingene til en annen, ... og blitt geleidet gjennom systemet. Det er vel de mekanismene som fungerer i stor grad internt uansett, og alltid vil fungere...

7.5 Salgslederen

Salgslederen har aldri hatt kvinnelig leder, og synes derfor det er vanskelig å uttale seg om eventuelle kjønnsforskjeller i ledelse. Han tror imidlertid at hans kvinnelige kollega, som er avdelingsleder i en annen avdeling, legger mer vekt på det sosiale aspektet i jobben enn det han selv gjør, og viser til at hennes avdeling har daglige sammenkomster

og store lagsamlinger. Fra litteratur og media sitter han igjen med et inntrykk av at menn og kvinner leder ulikt og legger vekt på ulike verdier.

Salgslederen leder en avdeling med seksten ansatte. Avdelingen er mannsdominert med bare to kvinner for øyeblikket. To kvinner sluttet for få måneder siden. Han sier han ikke vet årsaken til at det er så få kvinner i avdelingen, men antar det har å gjøre med at tolv av de seksten ansatte jobber i en skiftordning, mens fire jobber dagtid. På hverdager går disse åtte timers skift dag, kveld og natt, mens de i helgene jobber tolv timers skift dag og natt. Salgslederen tror kvinner ikke liker denne arbeidstidsordningen, og at dette er årsaken til at det er så få i hans avdeling. Likevel går begge kvinnene som fortsatt er i avdelingen skift, og den ene av dem ønsket skiftarbeid for å kunne ta seg av sine barn. Salgslederen gir for øvrig uttrykk for at han ikke er tilfreds med kjønnsfordelingen i avdelingen. Minst fem av de tolv skiftarbeiderne burde være kvinner, sier han. Men den totale vurdering av kvalifikasjoner er viktigere enn kjønn, sier han. Han har hatt kvinnelige søkere som ikke har nådd opp, men ville ha ansatt en kvinne dersom han hadde en kvinnelig og en mannlig søker som begge var like kvalifisert. Det begrunner han slik:

Jeg føler det er rimelig å ha kjønnsbalanse. Og så tror jeg miljøet faktisk har godt av at det ikke blir sånn mannsdominert miljø. For det er mange egenskaper som de kvinnene som jobber der bringer inn - som jeg ser på miljøet at er veldig positive. Jeg tror at noe mer likevekt ville vært gunstig for miljøet.

Han bestemmer selv hvem han ansetter, og har ingen pålegg om en viss kvinneandel i avdelingen. Han blir litt nølende og usikker når han snakker om prosentandelen som er satt for kvinner i ledende stillinger. Det kan bety at det ikke har vært fokus på dette i den senere tid. På spørsmål om hvordan han tror menn ser på likestillingspolitiske ambisjoner i bedriften svarer han:

De har ikke så mye valg nå fordi det er mange kvinner som er på fremmarsj. For Statoil har jo programfesta en andel kvinnelig ledere ... nå husker jeg ikke Statoils ambisjon..., men da vil det jo automatisk bli flere kvinnelige ledere, og det må en jo bare akseptere, men...

Salgslederen er positiv til økende antall kvinnelige ledere, men han liker ikke at det settes en bestemt prosentandel som mål for kjønnsfordelingen. Det kan få uheldige konsekvenser dersom målet ikke blir nådd og føre til uheldige opprykk for å fylle kravet. En rimelig

kjønnsfordeling i ledelsen bør heller komme som en naturlig konsekvens av den generelle kvinneandelen i bedriften:

Men jeg synes det er naturlig å kanskje sammenlikne med antall medarbeidere av de ulike kjønn. At du har ledere som står noenlunde i forhold til det. Med andre ord: Hvis du har 50 prosent mannlige og 50 prosent kvinnelige medarbeidere så bør du ha et grunnlag for å ha cirka like mange ledere av hvert kjønn. Jeg ser ingen grunn til at hvis du har 50 prosent kvinnelige medarbeidere at du ikke da skal ha 50 prosent kvinnelige ledere.

Han har tro på at andel kvinner i bedriften automatisk vil gi den samme andel kvinner i ledelsen uten planlagte tiltak. Han hevder bestemt at menn og kvinner behandles likt og gis like muligheter i selskapet, men blir deretter litt i tvil på bakgrunn av hva han faktisk ser rundt seg:

... men når du ser sammensetningen på ledermøtene så kan du jo stille spørsmålet om det er riktig.

Han legger til at det ikke kan være full likestilling når det ikke er lik fordeling av menn og kvinner på ledernivåene. Så forsøker han å finne en forklaring på hvorfor det er flere mannlige enn kvinnelige ledere:

Hvis det er en mannlig leder så ser han etter egenskapene han mener er de viktigste, og finner kanskje oftest dem hos menn. Derimot hvis det er en kvinnelig leder som skulle forfremme noen i en posisjon kan det være at du så etter de kvinnelige egenskaper som gjerne en kvinnelig leder ville lagt mer vekt på, og dermed finner du kanskje dem hos kvinner. Det kan være en grunn til at menn ofte forfremmer menn.

Her antyder han homososial reproduksjon og askripsjonstendenser i bedriften.

Salgslederen er også inne på at generasjonseffekt kan være forklaring på den lave kvinneandelen blant ledere: Andelen kvinner som ble ansatt for 20 år siden var lav, og derfor er det færre kvinner å velge mellom som har lang nok erfaring til å bli ledere. I dag er andelen kvinner høyere, men de har ikke nok erfaring foreløpig. Flere kvinner vil derfor kunne bli ledere om noen år.

Salgslederen sier han ikke har vært vitne til noen vesentlig forskjellsbehandling på grunn av kjønn, og verken opplevd at kvinner har blitt klart forbigått eller plassert i en stilling for muligens å imøtekomme krav om kvinneandel. Hans grunnleggende følelse er at kjønn er uten betydning når det gjelder valg av ledere, og at det er kvalifikasjoner som avgjør.

7.6 Oppsummering

Dette kapitlet har handlet om de ulike profilers synspunkter på kjønn og ledelse, og om kvinners mulighet til å innta lederposisjoner.

Direktøren synes likestillingspolitikken i Statoil er blitt mer utydelig de siste årene. Han hevder at i kunnskapsbedrifter som Statoil er dyktighet og kompetanse avgjørende når det gjelder å oppnå lederposisjoner, mens kjønn ikke har relevans i seleksjonen. Det er uheldig å ha likestillingspolitiske målsettinger, for dette blir gjennomskuet og hindrer at kvinner i lederposisjoner fungerer som gode rollemodeller for yngre kvinner. Kvinner bør heller stimuleres til å påta seg lederjobber, og få støtteordninger og hjelp til dagligdagse gjøremål i forhold til familien, slik at de opplever at det er mulig å være leder og samtidig ha ansvar for en familie. Dessuten må det bli mulig å ivareta lederjobben med normale arbeidsdager. Direktørens forklaring på mangelen på kvinner i lederstillinger er at kvinner velger bort lederstillinger fordi de ønsker balanse i livet mellom jobb og annet innhold, mens ”menn er endimensjonale, og har nok med en god tittel og en høy lønn”. Kvinner er mer ansvarsfulle, omsorgsfulle og helhetlig tenkende enn menn, og er derfor bedre ledere enn menn. Det er et tap for arbeidslivet at ikke flere kvinner er i lederjobber. Selv om direktøren i utgangspunktet sier at kjønn ikke har relevans i lederrekrutteringen legger han likevel stor vekt på kjønn. Men direktøren er instrumentell i sin argumentasjon for å velge kvinner til lederstillinger: Saken gjelder verdiskaping, - ikke rettferdighet og likestilling. Direktøren legger stor vekt på å ha et godt arbeidsmiljø, og mener kjønnsbalanse fremmer dette. Han mener at ledelse er å være medarbeiderorientert, vise omsorg og legge til rette for medarbeiderne, slik at disse kan produsere gode resultater. Direktøren ”kjønner” egenskaper, og forventer tradisjonelt feminine egenskaper som omsorgsfullhet og vennlighet hos alle kvinner, uavhengig av type lederjobb. I motsatt fall blir han veldig skuffet.

Direktøren framstår som en likestillingsorientert leder, en god sjef, positiv, omtenkstom, omsorgsorientert og reflektert med hensyn til kjønn og ledelse. Men han er samtidig litt dobbel og inkonsistent. Han får stor plass og oppmerksomhet i oppgaven. Det skyldes at han er betydningsfull for oppgavens tema med sin plassering forholdsvis høyt i

organisasjonshierarkiet, men også fordi han er visjonær og offensiv og har mye han vil formidle i intervjuet.

Avdelingslederen mener at en av årsakene til at kjønnsfordelingen blant ledere er skjev er at kvinner har for lav selvtillit og stiller for høye krav til egne prestasjoner. Kvinner må derfor redusere kravene til seg selv og oppmuntres til å bli ledere. Kjønnskvoltering og likestillingsmålsettinger er både unødvendig og uønsket fordi menn og kvinner har like sjanser for lederstillinger i selskapet, men hun etterlyser oppmuntring og tilrettelegging av hverdagen for kvinner. Menn har høy selvtillit, og trenger ingen slik oppmuntring. Menn tror på egne evner, tar ting på sparket og har en mer avslappet holdning. Kvinner er ansvarsfulle, pliktoppfyllende, vil ha tid til barn, hjem og balanse i livet, og velger derfor bort lederstillinger. Dette er den andre årsaken til lav kvinneandel blant ledere. Familieansvar og behov for balanse i livet utgjør ingen hindring for menn. Kvinner kan være gode personalledere på grunn av sine kvinnelige egenskaper. En leder skal se hele mennesket, være omsorgsfull, ha fokus på arbeidsmiljø og trivsel blant medarbeiderne. Dette vil øke medarbeidernes prestasjoner. Avdelingslederen føler seg ikke truet i sin stilling som avdelingsleder av sine mannlige medarbeidere: Mennene vil ikke ha avdelingslederstillingen selv.

Avdelingslederen går i takt med bedriften og framstår som lojal, strømlinjeformet og konform. Hun sier de politisk ”riktige” tingene, og er vanskelig å ”vippe av pinnen”. Profilen utgjøres av tre personer, og disse er svært konsistente. Det er interessant å spørre seg om disse er valgt til avdelingsledere fordi de var slik i utgangspunktet og derfor fikk jobben, eller om de er formet slik igjennom lederopplæring og erfaring i rollen.

Faglederen mener at det er større forskjeller innen hvert kjønn enn mellom kjønn, og at særbehandling av kvinner som gruppe derfor diskriminerer menn som gruppe. Årsaken til at det er få kvinner i ledergruppen i selskapet kan skyldes at andelen kvinner som valgte tradisjonell lederutdanning var lav tidligere, og dette gjenspeiles blant ledere i dag. Salgslederen viser også til generasjonseffekt som begrunnelse for lav kvinneandel ledere, men det handler for han mer om erfaring enn om formell utdanning: Årsaken til lav kvinneandel er at få kvinner ble ansatt i selskapet for 20 år siden, og det blir derfor få kvinner å velge mellom i dag som har lang nok erfaring til å være leder. Verken fagleder eller salgsleder mistenker sjanseulikheter, strukturelle eller organisatoriske forhold som årsak til kjønnsforskjellen blant ledere. Begge mener en viss kjønnsfordeling blant ansatte og ledere gir bedre arbeidsmiljø og er ønskelig. Dette oppnås som konsekvens av

likebehandling og meritokratisk seleksjon. De misliker tallfestede likestillingsmål og særbehandling av kvinner.

Vi ser at ingen av stemmene ønsker kjønnskvotering. Likestillingsspørsmål er ikke viktig for dem. Den lave kvinneandelen blant ledere skyldes kvinners selvvalg i følge direktør, avdelingsleder og fagleder. Direktør og avdelingsleder mener at kvinner kan være dyktigere ledere enn menn fordi ledelse omhandler tilrettelegging og ivaretagelse av folk, og kvinner bør derfor oppmuntres til å bli ledere. Oppmuntring og praktisk tilrettelegging for kvinner er legitimt i deres øyne, men ikke kvinnepolitiske målsettinger. De mener arbeidsdagen for ledere bør kortes inn, med effektivisering, prioritering og avklaring av forventninger. Avdelingsleder og direktør virker samsnakkert i holdninger og virkelighetsoppfatninger. Alle unntatt direktøren uttrykker at likebehandling og meritokratisk seleksjon på sikt vil rette opp skjevheten i kjønnsfordelingen blant ledere, og at det derfor ikke er behov for likestillingstiltak, som for øvrig er diskriminerende overfor menn. Fagleder og salgsleder ser ingen behov for at kvinner trenger oppmuntring eller tilrettelegging, og fagleder mener menn har behov for akkurat samme støtte som kvinner har. Alle mener arbeidsmiljøet blir bedre med kjønnsbalanse.

8 Drøfting

8.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg drøfte analyseresultatene i forhold til de teoretiske bidrag om prestasjonslønn og kjønn og ledelse i kapittel tre. Først tar jeg for meg informantenes synspunkter på lønn og prestasjonskrav, som er omtalt i kapittel seks, og deretter deres meninger om kjønn og ledelse, omtalt i kapittel sju.

8.2 Lønn og prestasjonskrav

Det er ikke overraskende at Statoil har tatt i bruk nye belønningsformer. Arbeidslivsteori viser at oljerelaterte virksomheter i stor grad benytter nye individuelle prestasjonsvurderinger og lønnsordninger. Statoil er en stor hierarkisk organisasjon som opplever høy konkurranse og opererer i utenlandske markeder. Markedsanalytikere og investorer etterspør prestasjonsordninger i sine lønnsomhetsvurderinger, og Statoil må som et børsnotert selskap tilpasse seg markedet. En stor del av de ansatte er autonome og høyt utdannede med kunnskapsintensiv produksjon, og deres motivasjon til innsats er en viktig konkurransefaktor. Alt dette øker sannsynligheten for bruk av prestasjonslønn. De nye lønnsystemene kommer gjerne inn som impulser fra utlandet. I Statoil er det forretningsområdet Internasjonal undersøkelse og produksjon (INT) som i størst grad benytter prestasjonslønnssystem. Statoil er fortsatt en ”traust” bedrift, men påvirkningen fra utlandet, av børsnotering, lønnsomhetskrav og høy konkurranse har ført til at selskapet er i endring.

Analysen i kapittel seks om lønn og prestasjonskrav viser at alle mine informanter mener at lønn bør være påvirket av prestasjon, og at belønning av prestasjoner motiverer til økt innsats og fremmer gode prestasjoner. De mener altså at det er en direkte sammenheng mellom lønn og prestasjon. Informantene synes at de individuelle tilleggene ved det årlige lønnsoppgjøret er for små til å kunne skille rettferdig mellom gode og dårlige prestasjoner, og mener lønnsforskjellene bør økes. Direktør og avdelingsleder tror at medarbeiderne

ønsker og forventer mer differensiering etter prestasjoner enn det gis rom for. Økt ramme for individuelle tillegg vil gi dem som mellomledere større makt og innflytelse over sine medarbeidere og deres belønning, - en makt de ansatte kanskje ikke ønsker at mellomlederne skal ha. En utvidelse av ordningen og stadige belønningsvurderinger vil kunne påvirke medarbeidernes lojalitet og tillit til lederne og belønningssystemet, og dermed ha innflytelse på de ansattes motivasjon til innsats. Det kan oppstå uenighet om hvordan forskjeller i innsats og kompetanse skal belønnes. For å virke motiverende må de ansatte oppfatte belønningssystemet som rettferdig. Dersom en større andel av lønn skal gis etter prestasjon vil det øke lønnsforskjellene mellom medarbeiderne. Lønnsspredningen vil øke både i topp og bunn av skalaen. De høytlønte øker avstanden til medianen, mens de lavtlønte blir hengende etter. INT har trukket prestasjonslønnssystemet lenger enn ellers i Statoil. Direktøren er skeptisk til en slik utvikling, og vet lite konkret om detaljene i INTs praksis, hvilket tyder på at dette ikke er viktig i organisasjonen. Han hadde vært bedre orientert dersom det var stort fokus på utvikling av mer omfattende prestasjonslønnssystemer. Fagleder og avdelingsleder sier at det snakkes lite om lønn, og at arbeidsmiljøet ikke er negativt påvirket av innføringen av prestasjonslønn. Fagleder trivdes ikke med stadige prestasjonsvurderinger i BP og i INT i Statoil, og mente det utviklet et arbeidsmiljø med ”spisse albuer” og negative normer. Men han vurderer sin egen lønn i forhold til andres og i forhold til hva han ville fått andre steder. Teorien sier at prestasjonslønn påvirker seleksjon av ansatte ved at de mest effektive vil trekkes til prestasjonslønnssystemene.

Salgslederen vil, i motsetning til de andre informantene, gi lønn etter innsats uavhengig av formell kompetanse. I hans avdeling har kvalitet og kvantitet ingen direkte sammenheng med formell utdanning. Direktøren forteller at han etablerte prestasjonslønnssystem i nettopp denne avdelingen som hjelpemiddel til å drive kontinuerlig forbedring lenge før det ble introdusert generelt i bedriften. Både han og medarbeiderne syntes metodikken fungerte veldig godt: De fikk insitamenter til ekstra innsats og de effektiviserte samtidig arbeidsrutinene. Produksjonsresultatet i denne avdelingen er sannsynligvis enkelt å måle (salg av energi). Dersom innsatsen samtidig er vanskelig å måle vil resultatlønn være gunstig, og det vil få de ansatte til å yte mer. Men dersom *både* innsats og resultat i avdelingen er relativt enkelt å måle (endimensjonal måling) vil det ifølge teori i stedet for prestasjonslønnssystemer være mer lønnsomt for arbeidsgiver å ha fastlønnssystemer.

Dersom prestasjonslønnssystemet skal være effektivt og virke motiverende må det være godt tilpasset produksjon, produksjonskompleksitet, og samarbeidsbehov, og belønne resultatoppnåelse på en hensiktsmessig måte i forhold til disse elementene.

Resultatoppnåelse er derfor vanskelig å måle i komplekse organisasjoner med komplekse resultater. De forskjellige enhetene i Statoil har forskjellig produksjon og grad av kompleksitet. Faglederen trekker fram problemer knyttet til resultatmålinger i hans fagmiljø. Hvordan skal analysene han selv og hans medarbeidere leverer til interne kunder i Statoil vurderes med hensyn til kvalitet og kvantitet når de inngår i en kompleks produksjon sammen med andre avdelingens resultater? Han hevder at det vanligvis gis lønn etter endimensjonale økonomiske resultater, og setter her fingeren på et sentralt spørsmål omkring prestasjonslønn: Hvordan skal individuelle bidrag identifiseres og måles i et komplekst samarbeid i en kompleks organisasjon? Dersom produksjonen krever stor grad av komplementaritet mellom ansatte kan det lønne seg med gruppeinsentiver, men hvis individuelle egenskaper og innsats er betydelig taler det for individrelaterte prestasjonsordninger. Premieringssystemet må oppfattes som rimelig og rettferdig for de ansatte for at det skal virke motiverende, og det må ikke gis belønning kun etter en dimensjon dersom innsatsen avhenger av flere dimensjoner. Hvis resultatene er avhengig av mange dimensjoner kan endimensjonale resultatmål med tilhørende premiering medføre at resultatene blir alt annen enn ønsket. Resultatbaserte insentiver er spesielt ugunstig når de ansatte har oversikt over resultatene og sammenhengen mellom innsats og resultater, mens ledelsen ikke har denne kunnskapen (fordi det er dyrt eller umulig).

Alle mine informanter har i lønnssystemet potensiale for årlige individuelle lønnstillegg avhengig av prestasjon. Lønnstillegget som gis er permanent, og kan ikke reduseres eller fjernes ved neste lønnsvurdering. Blant informantene er det kun direktøren som i tillegg har et prestasjonslønnssystem (individuell bonusordning) hvor lønnen er avhengig av tidsbestemte resultater og derfor kan gå både opp og ned. Hans bonus er på inntil 20 prosent av grunnlønn, basert på hva grupper av medarbeidere under han har prestert. Direktøren blir dermed belønnet både for egen og medarbeidernes innsats. Han synes det er urimelig at han får utbetalt bonus basert på hva mange andre har oppnådd. Det bør eventuelt skilles mellom den enkeltes og gruppens innsats for at systemet skal oppleves som rettferdig. Han argumenterer for at enten bør alle eller ingen omfattes av ordningen. Han får støtte av avdelingsleder, som mener alle deltakende parter bør få sin rettmessige del av belønningen. Avdelingsleder vil at alle skal få en bonusordning som direktøren har fordi hun tror den virker motiverende på innsatsen og øker prestasjonene. Fagleder vil også

gjærne omfattes av bonusordning, i alle fall hvis hans samarbeidspartnere får en slik ordning. Han tror bonus vil gi han økt fortjeneste, fordi slike ordninger ”har en oppside for de fleste”. De positive holdningene til prestasjonsbasert lønn betyr antakelig at informantene forventer at de selv vil tjene på ordningen. De må følgelig tro at de er bedre enn gjennomsnittsmedarbeideren. Statistiske undersøkelser viser at det er normalt å føle seg over gjennomsnittet når det gjelder positive egenskaper.⁷ Direktøren er den eneste som antyder at prestasjonslønnssystemer er med på å holde lønnen nede. Han har erfart at alle opplever å ha prestert bedre enn de faktisk har gjort. Statoil innfører prestasjonsbasert lønn fordi selskapet vil øke sitt konkurransefortrinn gjennom å tiltrekke seg den mest innsatsvillige og produktive arbeidskraften og spore ansatte til økt prestasjon. Belønningsteori viser at effekten av prestasjonslønnsordninger utgjør i underkant av to prosent på bedriftens lønnsnivå, og at denne effekten kan tolkes som en produktivitetseffekt som følge av høyere innsats (Barth m. fl., 2005). Direktøren uttrykker bekymring for samarbeid, informasjonsflyt og kunnskapsdeling i bedriften dersom bonusordningen skulle bli innført på alle nivå. Han mener omfattende prestasjonsvurderinger vil kreves av den enkelte, og at systemet allerede i dag er ineffektivt og krever mange årsverk. En utvidet ordning med prestasjonskontrakter og resultatvurderinger vil øke bedriftens administrative kostnader betraktelig. Belønningsteori viser at direktøren har god grunn for sine bekymringer.

Direktøren forteller at i oppstartfasen av bonusordningen hadde oljeprisen utslag på premieringen, slik at alle fikk en svært høy utbetaling. Det avslører at systemet ikke var godt nok gjennomtenkt. Belønningen var påvirket av utenforliggende elementer, og innsatsens verdi ble redusert. Når resultatet er avhengig av utenforliggende forhold innebærer det en stor risiko både for ansatt og arbeidsgiver, og effekten av innsats blir mindre lønnsom.

Som forklart i innledningen til kapittel seks har Statoil etablert en gruppebasert ordning for alle ansatte som kan utløse en bonus på inntil fem prosent av grunnlønn dersom selskapet innfrir de økonomiske målene. Dette utgjør et svakt insitament for innsats, og effekten av egen innsats blir ubetydelig for den enkelte.

⁷ 60 prosent av amerikanske skoleelever synes de er blant de 10 prosent mest sosialt veltilpassede. 94 prosent av universitetsprofessorer synes de utfører over gjennomsnittlig bra arbeid. Kilde: Dr. philos og kognitiv psykolog Pål Johan Karlsen, UiO, i A-magasinet nr. 19 2007.

Det er sannsynlig at bruk av prestasjonslønnssystemer vil vokse i Statoil i årene framover. Økende konkurranse i markedet vil gi høyere krav til produktivitet, og de ansattes motivasjon til innsats vil få økende betydning og bli en svært viktig konkurransefaktor. Dessuten blir produksjonen stadig mer kunnskapsintensiv og de ansatte mer autonome i større deler av selskapet. Økt bruk av prestasjonslønn vil øke lønnsforskjellene i Statoil, og lønnsulikheten vil øke både i toppen og bunnen av lønnsfordelingen. Det betyr at det vil bli økt ulikhet også *innen* grupper med samme utdanning, ansiennitet og stilling.

Fagforeningene har innflytelse på valg av lønnssystemer. De vil antakelig være skeptiske til utvidet bruk av prestasjonslønn, spesielt individuell prestasjonslønn med uklare kriterier, fordi slike lønnssystemer splitter de ansattes kollektive interesser og undergraver fagforeningenes forhandlingsmakt og innflytelse. Det kan bety at fagforeningene vil få mindre oppslutning jo større omfang av prestasjonsbaserte belønningssystemer. I områder med tarifflønn vil derimot fagforeningene fortsatt stå sterkt.

8.3 *Kjønn og ledelse*

8.3.1 Innledning

Jeg viser her til oppsummeringen av analysen i kapittel sju om kjønn og ledelse. I det følgende vil jeg drøfte informantenes uttalelser i forhold til de fire begrepene jeg syntetiserte basert på gjennomgang av teori i kapittel tre: Retorikk, selvvalg, askripsjon og diskriminering. Jeg har funnet disse fire begrepene sentrale både i teoriartiklene og i intervjuene. Retorikkbegrepet kan knyttes spesielt til Teigen, selvvalg til Birkelund og Sandnes, askripsjon til Reskin, Mc Brier og Teigen, mens diskriminering kan knyttes til Wright m. fl., Hultin, Teigen og Reskin og Mc Brier.

8.3.2 Retorikk

Direktøren er reflektert, men i mye av det han sier ligger en forskjellslogikk om at kvinner er slik og menn er sånn, altså en essensialisme. Han tenker tradisjonelt om kjønn.

Direktøren mener den kvinnelige kompetansen og talentpotensialet er en uutnyttet ressurs, og det vil svekke bedriftens lønnsomhet ikke å utnytte den. Ledelse dreier seg om omsorg og tilrettelegging for medarbeiderne, og kvinner er bedre personalledere enn menn fordi de er mer omsorgsfulle, lyttende og har større interesse for andre. Han kopler god lederstil til egenskaper som anses som typisk kvinnelige. Han definerer dermed ledelse feminint. For 10-20 år siden knyttet man antakelig i Statoil god ledelse til egenskaper som vanligvis defineres som maskuline: Evne til å være strategisk, gå foran, inspirere andre, fatte beslutninger, være handlekraftig - idealer som Kenning vektla. Tidligere konsernsjef Harald Norvik var inspirert av Kenning og hans ledelsesidealene (Kalleberg, 1991). Norviks påvirkning fra Kenning styrket sannsynligvis dette synet på ledelse i Statoil. Denne type kategorisering av egenskaper gikk i kvinners disfavør i forhold til ledelse. Direktøren er utilitaristisk i sin argumentasjon for kvinners plass i lederskap i bedriften: Kvinners tilstedeværelse i lederjobber er nyttig fordi de antas å ha visse kjønns spesifikke egenskaper. Hans motiv for å øke kvinneandelen blant ledere er verdiskaping, og ikke rettferdighet. Han bruker forskjellsfeministisk retorikk om kvinners særlige bidrag: Argumentene dreier seg om kjønn som forskjell. Konsekvensen av slik argumentasjon kan bli at kvinner ikke lenger er berettiget i lederjobbene dersom ledelse ikke lenger dreier seg om omsorg for medarbeiderne. Inklusjon i dag kan gi eksklusjon i morgen. Teigen advarer mot denne type retorikk i sin doktoravhandling når det gjelder likestilling begrunnet i forskjellsfeminisme: Forsterket kodifisering av ”det kvinnelige” og ”det mannlige” med påfølgende forventninger om kjønnsstereotyp atferd gjør at kvinner må bevise sin nytteverdi for å begrunne sin tilstedeværelse. Når likestilling begrunnes, ikke som et krav om likhet og rettferdighet, men ut fra kvinners bidrag, innebærer det samtidig at det kontinuerlig blir opp til kvinnene å bevise sin eksistensberettigelse på ulike felt (Teigen, 2001:128). Kjønn blir nytte, og kvinners tilstedeværelse på mannsdominerte felt krever en kontinuerlig begrunnelse av hva de har å bidra med.

Direktøren nedvurderer også det ”typisk mannlige” ved å si at de er endimensjonale og ikke så avanserte vesener som kvinnene. Mennene har nok med en fin tittel og høy lønn, og kan avfinne seg med hva som helst. De har ikke forstått hva det gode liv er, og er ikke så gode personalledere. En slik nedvurdering av ”den mangelfulle mannen” er ikke uvanlig i forskjellsfeministisk argumentasjon (Teigen, 2001).

Avdelingslederen benytter også forskjellslogikk i sin argumentasjon for kvinners egnethet i lederstillinger og når hun snakker om kvinners preferanser. Verken fagleder eller

salgsleder argumenterer med kjønn som forskjell. De framhever kjønnsstereotypiske forventninger i mindre grad enn avdelingsleder og direktør.

Alle mine informanter ønsker en ”bedre” kjønnsbalanse fordi det bedrer miljøet i organisasjonen, men ingen vil ha kjønnkvotering. Kjønnkvotering er diskriminerende overfor menn, det kan gi ”en uggen følelse” for kvinnene, og kvinner blir dårlige rollemodeller. Kvotering kan oppfattes som nedvurdering og elendigjgjøring av kvinner, og de kan bli utsatt for ”B-stempling”. Likestilling mellom kjønn og økt kvinneandel blant ledere er ikke et spørsmål om rettferdighet eller et ideelt mål i seg selv for mine informanter. Både avdelingsleder, fagleder og salgsleder uttrykker i klartekst at menn og kvinner behandles likt og gis like sjanser i bedriften. De er derfor ikke opptatt av likestillingspolitiske målsettinger. De to første tror på likebehandling og meritokratisk seleksjon i lederansettelsene. Faglederen har den mest rendyrkede tro på dette. Han insisterer på at bare de ordninger er rettferdige som baserer seg på individuell likebehandling, og krever likebehandling av kvinner og menn i tett kopling med meritokratisk seleksjon. Han mener at positiv særbehandling av kvinner gjennom kvotering, lederprogrammer og mentorordninger diskriminerer menn. Han vil ikke tilsidesettes av kvinner på grunnlag av at de tidligere har blitt diskriminert eller valgt feil utdanning. Dette er den samme argumentasjonen som Teigen påpeker at dagens unge menn med høy utdanning anfører mot videreføring av likestillingen (Teigen, 2006). Salgslederen er litt mer tvilende omkring årsak og virkning, og argumenterer i retning av den mest radikale form for likhet, som er resultatlikhet: Han synes det kan være rimelig at kjønnsfordelingen i posisjonene som gir makt, innflytelse og status bør avspeile den generelle kjønnsfordelingen i bedriften. Han tror dette vil skje ”naturlig”, og vil ikke ha tallfestede likestillingsmål. Men dette kan kreve spesielle tiltak: For å komme nærmere målet om økt kvinneandel i lederposisjoner i Statoil må opprykkssansynligheten for kvinner ligge over det den gjør for menn, og generelt må den være høy (Hoel, 1997). Avdelingslederen tror også på meritokratisk seleksjon. Hun synes å ha stor tillit til at organisasjonen behandler menn og kvinner likt. Kanskje skyldes det at hun ble sett og plukket ut til en lederkarriere uten selv å ta initiativ. Også direktøren framholder at individets dyktighet og kompetanse må være utslagsgivende, men han er mer forbeholden og trekker fram flere tiltak for å nå målet om flere kvinner i lederstillinger.

Meritokratisk seleksjon synes å ha en hegemonisk posisjon i miljøet. Statoil kan sies å være et mannsdominert teknokratisk hierarki, og det synes som utilitaristisk argumentasjon har gjennomslagskraft. Mari Teigen skriver at det innenfor et slikt

diskursivt klima ikke er vanskelig å se de strategiske fordelene ved å anlegge en forskjellsretorisk argumentasjon (som direktør og avdelingsleder gjør) for å få fram kvinner på mannsdominerte felt - framfor krav om kvotering og argumenter om rettferdighet.

8.3.3 Selvvalg

Direktøren tror at årsaken til den lave kvinneandelen på ledernivå i bedriften skyldes at kvinner prioriterer vekk lederjobber. De er opptatt av livskvalitet og ”det gode liv” med balanse mellom jobb og karriere, familie og fritid. De er ”avanserte vesener”, mens menn er ”endimensjonale” og fornøyd med sitt endimensjonale liv, høy lønn og fin ledertittel. Kvinner misliker dessuten å være del av menns ”endimensjonale” kultur i styreverdiene og på topplederplan.

Avdelingslederen tror også at kvinners selvvalg er årsak til skjevfordelingen i lederstillingene. Kvinner prioriterer barn og hjem og balanse i livet. Dessuten har de for lav selvtillit og for høye krav til seg selv for å søke lederjobb. Både direktør og avdelingsleder sier dermed indirekte at kvinner har lavere karriereambisjoner enn menn. Begge de to kvinnelige avdelingslederne som ble intervjuet la stor vekt på hvor viktig barn og familie var for kvinner. Begge jobber i full stilling, og brukte mye tid i intervjuet på å problematisere temaet. De tok for gitt at for kvinner kom barneomsorg og familieansvar i første rekke, og at kvinner derfor ikke vil påta seg lederjobber - i motsetning til menn. De mente det er vanskelig for kvinner å overlate deler av dette ansvaret til partneren. De bekreftet at det ligger kulturelle føringer i disse preferansene (forventninger fra venninner/omgivelser). Avdelingslederne var i 30-årene, og det viser at forholdsvis unge høyt utdannende kvinner fortsatt kan være svært tradisjonelle i sine holdninger, antakelser og preferanser.

For faglederen skyldes kvinners fravær i lederstillinger at de ikke har nådd opp i meritokratisk sammenheng fordi de har valgt ”feil” utdanning. Det er få kvinner som velger tradisjonell ”lederutdanning”. Årsaken er med andre ord kvinners selvvalg. Arbeidsgivere har tradisjonelt etterspurt siviløkonomer og sivilingeniører til lederposisjoner. Dette er i tråd med deler av argumentasjonen til Birkelund og Petersen (2003) og Storvik (2006).

Birkelund og Sandnes (2002) tror kvinners selvvalg er en vesentlig årsak til lav kvinneandel blant ledere i Norge. Kulturelle føringer og velferdsstatlige ordninger påvirker kvinners preferanser. I USA, hvor man har høyere lederlønninger og mangler våre velferdsordninger, har kvinnene en større andel av lederstillingene. Birkelund og Petersen (2003) utdyper dette når de skriver at norske jenter og gutter oppdras ulikt og møter forskjellige forventninger fra sine omgivelser, som fører til ulike preferanser og dermed forskjellig valg av utdanning, yrke, arbeidstid og livsløp. 40 prosent av yrkesaktive kvinner jobber deltid, og velferdsstaten påvirker valgene og tilrettelegger med kjønnskonservative særordninger for kvinner som mødre. Storviks undersøkelse av ledere i norsk offentlig sektor i 2005 er spesielt relevant for min undersøkelse i Statoil, som fram til 2001 var et statlig selskap og fortsatt har staten som største eier. Storvik gir ingen støtte til denne forklaringen (Storvik, 2006). Hun fant at kvinner ikke synes begrenset av familieforpliktelser i større grad enn menn, og det er ingen kjønnsforskjeller i ambisjoner, arbeidsinnsats, prioriteringer eller tidsklemmeproblemer. Når kvinner og menn er i samme posisjon og behandles likt oppfører de seg også likt.

Storvik fant at hovedproblemet er at kvinner vegrer seg for å søke lederstillinger. Direktør og avdelingsleder har erfart det, og legger vekt på at kvinner må oppmuntres til å søke. Storvik bekrefter at det har effekt: Når kvinner oppfordres av arbeidsgiver søker de lederstillinger like ofte som menn. Begge mine kvinnelige avdelingslederinformanter var blitt oppfordret til å påta seg lederjobben av sin overordnede. For å gjøre det lettere for kvinner å velge lederstillinger vil direktør og avdelingsleder tilrettelegge den praktiske hverdagen for kvinner med hensyn til hjem og barn. Selv om de er i mot likestillingspolitiske målsettinger er de altså for positiv særbehandling av kvinner.

8.3.4 Askripsjon

Alle mine informanter kategoriserer i noen grad egenskaper etter kjønn. Direktør og avdelingsleder gjør dette mest uttalt. De løfter kjønn ut og ser det som relevant i jobbsammenheng, og bedriver dermed askripsjon. De konstruerer bilder om kjønn i sin forskjellslogikk: Menn er sånn (endimensjonale, blir oppslukt av jobben, har høy selvtilitt osv) og kvinner er slik (har lav selvtilitt, det blir bråk når mange kvinner er samlet i en avdeling, de vil ha livskvalitet og prioriterer familie framfor karriere osv). Argumentasjon ut fra kjønn som forskjell, slik Teigen skriver om (Teigen, 2001), er en form for askripsjon.

Direktøren uttrykker at han blir *veldig* skuffet når han møter kvinnelige ledere som ikke oppfører seg som han forventer av kvinner. Han har kjønnsstereotype forestillinger om det typisk kvinnelige, som han klistrer på enkeltkvinner. Han forventer at kvinner som har brutt kjønnsbarrierer og nådd langt opp i hierarkiet i Statoil, som tradisjonelt har vært et mannsdominert område, fortsatt framviser en kjønnsbestemt væremåte. Kvinner skal vise kjønnsstereotyp atferd uavhengig av type lederstilling og nivå i organisasjonen. Hans forventninger om det kjønnsstypiske stilles kun til kvinnene, mens mannlige ledere ikke møter slike krav.

Reskin og McBrier (2000) skriver at rekruttering gjennom nettverk er utsatt for subjektivitet og askripsjon, og medfører at menn får en større andel av lederjobbene. Formaliserte prosedyrer, hvor arbeidsgiver mer nøytralt må tenke igjennom krav til egenskaper og kompetanse, utvider søkerpoolen og reduserer subjektivitet, hvilket er til kvinners fordel. Salgsleder sier at menn ofte forfremmer menn, og at mannlige ledere har tendens til å tro at de vil finne egenskapene de ser etter hos potensielle ledere hos menn. De har en meritokratisk intensjon, men baserer seg på subjektive antakelser om menns egenskaper og kompetanse, og bedriver askripsjon og kjønnsbasert homososial reproduksjon. Faglederen tror at kvinner er flinkere enn menn til å ivareta nettverk og tjene på dette. Forskningen sier at det er menn som tjener på bruk av nettverk ved ansettelse og opprykk.

Informantene fortalte at rekruttering inn i avdelingene foregår gjennom formaliserte prosedyrer og intervjuer. Dette resulterte i en god kjønnsbalanse. Mine to kvinnelige avdelingslederinformanter ble imidlertid plukket ut til lederjobbene utenom de formaliserte prosedyrene på grunn av sine spesielle egenskaper. I denne sammenheng var det til kvinners fordel.

8.3.5 Diskriminering

I 2002 var andelen kvinner i lederstillinger i Statoil 15 prosent (Statoil Magasin Nr.3 2002). Likestillingsbarometeret for Norge 2001 viser at kvinners andel av ledergruppen i det norske arbeidslivet generelt utgjorde omkring 25 prosent (Birkelund og Petersen, 2003). Wright m.fl. (1995) og Hultin (1998) mente at kjønnsforskjellene de fant i ledelse med stor sannsynlighet skyldtes diskriminering. Selvvalgshypotesen fikk ingen støtte i deres studier. Hultin mente statistisk diskriminering kunne være en av

mekanismene. Det er svært vanskelig å påvise diskriminering, fordi man da må ”inn i hodene” på beslutningstakerne og se fra hvilke kriterier de tar avgjørelser. Arbeidsgiver skal for øvrig ”diskriminere” i betydningen velge ut en blant flere. Spørsmålet er om kjønn er et valgkriterium.

Det er ikke problematisk for mine informanter at fraværet av kvinner i lederposisjoner *kan* være uttrykk for diskriminerende praksis i bedriften. De stiller seg aldri spørsmål om det ”naturlige” og selvfølgelige mannlige hegemoni i stillinger som gir makt, innflytelse og status, men hevder at menn og kvinner har like muligheter og behandles likt. Direktøren framstår som likestillingsorientert, men dette er basert på hensyn til verdiskaping og hans definisjon av ledelse, og ikke på prinsipper om rettferdighet. Bare salgsleder antyder diskriminerende praksis som årsak til lav kvinneandel blant ledere. Salgslederen tror at den lave kvinneandelen blant ledere kan skyldes at menn forfremmer menn fordi de antar at de finner de ønskede egenskapene hos dem. De tre andre stemmene oppgir kvinners selvvalg som årsak. Ingen antyder et mulig glasstak. Longvas opprykksanalyser fra Statoil viste imidlertid at hierarkisk nivå har betydning for opprykk i den forstand at kvinner på lavere nivå har større opprykksansynlighet enn kvinner på høyere (Longva, 1997). Funnet indikerer dermed støtte til glasstakhypotesen.

Storvik (2006) fant et kjønnsbalansert ledelsesideal i statlige virksomheter, og ingen forskjellsbehandling av kjønn, muligens fordi politisk press gir resultater. Uttalelsene fra mine informanter tyder på at det kan være slik også i de enhetene av Statoil som jeg undersøkte. Politikernes målsettinger om å øke andelen kvinner i lederstillinger kan ha hatt gjennomslag i denne delen av bedriften. Det er sannsynlig at Statoil har forsøkt å etterkomme og implementere politiske målsettinger om økt kvinneandel og unngå forskjellsbehandling av kjønn, fordi Statoil har vært en statlig bedrift helt fram til ett år før min undersøkelse. Direktøren passer inn i et bilde av en politisk ønsket offentlig ansatt leder som vil ha kvinner opp og fram. Men hvorfor er likevel kvinneandelen blant ledere lavere enn i staten? Har informantene rett i at kvinner velger bort lederjobber? Storvik (2006) mener at kvinner er like ambisiøse og motiverte som menn, de blir ikke hindret av familien i større grad enn menn, og de har de samme prioriteringer. Skyldes den lave andelen et *forestilt* glasstak som gjør at kvinner ikke søker lederstillinger i samme grad som menn? Eller er årsaken en kombinasjon av at kvinner har valgt utdanning som ikke fører fram til lederjobber og at Statoil ikke åpner lederstillinger opp for andre enn de tradisjonelle?

Salgsleder antyder at menn rekrutterer menn på grunn av antatte egenskaper. Kjønn løftes dermed ut og oppfattes som relevant for posisjon, muligheter og belønning. Denne type askripsjon kan karakteriseres som statistisk diskriminering (Reskin og McBrier, 2000). Vi har hørt av informantene at ved ansettelse i selskapet benyttes intervjuer og formaliserte rekrutteringsprosedyrer. Reskin og McBrier skriver at slike åpne rekrutteringsmetoder reduserer subjektivitet og askripsjon, og øker kvinners muligheter.

Direktøren kodifiserer det ”typisk” kvinnelige og mannlige, og forventer kjønnsstereotyp atferd. Denne type forskjellslogikk kan betraktes som diskriminering, men er av en helt annen form enn den diskriminering Wright m.fl. og Hultin skriver om. Direktøren diskriminerer ikke direkte, for han vil ikke skyve kvinner vekk. Han vil derimot løfte kvinner opp og rekruttere dem inn i lederstillinger, især til lederstillinger med personalansvar. Avdelingsleder bedriver også i noen grad forskjellslogikk. Begge løfter kjønn ut og oppfatter det som relevant i jobbsammenheng. Dette er askripsjon og en form for diskriminering.

Direktør og avdelingsleder vil ha positiv særbehandling av kvinner, men fagleder insisterer på likebehandling. Er det slik at positiv særbehandling av kvinner diskriminerer menn, slik fagleder sier? Eller vil positiv særbehandling av kvinner hindre diskriminering og fremme rettferdighet og resultatlikhet?

9 Avslutning og konklusjon

Dette kapitlet trekker konklusjon og drøfter empiriske utfordringer basert på min studie. Jeg drøfter også en del politiske implikasjoner.

For å besvare min problemstilling i kapittel en har jeg intervjuet sju ledere på to forskjellige nivå i Statoil, og analysert hva de sier om kjønn og ledelse, lønn og prestasjon. Informantene er gruppert i fire konsistente profiler eller stemmer knyttet til nivå i organisasjonen: Direktøren, avdelingslederen, faglederen og salgslederen. De gir uttrykk for delvis ulike synspunkter. Direktørstemmen har fått stor plass fordi han har en strategisk og sentral rolle for mitt tema, samtidig som han har mye han ønsker å formidle i intervjuet.

Alle mine informanter har et positivt syn på prestasjonslønn som prinsipp. De mener at belønning skal stå i forhold til innsats, og at belønning virker motiverende og fremmer gode prestasjoner. De mener dermed at det er en direkte sammenheng mellom lønn og prestasjon. Alle hevder at belønningssystemet i dag er for lite påvirket av innsatsen, og at potensialet for individuell belønning bør økes. Det er ingen kjønnsforskjeller i holdningene til prestasjonslønn. Direktør, avdelingsleder og salgsleder tror medarbeiderne forventer større lønnsdifferensiering etter innsats. Avdelingsleder og fagleder ønsker bonusordning for seg selv og medarbeiderne. Avdelingsleder mener dette vil virke motiverende på innsatsen. Fagleder tror han vil tjene økonomisk på ordningen. Direktøren antyder derimot at prestasjonslønnssystemer er et virkemiddel for å holde lønnsnivået nede. Han er ikke helt fornøyd med egen bonusordning. Fagleder og avdelingsleder forteller at det snakkes lite om lønn i arbeidsmiljøet. Det er ulikt syn blant informantene på om og i hvilken grad arbeidsmiljø, prestasjonskrav og organisasjonskultur er påvirket. Direktør, avdelingsleder og fagleder er opptatt av målformulering og hensiktsmessige vurderingssystemer for prestasjoner og resultatoppnåelse. Børsnoteringen av selskapet har bidratt til et større målfokus og fått konsekvens for intern og ekstern informasjonshåndtering.

Arbeidslivsteori viser at oljerelaterte virksomheter i stor grad benytter nye individuelle prestasjonsvurderinger og lønnsordninger. Statoil har flere grunner til å ta i bruk prestasjonslønnssystemer. Påvirkning fra utlandet, lønnsomhetskrav, høy konkurranse og økt betydning av motiverte ansatte øker sannsynligheten for utvidet bruk av prestasjonslønnssystemer i Statoil framover. Dette vil medføre større lønnsulikhet i selskapet.

Basert på gjennomgangen av de valgte teoretiske studiene om kjønn og ledelse i kapittel tre syntetiserte jeg fire hovedbegreper, som jeg også fant sentrale i gjennomgangen av datamaterialet i kapittel sju: Retorikk, selvvalg, askripsjon og diskriminering. Disse begrepene dannet basis og struktur for drøfting av dataanalyse mot teori om kjønn og ledelse i kapittel åtte.

I 2002 var kun 15 prosent av Statoils ledere kvinner, selv om målet allerede i 2000 var 20 prosent. Fokus på likestilling var sannsynligvis tydeligere mens Statoil var en statlig bedrift. Likestillingspolitikken ble tonet ned i tiden omkring børsnotering og oppmerksomhet mot marked, ekspansjon og nye omgivelser. Salgsleder antyder at diskriminerende praksis kan ha funnet sted ved at menn har forfremmet menn til lederstillinger. Teoretikerne Reskin og McBrier, Hultin og Wright m. fl. fant sannsynlig diskriminering i sine studier av kjønn og ledelse. Ingen av mine andre informanter mistenker diskriminering som årsak til lav kvinneandel blant ledere, men hevder derimot at kjønnsforskjellen skyldes kvinners eget valg. Fagleder sier kvinner har seg selv å takke fordi de har valgt feil utdanning. Direktør og avdelingsleder mener kvinner velger bort lederjobber til fordel for livskvalitet og balanse i livet mellom jobb og karriere, familie og fritid. Kvinner har dessuten for lav selvtillit, og stiller for høye prestasjonskrav til seg selv. De bør derfor få hjelp med tilrettelegging av den praktiske hverdagen og oppmuntres til å søke lederjobber, fordi de på grunn av sine spesielle egenskaper vil være bedre personalledere enn menn. Birkelund og Sandnes bekrefter at kvinners selvvalg sannsynligvis er en sentral årsak til kvinners lave andel av lederjobbene, og tror velferdsordninger og kulturelle føringer i sterk grad bidrar til dette. Storvik avviser påstanden, og hevder at det ikke finnes kjønnsforskjeller i prioriteringer, tidsklemmeproblemer, arbeidsinnsats, motivasjon og karriereambisjoner blant kvinnelige og mannlige ledere i offentlig virksomhet. Hun avviser også eksistens av forskjellsbehandling av disse fra arbeidsgiver. Storvik påpeker imidlertid at kvinner bør oppmuntres av arbeidsgiver til å søke lederjobber for at de skal søke i like stor grad som menn.

Alle informantene misliker likestillingspolitiske målsettinger av litt ulike grunner. Direktøren mener kvinner blir dårlige rollemodeller, mens avdelingsleder, fagleder og salgsleder mener det kan føre til uheldige opprykk, samt at kvinner og menn er jevnbyrdige, behandles likt og får like muligheter, som altså stemmer overens med Storviks funn. Informantene mener derfor at Statoil ikke trenger likestillingspolitikk. De synes ikke likestilling er et viktig tema. Direktøren framstår som likestillingsorientert, men

dette er basert på hensyn til verdiskaping og hans definisjon av ledelse, og ikke på prinsipper om rettferdighet. Verken fagleder eller salgsleder, begge menn, vil ha særbehandling av kvinner. Fagleder insisterer på likebehandling i tett kopling med meritokratisk seleksjon, og hevder at særbehandling av kvinner diskriminerer menn. Alle tror på meritokratisk seleksjon, men direktør og avdelingsleder vil kople denne med særbehandling av kvinner. Salgsleder antyder at resultatlikhet er rettferdig, som er en mer radikal form for likhet. Direktøren sier at ledelse i Statoil fra nå skal være annerledes og mer medarbeiderorientert enn før. Han mener at kvinner derfor passer bedre som personalledere enn menn.

Direktør, og delvis avdelingsleder, bruker forskjellsfeministisk retorikk i sin argumentasjon for kvinner til personallederstillinger: Økt kvinneandel i lederstillinger begrunnes, ikke som et krav om likhet og rettferdighet, men ut fra verdiskaping og kvinners bidrag. Teigen skriver at en slik argumentasjon innebærer at det kontinuerlig blir opp til kvinner å bevise sin eksistensberettigelse på ulike felt. Kjønn blir nytte, og kvinners tilstedeværelse på mannsdominerte felt krever en kontinuerlig begrunnelse av hva de har å bidra med. Direktør og avdelingsleder kategoriserer egenskaper i kjønn, og direktøren uttrykker forventninger om kjønnsstereotyp atferd. Denne type forskjellslogikk er en form for diskriminering.

Mine informanter kjønner egenskaper, og definerer kjønn trangt og tradisjonelt. Å tenke mindre kategorisk om kjønn kan gi menn og kvinner romsligere kjønnsroller og større fleksibilitet. *Androgyne* mennesker har grader av både maskuline og feminine egenskaper, og mestrer dermed mer, er mer veltilpasset og blir bedre ledere.⁸

De teoretiske artiklene jeg omtalte i kapittel tre har litt forskjellige perspektiver og forklaringer, men begrepene er de samme. Jeg finner elementer fra alle studiene i mitt datamateriale, og artiklene supplerer derfor hverandre i stedet for å konkurrere. Framtidige studier av kjønn og ledelse kan med fordel bruke de samme nøkkelbegrepene som jeg har syntetisert ut. Diskriminering er fortsatt et viktig begrep å ta med, selv om det er vanskelig å påvise empirisk. Askripsjon og likestillingsretorikk er vesentlig. Selvvalg har også stor betydning når det gjelder kjønn og ledelse, - de fleste arbeidstakere ønsker ikke å bli ledere.

⁸ Uttalelse fra psykolog og professor emeritus ved UiO Per Schioldborg i NRK 18.3.2007.

Min undersøkelse sier noe om hvordan mine informanter tenker og argumenterer om kjønn, ledelse og prestasjonslønn. Jeg kan ikke generalisere eller trekke slutninger om hvordan situasjonen er andre steder i og utenfor Statoil basert på intervjuundersøkelsen. Men hvis det er slik at kvinner i større grad enn før foretrekkes til personallederstillinger, kan dette tolkes på to forskjellige måter, en optimistisk og en pessimistisk: Den optimistiske tolkningen er at utviklingen går rett vei fordi andel kvinner i lederstillinger øker. Selv om kvinner for det meste er personalledere i dag vil de sannsynligvis bli ledere for et bredere felt etter hvert. Den pessimistiske tolkningen er at selv om det finnes flere kvinner i lederstillinger i dag eksisterer fortsatt en kjønnforståelse av hva ledelse er og hvilke lederstillinger som egner seg for kvinner og for menn, og en kjønnforståelse av ulike egenskaper. Hvis det er slik at forskjellen kun består i at noen lederstillinger egner seg bedre for kvinner enn for menn på grunn av kvinners antatte kjønnsstereotype egenskaper (feminint kjønne ledelse) er vi ikke kommet mye lenger. I næringslivets topplederjobber råder mennene fortsatt. Få kvinner søker seg til eller blir tilbudt stillinger med økonomisk ansvar for produksjonsresultater. Eksisterer det et glasstak i denne type stillinger? For kvinner er karriereveiene til noen typer lederstillinger lettere enn til andre, og ikke alle lederstillinger er karrierefremmende. Er personalledelse blitt et kvinnefag? Kanskje er det på tide å nyansere ledelsesbegrepet i forskningen omkring kjønn og ledelse.

Storviks funn av ingen kjønnsforskjeller blant ledere i offentlig virksomhet i motivasjon, tidsklemmeproblemer eller prioriteringer blir ikke bekreftet i min undersøkelse, selv om Statoil har vært statlig og har hatt likestillingspolitikk i mange år. Hvorfor? Skyldes det at Statoils likestillingspolitikk har vært tilpasset kvinner som mødre og ikke kvinner som arbeidstakere? Kanskje er hovedproblemet for kvinner å komme inn i sin første lederstilling? Er selvseleksjonsteorien viktigere lavt i organisasjonen, og når man først har kommet inn i lederhierarkiet blir kjønnsforskjellene mindre? Dette skriver ikke Storvik om. Kanskje må man ha et større fokus på dette. Storvik sier kvinner vegrer seg for å søke lederstillinger og at det hjelper med oppmuntring fra arbeidsgiver. Det sier jo også direktør og avdelingsleder i min undersøkelse. For å motvirke effekten av kvinners selvseleksjon må kvinner bli sett i organisasjonen, oppfordret til å søke lederstillinger og være villig til å innta dem. Likestillingsbarometeret for 2005 viser at utviklingen i likestilling de siste årene har stått stille. Regjeringen sa i Soria Moria-erklæringen at den vil forskjellsbehandle kjønn når det er nødvendig for å skape full likestilling. Staten trykker på for å få kvinnelige styrerepresentanter, men synes mindre opptatt av hva som skjer på

mellomledernivået og i arbeidsmarkedet generelt. Den offentlige debatten om kvinner og ledelse er fokusert på topplederstillingene, isolert fra utviklingen på mellomledernivå, selv om rekruttering til topplederstillinger skjer herfra. Hvis likestilling i arbeidslivet er målet, bør staten fjerne ordninger som forskjellsbehandler kvinner og menn ved å favorisere kvinner som mødre. Med dagens ordninger sementerer staten ulikhet mellom kjønn og et tradisjonelt kjønnsrollemønster. Staten har en målsetting om å legge til rette for fødsler og opprettholde folketallet, og benytter derfor virkemidler som kolliderer med målet om likestilling. Staten kan imidlertid gjennom sine stønads- og skatteordninger styre yrkesdeltakelse og likestilling. Det er fullt mulig å oppnå mye bedre likestilling enn i dag. Poenget er å ta grep som virker (Fredrik Engelstad og Mari Teigen til Dagsavisen 22.8.2005).

Det er grunn til å tro at den vertikale segregeringen vil bedres i arbeidslivet i Norge. Mine informanter forteller at det er flere kvinnelige ledere i Statoil i aldersgruppen under 40 år, og det er politisk press i retning av flere kvinner i lederstillinger i næringslivet. I dagens norske samfunn er unge kvinner på offensiven. De gjør det best på skolen, tar stadig høyere utdanning, inntar nye yrker, lever livet slik de vil og ter seg som de vil. Frie og sterke kvinner er det norske offentlige idealet. Blant unge menn er det derimot langt flere som strever i livet. Flere kvinner i maktposisjoner og økt bruk av prestasjonslønn betyr fragmentering av kvinner, deres interesser og belønning. Det vil si jo mer likestilling mellom kjønn og jo mer prestasjonsbasert lønn, desto større ulikhet mellom kvinner.

Statoil er en stor, solid og velorganisert bedrift med mange forskjellige subkulturer på land og sokkel, i inn- og utland. Vi har hørt av informantene at ved ansettelse i selskapet benyttes intervjuer og formaliserte rekrutteringsprosedyrer, men at de allerede ved opprykk til laveste ledernivå ble tilbudt jobben uten forutgående formaliserte rekrutteringsrutiner. Fagleder antyder at uforutsigbare opprykksmetoder med element av ”trynefaktor” har forekommet: Noen har kommet under viktige personers ”vinger” og blitt geleidet opp og fram i systemet. Eksisterer ulike organisatoriske praksiser knyttet til ansettelse av ledere avhengig av hvilket nivå og subkultur det dreier seg om? Hvordan foregår rekruttering på høyere nivå i organisasjonen og på den mannsdominerte norske kontinentalsokkel?

Statoil har ikke lenger eksplisitte likestillingsmål, også på grunn av at lovgivningen i enkelte av landene Statoil opererer i hindrer dette. I dag er man i stedet opptatt av

mangfold.⁹ Mangfold (diversity) innebærer en utvidet variant av forskjellsretorikk, hvor flere grupper, basert på for eksempel kjønn, etnisitet, alder, tilskrives bestemte egenskaper, og derved skal representere sin gruppe. Dette er askripsjon, men det reduserer homososial reproduksjon, og er derfor tross alt positivt. Statoil blir stadig mer internasjonalt orientert, og det vil få implikasjoner både for likestilling og belønningsstruktur i selskapet.

Internasjonal påvirkning vil gi økt bruk av prestasjonslønn og dermed større lønnsulikhet innen selskapet. Den tro mine informanter har på at de skal tjene på resultatlønn vil sannsynligvis bli utfordret. Foreløpig er kun en liten del av belønningen prestasjonsrelatert, og prestasjonslønnssystemet innført bare et stykke på vei. INT forholder seg til et annet miljø, og har gått lengst i å utvikle dette. Internasjonalisering og økt konkurranse betyr kanskje nye utfordringer for likestillingen. Det blir muligens mindre retorikk og færre programmer, og mer fokus på yteevne på alle nivå i organisasjonen. Det er kanskje ingen ulempe for kvinner. Statoil var tidlig ute med å oppfylle politikernes krav om 40 prosent kvinner i styrer, men har ikke hatt like stort fokus på å oppfylle føringer om høyere kvinneandel i lederstillinger. Trenger Statoil i framtida politisk press om likestilling? Hvordan vil framtidens ledere forholde seg til kvinnelige kolleger og ledere? Vil de se likt på menn og kvinner?

Det vil være interessant å undersøke informantenes holdninger, antakelser og virkelighetsoppfatninger om de samme spørsmålene i dag – fem år etter. Det vil også være interessant å gjøre en tilsvarende undersøkelse i Statoils virksomhet på sokkelen. Vi vet for lite om hvordan arbeidsgivere tenker ved rekruttering av ledere. Her trengs mer forskning. Vi trenger også mer forskning om hva kvinner og menn tenker om å velge lederstillinger. Politisk korrekte svar varierer: Noen ganger er det mer legitimt å skylde på familien for å velge bort lederjobber og andre tunge stillinger. Er det legitimt i dag for en voksen selvstendig kvinne å si nei til lederposisjon av familiehensyn?

⁹ Informasjon i telefonsamtale med Nickey Berg, vice president i Corporate Human Resources, People Marketing Attraction, Statoil, 17.4.2007

Referanser

- Bang, Henning. (1995). *Organisasjonskultur*. 3. utgave. Tano.
- Barth, Erling. (2005). "Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover?" *Horisont*, nr. 4: 114 – 122.
- Barth, Erling, Bernt Bratsberg, Torbjørn Hægeland og Oddbjørn Raaum. (2005). "Nye avlønningsformer". I Hege Torp (red.), *Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Barth, Erling, Bernt Bratsberg, Torbjørn Hægeland og Oddbjørn Raaum. (2005). "Større lønnsforskjeller i Norge: En følge av prestasjonslønn?". I Hege Torp (red.), *Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Birkelund, Gunn Elisabeth og Toril Sandnes. (2002). "Gender and Managerial Power. A Cross-National Study of Norway and the USA." *Comparative Social Research*.
- Birkelund, Gunn Elisabeth og Trond Petersen. (2003). "Det norske Likestillingsparadokset. Kjønn og arbeid i velferdssamfunnet." I Ivar Frønes og Lise Kjølørød (red.), *Det norske samfunn*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ellingsæter, Anne Lise. (1999). *Gender Mainstreaming and Employment Policy. Norway Report*. Rapport 99:11. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Engelstad, Fredrik (red.). (2000). *Kunnskap og refleksjon. 50 års samfunnsforskning*. Rapport 2:2000. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Hoel, Marit. (1997). "Opprykksmønstre og lederutvikling blant kvinner i Statoil." I Marit Hoel (red.), *Fra stat til marked. En analyse av kjønnsforskjeller i lønns- og karriereløp i tre større selskaper*. Rapport 97:4. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Hultin, Mia. (1998). "Gender Differences in Workplace Authority: Discrimination and the Role of Organizational Leaders." *Acta Sociologica*, Vol. 41: 99 - 113.
- Kalleberg, Ragnvald. (1991). "Kenning-tradisjonen i norsk ledelse." *Nytt Norsk Tidsskrift*, 3: 218 – 244.
- Kjøp aksjer i Statoil og bli medeier i Norges største selskap. (2001). Brosjyre.
- Kvande, Elin. (1998). *Paradoxes of Gender and Organizations. Gender, Organizations and Change*. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Lerøen, Bjørn Vidar. (2002). *Dråper av svart gull. Statoil 1972-2002*.
- Likestillingsbarometeret 2005. Oslo: Likestillingscenteret

Likestillingsbarometeret 2001. Oslo: Likestillingssenteret

Longva, Elisabeth. (1997). "Kjønnforskjeller i lønn og opprykk blant ansatte i Statoil." I Marit Hoel (red.), *Fra stat til marked. En analyse av kjønnforskjeller i lønns- og karriereløp i trestørre selskaper*. Rapport 97:4. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Petersen, Trond. (2002). "Likestilling i arbeidsmarkedet." *Tidsskrift for samfunnsforskning*, Vol. 43/nr. 4: 443 – 478.

Rasmussen, Bente. (1999). *Dehierarchization – Reorganizing Gender?* Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Reskin, Barbara and Debra Branch McBrier. (2000). "Why not Ascription? Organizations` Employment of Male and Female Managers." *American Sociological Review*, 65: 210-233.

Statoil Magasin nr. 3 2002

Statoil prospekt 25. mai 2001

Statoil årsrapport 2006

Statoil årsrapport 2002

Statoil årsrapport 2001

Storvik, Aagoth Elise. (2006). "Glasstaket – metafor med utilsiktede virkninger? Kjønn, ledelse og rekruttering i staten." *Sosiologisk tidsskrift*, Vol. 14 nr.3/2006: 219-253.

Sørhaug, Tian. (1994). "Ideer om ledelse i Norge: Doktriner, makt og praksis." *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 4: 489 – 523.

Teigen, Mari. (2006). "Holdning til likestilling – nye polariseringstendenser." *Sosiologisk tidsskrift*, Vol. 14 nr.3/2006: 254-275.

Teigen, Mari. (2001). *Kvotering og kontrovers. Virkemidler i likestillingspolitikken*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Wright, Erik Olin, Janeen Baxter and Gunn Elisabeth Birkelund. (1995). "The Gender Gap in Workplace Authority: A Cross National Study." *American Sociological Review*, Vol. 60: 407-435.

Alle kilder i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord i denne oppgaven er 38 850.

Appendix

Intervjuguide

Innledning

Kort informasjon til intervjupersonen

*om meg (hovedfagsstudent, statoilansatt)

*om prosjektet

*om hensikt med intervjuet (få innblikk i IPs oppfatning av situasjonen, som leder)

Så konkrete svar som mulig! Ikke generelle vurderinger. Holdningssamsvar?

IPs egen situasjon

1. Alder, utdanning?
2. Varighet av erfaring i avdelingen og stillingen?
3. Antall medarbeidere under deg?
4. Karriereutvikling?
5. Beskriv din jobb. Hva gjorde du i går? Hva har du ansvar for?
6. Hvem rapporterer du til?
7. Har du noen å støtte deg til dersom du kommer opp i dilemmaer?

Belønning

8. Hvordan ble prestasjonsavhengig lønn mottatt i din avdeling?
9. Hvordan fungerer belønningssystemet i din avdeling? Virker det inn på arbeidsprestasjonene i avdelingen?
10. Har du inntrykk av at arbeidsmiljøet endret seg da prestasjonslønn ble innført (samarbeid, åpenhet, lojalitet, kollegastøtte)? Evt. hvordan?
11. Hvilke egenskaper har en person som typisk oppnår høyere lønn slik du ser det?
12. Oppnår menn og kvinner like høy lønn? Hva er årsaken til evt. forskjell?
13. Finnes klare kriterier for mål av resultater? / Hva måles lønn i forhold til?
14. Andre elementer lønn burde måles i forhold til?
15. Hvordan vurderes/belønnes kollektive prestasjoner kontra individuelle?
16. Opplever du dilemmaer i forhold til prestasjonslønnssystemet? Hvis ja, hvilke?

Organisasjonskultur og verdier

17. Har prestasjonskravene endret seg i forhold til hvordan de var for 5 år siden? Hvordan arter det seg?
18. Har det skjedd en kulturendring i din avdeling / i Statoil generelt? Årsaker? Dilemmaer? utfordringer?
19. Verdidokumentet "Vi i Statoil" vektlegger at medarbeiderne skal samarbeide for å nå egne og felles mål, skape lojalitet og medansvar gjennom åpen og ærlig kommunikasjon og ved å vise hverandre tillit. De skal utvikle gode lag og skape trivsel gjennom felles mål, åpenhet og ved aktivt å støtte hverandre. Er dette verdifullt i din avdeling? Kan du se noen dilemmaer her (når individuelle resultater legges til grunn for lønnsvurdering)? Kulturbrytning (mellom prestasjon og samarbeid)?
20. Mener du at din avdeling er preget av samarbeid/individuelle prestasjoner?
21. Oppfatter du at det er noe spesielt som karakteriserer en kvinnelig/mannlig lederstil? Kjønnforskjeller i lederstil – forekommer det?
22. Hva bør karakterisere en leder?

Børs

23. Hvordan oppfattet du børsnoteringen / hvordan virket den på din arbeidsplass? Har børsintroduksjonen gitt praktiske konsekvenser i din avdeling? Krav til omstillingsevne?
24. Opplever du at det kommer andre krav og signaler fra ledelsen/ledere over ditt nivå etter børsnoteringen enn det gjorde for 3-4 år siden når det gjelder personalpolitikk, likestillingspolitikk, produktivitet/lønnsomhet?
25. Er det forskjell på hva som faktisk skjer (bruksteori) og hva ledelsen beskriver i sine mål og verdier (uttrykt teori)? Synes du utspillene fra ledelsen er i samsvar med hverandre? Henger de i hop samlet sett?
26. Opplever du prioriteringsdilemmaer mellom for eksempel produktivitet og likestilling?
27. Er kvinners karrieremuligheter påvirket? (Hovedtema. Bruk tid)
28. Tror du resultatkravene i din avdeling er representative også for andre avdelinger i Statoil?

Karrieremuligheter

29. Har Statoil en likestillingspolitikk? Pålagt visse likestillingspolitiske mål? (Rekrutteringsprogrammer før og nå? Effekt?)

30. En rekke lederposisjoner i Statoil er klart mannsdominerte. Synes du det er viktig å iverksette spesielle tiltak for å oppnå en jevnere kjønnsfordeling i Statoil generelt? I din avdeling? I hvilken grad bekymrer man/menn seg for kjønnsbalansen?
31. Mener du at kvinner og menn behandles likt og gis like muligheter i Statoil? I din avdeling? Hvis det er kjønnsforskjeller i opprykk – hva skyldes det?
32. Har du som leder mål og strategier for likestillingsspørsmål i ansettelsessaker? Hva gjør du for evt å oppfylle dem? Enighet blant lederne?
33. Egenskaper som vektlegges i stillingsutlysning?
(Handlekraft, arbeidskapasitet, sans for strategisk/prinsipiell tenking tillegges ofte menn, mens nytenking, vurderingsevne, helhetlig tenking gjerne forbindes med kvinner jfr. Mari Teigens doktorgradsavhandling)
34. Har du inntrykk av at det er kjønnsforskjeller i effektivitet/prestasjon/levering under press? Kjønnsforskjell i prestasjonsfokus? Betydning av endring i fokus fra kollektive prestasjoner til individuelle prestasjoner?
35. Evt motiv for å ansette kvinner i lederstillinger?
(Endring i begrunnelser for å velge kvinner, jfr. Mari Teigen.
Rettighetsdiskurs vs nyttediskurs, jfr. Mari Teigen. Krav fra hvem?)
36. Tror du det har noen betydning for kvinners karrieremuligheter om de har kvinnelig eller mannlig sjef? (jfr. Mia Hultin)
37. Arbeidsmiljøundersøkelser i arbeidslivet generelt viser at få menn vil ha kvinnelige ledere. Tror du det er slik i din avdeling?
38. Er det noe du vil tilføye?