

3/2015

NTE –

Attraktiv arbeidsgiver for alle?



Maria Monasdatter Almli, Marte Taylor Bye, og Karin Hovde
KUN Senter for kunnskap og likestilling



Senter for kunnskap
og likestilling

www.kun.nl.no

NTE – Attraktiv Arbejdsgiver for Alle



*«Vi er jo litt stolt!
Hva ville samfunnet vært uten strøm?»*

Innhold

Oppsummering.....	3
Bakgrunn	7
1 NTE i tall og fakta	8
2 Metode.....	9
2.1 Teori: Kjønn i organisasjoner.....	11
3 Hvordan fremstår NTE.....	12
3.1 Nettside og trykksaker.....	12
4 Omdømme- fortellinger fra NTE.....	14
4.1 Stolthet.....	14
4.2 Med tre ord.....	15
5 Rekruttering.....	17
5.1 Om mål om mangfold	18
5.2 Rekruttering av kvinner	19
6 Det interne miljøet.....	22
6.1 Å være nyansatt.....	22
6.2 Det sosiale miljøet.....	23
6.3 Det faglige miljøet.....	26
6.3.1 Lederskap.....	28
6.4 Opplevelse av muligheter internt.....	29
6.4.1 Til å påvirke.....	29
6.4.2 Til karriere.....	30
7 Råd til oppfølging.....	32
7.1 Organisering av arbeidet.....	32
7.2 Rekruttering.....	33
7.3 Tverrfaglighet og kompetansebehov	34
7.4 Omdømmebygging og markedsføring av NTE utad – jobb med spenning	35
7.5 Beholde kvinner	36
7.6 Andre tiltak:	38
8 Referanser.....	39
8.1 Informasjon og samtykkeskjema	40
8.2 Intervjuguide	40

Oppsummering

Nord-Trøndelag E-verk (NTE) er en stor og viktig arbeidsplass i Nord-Trøndelag. En av de største utfordringene selskapet har framover er rekruttering og kompetanseutvikling. Av 663 ansatte pr 01.01.2015 er 77 kvinner og 586 menn, hvilket gir en prosentvisfordeling på 12% kvinner og 88% menn. I PTU for 2013, svarer ansatte at de mener NTE er en lite attraktiv arbeidsplass for kvinner. Å rekruttere mer mangfoldig og spesielt å få flere kvinner inn er en viktig målsetting. Dette handler både om å beholde de dyktige ansatte som allerede finnes i bedriften, å gi dem utviklingsmuligheter, og å tiltrekke seg nye ansatte.

Gjennom intervju av til sammen 32 ansatte på ulike nivå i NTE Holding AS, NTE Energi AS og NTE Nett AS har vi funnet muligheter og utfordringer for å nå denne målsettingen. Bedriftens ansatte er de viktigste ambassadørene og agentene for endring, så deres mange ønsker og konkrete tilbakemeldinger er de viktigste innspillene i denne kartleggingen.

Når våre informanter beskriver NTE med tre ord er betegnelsene **traust, kompetent og pålitelig** de ordene som oftest kommer opp. NTE har et sterkt fagmiljø og de ansatte er stolte over hva de representerer og hva de får til. For flere høyt utdannede er det valget om å bo i regionen som har brakt dem til NTE. De ansatte trives svært godt og framhever arbeidsgivers fleksibilitet og tilrettelegging i ulike livsfaser, de mener at NTE er en familievennlig arbeidsgiver. Den utpregete fagligheten, trivselen, stoltheten og de faktiske mulighetene som finnes i konsernet kan med fordel i større grad brukes i NTEs markedsføring.

Samtidig forteller flere av informantene at de har blitt advart mot å søke stillinger her. Vi får høre om et negativt omdømme av NTE som en mannsbastion, og som en litt satt organisasjon.

Kartleggingen avdekker stor forskjell mellom enhetene i konsernet når det gjelder hvor åpne de er for endring, mangfoldig sammensetning av ansattegruppen og rom for uenighet. Disse aspektene henger sammen. Vi finner enheter som ser ulikhet og nye tanker som drivkraften for å kunne være innovativ og moderne, og som legger til rette for dette, mens andre ikke ser dette behovet like tydelig.

Ansatte i avdelingene, både i administrasjonen og ute på stasjonene, rapporterer langt på vei at de gjerne skulle hatt flere kvinner (og også mere internasjonalt miljø) som kollegaer. Når dette likevel ikke skjer, synes mye å avhenge av et mellomledernivå, hvor ansettelser og rekruttering til sist skjer. Her finner vi en preferanse for likhet og stabilitet, og det som vurderes som praktiske forhold kommer i en del sammenhenger i konflikt med ønsket om å rekruttere mer mangfoldig og ikke skape ekstraavgifter.

NTE får mye skryt for gode rutiner for å ta imot nyansatte og midlertidig engasjerte i bedriften. Fortellingene synliggjør rutiner og arenaer som tar imot nyansatte og lærlinger på en god måte. Sommervikarer og studenter i korttidsengasjement lovpriser mottakelsen de har fått. De har fått muligheten til å være selvstendige og frie i arbeidet og ser på som et gode og de har verdsatt friheten som en tillitserklæring. De føler seg tatt på alvor og synes at det er «*trivelig i NTE*». De oppgir at om de søker jobb videre beror på mange ulike faktorer, men at det er ikke umulig.

Alle våre informanter forteller at de har det hyggelig sosialt på arbeidsplassen, og at de trives i det daglige. Det gjelder både nye og mer etablerte arbeidstakere i organisasjonen, på inne- og uteavdelingene vi har besøkt, og det gjelder langt på vei kvinner like mye som menn. Likevel refereres det ofte til «gubbekulturen» i NTE. Dette handler mye om den sosiale praten som beskrives som nokså maskulin, med hovedtema jakt, fiske og fotball. Utover dette, og kanskje viktigst, oppgis gubbekulturen å komme til uttrykk gjennom måter å uttrykke mening og treffe beslutninger på. Det «mannlige» knyttes til en kameratslig omgangsform, og dette ser ut til å henge sammen med bevaring av posisjoner og vennskap i en kultur hvor folk forventes å skulle jobbe lenge sammen i et oversiktlig miljø. Det er også fortellinger om stillhet, unnvikelse av konflikter og beslutningsvegring. Mange av informantene reflekterer videre over hvordan dette virker hemmende for utvikling, både faglige og sosialt. Mennene ser positivt på å få inn kvinner for å utfordre denne såkalte gubbekulturen, og forventer at kvinner skal bringe inn noe nytt og annerledes.

NTE får mye skryt fra de ansatte for å gi mulighet for kursing og videre utdanning, men det later til å være mindre systematisk gjenbruk av den nye kunnskapen. Denne satsingen oppgis heller ikke å gi ønsket uttelling når det gjelder karriereutvikling. Flere kvinner som mener å ha oppfylt krav i stillingsannonser, oppgir å ikke ha blitt kalt inn til intervju, til tross for at kvinner var spesielt etterspurt i utlysningen. Dette har ført til at det synes å være en utbredt skepsis til egne muligheter for fag- og karriereutvikling blant kvinnene internt i NTE. Den samme skepsisen finner vi ikke blant mennene. Denne praksisen er det grunn til å se nærmere på.

Undersøkelsen synliggjør at det i NTE finnes fag- og kompetanseområder som står høyere i kurs enn andre. Ettersom det også finnes en nokså gjennomgående systematikk i hvor kvinner og menn er ansatt i bedriften får dette konsekvenser for menns og kvinners faglige anseelse i konsernet. Den fremste statusen gis til de med teknisk kompetanse på ulikt nivå, og er knyttet til det som blir beskrevet som kjernevirksomheten i selskapet – produksjon og distribusjon av strøm. Med tanke på mangfold og likeverd blant de ansatte er det uheldig at et slikt faglig klasseskille får stå så sterkt i et stort konsern som tross alt er avhengig av ulike faggrupperinger. Skillet forsterkes også ved at det er lite samarbeid på tvers av selskaper og avdelinger. Flere kvinner opplever å bli stengt ute i sammenhenger der de selv anser det som relevant å delta med sin kompetanse.

Et aspekt det er viktig å ta med seg er at organisasjonen slik den framstår i dag er hierarkisk oppbygd, og de ansatte beskriver at initiativ og ideer forsvinner i linja. At informasjon må gå igjennom mange definerte ledd hindrer også at den enkelte får synliggjort sin kompetanse. Generelt ser det ut som at NTE befinner seg i en slags forhandlingsprosess om hvorvidt ledelse er å anse som et eget fag. I en produksjonsbedrift, med sterk historisk tradisjon for å jobbe seg oppover i systemet, kan det være en motstand i enkelte miljøer for å anerkjenne ledere uten samme bakgrunn som kompetente. Bildet er ikke entydig, og det kan synes som at særlig blant de yngre ansatte i NTE, ansatte i de nyeste avdelingene og blant de med høy utdanning, er respekten for ledelse som fag i seg selv større. Å åpne for ledere som har en annen kompetanse enn den rent tekniske vil åpne for flere kvinner i ledelsen.

For å få flere kvinner i NTE har vi pekt på seks arbeidsområder:

- Oppnå framdrift i arbeidet og gå fra kartlegging til tiltak

- Bedre kjønnsbalanse på flere avdelinger og flere kvinner i ledelsen
- Bedre muligheter for karriereutvikling for kvinner
- Forbedre omdømme som arbeidsplass for kvinner
- Mere tverrfaglig samarbeid for å utnytte faglige ressurser
- Skape inkluderende arbeidsmiljø/kultur

Forslag til tiltak omhandles i kapittel 6 og er oppsummert her:

1. Fra kartlegging til tiltak

- Tydelig konsernledelse som i ord og handling viser at en ønsker mer mangfold.
- Oppfylle de kvinnelige ansattes ønske om møter med direktøren.
- Inkludere HR som en del av konsernledelsen
- Opprette tverrfaglig arbeidsgruppe for rekruttering og mangfold.
- Etablere et prosjekt hvor ledere møtes i nettverk og gjennomfører konkrete tiltak i sine avdelinger
- Utvikle indikatorer og rapportere fra hver avdeling. Formidle resultater fra arbeidet internt og eksternt

2. Bedre kjønnsbalanse på flere avdelinger og flere kvinner i ledelsen

- Gjennomgang av rekrutteringsrutiner, kompetansebehov og kompetansevurdering
- Kvotering (Ved ellers like forhold velges den underrepresenterte)
- Kreve bredt utvalg kandidater samt andel kvinner ved bruk av rekrutteringsselskap.
- Bruk av tester for å sikre rettferdig vurdering ved rekruttering.
- Anonymisering av søknader ved å fjerne alder, geografisk tilknytning og etnisitet, for å sikre rettferdig vurdering av kandidater
- Kartlegge aktuelle kandidater til stillinger internt
- Kurs i mangfoldig rekruttering og mangfoldsledelse for rekrutteringsansvarlige

3. Bedre muligheter for karriereutvikling for kvinner

- Kartlegging av kjønnsfordeling på utdanning, arbeidsoppgaver, stillingsbeskrivelser og lønnsnivå
- Utvikle kompetanseplaner, kartlegging av behov og ønsker for karriereutvikling og videreutdanning.
- Etablere rutiner for tilbakemelding og informasjon til interne søkere
- Stimulere kvinnelige ansatte til å søke nye utfordringer gjennom karrieresamtaler
- Gi mulighet for fleksibel kompetanseheving for ansatte ut fra bedriftens behov

4. Forbedre omdømme som arbeidsplass for kvinner

- Fremheve faglighet, behov for ulike kompetanser, familievennlighet og regionens særpreg ved rekruttering
- Utvikle rutiner for å ta imot forespørsler fra aktuelle søkere i samarbeid med JobbiNT

- Få fram kvinnelige rollemodeller gjennom å gjennomgå strategi på hvem som representerer NTE i media, på stands og på skolebesøk,
- Jobbe aktivt opp mot NTNU og lære av prosjekt 'Jenter i bil og elektro'

5. Mere tverrfaglig samarbeid for å utnytte faglige ressurser

- Opprette tverrfaglige fora med mulighet for faglig påfyll og kunnskapsutveksling
- Utvikle praksis for prosjekter på tvers av avdelinger
- Gjennomføre en utviklingsprosess med alle ansatte for å finne hindringer og komme fram til muligheter for mere samarbeid på tvers av selskap og avdelinger.

6. Skape inkluderende arbeidsmiljø/kultur

- Bevisst forhold til fordeling av arbeidsoppgaver (referat, opprydding, servering, etc)
- Bevisstgjøring av språkbruk og humor i kommunikasjon.

Bakgrunn

Nord-Trøndelag Energiverk (NTE) har lenge vært opptatt av å ansette og beholde kvinner og å fremme mangfold i organisasjonen. I 2009 utviklet Trøndelag Forskning og utvikling (TFOU) et kunnskapsgrunnlag for arbeidet. I tiden etter har mye av oppmerksomheten i organisasjonen vært rettet mot nye organisasjonsstrukturer og forretningsmodeller, og arbeidet ble satt til side. Nå etterspør styret i NTE flere kvinner, og sier i sin beretning for 2013 at det skal igangsettes et prosjekt for å få dette til. Ledelsen har blant annet med bakgrunn i dette tatt tak i utfordringen på nytt.

KUN senter for kunnskap og likestilling (KUN) er en privat stiftelse og landets største fagmiljø i praktisk likestillingsarbeid. Med utgangspunkt i NTEs utfordringer har KUN tilbudt seg å utrede problemstillingen nærmere og foreslå tiltak.

En mangfoldsstrategi handler ikke bare om markedsføring og rekrutteringsprosedyrer, men vel så mye om hvordan de som rekrutteres inn blir møtt og tatt vare på. Å få flere kvinner i NTE krever flere konkrete tiltak og prosesser som berører bedriftskultur, tankemåter og mellommenneskelige forhold. Målet med dette prosjektet er på denne bakgrunn todelt. Det skal være en kartlegging av hvorvidt NTE fremstår og oppleves som en attraktiv arbeidsgiver, og det skal innhentes innspill og utarbeides råd til hvordan konsernet skal kunne bli en mer attraktiv arbeidsgiver for alle. Med *alle* menes her ulike typer mennesker uavhengig av kjønn, alder, geografisk, etnisk, utdanningsmessig bakgrunn osv.

Utgangspunktet er imidlertid at konsernet først og fremst har en skjev sammensetning med tanke på kjønn, noe som skal være hovedfokuset i kartleggingen. De andre mangfoldsdimensjonene tas med som faktorer der det er naturlig. Sentrale spørsmål i prosjektet har vært: Hvor tolerant og mangfoldig er miljø og sammensetning i konsernet, *egentlig*? Hvordan står faktiske holdninger hos ledere og ansatte i forhold til overordnede visjoner og mål om åpenhet og integrering?

Det er av flere grunner viktig å få en indikasjon på i hvilken grad NTE fremstår og oppleves som attraktiv arbeidsgiver for kvinner og menn både utad og innad. For det første handler det om trivsel for NTEs ansatte. Opplever de å ha muligheter og rom for faglig utvikling og mestring? Trives de også sosialt i NTE? Er det forskjell mellom menn og kvinner her? For det andre handler det å utnytte de ressursene som finnes blant alle ansatte til det beste for bedriften. For det tredje vil bedriften ha behov for kompetanse framover også, og på landsbasis har kvinner gått forbi menn i utdanningsnivå. Det finnes i dag mange godt kvalifiserte kvinner, også innen NTEs fagområder, hvorfor ser ikke flere av disse mulighetene i NTE?

Når det gjelder fagarbeidere med utdanning på videregående-nivå, er guttene fremdeles i klart flertall. Det argumenteres gjerne med at det vanskelig å rekruttere kvalifiserte jenter til slike stillinger. Uansett står hele bransjen foran en massiv rekrutteringsutfordring fremover for å etterfylle behovet for kompetanse og arbeidskraft. I 2009 var det 17 902 sysselsatte i kraftnæringene og kraftrelatert virksomhet. Dette gir en vekst på nesten 10 prosent fra 2004 og 3 prosent fra 2008. Av de sysselsatte i 2009 var 79 prosent menn og 21 prosent kvinner. Disse andelene har vært stabile siden 2004. Sammenlignet med resten av privat sektor har kraftnæringene

og kraftrelatert virksomhet en lav andel kvinner blant sine sysselsatte. (Micahelsen 2011) NTE har et av de laveste andelene med 13% kvinner i 2014.

NTEs *Rekruttering og employer branding strategi 2014-2016* stiller spørsmålet: Hvordan tiltrekke oss flere kvinner? Det første punktet legger et mangfoldsargument til grunn og beskriver hvordan en organisasjon med mangfold har bedre utviklingspotensiale. Det neste punktet angir kvinner som 50% av grunnlaget for potensiell rekrutteringsmasse, hvilket innebærer at NTE kan gå glipp av verdifull kompetanse ved ikke å satse også på kvinnene. Begge punktene er viktige, og NTE har jobbet godt med å utvikle relevante tiltak for å endre kjønns sammensetningen i konsernet. Utfordringen er gjerne ofte å implementere slike strategier videre i virksomheten, og med denne kartleggingen er det mulig å få en pekepinn på hvordan dette faktisk henger sammen i NTE akkurat nå. Hvor langt fra målet er man, og hvor bør innsatsen settes inn?

Etter en fylldig gjennomgang av dataene som er fremkommet i kartleggingen, med tilhørende analyser, vil rapporten avslutte med konkrete forslag til tiltak for å sette mangfoldsarbeidet i praksis.

1 NTE i tall og fakta

Nord-Trøndelag Elektrisitetsverk, NTE, er en av landets største produsenter og leverandører av fornybar el-energi i Norge. I april 2015 er det 645 ansatte som sørger for strøm til 81 400 nettkunder, og med dette er NTE en hjørnestensbedrift, viktig arbeidsgiver, og en viktig samfunnsaktør i sin region. Selskapet er eid av Nord-Trøndelag Fylkeskommune som eneaksjonær.

Foretaket er fordelt på fem ulike avdelinger, vist i tabellen under.

Hvem	Hva	Antall 2014	Kvinner	Men n	Antall 2015 (differanse til tall fra 2014)	Kvinner (differanse til tall fra 2014)	Menn (differanse til tall fra 2014)
NTE Holding AS	Morselskapet. Ledelse og administrasjon	96	28	68	75 (-21)	28	47 (-21)
NTE Marked AS	Kunde-service	79	26	53	75 (-4)	27 (+1)	48 (-5)
Energi AS	Kraftproduksjon, drift og vedlikehold av stasjoner	111	11	100	108 (-3)	11	97 (-3)
Elektro AS	Installasjon, klima og VVS	174	1	173	183 (+9)	0 (-1)	183 (+10)

NTE Nett AS	Strømnett, nettleie og el-tilsyn	203	11	192	204 (+1)	11	193 (+1)
Sum		663	77	586	645 (-18)	77	568 (-18)

Tabell 1 Fordeling av ansatte per avdeling

Av 645 ansatte er 77 kvinner og 586 menn, hvilket gir en prosentvisfordeling på 12% kvinner og 88% menn. Ikke tatt med i statistikken er i alt 31 lærlinger per februar 2015, hvor av en er kvinne og 30 er menn.

Tabell 2 Gjennomsnittlig alder for ansatte i NTE, fordelt på avdeling og kjønn 2015.

Avdeling	Antall ansatte	K	M	Gj.snittsalder Kvinner	Gj.snittsalder Menn
NTE Holding AS	75	28	47	49	49
NTE Marked AS	75	27	48	46	45
Energi AS	108	11	97	49	49
Elektro AS	183	0	183		39
NTE Nett AS	204	11	193	49	48
Sum	730	98	632	48	45

Gjennomsnittsalderen for alle ansatte i NTE er i midten av førtiårene, henholdsvis 48 og 45 år for kvinner og menn. (I lys grå celler angis antall kvinner og menn per enhet).

2 Metode

Våre spørsmål rundt omdømme, rekrutteringspraksiser og arbeidsmiljø i et stort konsern som NTE krever en bred inngang. Vi har valgt å kombinere kartlegging av arbeidstakeres subjektive forståelser med gjennomgang av tilgjengelig statistikk om ansatte, og benyttet etnografiske metoder. Den første brede scanningen ble gjort gjennom analyse av NTEs uttrykk på nettside, i trykt materiale både til internt og eksternt bruk, policy- dokumenter, PTU og retningslinjer. Etter dette førsteinntrykket ble hoveddelen av kartleggingen gjennomført med kvalitative analyser av miljøet og holdninger internt. KUN besøkte NTE ved flere anledninger og intervjuet et variert utvalg ansatte i NTE Holding AS, NTE energi AS, NTE marked og NTE nett AS. Ved at KUN oppsøkte de ansatte på arbeidstedet, innehar også metoden element av en feltstudie. Metodene ble valgt i samråd med ledelsen i NTE.

Utvalget av informanter er plukket strategisk, til dels ved hjelp av NTE, og i alt er trettito mennesker med. Utvalget er plukket med mål om å dekke et visst mangfold i alder, erfaring i NTE, kjønn og stillingsgruppe. De informantene vi ikke har hatt hjelp av NTE til å plukke ut, har vi funnet ved hjelp av snøballmetoden. Dette innebærer at tips fra involverte informanter eller andre har ført oss til nye informanter frem til vi anså at et

metningspunkt var nådd både når det gjelder temaer i analysen og ulike kategorier ansatte.

Det er foretatt kortere intervju med studenter og sommervikarer, de fleste av dem over telefon. Ledelse og enkeltpersoner i flere avdelinger er intervjuet gjennom lengre dybdeintervju på vel en times varighet. Disse informantene har arbeidet eller arbeider fremdeles på ulike nivåer i NTE. Det er videre gjort tre gruppeintervjuer i tre ulike avdelinger, også her med en spredning på stillingskategori. Det var et delmål å undersøke eventuell variasjon i kultur mellom avdelingene.

Intervjuene ble i de fleste tilfeller tatt opp på digital lydfil, med informantens samtykke. Materialet ble straks i etterkant anonymisert og lagt inn på isolert PC. Det ble også foretatt notater underveis i intervjuet, som i likhet med lydfilene ikke kan spores tilbake til kildene. Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste, NSD, og datamaterialet er sikret konfidensialitet.

For å ivareta informantenes anonymitet i en rapport som tross alt omhandler et lite miljø, presenteres sitater uten hverken å angi kjønn eller å spesifisere informanten nærmere. I de tilfellene hvor det er avgjørende hvorvidt sitatet kommer fra en kvinne eller mann, nyansatt eller «senior», er dette spesifisert i kommentarene rundt utsagnet.

Samtidig som det er en omfattende oppgave å beskrive en kultur som et fenomen, og det vil eksistere konkurrerende versjoner og beskrivelser av den alt etter hvem man snakker med, finnes det også fellestrekk og forståelser som binder fenomenet sammen i en felles meningsramme, noe Giorgi beskriver som essensen av et fenomen. Dette kan også beskrives som en fortetting av mening i materialet. Når intervjupersonene beskriver problemet, bruker de spesifikke forklaringsmodeller, og viser gjennom det hvor sterkt forklaringsmodellene står (selv om de også kan være uenige i dem). Derfor er det mulig gjennom noen spredte intervjuer å si noe om hvilke forklaringsmodeller som står sterkt, siden disse stadig gjentas som referansepunkt i diskusjonene, og man kan også vise frem noen av de som er konkurrerende. Man kan også snakke om et teoretisk metningspunkt, at man innhenter mer materiale helt til man begynner å se at de samme temaene og forklaringsmodellene dukker opp igjen, og at nye intervjuer ikke nødvendigvis lenger tilfører ny kunnskap. Analysen forteller oss dermed noe om mening og fortolkningsramme, men kan ikke si noe om sannsynligheten for at et gitt individ vil ha den samme opplevelsen, eller være enig i alle tilstandsbeskrivelsene og forklaringsmodellene som løftes fram.

Metoden som er valgt for å analysere intervjuene er en fenomenologisk hermeneutisk metode (Lindseth, A. og Nordberg, A., 2004). En fenomenologisk analyse legger til grunn at det som avdekkes gjennom intervjuet er intervjuobjektens opplevde virkelighet (Giorgi, 1989). Det er altså ikke snakk om noen objektiv eller kontrollerbar sannhet utenfor individet som intervjuene uten videre kan måles opp mot. Fenomenet som studeres i denne sammenhengen er hvordan kjønn oppleves å være relevant i arbeidshverdagen i NTE. Gjennom å intervju flere om de samme temaene er målet å oppnå en fortettet beskrivelse av fenomenet, som sammenstiller ulike subjekters opplevelser og refleksjoner.

Samfunnsforskere innenfor kvalitativ metode har påpekt at prosjekter basert på slike data må evalueres ut i fra egne målsetninger, og ikke ut i fra naturvitenskapelige standarder eller standarder for kvantitativ metode, som for eksempel representativitet

og statistisk generalisering (Corbin og Strauss 1990; Flyvbjerg 2001). Selv om denne undersøkelsen ikke kan si noe om er hvor mange som er enige eller uenige i de forskjellige forklaringsmodellene, eller om alle konkurrerende modeller er funnet, kan man derimot anta at de forklaringsmodellene som står sterkest er funnet. (Fog 1994).

Når vi i tillegg bruker begrepet hermeneutisk om analysemetoden sikter vi til at analysen er fortolkende. I kontrast til en ren fenomenologisk tilnærming, hvor målet er en mest mulig fristilt analyse som ideelt sett bygges opp uten teori og hypoteser, bringer en hermeneutisk tilnærming inn et element av fortolkning ut i fra en teoretisk forforståelse. Ackers (1999) modell for kjønn i organisasjoner utgjør den metodologiske fortolkningsrammen for denne rapporten, og både spørsmål i den semistrukturerte intervjuguiden og analytiske temainndelinger er gjort med bakgrunn i denne modellen.

2.1 Teori: Kjønn i organisasjoner

Det metodiske utgangspunktet for denne undersøkelsen bygger på en forståelse av kjønn som skiller mellom biologisk og sosialt kjønn. Det sosiale kjønn innebærer kulturelle praksiser, aktiviteter og interaksjon mellom kvinner og menn, kvinner og kvinner og mellom menn og menn (Fenstermaker, West 2002). Innenfor denne forståelsesrammen av kjønn som en kulturell praksis, er altså ikke kjønn først og fremst noe vi er eller har, men også noe vi gjør. Dette gjelder både på individnivå, i relasjoner mellom grupper og på institusjonelt nivå. Ackers (1999) modell, som er videreutviklet av Gunnarson et al. (2007), sammenstiller prosesser i en organisasjon som inkluderer eller ekskluderer på bakgrunn av kjønn, på ulike nivåer.

Modellen definerer fire områder:

Struktur. Dette gjelder konkrete og målbare forhold, som kjønnsfordeling blant ansatte, hvem som er i ledende posisjoner, fordeling av arbeidsoppgaver, lønnsnivå og fysisk utforming av arbeidsplassen.

Symboler og bilder. Hvilke språklige og visuelle bilder som avspeiler kjønn i organisasjonen.

Interaksjoner. Hvordan menneskene i organisasjonen interagerer med hverandre og med omverdenen.

Individ. Hvordan det enkelte individ forstår og definerer seg selv ut i fra den kulturelle rammen organisasjonen gir.

De fire områdene påvirker hverandre gjensidig, og modellen knytter måten vi gjør kjønn på i hverdagen til et institusjonelt nivå, i tillegg til at den synliggjør sosiale maktrelasjoner. Vi anser modellen som nyttig i det at den sammenfatter kunnskap om ulike typer prosesser hvor kjønn skapes og reflekteres i organisasjonen, samtidig som den synliggjør samspillet mellom prosesser på mikro- og makronivå.

3 Hvordan fremstår NTE

For å danne seg et inntrykk av en virksomhet finnes det ulike kilder til kunnskap. Foruten fortellinger om bedriften i media og i omgivelsene, kan virksomhetens nettside eller andre skriftlige og visuelle presentasjoner av foretaket være gode kilder. I dette inngår alt fra hvordan logo er utformet, hvilke slagord selskapet benytter på bannere og roll-ups, hvordan brosjyrene ser ut, hvilke bilder som benyttes, hvem presenteres i disse osv. Bedriftens grunnlagsdokumenter gir også et bilde av hvilke verdier en ønsker å styre etter, og hvordan systemene legger til rette for ulike grupper ansatte. I dette kapitlet presenteres en kortfattet oppsummering av NTE basert på nettsider og styringsdokumenter. I denne sammenhengen er NTEs rekrutterings – og employer branding strategi det sentrale fokuset. Deretter følger den større og kvalitative kartleggingen av bedriften basert på intervju av ansatte i ulike avdelinger og nivå i kapittel 4.

3.1 Nettside og trykksaker

En kommunikasjonsplattform skal formidle en virksomhets forretningsidé, visjon, posisjon, verdier, identitet. Det ytre førsteinntrykket av NTE er godt. Virksomheten har en profesjonell og tiltalende nettside som er grei å manøvrere seg frem i, og bilder og symbolbruk fremstår som moderne. Bildene er knyttet til det som blir definert som kjernevirksomheten og viser både kvinner og menn i ulike alder i aktivitet ute. Det gir et saklig bilde av hva bedriften leverer; fornybar strøm fra Nord-Trøndelag. Det samme kan sies om presentasjoner og trykksaker KUN har hatt tilgang til.

De deler av befolkningen vi ikke finner representert er mennesker med nedsatt funksjonsevne eller andre etnisiteter, ønsket om mangfold i bedriften er ikke nevnt i tekst. Gjennom presentasjoner av ansatte viser en et visst spekter av jobbmuligheter, og selv om menn er i flertall, er det også noen kvinner her – både i støtte- og tekniske funksjoner.

Siden er også tilrettelagt på engelsk og tysk, men innholdet her er ikke det samme som på norsk. Her profilerer bedriften seg mer med prosjekter og internasjonale muligheter. Spørsmålet er hvorfor en ikke ser dette som interessant for norske søkere?

Nettsidene er ellers lansert med en mobilvennlig utgave, noe som gir et moderne og tilpassningsdyktig inntrykk, kanskje spesielt for en yngre målgruppe. De er ikke tilrettelagt for synshemmede og er dermed ikke universelt utformet.

Informasjonen som gis om hva NTE er og ønsker å være, samt hva de vil tilby ansatte og samfunnet, er også grei å få tak i. Den brede presentasjonen innebærer at NTE oppleves å være åpen og på tilbydersiden.

NTE har også en egen og aktiv Facebookprofil, men godt over 6000 følgere, noe som gjør at konsernet kan interagere med sine kunder, ansatte, potensielt arbeidssøkende, tidligere ansatte, konkurrenter og samfunnet forøvrig på en åpen og aktiv måte.

Om man ringer til NTE, møter man også et hyggelig og serviceinnstilt kundeapparat som fremstår profesjonelt og imøtekommende.

I forhold til et mer utvidet mangfoldsperspektiv vil vi påpeke billedbruk i forhold til etnisitet og nedsatt funksjonsevne, og også behovet for å kommunisere *rekruttering og employer branding*-strategiens intensjon om mer mangfold. NTEs store spekter av kompetansebehov og karrieremuligheter kunne med fordel ha vært mere synlig.

Spørsmålet er: Hvordan henger utsiden sammen med kultur og praksis på innsiden?

4 Omdømme- fortellinger fra NTE

Om NTE skal nå/opprettholde målet om å være en av Trøndelags 5 mest attraktive arbeidsplasser, er konsernet avhengig av at de som jobber der er gode ambassadører ovenfor omverden. Menn og kvinner, eldre som yngre. Den mest overordnede fortellingen handler om hvordan det snakkes om NTE generelt og uavhengig av den enkelte avdeling. Hva sier informantene om NTE som konsern, arbeidsgiver og samfunnsaktør, og hvilke oppfatninger opplever de at omverdenen har av NTE utenfra? Finnes det forskjeller i fortellingene mellom kvinner og menn, eldre og yngre, faggrupper eller andre?

4.1 Stolthet

Innad

For å begynne i den positive, og veldig tydelige enden av skalaen, er det en utbredt stolthet blant alle våre informanter, uavhengig av kjønn og alder. Til tross for at bedriften har vært utsatt for mye kritikk både utad og innad og oppleves som mindre trygg enn før, er de ansatte fremdeles stolte og lojale ovenfor NTE. Det er noe forskjell på hva denne stoltheten kommer av, og dette henger noe sammen med alder. Mens de unge i langt større grad uttrykker stolthet over å jobbe i en bransje som produserer fornybar energi, er de litt eldre informantene stolte av det å jobbe i NTE i seg selv. NTE, eller «E-verket», har i lang tid fått stå som en slags «bastion» i regionen; en trygghet i form av å være en stødig og sentral aktør og arbeidsgiver i Nord-Trøndelag.

«Vi har oppfattet oss som en hjørnestein i Norge, for ikke å si verden!»

Mange av disse informantene forteller videre om hvordan NTE har bidratt ved å gi tilbake til samfunnet i regionen, og er stolt over å være en del av denne fortellingen. De er stolte av å representere NTE, med logoen på brystet eller på bilen. Dette understøttes av at selskapet tydelig kommuniserer NTEs samfunnsregnskap som viser konsernets bidrag til Nord-Trøndelag.

Når det gjelder kvinnene er også disse stolte av NTE på de samme måtene, men de legger oftere til et lite «men», og relaterer dette til omdømme utad. Dette eksemplifiseres med utsagnet under;

«Vi har blitt litt stemplet. Jeg har mange venninner som er ingeniører, har teknisk bakgrunn og jobber i ingeniørbedrifter i dag; men de sier at med det vi leser i media, og det gubbeveldet som er borte hos dere, så kunne vi ikke tenkt oss å jobbe der! Så vi har nok en vei å gå...»

Det er ikke bare kvinnene som beskriver dette litt negative ryktet NTE har utenfor organisasjonen, og en leder sier det tydelig:

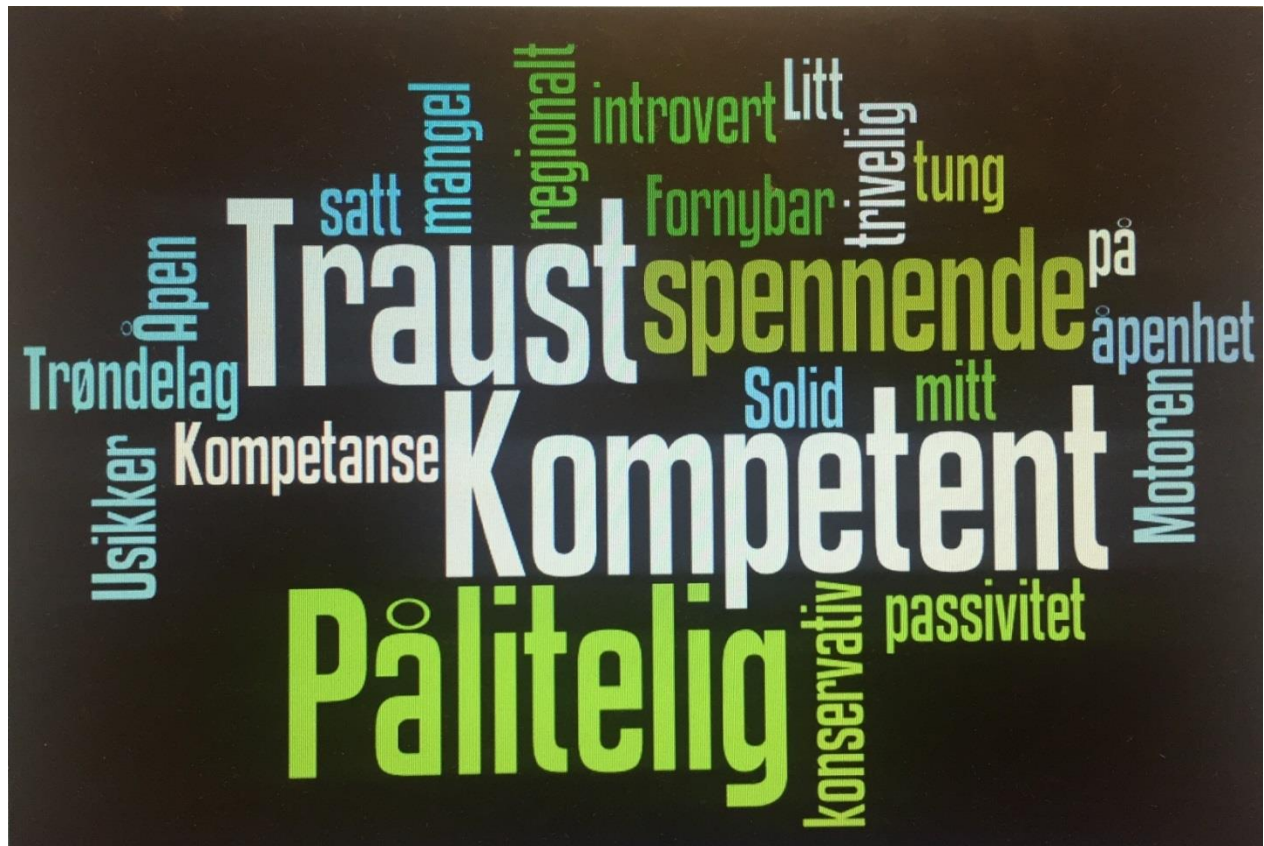
«Jeg blir irritert av bildet av «lat kommunearbeider» i NTE. Her er mange dyktige folk!»

Dette henspiller på omdømmet NTE har som organisasjon og arbeidsgiver, ikke til omdømme som leverandør av tjenester. Her kan konsernet skilte med noen av de mest

lojale strømkundene i landet og målinger viser at Nord-Trønderne er fornøyd med NTE når høststormene raser.

4.2 Med tre ord

For å tydeliggjøre hva som preger den overordnede fortellingen om NTE ba vi informantene beskrive NTE med sine egne tre ord. Om vi setter sammen alle ordene i en ordsky, gir det en god pekepinn på hva de ansatte i NTE selv tenker om konsernet. Antall forekomster av hvert ord genererer større skrifttyper.



I et utvalg på vel tretti mennesker ser vi at det tross alt ikke er veldig sprikende hvilke ord informantene benytter når de tenker på NTE. De ordene som går aller oftest igjen er *Traust*, *Kompetent* og *Pålitelig*. Det siste ordet i informantenes beskrivelse, *Pålitelig*, er i tråd med NTEs egne uttalte verdier, *Nærhet*, *Pålitelighet* og *Åpenhet*. Vi ser noen har nevnt åpen eller *åpenhet*, men like hyppig finner vi *introvert*, *satt*, *passivitet*, *konservativ* og *usikker*.

Traust er et ord som generelt har gått mye igjen i fortellingene fra NTE. Både det sosiale og faglige miljøet fikk ved stadige anledninger merkelappen «traust»:

«Kulturen er veldig gammeldags og veldig satt. En blanding av en traust bransje i en traust del av landet blir veldig traust. Om det ikke blir noen endring vil selskapet slite.»

Mannen bak sitatet over kobler traustheten videre til en geografisk plassering, og kulturen i regionen, til Nord-Trøndelag og nord-trønderen.

Når traustheten er fremhevet, er det også verdt å merke seg at trausthetsberetningen ikke overskygger en parallell beskrivelse av NTE som kompetent. Både kvinner og menn fremhever de ansattes faglige dyktighet og uttrykker både stolthet og tiltro til NTEs faglige integritet. Mange av de unge studentene og ansatte som beretter om sitt første møte med NTE, forteller med en viss overraskelse om den faglige dyktigheten de møtte ved sin inngang i NTE. Dette kommer vi tilbake til.

5 Rekruttering

Hvordan er NTEs uttalte strategier for rekruttering og personalutvikling – og ikke minst, hvordan foregår det i praksis? Er rekrutteringsansvarliges praksis i tråd med det som er formelt besluttet ifølge rekrutteringsstrategien? Er veien inn i NTE like åpen for alle med riktig kompetanse?

For å gjøre en analyse av dette er det nyttig å løfte frem NTEs *Rekruttering og employer branding strategi 2014-2016*. NTE definerer strategien til å være: *Markedsføring og omdømmebygging som danner grunnlag for å tiltrekke oss riktige kandidater og gjennomføre gode ansettelsesprosesser.*

Etter en gjennomgang av utviklingstrekk for bransjen generelt og NTE spesielt, finner vi en strategisk forankring av strategien som 1) sier at NTE skal være en av Trøndelags 5 mest attraktive arbeidsplasser, og 2) konkretiserer Midt-Norge som naturlig rekrutteringsområde. Begge disse punktene er relevante når vi skal sammenholde det med det som fremkommer av empiri gjennom vår undersøkelse, og når vi skal vurdere om NTE er en attraktiv arbeidsgiver for alle. Følgende prinsipper for arbeidet (gjengitt i strategidokumentet) er også relevante:

NTE skal:

- 1) Fremstå som et fleksibelt, omstillingsdyktig og utviklingsorientert konsern, en familievennlig bedrift med omsorg for menneske og miljøet
- 3) Bidra til mer mangfoldig ansettelsesperspektiv – spesielt rettet mot kvinner
- 4) Fremstå som en enhet/et selskap med brede karrieremuligheter (...)
- 5) Bidra til å få nyutdannede til NTE, samt legge til rette for at de kommer tilbake senere

Videre presiseres målgruppe, som er nokså bred og tar utgangspunkt i en problematisering av NTEs geografiske beliggenhet på Steinkjer og Nord-Trøndelag. Det spesifiseres ikke forhold direkte knyttet til kjønn, alder eller andre sosiale kategorier. Det finner vi til gjengjeld under neste del, «Tiltak». Tiltak som helt spesifikt nevner kvinner er å 1) *prioritere kvinner til tekniske NTE trainee-stillinger*, og 2) *ha en kvinnelig Introtrainee per år*. Utover dette er tiltakene i utgangspunktet gode og brede, og legger til rette for å tiltrekke seg de beste av både kvinnelige og mannlige kandidater på ulike nivå.

Vi vil framheve den delen av NTEs *Rekruttering og employer branding strategi 2014-2016* som spesifikt stiller spørsmålet: *Hvordan tiltrekke oss flere kvinner?* Det er et godt utgangspunkt for videre arbeid at dette blir tydelig adressert, og vi vil spesielt trekke frem følgende punkt som bakteppe for den videre analysen:

- Jentedager ved videregående skoler -> ta initiativ til og gi støtte
- Jenter skal prioriteres -> til sommerjobber og lærlingeplasser
- Alle kvalifiserte kvinner skal kalles inn til intervju
 - Bevisst fokus og valg rundt kvinneandel på alle nivå i organisasjonen
- Karriereutvikling for alle kvinner i NTE
 - Talentene skal følges spesielt opp med hensyn til personlige karriereplaner

Til slutt stadfestes det *at det er viktig å få flere kvinner* og det argumenteres hvorfor dette er en viktig del av strategien. Det første punktet går på mangfoldsargumentet og

beskriver hvordan en organisasjon med mangfold har bedre utviklingspotensiale, mens det neste punktet angir kvinner som 50% av grunnlaget for potensiell rekrutteringsmasse, hvilket innebærer at NTE kan gå glipp av verdifull kompetanse ved *ikke* å satse også på kvinnene. Begge disse argumentene er viktige, og NTE har jobbet godt med å legge grunnlaget for bevisstgjørende og relevante tiltak for mulig endring mot bedre kjønns sammensetning. Utfordringen er ofte å implementere slike strategier videre i virksomheten, og med denne kartleggingen er det mulig å få en pekepinn på hvordan dette faktisk henger sammen i NTE akkurat nå. Hvor langt fra målet er man, og hvor bør innsatsen settes inn?

5.1 Om mål om mangfold

Først og fremst er det interessant å få en indikasjon på hvorvidt ansatte internt i NTE selv oppfatter NTE som en attraktiv arbeidsgiver. I de følgende avsnittene vil vi se hva de ansatte i NTE selv tenker om rekruttering, de initiativene bedriften gjør ute, og hvordan de selv har opplevd/oplever å være nyansatt. De ansatte har mange tydelige tanker omkring dette, og dette kan være nyttige innspill som et supplement eller en korreksjon til den nedfelte rekrutterings- og markedsføringsstrategien.

Undersøkelsen avdekker en bred enighet om betydningen av å rekruttere bredere og å få inn flere kvinner. Flertallet av informantene mener det er helt nødvendig med en mangfoldsstrategi dersom konsernet skal nå sitt mål om å bli en dynamisk og endringsvillig organisasjon, en som raskt kan tilpasse seg et marked i endring. Noen av disse ser på det som helt avgjørende og angriper en kultur de anser som homogen.

«Jeg har jobbet mye i organisasjoner som har høy kvinneandel, og det har vært positivt! Om det hadde vært bedre tider; om vi så ett talent, så burde vi bare ansette henne for å ha henne på lager. For å utnytte den effekten.»

«Det tekniske fagfeltet har hatt en overvekt av menn. Når vi lyser ut stillinger er det mest menn som søker. En og annen gang er det damer som søker. Da blir de håndtert likt søkermassen, om de er dame eller mann. – Men det å ha inn damer her, synes jeg er veldig positivt. Det gjør noe med kulturen – det gjør det! Positivt!»

Noen påpeker også at mangfold ikke bare bør bety flere kvinner:

«Når NTE snakker om mangfold snakker de om kvinner. Det må de bort i fra. Man må løfte seg fra det kvinnefokus, altså å se på mangfold. Kvinner er en faktor i det bildet. De må ha en strategi som sier noe om hvilken kompetanse man skal ha, så får kjønnsfordeling bli et resultat av den strategien.»

I medarbeiderundersøkelsen i 2013 (PTU 2013) er mange uenig i utsagnet «NTE er en attraktiv arbeidsplass for kvinner» Det er vanskelig å tolke hva hver enkelt legger i dette – om det handler om at kvinner ikke søker på stillinger i NTE og at en dermed konkluderer med at bedriften ikke er attraktiv, eller om dette henspiller på interne forhold.

NTE kan tilby et variert spekter av stillinger, og mange flere enn de som krever teknisk bakgrunn og direkte deltar i produksjonen av strøm. Med avdelinger som jobber med

kundebehandling, markedsføring, og hele det administrative støtteapparatet rundt produksjonen og ledelse, er det muligheter for mange. Dette kommer kanskje ikke like godt frem utad, heller ikke i det skriftlige materialet hvor, som nevnt, fokuset i størst grad var på selve strømproduksjonen. Mye av denne tilnærmingen skyldes kanskje den posisjonen teknisk kunnskap har foran annet i konsernet. Dette kommer også til uttrykk i kapitlet om fagmiljø.

Som innspill til denne kartleggingen innrømmer mange likevel at de synes det litt fjernt å tenke på mangfoldig rekruttering og mål om å øke kvinneandelen i NTE, spesielt i en tid hvor fokus er på besparing og avgang. Det skal jo likevel ikke ansettes mange nye fremover, og når det gjelder montørstillinger på stasjonene, kan man heller ikke ta seg «råd» til å tenke for vanskelig, men må ta de man får. Gjerne så lokale folk som mulig. Her framstår den lokale forankringen langt viktigere enn kjønn.

«Før eller siden vil de jo tilbake... (...) Om du tar en 17-åring og flytter han to mil fra heimlassen, det gjør noe med personen...»

Denne lokale orienteringen forsvares med at det er en stor investering å lære opp lærlinger som likevel ikke kommer til å være i bedriften, eller vil flytte over til annen avdeling.

5.2 Rekruttering av kvinner

En generell tendens i arbeidslivet er at rekrutteringsansvarlige ansetter mennesker som er like seg selv (Rogstad og Sterri 2014), en kvinne som søker seg inn i et mannsdominerte arbeidsmiljø vil i seg selv utfordre denne praksisen. Denne preferansen for likhet finner vi også igjen i informantenes beskrivelser av hvordan kandidater til stillinger blir vurdert i NTE. Her finner vi eksempler på at sosiale trekk ved den potensielle arbeidstakeren går foran faglige kvalifikasjoner

«De må holde minimumskravet, men jeg er veldig opptatt av hvordan de opptrer. Vi har jo enkelte som ikke har den formelle utdannelsen, som faktisk er veldig dyktig... Da bruker jeg folk rundt for å sjekke ut...»

Noen ganger blir dette åpenhjertig uttalt, andre ganger sagt mer implisitt. Viktigheten av at «*man må fungere godt sammen*» synes å bli gjort synonymt med at man må være like. På den andre siden medgis det at i de tilfellene hvor folk *har* hatt minoritetskollegaer i form av kvinner, nyutdannede eller utlendinger, har dette fungert fint og vært berikende. Det å være forskjellig eller annerledes i NTE ser ut til å ikke bare handle om kjønn eller etnisitet. I en nokså homogen kultur er det lett å føle seg ulik også på bakgrunn av ulik kompetanse, utdanningsnivå, geografisk tilhørighet og kleskode.

Andre mer tydelige eksempler på mismatch mellom det som blir uttalt som formelle mål om å få inn flere kvinner, og praksis i forhold til rekruttering og videreutvikling, finner vi i historier fra flere av kvinnene i utvalget.

«Da jeg kom inn til intervju, måtte jeg inn en runde til. Jeg har jo forstått i etterkant at de var litt skeptisk i forhold til å ansette en dame, så jeg måtte inn til sjefen for en runde ekstra før jeg ble god tatt. Det var litt spesielt...»

Historien utdypes med å tydeliggjøre «overraskelsen» eller rådvillheten som hun opplevde oppsto når en kvinne viste seg å være best kvalifisert. Informanten stiller seg tvilende til at en mann måtte ha gjennomgått de samme ekstraundersøkelsene som hun måtte igjennom.

En annen kvinne internt i NTE oppgir å ha søkt på en for henne mer relevant og interessant stilling, fordi hun ønsket utfordringer nærmere sitt egentlige fagfelt. Hun hadde bred erfaring fra fagfeltet og mente at hun var mer enn kvalifisert nok. Hun ble kalt inn til intervju, men skjønte at avgjørelsen om hvem som skulle ha jobben var avgjort på forhånd.

«Hadde de villet satset på mangfoldet, hadde de hatt anledning til å gjøre det da!»

Kvinnen har senere gitt opp å søke andre stillinger ved interne utlysninger.

Disse historiene er ikke unike, men andre eksempler i samme sjanger blir stadig gjentatt fra kvinnene i utvalget. De er for mange og for tydelige til at de kan kategoriseres som engangstilfeller. Det må tas høyde for at flere av disse tilfellene kan ha en god forklaring, men til sammen blir de en praksis. Uansett er det svært uheldig at kvinnene opplever det på denne måten. En mer åpen prosess og en samtale med de interne søkerne i etterkant kunne hindret at dette ble en dårlig opplevelse som sitter i.

Det kommer også fram negative holdninger til å ansette unge kvinner fordi det vil påføre bedriften ekstra kostnader med vikarer og nye ansettelsesrunder når de blir gravide. De kan heller ikke settes til for krevende jobber.

En samtale fra gruppeintervju på stasjon synliggjør også motforestillingene mot å få kvinner inn:

«Det skjer noe med karene når det kommer jenter rundt dem. Det skjer noe med miljøet som er både positivt og negativt».

- Informant 1 (yngst): *«Det kan jo hende det har en sammenheng med at vi ikke er vant til det...».*
- Informant 2: *«Om vi hadde fått inn flere jenter, kunne de sikkert løst oppgavene like godt som oss. Nå er det jo ikke så fysisk krevende lenger».*
- Informant 3 skyter inn at det automatisk blir til at en eventuell mann på laget tar mer hensyn og tar de tyngste takene, og at dette i lengden blir tungvint/problematisk også for mennene. *«Selv om det hadde vært hyggelig å ha jentene der...»*

Gruppen veksler på å trekke frem positive sider og erfaringer med et litt mer mangfoldig miljø, og å trekke frem utfordringene med flere kvinner på stasjonen. Igjen er det tydelig at de gjerne vil snakke i tråd med uttalte strategier, og at de yngste ansatte virker mest åpne når det kommer til stykket.

De fleste av lederne viser at de har tenkt på det med rekruttering av kvinner. De har bevissthet om at andelen kvinner er lav, uttaler ønske om å ha flere kvinner inn, og noen sier at de også har verktøy og kunnskap for å kunne jobbe med dette, men de nevner få konkrete grep. En påpeker for eksempel at når det gjelder tilfanget av potensielle kvinner til tekniske stillinger i NTE, har NTNU lyktes godt med å rekruttere flere kvinner

til de relevante studiene. For mange av studiene utgjør de nå mer enn 50% av studentmassen. Han medgir samtidig at NTE ikke har lyktes i samme grad med å få disse på søkerlistene ved endt utdanning. Hvorfor tror han det er slik?

«Det vet jeg ikke. Kanskje er det for få... for stor grad av menn her, at de har kunnskap om det... at det kan være en årsak.»

Informanten ser det altså som en mulig forklaring at NTE fremstår som mannstung utad, at dette virker selvforsterkende i seg selv. Intervjudialogen i kjølvannet av dette bar videre mer preg av en bevissthet om at bransjen er veldig kjønnsdelt, enn drøfting omkring løsninger på dette for NTE.

Når det gjelder rekruttering til uteavdelingene, avdekker informantene stor bekymring også omkring dette. Gjennomsnittsalderen for montører er høy, over femti år, og det finnes nesten ikke kvinnelige montører generelt.

«Vi har hatt litt dårlig strategi på det med å utlyse og få tak i nye folk. Det er nesten en hel generasjon som er borte. Det merker vi godt på de unge lærlingene også. Når de skal sitte og snakke med femti års gamle kaller... de vet jo nesten ikke hva de skal snakke om. Det er ikke bare bra.»

En leder forsøker å forklare hvorfor det ikke er flere jenter som jobber som montør i NTE. Han viser til at det av og til er jenter som er inne som lærlinger, men at de enten velger å fortsette på videre utdanning for å skaffe seg et «renere» arbeid, eller at de flytter bort. De unge kvinnene blir i dette fremstilt som noe mer ustabil arbeidskraft enn de lokale mennene. Samtalen i det ene gruppeintervjuet vris dermed raskt over til å dreie seg om rekruttering (av gutter) generelt.

«Det går ikke av seg selv, vet du! Vi må hanke tak i dem og fortelle hvor fantastisk det utelivet er. – Og det gjelder ikke bare jentene. Det gjelder guttene også!»

På direkte spørsmål til rekrutteringsansvarlige på avdelingene om hva de gjør dersom de får søkere på lista med kvinnelige eller utenlandske navn, svares det ved en anledning:

«Vi hadde jo ei eller to «kvinnfolk» på lista sist, men vi vurderte det slik at vi ville rekruttere mest mulig lokalt. Men vi så jo på dem...»

Rekrutteringsstrategien i NTE er ny, men vi ville allikevel vurdere praksis i forhold til vedtatt strategi for å gi en indikasjon på hvordan det kan jobbes med implementering. Vi har påpekt praksiser og holdninger som kan være med å hindre konsernet i å nå målsetting om flere kvinner. Strategien sier blant annet at man kan søke å rekruttere blant egne ansatte, og skal legge til rette for og aktivt styre kompetanseutvikling og karriereutvikling. For kvinner står det tydelig at det skal være karriereutvikling for alle kvinner i NTE og talentene skal følges spesielt opp med hensyn til personlige karriereplaner. Gjentatte historier om kvinner som ønsker bedre muligheter internt, men føler seg forbigått, står ikke i forhold til dette.

6 Det interne miljøet

Det tredje området vi ville undersøke var hvordan det interne miljøet er i NTE. Hvordan opplever de nyansatte å bli mottatt? Hvordan er det å være ansatt i konsernet som både ny og rutinert arbeidstaker? Og ikke minst; Er det forskjell i hvordan menn og kvinner opplever det å være ansatt i NTE? Dette er viktig kunnskap for å utvikle praksis i tråd med målsettingene, og for å kunne drive målrettet rekruttering. Det er også viktig å ha kunnskap om hvordan ansatte er som ambassadører for konsernet og om hva som får dem til å bli.

NTE får mye skryt som arbeidsgiver når det gjelder å være familievennlig. Dette gjør NTE attraktiv som arbeidsgiver. De ansatte setter stor pris på fleksibilitet og tilrettelegging ved eksempelvis sykdom, behov for permisjon og tilpasning til livssituasjon.

«Vi har noen sivilingeniører som har blitt pappa, og de har det veldig greit. Vi har jo retningslinjer for det også...»

Det er stemplingsur for de ansatte i administrasjonen, men de fleste opplever at det er stort rom for å praktisere fleksitid. Særlig på de avdelingene hvor leder selv gjør bruk av dette.

«Jeg synes det er veldig god fleksibilitet i forhold til tilrettelegging i de ulike livssituasjonene. Der er vi veldig fleksible og strekker oss langt!»

På spørsmål til en mannlig leder om hvordan normen er fra arbeidsgivers side for å la far versus mor ta brorparten av fødselspermisjonen, svarer han følgende:

«Jeg ville ikke ha skilt på det, om det er far eller mor. Den vurderinga må far og mor ta, ikke arbeidsgiver. Også må vi som arbeidsgiver tilpasse oss den tiden dette varer».

Også på stasjonene oppgir de å være fornøyd med tilrettelegging og tilpasning for familievennlig arbeidsliv.

«Vi har da samme godene vi, som dem inne på Steinkjer.»

6.1 Å være nyansatt

NTE får mye skryt for gode rutiner som tar imot nyansatte og midlertidig engasjerte i bedriften. Mye av dette baserer seg på de nye rutinene som er innført, og er i tråd med inntrykket det nye kundemottaket gir besøkende. Fortellingene synliggjør rutiner og arenaer som tar imot nyansatte og lærlinger på en god måte. Mange av informantene har vært ansatt lenge, og forteller historier som viser at det ikke alltid har vært slik:

«Når jeg begynte her hadde jeg ingen. Det var ingen prosesser og ingen rutiner.»

Vi finner også noe forskjell på avdelinger selv om målet er at alle som begynner i NTE skal få samme introduksjon og oppleve å komme inn i et enhetlig konsern.

«Jeg følte fra dag én at jeg måtte klare meg selv. Du må være selvstendig for å komme inn i en sånn jobb.»

«Jeg husker veldig godt at jeg raskt ble kjent på dypt vann i den forstand at her måtte jeg raskt ta løs oppgavene som du ble satt til å gjøre med det apparatet du hadde rundt deg. Måtte være nokså selvstendig...»

Beretninger som dette kommer i første omgang fra stab med høyere utdanning på hovedkontoret, mens sommervikarer og studenter i korttidsengasjement stort sett lovpriser mottakelsen de har fått.

Sommervikarer og studenter forteller på lignende måte som sitatene over, at også de har fått muligheten til å være selvstendige og frie i arbeidet. Dette har de sett på som et gode og de har verdsatt friheten som en tillitserklæring. De har gjerne fått en problemstilling å løse – hvordan har blitt opp til dem. Det kommer ikke til uttrykk forskjeller i hvordan jenter og gutter i kortere engasjement som sommerjobb ute eller inne i konsernet opplever å bli tatt imot. De føler seg tatt på alvor og at det er «trivelig i NTE».

En mannlig ansatt som selv har vært i NTE noen få år, påpeker at det er noe spesielt med nyansatte som har erfaring fra andre arbeidsmiljø enn NTE:

«Når man tar inn folk fra miljøer som er mer åpne, som søker kontakt, så kommer de med en helt annen innstilling og de er mye lettere å jobbe med for å få til ting. Vi er avhengig av det.»

I dette ligger antydning om at de nye har andre ideer med seg og at det er en utfordring å utnytte dette bedre:

«Nyansatte som kommer har gjerne masse ideer, men så dør de litt etterhvert...»

«Her kan du lett få stempel som vanskelig dersom du utfordrer for mye. Eller at du ikke blir med videre...»

Som vi husker fra kapitlet Fortellinger om NTE, er det også slik at flere av de som kommer utenfra, nettopp kanskje kom fordi de så spennende potensiale for endringer i og utvikling av NTE.

6.2 Det sosiale miljøet

Det er liten tvil om at de ansatte i NTE trives på jobb. Flere sier at de likte seg fra første dag og her har de tenkt å bli!

«Det er jo behagelig å være her. Det er lagt til rette, og det er greit...»

De oppgir å ha det hyggelig sosialt, og trives i det daglige. Som vi har vært inne på gjelder dette både nye og mer etablerte arbeidstakere i organisasjonen, det gjelder både på inne- og uteavdelingene vi har besøkt, og det gjelder langt på vei kvinner like mye som menn. NTE er en trygg og god arbeidsplass, og oppleves som en fleksibel og god arbeidsgiver i ulike livsfaser og situasjoner.

«Det trivelige» er langt på vei satt i system med fredagsvafler, markering av bursdager, billetter til festival og frynsegoder som hytter og treningsrom tilgjengelig for de ansatte.

Når det gjelder forhold som kunne vært bedre, oppgir kvinnene andre negative sider ved det sosiale miljøet enn menn, og det går gjerne på annerledesheten de føler på ved å være i minoritet og ulikheter de opplever i forhold til karrieremuligheter

«Det er jo en veldig mannsdominert bransje. Du er som regel eneste dame om du drar til et annet selskap eller om du er i NTE, så da jeg var med på reiser de første gangene trodde kollegaer i andre selskap ofte at jeg var sekretæren. Det ble jeg konfrontert med flere ganger.»

En annen forteller det slik:

«Det var ganske spesielt å komme inn som ny. Jeg har jo jobbet forskjellige plasser, men dette er første arbeidsplassen hvor jeg har oppfattet at det å være dame er et case. Det har jeg egentlig ikke tenkt på før jeg kom hit...»

Det å føle seg annerledes på grunn av utseende er ikke forbeholdt kvinner. Også menn i utvalget, helt spesifikt noe yngre menn med høyere utdanning og med preferanser fra større by, oppgir at de har følt seg ulik sine kollegaer i NTE.

«Å være annerledes; det har jeg opplevd! Bare det å møte opp her første dagen i dress er nok... Bunaden var annerledes...»

Kvinnene oppgir også at det kan være vel mye vitsing på kvinners bekostning i blant, men de ler med.

«Språket kunne kanskje vært justert til tider. Når det for tiende gang blir sagt ting på din bekostning, så blir man litt lei av det.»

Både menn og kvinner medgir at den sosiale praten er nokså «maskulin». På pauserommene og utenfor jobbtema blir det gjerne snakket om jakt, fiske og fotball. Et par av mennene løfter selv frem dette som et mulig hinder for inkludering av kvinner – som med det automatisk antas ikke å være interessert i disse temaene.

Ofte refereres det til «gubbekulturen» i NTE. Vi har forsøkt å finne ut hva som ligger i denne betegnelsen – og har det egentlig noe å si for NTE? For trivsel og selve produksjonen? En mannlig informant snakker om samtaletemaene på gangen når han blir bedt om å presisere hva som ligger i «gubbekulturen» i NTE:

«Jeg tror at damer som kommer hit møter en viss utfordring med å tilpasse seg den kulturen som er. Det er ikke noe negativt som sådan, men det har noe med interesser å gjøre. Om du ikke er interessert i fotball, jakt og fiske, hva snakker vi om da?»

Utover dette, og kanskje viktigst, oppgis gubbekulturen å komme til uttrykk gjennom måter å snakke sammen på; uttrykke mening og treffe beslutninger på.

«Jeg tror det påvirker miljøet helt klart. Det blir mye røffere. Mer kamp om posisjoner og det fører til mindre åpenhet.»

Det «mannlige» knyttes til det kameratslige, og dette ser ut til å henge sammen med bevaring av posisjoner, kanskje helst vennskap i en kultur hvor folk forventes å skal jobbe lenge sammen i et oversiktlig miljø. Mennene ser positivt på å få inn kvinner for å

utfordre denne såkalte gubbekulturen og forventer at kvinner skal bringe inn noe nytt og annerledes.

«Jeg ser det og merker det; at damer har litt andre verdier, som fører til at det blir et annet klima i ulike fora. Også har de andre vinklinger på forskjellige ting, og det synes jeg er positivt i forhold til å få en helhet i hele greia...»

Noe som går igjen i historien informantene forteller om kulturen i NTE, er fortellingene om stillhet, unnvikelse av konflikter og beslutningsvegring. Dette kommer opp igjen gang på gang og på ulike måter. Informantene viser stadig til situasjoner som burde vært diskutert, og hvordan de opplever at de blir dysset ned. Mange av informantene reflekterer videre over hvordan dette er hemmende for utvikling både i den faglige og sosiale siden av NTE.

«Vi er en veldig stille organisasjon.»

«Det kunne vært sunt å få opp litt flere diskusjoner.»

«Det er veldig spesielt i NTE. Andre plasser jeg har jobbet har det vært veldig stort engasjement når det har vært ledermøter, og vi kunne fått store diskusjoner, og det har vært positivt. Når vi har storledersamlinger i NTE er det veldig få som spør, rekker opp handa; det er aldri at det blir diskusjoner. Vi snakker litt om det ufarlige...»

Mengden innspill fra kvinner angående dette temaet kan være et tegn på at det er trekk ved organisasjonen som de i særlig grad er opptatt av, og som de blir berørt av. Det er ikke tydelig å lese hvorfor det mer er kvinnene som fremhever dette, men det kan henge sammen med deres faglige fokus, eller med at beslutninger fattes i rom/arenaer de ikke har tilgang til. Dette har vi ingen informasjon om.

Noen av informantene ser ønsket om å verne posisjoner som en av årsakene til stillheten. Men igjen blir det påpekt at det kan være stor forskjell fra avdeling til avdeling. Også når det gjelder dette er det de nyeste avdelingene som synes å være på offensiven, og det oppgis at rommet for diskusjon og tankespinn er større her. Disse avdelingene er nye organisasjoner, og få av de ansatte har lang historie i NTE.

I forlengelsen av det vi har kalt stillhetskultur, opplyser informantene jevnt over at det er lite konflikter i NTE, og at det varierer mellom avdelingene hvordan disse blir håndtert. Noen ledere får godt skussmål, oppgir selv å følge rutiner for dette, mens andre sier at de kanskje er «blinde» og ikke ser konfliktene. Flere av dem vi har intervjuet etterlyser et høyere, om ikke konfliktnivå, så i alle fall flere diskusjoner fordi dette er tegnet på en levende organisasjon.

Informantene ble spurt om den fysiske utformingen av arbeidsplassen, hvor de konkret sitter og jobber, hvordan de tror dette påvirker både arbeidsformer, det faglige som skjer på avdelingene og det sosiale miljøet. Det er generelt forskjell fra organisasjon til organisasjon i hvordan fysiske løsninger og sosiale normer legger til rette for faglig og mer sosial utveksling, og dette henger til dels mye sammen. Opplever de ansatte i NTE å ha tilfredsstillende arenaer for å bygge nettverk internt, for å lufte og utvikle ideer, ta kontakt på tvers av stillingsnivå, gå inn på kontoret til hverandre osv? Og er det kjønnsforskjeller eller andre kategori-forskjeller i disse opplevelsene?

Ifølge informantenes fortellinger er det stor grad av ulikhet mellom avdelingene når det kommer til disse spørsmålene. De nye avdelingene beskriver sosiale forhold, kultur for deling og kontakt med hverandre som skiller seg fra de andre. Her er det mer åpne kontorlandskap som gjelder, med de mulighetene det gir for interaksjon og kunnskapsdeling. I disse miljøene ser det også ut til at det faglige «trykket» holdes oppe ved at man deler prestasjoner og milepæler i større grad enn i andre avdelinger. Fra de mer etablerte avdelingene fortelles det oftere om lukkede dører, og en noe høyere terskel for å ta kontakt med hverandre, og i hvertfall med ledere.

«Det varierer. Noen av oss sitter med døra åpen hele tiden, og noen sitter med døra lukket hele tiden. Det kommer an på hvor sosial du er. Det har vært en del snakk om å flytte, men det er en del frykt for det i systemet...»

«Det er den traustheten igjen. Kulturen for å sitte med døra igjen, og ikke bli forstyrret....»

6.3 Det faglige miljøet

Informantenes historier om fagligheten i NTE preges i stor grad av respekt og positiv overraskelse. Det er slående hvor mange av informantene som med begeistring forteller om faglig dyktighet blant kollegaene i NTE. Dette kommer også til uttrykk når informantene skulle beskrive NTE med tre ord. *Kompetent* var et ord nær alle i utvalget benyttet seg av, og kompetent og faglig sterk er ord som går igjen i fortellingene.

Det er verdt å merke seg at det jevnt over er de kvinnelige informantene i utvalget som snakker mest om faglighet. Det er flest kvinner i utvalget som ønsker en sterkere prestasjonskultur på jobb, og påpeker viktigheten av mer bevisst utvikling for NTEs fremtid både faglig og rekrutteringsmessig. Om det eksisterer en ubevisst frykt blant menn i NTE for at flere kvinnelige kollegaer skal senke fagligheten, er denne dermed tilsynelatende nokså ubegrunnet

En mannlig informant forteller om møtet med NTE, og hvordan mye positivt har skjedd i bedriften siden hans inntreden for mange år siden.

«Det var rimelig bakpå, i forhold til det jeg kom fra. Det var to forskjellige verdener av hastighet og trykk. (...) Det var mer striglet der, vi måtte man ta mye mer ansvar selv, fakturere ut og passe på at du faktisk hadde jobbet hele dagen. Her var det mer sånn kommunal...(...) Men det har endret seg ganske drastisk... Vi hadde aldri hørt ordet strategi i NTE heller, på det tidspunktet».

Det virker som om dette med faglig tyngde var litt uventet for de fleste av informantene da de kom inn i bedriften. Dette gjelder både korttidsansatte som studentvikarer og sommerhjelper, samt andre ansatte uavhengig av stillingsnivå. Det gjelder imidlertid ikke uavhengig av stillingstype. Det er først og fremst den tekniske fagkunnskapen og fagligheten i kjernevirksomheten, «å produsere og distribuere strøm ut til kundene», som blir framhevet. Det er hovedsakelig ingeniørene og folket ute i felt som får slik skryt.

Samtidig er det åpenbart stolthet over fagligheten i de nye avdelingene også, men den er mer intern. De er stolte av seg selv, men de ansatte her angir å måtte kjempe mer for den samme faglige anseelsen utover i virksomheten. Det er heller ikke dette støtteapparatet

rundt kjernefunksjonene som synes best, og høster skryt utenfor NTE (jf. fokus i presentasjon på nettsiden), selv om det på en annen måte er resultatene herfra publikum først og fremst møter.

Undersøkelsen synliggjør at det i NTE finnes fag- og kompetanseområder som står høyere i kurs enn andre. Ettersom det videre finnes en nokså gjennomgående systematikk i hvor kvinner og menn er ansatt i bedriften, får dette konsekvenser for menns og kvinners faglige anseelse i konsernet. Den fremste statusen gis til de med teknisk kompetanse på ulikt nivå og det ser ut som det er ingeniørene som står høyest. Denne tittelen er det flere som vil ha:

«De går jo med ringene alle sammen. Du må signalisere at du er sivilingeniør.»

«Og det som er spesielt med NTE er at «alle» kaller seg ingeniør. Om du har «bare» to år på teknisk fagskole, og er montør, så er du på en måte likeverdig ingeniør som alle andre. Det har jeg ikke opplevd før. Der har du hatt en grad.»

I forhold til mangfold og likeverd er det uheldig at et slikt faglig classeskille får stå så sterkt i et stort konsern, hvor det tross alt er helt nødvendig og til dels utbredt også med andre faggrupperinger. Bildet er ikke helt entydig, men dette er det grunn til å se nærmere på for å løfte de andre faggruppene, og dermed flere kvinnelige ansattes anseelse innad. Det faglige hierarkiet som ser ut til å verdsette teknisk kompetanse framfor annen kompetanse, får tydelig innvirkning på kvinnene og deres fortellinger. Flere opplever å bli stengt ute i faglige sammenhenger der de selv anser det som relevant at de deltar med sin kompetanse:

«Man blir jo ofte møtt med at det er så mye teknikk, så dette skjønner ikke du deg på...»

«Der jeg har jobbet før, er det din fagkompetanse som har bestemt at du har fått være med i de ulike foraene. Mens her i NTE opplever jeg ofte at det er kun det tekniske som gjelder. Så min mastergrad er ikke like verdifull som den til en sivilingeniør. Det er ikke noen automatikk i at om du har det ansvaret, så blir du med. Du må på en måte skrike deg med...»

«Det er en fordel for oss montører at produksjonslederne har erfaring fra montørjobben. Om det kommer noen som kun har gått skole, har de ikke samme ballasten. Vi snakker kanskje ikke samme språk da...»

Dette utdyper det klare signalet i medarbeiderundersøkelsen (PTU 2013) som gjennomgående scorer dårlig på samarbeid mellom avdelingene i selskapet. Tverrfaglig samarbeid kunne være med å bryte, og kompensere for, virkningen av et faghierarki men mange påpeker at det er lite tradisjon for dette:

«Det blir veldig tungt å jobbe når du kommer med en helt annen bakgrunn inn i et miljø hvor alle er like. Det går veldig fint så lenge alle er enige, men så snart det blir diskusjoner får en veldig lite støtte. Da rotter alle de som er like seg sammen.»

«Alt blir vinklet slik at du til slutt tror at du må ha en teknisk bakgrunn. I den stillingen jeg har nå, har jeg mange ganger følt at jeg ikke har den kompetansen jeg trenger fordi jeg ikke er «fagmann». Da må jeg si at jeg

trenger ikke være fagmann – alle dere andre er det! Jeg skal kunne det jeg skal kunne og dere skal kunne det dere skal kunne.»

Det mange kvinner påpeker er trekk ved arbeidsmiljøet i NTE som kan stå i veien for faglige vurderinger og beslutninger:

«NTE taper veldig mye på de ikke har det miljøet som skaper utvikling; prestasjonsorientert der ideene kommer, og folk opplever at de lever og blir sett!»

«Folk er veldig ute etter å ta posisjoner, og redd for å utfordre posisjoner, også sine egne.»

«Det er veldig lite vilje til å ta risiko i NTE. Alle er veldig opptatt av å berge seg selv. Og er veldig redd for å bli forbundet med noe som kan bli en risiko eller mislykkes. Det har frustrert meg, for man må være villig til risiko for å få til utvikling!»

Sitatene over er gjengitt av ulike kvinner som antyder en kultur for posisjonering som i verste fall kan stå litt i veien for de gode faglige beslutningene eller ansettelsene i NTE. Hvilken betydning som i tillegg legges i disse sitatene kommer frem i de videre diskusjonene om faghierarkier, stillhetskultur og muligheter for karriere og utvikling. Det er heller ikke slik at dette bare er kvinnenenes oppfatning. Flere menn snakker i samme ordelag:

Det er en veldig arbeiderkultur. Den er praktisk og ikke sterk på de dimensjonene som går på prosess eller ledelse, strategi. Det ligger ikke nedfelt i organisasjonen og vi ligger ikke i front.»

6.3.1 Lederskap

Den typen faglighet som gjennomgående omtales mest av informantene i NTE er *ledelse*. Ledelse er et tema som ofte kom uoppfordret opp i intervju samtalen. Dette både med henvisning til NTE-konsernets øverste ledelsesstrategi og til ledelse av de enkelte avdelingene. Inntrykket er sprikende men noen trekk går tydelig igjen.

«Det er på tide å se på det lederskapet som er. Det består av menn som har gått gradene, og det er kanskje ikke bare de lederne man trenger nå? En del må nok byttes ut om man skal få til mangfoldstankegang, nytenkning, få inn ny kompetanse - komme oss videre... (...) Ledelse er jo et helt fag. Det er jo noe helt annet!»

Generelt ser det ut som at NTE befinner seg i et slags skifte, hvor det å anse *ledelse* som et eget fag, er et sentralt tema. I en produksjonsbedrift, med sterk historisk tradisjon for å jobbe seg oppover i systemet, kan det være en motstand i enkelte miljøer for å anerkjenne ledere uten samme bakgrunn som kompetente. Bildet er ikke entydig, og det kan synes som at særlig blant de yngre ansatte i NTE, ansatte i de nyeste avdelingene og blant de med høy utdanning, er respekten for ledelse som fag i seg selv større. Her blir det rett og slett sett på som forutsetningen for utvikling og det å lykkes inn i fremtiden, og en mannlig informant uttrykker det slik:

«Det viktigste jeg skal gjøre er å drive endring.»

Å åpne opp for ledere uten teknisk bakgrunn vil også gi større mulighet for å rekruttere flere kvinner i lederposisjoner i NTE.

6.4 Opplevelse av muligheter internt

6.4.1 Til å påvirke

Når det gjelder opplevelsen av å kunne gjøre en forskjell i NTE, eller bidra til endring, handler dette om minst to ulike aspekt. For det første handler det om forståelsen av at du kan melde inn og få medhold i ønsker og endring for NTE eller avdelingen som sådan; alt fra hvordan arbeidsdagen skal være, hvordan systemer legges opp, hvilket utstyr som skal brukes osv. Derneft kan det være et spørsmål om hvordan hver ansatt i seg opplever å ha mulighet for utvikling av seg selv som fagperson. Når det gjelder begge disse formene for muligheter uttrykkes det både en «Den- som- vil- han- kan- holdning», men at det samtidig ikke er så enkelt.

«Jeg tror at hvis er du framoverlent, tar initiativ, viser pågangsmot og vilje, er det rom for at du kan påvirke. Jeg tror heller det mangler på folk som vil. Det er litt passivt. Det er en sirkel, for det er noe med kulturen. Så man kan spørre hva som kommer først og sist. Jeg merker at folk blir satt; at det ikke er så mange som lener seg frem og sier at de vil noe.»

Dette sitatet viser den ambivalensen som råder i informantgruppa i forhold til hvordan og hvor mye de ansatte tror de kan påvirke utviklingen av NTE. Som det har kommet frem ved flere anledninger preges NTE av en såkalt «trausthet» som er trygt og godt, men som også kan synes å stå til hindring for utvikling.

En informant knytter mulighet til endring til stabiliteten i ansattegruppa:

«Hvis en person sitter med samme oppgavene i 30 år, skjer det ingen utvikling.»

Spørsmålet om hvor medvirkning og deltakelse kan skje er relevant.

«Vi går ikke bare inn til toppledelsen. Det er veldig sånn at det skal gå tjenestevei her...»

Utsagnet over viser at det ikke bare er fysiske dørstokker inn til ledelse for å ytre ønsker for bedriften og arbeidet. Det finnes klare tjenesteveier å gå, arenaer å spille på, og mange av dem som er åpne for mange synes dessverre å være for store.

«Det er ikke noe idedugnad eller kreativt forum her. Vi har jo storledemøter, da, men det er mest enveiskommunikasjon. Informasjonsmøter.»

«Det blir lett sånn maskinfokus. Vi ser ikke de menneskene vi leder. Det er ikke rom for å se de menneskene, og da er det lett å ikke snakke om det. Er det konflikt tar vi ikke tak i det før det har kommet veldig langt. Det kan jo hende om de som leder er veldig like...»

Det finnes naturligvis møter for mellomledere og internt i avdelingene, men nokså mange av tilbakemeldingene går på at det kanskje ikke har lyktes helt å finne gode nok kanaler for de ansatte å engasjere seg med ideer og ønsker for NTE som helhet:

«Det er veldig mange retningslinjer. Voldsomt rigid. Men den nye sjefen vil at vi skal forsøke snakke uten retningslinjer. – Jeg ser de som har vært her lenge; om ikke ting fungerer vil de ha nye retningslinjer. Det er nok litt det tekniske hodet som er sånn. – Men vi er ikke så flink til å etterleve retningslinjene, da...»

6.4.2 Til karriere

Når det gjelder informantenes syn på egne karrieremuligheter i NTE finner vi et tydelig kjønnskille, selv om noen peker på at det har skjedd endringer de siste årene mener mennene stort sett at de har gode karrieremuligheter internt. Kvinnene mener at de ikke har det. Dette henger sammen med de historiene vi har vist til før, om kvinner som opplever at der er forbigått når stillinger blir lyst ut. Som en av de mange utviklingsorienterte kvinnene i NTE uttaler det:

«For min egen del ser jeg ikke at mulighetene er så veldig store, skal jeg være helt ærlig. Jeg er ikke den som søker trygghet. Om ikke NTE kan tilby spennende arbeidsoppgaver...»

Og mange av de kvinnelige informantene viser ved flere anledninger til hverandre og stiller seg spørsmålet hvorfor ikke de blir løftet opp og blir mer verdsatt. Når det gjelder videreutvikling viser mange til at det er gode muligheter innenfor den stillingen du har, men å avansere til leder eller til annen avdeling er verre. Mange av informantene eksemplifiserer med egne eller kollegaers historier.

«Da alle avdelingene skulle ansette kontrollere, var det ingen på regnskapsavdelingen som ble spurt (...) det er helt horribelt.»

En informant påpeker at mulighetene for å stige i gradene og bli leder er endret, og det etterlyses igjen en mer bevisst rekruttering, eller i denne omgang videreutvikling av ansatte til nye stillinger:

«Spesielt lederrekruttering i NTE mener jeg det er svært dårlige muligheter på internt. I all hovedsak har det vært ekstern rekruttering siden jeg kom. NTE har på ingen måte lyktes med å klare å utvikle egne ansatte til å fylle lederstillinger.»

«Bedriften er ikke noe flink til å se talenter. De burde i større grad forsøke å løfte dem de vil satse på uavhengig av om det er mann eller dame eller nasjonalitet! Vi damene som jobber i NTE er opptatt av dette ikke skal bli en sånn kvinneting. Det er mangfold og kultur det handler om!»

Ved flere anledninger roser informantene NTE i forhold til muligheter for kursing og videreutdanning. Kritikken kommer i neste omgang på hvordan dette blir fulgt opp videre og brukt til det beste for medarbeideren og bedriften. Spesielt etterlyser kvinnene konsekvens og oppfølging av satsingen, i det de sitter med mye kunnskap og kompetanse de gjerne skulle brukt i større grad.

«Det var snakk om bare litt kursing, så hadde jeg kunnet søke den stillingen som de underveis ansatte en annen person i. (...) Kanskje hadde de tatt meg litt på alvor, hvis jeg hadde vært en kar. Det var akkurat den stillingen jeg ønsket meg, og som jeg hadde uttrykt ønske om ved flere anledninger.»

7 Råd til oppfølging

Et viktig utgangspunkt for å rekruttere flere kvinner og skape mer mangfold i en organisasjon, er at øverste ledelse er tydelige på betydningen av dette, og at målsetting er knyttet til eksisterende strategier og tiltak. NTEs visjon om "Smartere løsninger for et livskraftig Trøndelag" tilsier en aktiv søken etter nye ideer i et innovativt miljø med dyktige medarbeidere. Dette krever aktive tiltak for utvikling av organisasjonen og bevisste valg når det gjelder rekruttering. I NTEs rekrutterings og employer branding-strategi for 2014-2016 er dette spesifisert med både prinsipper, mål og tiltak. Det er med andre ord utviklet et godt rammeverk rundt satsingen, utfordringen framover er å implementere denne strategien i praksis, samt å vurdere flere tiltak.

I denne undersøkelsen finner vi en bred enighet om at flere kvinner og større mangfold i NTE er nødvendig for bedriftens framtid. Våre informanter har gitt konkrete tilbakemeldinger og anbefalinger, og deres fortellinger om NTE avdekker noen utfordringer vi kommer nærmere inn på her. Vi har også tatt inn anbefalinger og forslag til tiltak som kom fram på kvinnetag 23. februar 2015, hvor undersøkelsen ble lagt fram og diskutert med ca 45 kvinner ansatt i NTE

7.1 Organisering av arbeidet

Arbeidstakerorganisasjonene kan være viktige støttespillere i gjennomføringen, og det er opprettet et team av kvinner som deltar på lederutviklingskurs. Dette teamet skal sammen med konserndirektøren se på kulturen og jobbe for mangfold i NTE. De skal dele erfaringer og komme med konstruktive forslag på hvordan det kan jobbe med kulturen og mangfold i organisasjonen.

Ut fra funnene i denne undersøkelsen kunne det være aktuelt å utvide denne gruppen med menn som har en bakgrunn fra mer mangfoldige miljøer, og som er engasjert i temaet. Å opprette et mangfoldsteam eller å tillegge en posisjon i bedriften ansvar for mangfold, har ifølge undersøkelser effekt på representasjon på mellomleder- og ledernivå (Dobbin og Kalev, 2003). Kanskje kan denne gruppen i NTE kan gjøres mer formell?

Rekruttering og kompetanseutvikling blir framhevet som et av de viktigste strategiske områdene for selskapet framover. En måte å ivareta dette på vil kunne være å integrere dette som en del av konsernledelsen

Det har gjennom tiden vært gjort mange sporadiske og ad hoc-pregede fremstøt for å bedre kulturen og kjønns sammensetningen i NTE og flere av informantene uttrykker frustrasjon og skepsis rundt dette:

«Nå må de vise at de vil noe!! De skulle ikke trengt at noen på utsida forteller dem at dette må til!»

«I forhold til mangfoldprosjekt så er det kulturutfordring, og man må ha en langsiktig satsing. Ikke noe av det har jeg opplevd. Vi har en konsernledelse, men det sitter ingen damer der.»

«Det mangler vilje. Ikke verktøy og metoder.»

Disse utsagnene viser at det vil være viktig for motivasjon og tillit, særlig fra kvinnene i NTE, at denne undersøkelsen blir fulgt opp. Vi mener at mye ligger til rette for det. Flere av tiltakene som vi foreslår kan gjennomføres med enkle grep, andre krever langsiktig jobbing. Vi foreslår at dette organiseres som et tydelig konsernstyrt prosjekt hvor alle selskapene deltar. Her bør ledere delta i et nettverk og iverksette tiltak på sine avdelinger.

Hittil har mangfold vært ensbetydende med flere kvinner i NTE, men samfunnsutviklingen tatt i betraktning vil det være behov for å se dette i et videre perspektiv framover. Et moderne NTE må bestå av et reelt mangfold med ulike etnisiteter, kvinner, menn, yngre, eldre, heterofile, homofile, personer med nedsatt funksjonsevne osv. Undersøkelsen viser også at en slik bred satsing er nødvendig. Vi vet at tiltak for å rekruttere og beholde kvinner gjerne vil gi mer åpenhet overfor andre grupper, men i tillegg trengs det egne tiltak overfor for eksempel arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn. Disse blir ikke behandlet her.

7.2 Rekruttering

Vi har funnet en forskjell mellom rekrutteringspraksis og den strategien NTE har vedtatt. Strategien sier blant annet at man kan søke å rekruttere blant egne ansatte, og skal legge til rette for og aktivt styre kompetanseutvikling og karriereutvikling. For kvinner står det tydelig at det skal være karriereutvikling for alle kvinner i NTE og at talentene skal følges spesielt opp med hensyn til personlige karriereplaner. Strategien som er valgt vil være god, spørsmålet blir hvordan gjennomføre den?

Kvotering

En vanlig strategi for å rekruttere flere kvinner er moderat kvotering, altså at ved ellers tilnærmet like kvalifikasjoner vil en kvinne bli valgt framfor en mann. I praksis har NTE innført dette i sin rekrutteringsstrategi gjennom å vedta at jenter skal prioriteres til sommerjobber, tekniske NTE trainee-stillinger og lærlingeplasser, og at det skal være et bevisst fokus og valg rundt kvinneandelen på alle nivå i organisasjonen. Kvotering vekker ofte mye motstand, mange ganger på grunn av manglende kunnskap om hva det innebærer. Argumentet er at ingen ønsker å bli kvotert, men å bli ansatt på bakgrunn av kvalifikasjoner. Slik bestemmelsen om moderat kvotering er formulert vil kvalifikasjonsvurderinger alltid være nødvendig, og valget av en person fra en prioritert gruppe vil ikke gå utover kompetansen i vesentlig grad. Det vil uansett være viktigst å ansette den best kvalifiserte, men i vurderingen av hvem dette er ligger det mye skjønn og usikkerhet.

Utvikle standarder for rekrutteringsprosessen

Undersøkelsen synliggjør et kjent fenomen i miljøer med sterk mannsdominans, nemlig at interne kvinner blir oversett i rekrutteringsprosesser og at det særlig kan være vanskelig å se dem på tvers av avdelinger. Det kan synes som det er nærmeste leder som oftest svikter. Det viser et behov for kurs/fagmøter blant de med rekrutteringsansvar, men også behov for å utvikle rutiner som motvirker denne tendensen.

Å ha tydelige rutiner og sjekklister for hvordan tilsettingsprosesser og vurderinger skal foregå, og som underbygger de strategiske målsettingene, vil være viktig. Disse kan gjerne utvikles i samarbeid med de ulike avdelingene. Her har også avdelingene uttrykt et ønske om å komme tidligere inn i prosessene. Det er også viktig å motvirke mer uformelle sider ved tilsettingsprosesser som tradisjonelt går i menns favør, som forekomsten av «uformelle invitasjoner» om å søke stillinger eller at stillinger skreddersys på en måte som passer menns kompetanse og erfaring best. Et tiltak kan være å gjøre en vurdering om noen i organisasjonen (menn og kvinner) kan være aktuell for en stilling og kalle disse inn for en samtale.

Det bør også etableres en rutine for å ta imot henvendelser fra studenter eller andre som er interessert i en jobb i NTE. Her er også Jobbint (www.jobbint.no) et aktuelt verktøy både for å registrere aktuelle kandidater og legge ut informasjon om framtidige behov i selskapet.

Mål og tiltak bør følges opp med etterspørsel etter resultat, og det kan være aktuelt å be om rapportering fra hver enkelt avdeling. Her bør rekrutteringsprosesser beskrives slik at det kan lages statistikk over antall søkere, hvem som ble innkalt til intervju, hvem som ble innstilt og hvem som ble tilsatt fordelt på kjønn.

Bruk av rekrutteringsselskap er både en mulighet for å få flere kvinnelige kandidater til stillinger, men også et hinder avhengig av hvordan kjønnssammensetningen i dette selskapets portefølje er. Tydelige krav til et bredt utvalg av kandidater, og andel kvinner i forbindelse med rekrutteringsprosesser, er viktig.

Bruk av tester i rekrutteringssammenheng kan bidra til å flytte makt fra lederens magefølelse og subjektive kriterier over mot mer objektive og transparente kriterier. Dette forutsetter imidlertid betydelig fagkompetanse blant de som er innkjøpere og administratorer av testverktøy.

Andre tiltak for å hindre at kjønn, geografi og etnisitet står i veien for rekruttering er for eksempel å ta bort/skjule disse kjennetegnene før søknader vurderes.

7.3 Tverrfaglighet og kompetansebehov

Undersøkelsen viser et hierarki mellom faggrupper som på grunn av kjønnsdelingen internt får stor innvirkning på kvinners posisjon i NTE. Det er behov for en tydeliggjøring av et "vi" hvor betydningen av all kompetansen til sammen er viktig for resultatet. I diskusjonene på kvinnedagen ble det påpekt at kvinnene på kundeservice tar imot flere hundre tusen samtaler på et år, og er like viktig som mannen i stolpen. Likevel er det mannen i stolpen som blir framhevet.

Erfaringer fra Statens Vegvesen kan også være interessante i det videre arbeidet i NTE. Her har det skjedd en endring hvor teknologi ikke lenger bare blir forstått som utelukkende en oppgave for ingeniører, men som utfordringer der man trenger samfunnsvitere og en rekke andre profesjoner til å utføre oppgaver i tilknytning til planlegging og produksjon. Dette skaper et bredere rekrutteringsgrunnlag for stillinger og lederstillinger, noe som øker tilgangen på kvinner fordi det er større kvinneandel i det som av noen blir kalt for "nyfagene".

Andre relevante erfaringer fra Statens Vegvesen handler om arbeid i tverrfaglige team. Reell tverrfaglighet, ikke at utdanningsgrupper forsøker å være tverrfaglige på egenhånd ved å tilegne seg kunnskap fra andre fagfelt, så der ut til å innebære positive effekter for kvinneandelen. Dette mener vi også vil gjelde for NTE. En slik tverrfaglig arbeidsform førte til flere rekrutterings- og karrieremuligheter for yrker med høyere kvinneandel, og som tradisjonelt ikke ble regnet med i etatens "kjernekompetanse". (Fostervold M.E. 2009)

På kvinnedagen ble behovet for mer tverrfaglig samarbeid på tvers av avdelingene også framhevet, her ble det foreslått å arrangere temamøter som kunne samle et bredt utvalg faginteresserte foreslått. Det ble pekt på at det ofte er de samme lederne som presenterer ulike tema. Å la de som eier saken presentere vil føre til mere engasjement og at flere ble kjent med andre faggrupper og fagpersoner.

Ofte er det etablerte grupper som tar seg av spørsmål/problemsstillinger som kommer opp, disse kunne med fordel ha vært skiftet ut eller blitt etablert som tverrfaglige prosjekt på tvers av avdelinger.

7.4 Omdømmebygging og markedsføring av NTE utad – jobb med spenning

Rekrutteringsprosessene begynner lenge før utlysning av en ledig stilling, og omdømmebygging handler blant annet om å tiltrekke seg flest mulig og best mulige søkere. Her har vi pekt på at det bør jobbes med å endre NTEs omdømme som traust og tradisjonell. Medarbeidernes stolthet, høye faglighet, trivsel og jobb med spenning kan tas fram.

Flere påpeker høy faglighet dyktighet som et av de viktigste egenskapene ved NTE, og mange informanter ønsker mer fokus på dette.

En annen informant legger vekt på å snu bildet av hva som presenteres generelt i rekrutteringsøyemed, og hvordan det rekrutteres;

«Du må rekruttere, ikke annonsere. Det er noe helt annet! Man flyter litt på gammelt rykte om at man er stor og solid, og har du fått jobb her er du trygg. Det som kommuniseres er ikke [at] begynner du å jobbe her får du din livs utfordring!»

Det kan videre vurderes om NTEs verdier og målsettinger om mer mangfold skal synliggjøres mer aktivt gjennom nettsider slik som vi finner hos for eksempel Statoil, Skanska, Telenor og Kantega. I dette ligger også å synliggjøre spekteret av kompetanser som bedriften har behov for. Her er det viktig at uttrykk og innhold står i samsvar med hverandre slik at forventningene til virksomheten står i samsvar med hverdagen de møter. (McKay P.F og Avery D.R, 2005).

For NTEs del kan det synes som om det er behov for en økt bevissthet om dette. En «moderne» og «glossy» presentasjon av NTE på nettsidene, står ikke helt i stil med de ansattes opplevelse av å være *moderne*. Det er viktig at de ansattes bilde av bedriften samsvarer med det som presenteres utad, og at NTE fremstår med helhet. Står billedbruken på nettsiden i et genuint samsvar til hvordan det er å arbeide i NTE? Kan andre verdier fremheves bedre? Hva med bokvaliteter i regionen for de ansatte? Familievennlighet og «ekthet»? For noen av de høyt utdannede informantene våre var

det klare livsfasevalg og valg om å bo i regionen som hadde brakt dem til NTE foran eksempelvis et Oslofirma hvor de kunne fått bedre betalt og mer prestisjefylte jobber:

«Hele beslutningen om å flytte til Nord-Trøndelag har vært et valg mellom privatlivet opp mot en karriere. Mulighetene er jeg overbevist om hadde vært betydelig større hadde vi bodd i Oslo..»

Et tiltak kan ut fra dette være å vise frem hva som faktisk gjør det å arbeide i NTE til et annerledes valg, og framheve familievennligheten som bedriften har.

Hvem som er bedriftens ansikt utad påvirker hvem som finner det aktuelt å jobber her. Fra informantene er det påpekt at det burde være langt mer variert hvem som representerer og markedsfører NTE på skolebesøk, stands osv, og at dette i forlengelsen kanskje kunne ført til en bredere rekruttering. En av våre informanter påker dette slik:

«Det handler mye om hvordan vi presenterer oss utad. Det er gjerne opplæringsleder, eller det plukkes noen sivilingeniørgutter, som deltar på stander og slikt. Jeg tror aldri det har vært noen damer. Og det er noe med signaleffekten det gir!»

I NTEs rekrutteringsstrategi finner vi en liste med kun menn som er kontaktpersoner for bedriftsbesøk og praksisperioder for Elektrolinjen i den videregående skolen. Denne er nokså naturlig basert på ansatte på stasjonene, som i hovedsak er menn, men kunne ut fra dette vært supplert med en kvinne.

Kvinnene som deltok på kvinnedagen påpekte også at nettsiden kunne vært brukt til å framheve flere av kvinnene som jobber i NTE, og at det er uheldig at de samme uttaler seg til media. Også her kunne det vært de som eier saken som var ansiktet utad. Selskapet bør finne de anledningene hvor det er anledning å synliggjøre kvinner i kraft av posisjon.

Det nevnes også at NTE bør prøve å dra nytte av at det faktisk er mange kvinner ved aktuelle studier ved NTNU, og at en bør vurdere aktive tiltak for å få dem til å søke jobber hos NTE. Prosjektet "Jenter i bil og elektro" har lyktes med å øke jenteandelen i disse fagene med 19% på landsbasis. Erfaringer fra prosjektet kan være nyttige for NTE, og det kan også være aktuelt å for eksempel støtte slike tiltak i kjerneområdet for rekruttering.

7.5 Beholde kvinner

NTE betegnes som traust, samtidig som vi ser at det å rekruttere lokalt er utbredt. Det kan antas at det å rekruttere bredere og mer mangfoldig kan være med å bryte dette mønsteret, men det avhenger av hvordan de nyansatte blir møtt, hvordan de integreres i organisasjonen og hvilke muligheter de får for vekst og utvikling.

For å beholde kvinnene er det tydelig at de også må gis karrieremuligheter. Ut fra hva vi erfarer opplever de ikke at de har det i dag, og det er viktig at dette tas tak i og at det blir synlig at noe skjer. Å implementere de tiltakene som er nedfelt i Rekruttering og employer branding-strategien vil være et første steg. På kvinnedagen blir karriereutvikling, karriereplanlegging, fleksible etterutdanningstilbud og mulighet for

permisjoner nevnt som tiltak. Det samme ble behovet for å se på titler og lønnsforhold på tvers av avdelingene.

Det ble også diskutert hvordan kvinner ofte får tildelt oppgaver som sekretær og å stå for servering til møter etc. Dette er med på å redusere dem som fagpersoner, og er en praksis som spesielt ledere bør søke å unngå.

De nyansatte opplever å bli tatt imot på en god måte, de bringer inn nye impulser og kan gi gode innspill til organisasjonen, men det krever at en er oppmerksom på dette. En medarbeidersamtale etter for eksempel 3 måneder spesielt med tanke på trivsel og innspill kan være nyttig.

Prestasjonsorientering

Flere av informantene har på ulike måter berørt behovet for å fokusere på det faglige og prestasjonene for å skape et mer attraktivt og moderne miljø:

«Hvis denne organisasjonen skal trekke til seg høy kompetanse og talenter, så er du nødt til å tilby en moderne kultur. Det holder ikke å stille med en bedriftshytte i Flatanger. For de kommer med helt andre arbeidsmetoder og forventninger enn det som var gjengs for 30-40 år siden når mange av de som er her nå ble ansatt.»

Den mannlige informantens perspektiv ble senere bekreftet, blant annet i et intervju med en kvinnelig ansatt:

«Jeg søkte meg bort fra der jeg var og inn til NTE i det miljøet jeg trodde var et prestasjonsorientert og langsiktig tenkende miljø i NTE, men som viste seg å være noe helt annet på innsida... (...) Jeg trigges veldig av utvikling.»

De nyeste avdelingene ser ut til å skille seg ut i forhold til de andre på dette området og et tiltak vil være å legge til rette for kunnskaps- og erfaringsdeling mellom avdelingene.

Representasjon

For å utnytte det mangfoldet som faktisk finnes i NTE, bør menn og kvinner, ulike faggrupper og avdelinger, være representert på arenaer hvor utvikling av bedriften og bedriftens produkter foregår. Kvinnenes opplevelse av stillhetskultur og informantenes beskrivelse av gubbekultur antyder at diskusjoner foregår på andre arenaer enn de formelle i NTE. Dette kan det være aktuelt å se nærmere på for å motvirke.

Prosjektgrupper i forbindelse med utvikling av organisasjon, utvikling av tekniske løsninger eller sosiale tiltak bør settes sammen med tanke på mangfoldig representasjon. Det gjelder kjønn, etnisitet, kompetanse og avdeling.

Mangfoldsledelse

Mangfoldsledelse handler om å tilrettelegge for at arbeidstakere får rom til å utvikle seg selv og virksomheten de arbeider i. Dette omhandler hovedsakelig etnisitet, men

kunnskap fra dette fagfeltet kan være nyttig for NTE, også for å rekruttere og beholde kvinnene. Det finnes ulike kurs for ulike nivå som omhandler tema

Flere bruker kurs eller opplæringsprogrammer for å gjøre bedriftens holdninger bedre kjent og i større grad internalisert hos de ansatte. Dette kan også vurderes som en del av en større satsing i NTE.

7.6 Andre tiltak:

Foreldrepermisjon og foreldrefravær kan virke karrierehemmende, noe som kan motvirkes ved å planlegge fraværet og tilrettelegge for at de som er ute i permisjon etter avtale får viktig informasjon og delta på sosiale arrangement.

Tiltak mot trakassering og diskriminering

Våre informanter har ikke meldt om tilfeller av trakassering eller diskriminering i NTE. Det kan likevel være aktuelt å ha en klar uttalt holdning mot dette, ta inn opplæring om diskriminering i HMS-opplæringen og ha rutiner for registrering av eventuelle saker og rutiner for behandling av mobbing, trakassering og diskriminering.

Det er kommet fram at det forekommer vitsing på kvinners bekostning, på kvinnedagen ble det framhevet at det er særlig uheldig hvis det kommer fra øverste ledelse og underholdning på sommerfesten ble pekt på som et eksempel.

Likelønn

Vi vet at det ofte kan ligge utilsiktede lønnsforskjeller mellom kvinner og menn som har tilnærmet likt arbeid. Det er forhold som virker demotiverende når det kommer opp. Å gjøre undersøkelser og sikre rettferdig lønnspolitikk er et godt likestillingstiltak.

8 Referanser

Acker, J. (1999). 'Gender and Organization'. In Salzman Chafez, J. (Ed.) Handbook of the Sociology of Gender, New York: Kluwer Academic

Aktualiserende oppslag i Nationen, 2013:

<http://www.nationen.no/tunmedia/kraftbransjen-trenger-tusenvis-av-fagfolk/>

Corbin, J. M. og Strauss A (1990) "Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria", *Qualitative Sociology* 13(1): 3-21

Dobbin, F og Kalev A (2013) The origins and Effects of corporate Diversity programs. In Q.M.Robertson (Ed) The Oxford handbook of Diversity and work. New York: Oxford University Press.

Flyvbjerg, B (2001) *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How it Can Succeed Again*, New York: Cambridge University Press.

Fenstermaker, S. og West, C (Eds) (2002) *Doing Gender, Doing Difference. Inequality, power, and Institutional Change*. New York/London: Routledge.

Fog, J (1994). *Med samtalen som utgangspunkt*. København: Akademisk Forlag. DK

Fostervold, M. E. (2009) Kjønnsbalanse eller likestilte prosesser?: forståelser av likestilling i Statens vegvesen NTNU - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Giorgi, A. (1989) One Type of Analysis of Descriptive Data: Procedures Involved in Following a Scientific Phenomenological Method.

Gunnarsson, E. (2011) Gemensam handling för hållbar förändring – tillämpad genusforskning i ett innovationssystem. *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, Nr 2, 2011

Lindseth, A. og Nordberg, A. (2004): A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian journal of caring sciences* 18 (2), s 145-153.

Mckay, P.F og Avery, D.R.(2005) Warning! Diversity recruitment could backfire. *Journal of management inquiry*, 14(4), 773-784.

Michaelsen E (2011) Sysselsatte i kraftnæringen Statistisk sentralbyrå Rapporter 6/2011

Rogstad J og Braanen Sterri E.(2014) «Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet» En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger. *Fafo-rapport 2014:33*

Bedrifter med uttalte målsettinger om kvinner, mangfold og karriereutvikling i sin profilering:

<http://group.skanska.com/Sustainability/Social-responsibility/Human-Resources/>

<http://www.statoil.com/annualreport2012/en/thisisstatoil/pages/ethicsandvalues.aspx>

<https://www.kantega.no/jobb/>

Vedlegg

8.1 Informasjon og samtykkeskjema

8.2 Intervjuguide



Senter for kunnskap
og likestilling

NTE Attraktiv Arbeidsgiver for Alle

Forespørsel om å delta i undersøkelse

KUN senter for kunnskap og likestilling er på oppdrag fra ledelsen i NTE i gang med en kartleggingsundersøkelse for å vurdere i hvilken grad NTE er en «attraktiv arbeidsgiver for alle». Hvordan fremstår NTE i forhold til åpenhet og mangfold, og hva betyr dette for rekruttering og omdømme? *Trøndelag Forskning og Utvikling* utarbeidet i 2009 et kunnskapsgrunnlag for Mangfold i NTE med videre anbefalinger, og KUNs undersøkelse kan ses i forlengelsen av dette.

I den forbindelse håper vi at du vil la deg stille til ca et times langt intervju. For studenter/ tidl. sommervikarer vil samtalen vare ca. 15 minutter.

Tid og sted for intervju avtaler vi sammen (for noen av dere er dette allerede avtalt internt), og samtalene vil bli foretatt ved at prosjektmedarbeider Karin Hovde, Marte Taylor Bye /eller undertegnede intervjuer deg ansikt til ansikt eller via Skype. – I noen tilfeller vil det være aktuelt med gruppeintervju, da kan det hende det er to av oss til stede. Dersom du ønsker å delta, er det fint om du kan skrive under på dette skjemaet, og returnere per e-post, eller overleverer ved intervju.

Det er naturligvis helt frivillig å delta i undersøkelsen, og resultatene vil bli gjort tilgjengelig i en rapport og presenteres for aktuelle parter. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner i rapporten, og alle opplysninger behandles konfidensielt og anonymiseres innen utgangen av 2014. Prosjektet avsluttes i inneværende år, og er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Har du spørsmål i forbindelse med denne henvendelsen, eller ønsker å bli informert om resultatene fra undersøkelsen; ta gjerne kontakt! På KUN sine nettsider www.kun.nl.no vil det fortløpende finnes informasjon om prosjektet..

På vegne av prosjektgruppa ved KUN

vennlig hilsen

Maria Almli
maria@kun.nl.no

KUN
8286 Nordfold
Tlf: 75779050

Ja, jeg ønsker å la meg intervju som en del av undersøkelsen *NTE Attraktiv Arbeidsgiver for Alle*. Jeg er gjort kjent med målet med studien, at deltakelse er frivillig og at jeg når som helst kan trekke meg fra studien. Jeg vil også få anledning til å lese resultatene i studien, og forstår at data om meg her vil være anonymisert.

Dato, sted

Navn

U
U
U

Maria Almli
KUN senter for kunnskap og likestilling
Kunnskapsparken Jakob Weidemannsgate 9
7713 STEINKJER

Vår dato: 06.05.2014

Vår ref: 38598 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.04.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>38598</i>	<i>NTE -Attraktiv Arbeidsgiver for Alle?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>KUN senter for kunnskap og likestilling, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Maria Almli</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.12.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 38598

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger KUN senter for kunnskap og likestilling sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 01.12.2014. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel), slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn) og slette lydopptak

Intervju ansatte NTE

Generelt

Ansattkategori :

M/K

Ansatt hvor lenge:

Utdanning:

Trivsel

Hvordan trives du med å jobbe her?

Hvordan ser du på framtiden for bedriften og deg selv?

Beskriv NTE med tre ord

Tror du det er slik bedriften også blir sett utenfra?

Hvor treffer du de andre som jobber i bedriften?

Rekruttering

Hvordan fikk du jobben du har nå?

Hva er det viktigste egenskapene du må ha for å gjøre en god jobb her?



Utvikling

Hvis du har en ide- hva gjør du da?

Hvilke muligheter har du for å bytte jobb? Oppdatere deg?

Er det noen forskjeller mellom de som jobber her? - Har alle samme muligheter?

Hvordan tror du det er å være ny i NTE?



Intervjuguide NTE ledelse

Bakgrunn

Alder

Utdanning

Tidligere jobberfaring

Hvordan fikk du jobb i NTE?

Hvorfor ble du interessert i å jobbe i NTE?

NTE og identitet

Kan du kort fortelle meg hva NTE driver med?

Kan du beskrive din stilling og funksjon i NTE?

- Har du noen underordnede – hvor mange?

Hvordan opplevde du selv å komme som ny inn i NTE?

- Kan du huske hvordan din første arbeidsdag her var?
- Kan du huske noen episoder hvor du kjente deg veldig ny? Annerledes?

Hvordan opplever du egen karrierevei og –muligheter i NTE?

- Spesielle hindringer/hendelser?/Ulikhet på kjønn? Alder?

På hvilken måte skiller NTE seg fra andre arbeidsplasser du har hatt?

- NTE har en stabil arbeidsstokk. Hva tror du det handler om?



Deltakelse, medvirkning og trivsel

Hvordan vil du si at den enkelte medarbeider kan være med på å utvikle bedriften?

Hvilke arenaer finnes for utveksling av nye, løse tanker og ideer?

- Formelle/Uformelle?

Hvordan blir nye ideer mottatt; både av deg som leder og av medarbeidere?

- Hvordan er kulturen for nytenkning og utveksling av ideer i NTE?
- Hvilke typer medarbeidere setter «dagsorden» og etablerer «snakkis»?

Hvor møtes og snakker de ansatte generelt?

- Til daglig? Åpne kontordører? Hvilke uformelle nettverk finnes?
- Har DU noen det faller deg mer naturlig å henvende deg til (eks ved gledes- eller frustrasjonsutbrudd) enn andre?
- Spesielle arrangement ved milepæler i bedriften? Hvordan feirer man ulike anld.?

Hvordan vil du si at miljøet i NTE håndterer konflikter?

- Eksempel på en god håndtering
- Eksempel på en dårlig håndtering

Hva ser du som NTEs viktigste strategi og satsingsområde fremover?

Hva ser du som NTEs hovedutfordringer framover?

Rekrutteringsarbeidet

Deltar du i rekrutteringsprosesser til NTE?

Hvordan vil du si at NTEs rekrutteringsarbeid står i forhold til satsingsområder og utfordringer?

Hvilke egenskaper ser du etter når dere skal ansette nye medarbeidere?

Hvordan ser idealmedarbeideren i NTE ut?

- Har dere en helt eller et forbilde i bedriften. Hvorfor er hun/han et forbilde?

Hvilke rekrutteringsarenaer brukes?

- eks nærmiljøengasjement, skole, sommerjobb, bekjentskap?



Familievennlig arbeidsliv

Hvordan vil du vurdere mulighetene til å tilpasse arbeid og den enkeltes livssituasjon?

- Hjemme med syke barn, hjemmekontor, fleksible arbeidstidsordninger, norm for start – sluttidspunkt?

Tar fedrene (og mødre) foreldrepermisjon?/Blir de oppmuntret til det?

NTE og likestilling

Tallene viser oss at NTE har en veldig skjevt fordelt ansattegruppe med tanke på kjønn. På hvilken måte vil du si at det preger bedriften og kulturen her? (Gubbekultur – hva ligger evt i det?)

Avdeling	Antall ansatte	K	M	Gj.snittsalder Kvinner	Gj.snittsalder Menn
NTE Holding AS	102	43	59	45	49
NTE Marked AS	89	29	60	45	44
Energi AS	121	13	108	42	48
Elektro AS	200	1	199	41	38
NTE Nett AS	218	12	206	50	47
Sum	730	98	632	45	45

Hva tenker du når du hører at NTE skal jobbe for økt likestilling?

Og for økt mangfold?

Berører dette *deg* og dine oppgaver?

Mangfold innebærer gevinster, men også kostnader. Hvordan vil du vurdere NTEs evne til å hente ut gevinsten av ulikhet og redusere kostnadene per i dag?

Føler du at du har kunnskap om å jobbe mot mer likestilling og mangfold?

- Verktøy, metoder – argumentasjon?
- Hadde du vært interessert i å lære mer om dette?

Avslutning

Beskriv NTE med tre ord

Tror du det er slik bedriften blir sett utenfra også?

Hvordan tror du NTE ser ut om ti år?



Intervjuguide studenter/sommervikarer NTE

Bakgrunn

Mann/Kvinne?

Utdanning:

Når jobbet du i NTE?

Hvilken avdeling jobbet du i og hvilken stilling hadde du der?

Hvilke oppgaver hadde du?

Har du jobbet i NTE tidligere?

Rekruttering

Hvordan fikk du jobb i NTE?

Hvorfor/hvordan ble du interessert i en jobb i NTE?

Hva tenkte du om NTE før du begynte der?



Hvordan tenker du om NTE nå når du har blitt litt kjent med bedriften?

- Jobbmessig
- Sosialt

Hadde du kunnet tenke deg å jobbe der i fremtiden?

Miljø og trivsel

Hvordan opplevde du å bli tatt i mot da du begynte?

Tror du generelt det er enklere for noen grupper mennesker; for eksempel kvinner/menn, etnisk norske/ andre å komme ny til NTE? – Komme inn i miljøet - sosialt/faglig?

Har du tanker om hvordan de fast ansatte – eller ledelsen kan jobbe bedre med å ta i mot nyansatte?

Opplevde du at det var åpenhet for nye ideer; nye måter å gjøre ting på, og rom for å komme med forslag?



Generelt

Hvordan trivdes du totalt sett med å jobbe i NTE?

Beskriv NTE med tre ord

Nevn én ting som kan gjøre NTE mer attraktiv for DEG i fremtiden.

Tusen takk for besvarelsen!



Senter for kunnskap
og likestilling



Senter for kunnskap
og likestilling

Gruppeintervju NTE

Bakgrunn

Alder

Kjønn

Utdanning

År i NTE

Kryss av:

	Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke	Delvis enig	Helt enig
NTE er en trygg og god arbeidsplass					
Det er lett å komme ny til NTE					
NTE har gode rutiner som tar vare på de ansatte					
Ansatte har mange goder i NTE					
NTE er en moderne bedrift					
Jeg har gode muligheter til å påvirke utviklingen i NTE (min avdeling).					
Det er lett å bli hørt					
Jeg har gode karrieremuligheter i NTE					
Det finnes folk som lettere «klatrer i systemet her», enn andre					
Alle har like muligheter i NTE					
Det er godt miljø på min avdeling					
NTE hadde blitt annerledes med et mer mangfoldig miljø					
Det er bare ledelsen som ønsker flere kvinner i bedriften					
Det er mitt ansvar at NTE fremstår som en attraktiv arbeidsgiver for alle					



Senter for kunnskap
og likestilling

	Helt uenig	Devis uenig	Vet ikke	Delvis Enig	Helt enig
Jeg er stolt over å jobbe i NTE					
De som jobber her har få andre jobbmuligheter i regionen					
Det er lite konflikter i NTE					
Vi har rom for uenighet i avdelinga vår					
NTE er en ledende energibedrift i Norge					

Visjon

Om det skulle blitt gjort tre ting for å forbedre hele virksomheten; hva skulle det vært?

- 1)
- 2)
- 3)

Andre tanker/innspill?

KUN

Senter for kunnskap og likestilling

N-8286 Nordfold

Kunnskapsparken

Jakob Weidemannsgate 9

N-7713 Steinkjer

Telefon 75 77 90 50

Faks 75 77 90 70

post@kun.nl.no



Senter for kunnskap
og likestilling

www.kun.nl.no