



Gjennomslag - kvinner i kommunal toppledelse.

Underveisrapport i UoD-prosjektet,
2003-2005

Juni, 2004





*KS er opptatt av å øke den lave kvinneandelen blant toppledere i kommunal sektor. Kun 12% av rådmannsstillingene er besatt av kvinner. Gjennom UoD-prosjektet, **Gjennomslag - kvinner i kommunal toppledelse**, ønsker vi å mobilisere nye kvinnelige toppleder kandidater, så vel som å bidra til ny kunnskap og økt bevisstgjøring om kjønn og toppledelse i kommunal sektor. Satsingen er forankret i en overordnet målsetting om å styrke utviklingen av god rådmannsledning ved å utnytte erfaringer og ressurser hos begge kjønn. Den er også fundert i et prioritert mål i KS' 4-års plan om å bidra til økt likestilling.*

Rapporten er utarbeidet av prosjektleder Irmelin Drake, som også har vært ansvarlig for å gjennomføre studien som utgjør datagrunnlaget i rapporten. Fagansvarlig rådgiver i KS Arbeidsgiverutvikling, Marit Tovsen har vært en uvurderlig støttespiller i hele prosessen. Takk også til alle som har gitt av sin tid og bidratt med innspill og synspunkter i intervju eller andre sammenhenger til prosjektet. Denne rapporten er en underveisrapport. Det er planlagt en sluttrapport, våren 2005.



<u>Innholdsfortegnelse</u>	Side
Kapittel 1. Hvorfor søkelys på kvinner og administrativ toppledelse?	4
1.1 Det store bildet; lav andel kvinner i toppledelse	4
1.2 Rettighet- interesse eller ressursproblem; hvorfor satse på mangfold i ledelse	7
1.3 Prosjektets mål og problemstilling	9
1.4 Datagrunnlaget	10
1.5 Oppsummering	11
Kapittel 2. Maktens muligheter	12
2.1 Rådmannsledelse; bedre enn sitt rykte?	12
2.2 Samfunnsperspektivet; makt til å utvikle lokalsamfunnet	13
2.2 Lederperspektivet; makt til å utøve lederskap	14
2.3 Karriereperspektivet; fra 2. plass til 1. plass i organisasjonen	16
2.4 Oppsummering	18
Kapittel 3. Vilje til å ville bli rådmann	19
3.1 Viljen til å ville, skaper evnen til å kunne	19
3.2 Trenger rollemodeller	20
3.3 Kvinner med (for) høye krav til seg selv?	21
3.4 Fordeler og ulemper med rådmannsfunksjonen	23
3.5 Oppsummering	27
Kapittel 4. Rekrutteringsprosessene; hvordan høyne oddsen for at kvinner skal bli valgt?	29
4.1 Et mål i seg selv med kvinner?	29
4.2 Hvordan tiltrekke kvinnelige søkere?	33
4.3 Når kvinner bedømmes	36
4.4 Lederavtaler og betingelser	38
4.5 Oppsummering	38
Avslutning	41
Litteraturliste	42
Appendiks A: Metode	43
Appendiks B: Sammendrag av rapporten	45



Kapittel 1

Hvorfor søkelys på kvinner og administrativ toppledelse?

1.1 Det store bildet; lav andel kvinner i toppledelse

Norge skulle ha de beste forutsetningene for å ta i bruk den ressurs kvinner representerer. Vi har en yrkesdeltakelse blant kvinner som er blant de høyeste i verden. Utdanningsnivået blant norske kvinner er meget høyt og kvinnene er i dag i flertall ved de høyere utdanningsinstitusjonene. I politikken har vi gjennom mange år hatt profilerte kvinner som har vært rollemodeller og inspiratorer for andre kvinner. Men fortsatt har vi altså langt igjen til en representasjon av kvinner i ledende stillinger som gjenspeiler deres andel av den samlede kompetansen.

Arbeids- og administrasjonsminister Morten A. Meyer i Stortingets spørretime, 9.mars 2004

Selv om Norge liker å tenke på seg selv som "verdensmester i likestilling", er det fortsatt betydelig "ulikestilling" blant kvinner og menn på flere områder. Særlig gjelder dette blant topplederne i det norske samfunn, som preges av en betydelig mannsdominans, enten vi ser mot privat eller offentlig sektor. I det følgende skal vi ta for oss relevant statistikk i forhold til kvinner og toppledelse. Dette for å forankre tematikken i et mer overordnet perspektiv.

Den formelle samfunnseliten; stort sett bestående av menn

I makt- og demokratiutredningen som var i arbeid i perioden 1998-2003, ble det definert et såkalt "eliteutvalg" for å studere nærmere dem som innehar den øverste beslutningsmyndigheten i ulike sektorer i det norske samfunn (også referert som "posisjonelle eliter" (se Skjeie og

Teigen, 2003). Det ble pekt ut 10 ulike samfunnssektorer og gjort en kartlegging over et utvalg formelle toppposisjoner innen hver sektor. Dette utvalget som altså betegnes som "eliteutvalget" består av 1725 personer (bruttoutvalget). Figur 1.1 viser en oversikt over representasjonen av kvinner og menn blant formelle toppledere innen de ulike sektorene.

Sektor	% menn
Forsvar	100
Næringsliv	96
Kirke	94
Justis	93
Media	84
Forvaltning	81
Forskning og høyere utdanning	80
Organisasjon	76
Kultur	70
Politikk	62

Figur 1.1 **Mannsdominansen i eliteutvalget.** Rangert etter prosentandel. Hentet fra Skjeie, H. & M. Teigen (2003:57).

Som tabellen viser, er det kun i politikken at kvinner er sånn noenlunde likestilt med menn. I alle andre sektorer er det en klar mannsdominans. Totalt er det 80% menn i eliteutvalget og 20% kvinner.

Staten – 2 av 10 på toppen er kvinner

I Stortingets spørretime, mars 2004, fikk daværende Arbeids- og administrasjonsminister Morten A. Meyer et spørsmål relatert til regjeringens målsetting om 40 pst. kvinner i statlige lederstillinger, hva nåværende status er og hvilke tiltak som er satt i verk for å oppnå denne målsettingen. I sitt svar uttrykker statsråd Meyer "en viss bekymring" knyttet til utviklingen, og påpeker at det er særlig i forhold til topplederskiktet, at utfordringen ligger. Totalt sett er det 33,9 pst. kvinner i ledende



stillinger i staten, hvis en regner med alle nivåer (ca 9500 stillinger)¹.

På toppledernivå er imidlertid andelen kun 23,4 pst. (ca 291 stillinger). Utvalget av toppledere er basert på ledere som per 01.01.2004 var med i statens lederlønnssystem. I praksis innbefatter det stillingene som etatsjef og departementsråd i departementene, og som øverste leder i statlige foretak som for eksempel konkurransekontrollsystemet eller lignende. Andelen kvinnelige ledere i toppskiktet i departementene er imidlertid høyere enn det totale gjennomsnittet, med 29,8 pst. I reelle antall innebærer det 36 kvinner blant 121 toppledere. På aller øverste nivå, dvs blant departementsråder, var det per 01.07.2004 22,2 pst. kvinner eller i antall 4 kvinner blant 18 departementsråder.

Regjeringen er i følge arbeids- og administrasjonsministerens svar i spørretimen, ikke fornøyd med disse tallene og stadfester at målet om at det innen 1.juli 2006 skal være 40 pst. representasjon av begge kjønn i statens lederstillinger står fast. Av tiltak som er iverksatt for å nå dette målet, nevnes at det i 2002 ble gjort vedtak om nye retningslinjer for prosedyrene ved tilsetninger av toppledere i staten. AAD har nå fått i oppgave å se på hvordan rekrutteringen av toppledere ytterligere kan forbedres med sikte på å få til det nødvendige mangfold. I tillegg nevnes eget mentorprogram for kvinner, og støtte til nettverk og møteplasser for kvinnelige mellomledere. Et mobilitetsprosjekt har som mål å gjøre det enklere for ledere å bytte saksfelt og forvaltningsområde. Her vil kvinners deltakelse bli prioritert og man vil vurdere ulike tiltak som kan stimulere kvinner til å søke disse utfordringene.

Et mer eksternt orientert tiltak som AAD initierte i 1999 var opprettelsen av "Kvinnebasen", en database for kvinner som søker leder- og styreansvar. Her kan ledere som er på jakt etter kvinner til lederstillinger og styreverv lete blant 2700 registrerte kvinner, hvorav over 60 pst. allerede har styreerfaring og 80 pst. har ledererfaring fra før. Basen drives av Aetat.

¹ Kilde: Anne Christoffersen, seniorrådgiver i avdeling for omstilling og personalpolitikk (OPP), Arbeids- og administrasjonsdepartementet.

Næringslivet - vil, men får ikke til?

NHO og andre arbeidsgiverorganisasjoner i næringslivet har i en årrekke fremmet prosjekter med et formål om å få flere kvinner i ledelse og styrer. NHO lanserte høsten 2003 satsingen Female Future for å bistå bedrifter i etterspørselen etter kvinnelige lederemner og styrekandidater (se www.nho/female.future.no). Konseptet går i korthet ut på å koble bedrifter som etterspør kvinnelige styrekandidater med kvalifiserte og motiverte kvinner. Intensjonsavtaler forplikter bedrifter til å nominere kvinner til programmet og til selv å arbeide for å fremme kvinner i egen ledelse og styre. Prosjektet jobber aktivt med å finne styretalenter, mobilisere talentene og synliggjøre dem. Det gjennomføres et sentralt og flere regionale program for nominerte kvinner som blant annet innbefatter opplæring i styrearbeid, nettverkstreff, historiefortelling og mentoring. NHO har opprettet en database med kvinnelige styrekandidater som medlemsbedriftene kan rekruttere kandidater fra. Foreløpig består den av 134 kvinner, i følge Sigrun Vågeng, direktør for arbeidslivspolitikken i NHO (www.ukeavisenledelse).

Også andre arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner tilbyr ulike tiltak og satsinger som har til hensikt å styrke kvinner som ledere og lederkandidater og motivere virksomheter til å ta i bruk kvinners ressurser i større grad. Eksempler på dette er IKT-Norge som har gjennomført mentorprogram for kvinnelige ledere og ledertalent, Sivilingeniørforeningen som har utviklet et lederprogram for kvinner og Norsk Juristforbund som nettopp har lansert nettverket "Justias døtre".

Når det gjelder statistikk over andeler kvinner i ledelse i næringslivet, er det store variasjoner i ulike bransjer og på ulike ledernivå. Kvinner er typisk underrepresentert i bransjer som olje, energi og utvinning, bygg og anlegg, transport osv (se Richardsen & Traavik, 2004). På den annen side er de overrepresentert i bransjer knyttet til helse og sosiale tjenester og servicenæringen. Flest kvinnelige ledere finner vi i de kvinnedominerte næringene, selv om andelen ikke gjenspeiler andelen kvinner innen bransjen. Eksempelvis var 83 pst. av de ansatte i helse- og sosialsektoren i 2001 kvinner (inkludert både privat og offentlig sektor), men bare 50 pst. av



lederstillingene var besatt av kvinner (Andreassen & Folkenborg, 2002). Likeledes er det en tendens til at jo høyere opp i lederhierarkiet, jo færre kvinner. En telling utført av Ledelse Likestilling Mangfold i 2003, viste at 14,4 pst av lederne i topplergruppene i de 238 største selskapene i Norge var kvinner. NHO rapporterte i 2002 om 7,4% kvinner på topplernivå².

Kvotering av kvinner til styrer?

7. mars 2002 offentliggjorde den norske regjering en beslutning om å lovregulere kvotering av 40% kvinner til styrer i alle norske allmennaksjeselskaper i løpet av 2005, dersom ikke de samme selskapene oppnår slike resultater på egenhånd. Året etter, nærmere bestemt 3. juni 2003 fremla regjeringen lovforslag (Ot.prp. nr 97³) for Stortinget om regler for kjønnsrepresentasjon i bedriftsstyrene til norske selskaper. I denne proposisjonen foreslår Regjeringen endringer i selskapslovgivningens regler om styresammensetning for alle offentlig eide foretak, det vil si statsaksjeselskaper, statsallmennaksjeselskaper, statsforetak, enkelte særlovselskaper, samt for interkommunale selskaper. Det foreslås regler om kjønnsrepresentasjon, som krever at det blant styremedlemmene i disse selskapene skal være et minimumsantall av hvert kjønn, tilnærmet 40 pst. For allmennaksjeselskaper med private eiere foreslås tilsvarende selskapsrettslige regler om kjønnsrepresentasjon. Videre foreslås en presisering av at likestillingslovens regler om kjønnsrepresentasjon gjelder når en kommune, en fylkeskommune eller staten oppnevner medlemmer til stiftelser.

Tall og fakta om kjønnsrepresentasjon i styrer

Bakgrunnen for kvoteringsforslaget, er en "unormal" lav andel kvinnelige styrerepresentanter. En studie som Econ (2003) gjennomførte i 2002, viste at 8,6 av styrervene i allmennaksjeselskapene innehas av kvinner. Imidlertid viste det seg at utspillet satte fart i utviklingen og det ble registrert relativt store endringer ganske raskt i etterkant av utspillet⁴.

² NHO, Utvalgsstatistikk, 2002

³ www.dep.no/bfd/norsk/likestilling/kvinneristyrer/index-b-n-a.html gir en oversikt over pressemeldinger og dokumentasjon vedr. saken. Selve proposisjonen kan hentes frem på følgende webadresse:

⁴ Jmfr. www.managementwomen.no/pressemelding/

Det kan tyde på at oppmerksomheten som ble rettet mot problemet og kvoteringstrusselen gav resultater.

De nyeste målingene i år viser en positiv utvikling, men det trengs likevel en solid økning inntil sommeren 2005 for å unngå lovbestemt kvotering. I følge analysebyrået Lindorff Decision mangler det 899 kvinner for å nå regjeringens krav om 40 pst. kvinneandel (www.ukeavisenedelse.no). I henhold til den årlige målingen fra Ledelse Likestilling Mangfold, er nå 11 pst av styremedlemmene i norske allmennaksjeselskaper kvinner.

Kommunene - med stort potensial for å øke andelen kvinnelige toppledere?

Norske kommuner er en kvinnedominert sektor. I henhold til likestillingsbarometeret 2003, utføres 75 pst. av til sammen 198 957 årsverk i kommunene av kvinner. Når det gjelder kvinnerepresentasjon i generelle lederstillinger er tallene usikre. I lederstillinger på høyere administrativt nivå, var det i henhold til Likestillingsbarometeret 2003, 28 pst. kvinner (ikke inkludert topplerstillingene). Tabellen under viser for øvrig at det er store bransjemessige/faglige variasjoner med høyest andel i helsesektoren og lavest innenfor teknisk sektor.

	N: totalt	N: kvinner	%: kvinner
Skolesektor adm.leder	360	113	31
Helsesektor adm.leder	339	169	50
Tekn.sektor adm.leder	416	27	6
Totalt	1115	309	28

Figur 1.2 *Kjønn og kommunal administrativ toppledelse. Kilde: Likestillingsbarometeret 2003.*

Tabellen fra Likestillingsbarometeret kan imidlertid ikke sies å gjengi et realistisk bilde av "toppledelsen i norske kommuner" da disse også ville måtte inneholde tall over assisterende rådmenn og kommunalsjefstillinger som et minimum. Noen kommuner er dessuten organisert slik at rådmannen kun har virksomhetsledere på nivået under seg, noe som innebærer at også virksomhetsledere i praksis er i "toppledelsen". På grunn av svært ulik praksis omkring hvilke stillingstyper som inngår i



toppledelse i norske kommuner, avgrenses det videre fokuset til den administrative topplederen, dvs rådmannsfunksjonen og bydelsdirektører.

På tross av noe mangelfull statistikk, kan det konstateres at kvinner faktisk utgjør en majoritet av de administrative og faglige lederne i kommunal sektor og at det derfor er mange kvinner som har kommunal ledererfaring, i tillegg til eventuell teoretisk kompetanse. Også på det nivået som rapporterer til toppleder, er kvinneandelen betydelig. Utgangspunktet for å kunne rekruttere kvinner til det øverste nivået burde således være godt.

9 av 10 rådmenn er menn

Likevel viser en ny telling, at kun 12% av topplerne i norske kommuner er besatt av kvinner⁵. Baldersheim & Øgård (1999) gjengir en oversikt over kjønnsfordelingen blant norske rådmenn fra 1985 til 1997/98. Tallene er oppdatert med en manuell telling fra KS.

	1985	1987	1989/90	1997/98	2004
Kvinne	1	1	4	7	12 (54)
Mann	99	99	96	93	88
N =	370	141	181	325	436
100%					

Figur 1.3 *Kjønns sammensetning blant norske rådmenn. Prosentfordeling.*

Som tabellen viser, kan vi se at det har skjedd en liten utvikling over tid, men mannsdominansen er likevel udiskutabel. 9 av 10 rådmenn er menn. 12 av 100 rådmenn er kvinner. Til sammen var 54 rådkvinner av 436 stykker, per mars 2004,

Et tall som skisserer en radikal endring fra dette bildet, kommer fra oversikten over de administrative topplerne i Oslo kommune, per mai 2004. Av 15 bydelsdirektører er 10 kvinner, dvs en prosentandel på 66.67 i kvinners favør.

8 av 10 ordførere er menn

Som vi skal komme tilbake til, er ikke kjønnsrepresentasjonen på politisk nivå uvesentlig for problemstillinger knyttet til rådmannsutvelgelse. Enkelte hevder at 'menn velger menn' og at så lenge det er flest mannlige

ordførere, vil det skje lite rekrutteringen av kvinnelige rådmenn. Oversikten over kvinneandelen blant ledelsen på kommunalt politisk nivå per desember 2003 er som følger;

Ordførere	17%
Kommunestyre	35%

Figur 1.4 *Kommunal politisk ledelse. Prosentandel kvinner. Kilde: Likestillingsbarometeret 2003*

Kvinnerepresentasjonen i kommunal sektor er generelt høy, særlig sammenlignet med andre sektorer, bortsett fra i topplerens kikk og innen visse stillingstyper. Vi skal se nærmere på hvorfor dette representerer et problem, eller en mulighet for kommunene.

1.2 Rettighet-, interesse-, eller ressursproblem; hvorfor satse på mangfold i ledelse?

Med bakgrunn i statistikk, kan vi konstatere at norsk arbeidsliv har en relativt lav andel kvinnelige topplerne. Men er det egentlig et problem, og i så fall, hvordan det? Det er forskjellige innfallsvinkler og argumenter for å satse på mer mangfold i ledelse. Det kan betraktes som i) rettighetsproblem, ii) interesseproblem eller iii) produktivetsproblem.

Hvorfor viktig med kvinner?

- **Rettighetsprinsippet:** Fordi kvinner bør ha like rettigheter og muligheter som menn. Mål: likestilling
- **Interesseperspektivet:** Fordi kvinner og menn representerer ulike interesser som er likeverdige. Mål: likeverd
- **Ressursargumentet:** Fordi kvinner utgjør halvparten av ressursene som virksomheter disponerer og rekrutterer fra. Mål: produktivitet

Det første perspektivet, rettighetsprinsippet, er både selvfølgelig og kontroversielt fordi det lover frihet fra diskriminering (fundert som et demokratikrav og basert i kvinners menneskerettigheter i særdeleshet), men gjør samtidig likestillingsarbeidet til en plikt (jmf. r.

⁵ Manuell telling fra KS, v/senior rådgiver Marit Tøvsen, mars 2004.



Skjeie & Teigen, 2003:21). Med bakgrunn i målet om at kvinner og menn skal ha lik rett til lik deltakelse, innebærer det eksempelvis at direkte eller indirekte former for diskriminering i lederrekrutteringer er forbudt, og at det å ta bort eventuelle kjønnsbestemte hindringer, er et ansvar alle organisasjoner må forholde seg til. I tillegg er det en plikt å jobbe offensivt for å rette opp skjevheter mht kjønn. Mao, man skal ikke bare unngå diskriminering, men iverksette konkrete tiltak for å fremme likestilling. I tillegg er alle offentlige og private organisasjoner over en viss størrelse (og som er regnskapspliktige) i henhold til likestillingsloven pålagt å utarbeide tall og statistikk som tydeliggjør likestillingssituasjonen i virksomheten og rapportere disse i årsberetninger eller i årlige budsjetter⁶. Det skal også bekjentgjøres hvilke tiltak som iverksettes for å rette opp eventuelle skjevheter. Kun et fåtall virksomheter er unntatt fra disse og andre likestillingsrelaterte pålegg.

Anvendt på vårt temaområde, betyr det at man i de fleste organisasjoner har en oppgave å gjøre i forhold til å sørge for at det ikke foregår direkte eller indirekte former for diskriminering i lederrekrutteringer generelt og til topplerstillinger spesielt. Samtidig skal det iverksettes tiltak for å rekruttere flere kvinnelige toppledere som er det underrepresenterte kjønn. Som vi skal komme tilbake til, er det flere av informantene i denne studien som påpeker fordelene ved å argumentere for likestilling som en rettighet, og å appellere til politikere om at det å arbeide aktivt for å rekruttere kvinner som kommunale toppledere er en lovbestemt plikt. Dette prosjektet er for øvrig forankret i et prioritert mål i KS' 4-års plan om å fremme likestilling i norske kommuner.

Det kan også være et interesseproblem at kvinner ikke utgjør en representativ andel av beslutningstakerne på viktige samfunnsområder, inklusiv i arbeidslivet. Dersom man antar at kvinner og menn til en viss grad representerer ulike interesser, er det nødvendig å inkludere både kvinner og menn i de fora hvor beslutninger fattes. Interessene kan i denne sammenhengen være både bestemte verdier, strategier eller måter å løse problemer på. Dette perspektivet

har vært retningsgivende for kvoteringen i politiske partier. Der er argumentet at de som tar beslutninger på vegne av befolkningen, bør til en viss grad speile befolkningen.

Men som vi også har eksempler på i denne rapporten, kan en ikke ta for gitt at kvinnelige beslutningstakere og premissleverandører vil fremme kvinner og/eller det som betraktes som typiske kvinnelige verdier. Motsatt er det heller ikke slik at menn ikke kan være fremmere av kvinner og/eller mer klassiske kvinnelige verdier. Imidlertid har vi eksempler fra en rekke felt som understøtter ideen om at kjønn har betydning for de praktiske valgene som gjøres av profesjonelle mennesker. På den politiske arena, har kvinners deltakelse bidratt til fremprioriteringer av saker mot mer klassiske kvinneinteresser særlig rettet mot omsorg og omsorgsarbeid. Skjeie (1992) fant at kvinner har samarbeidet innen og på tvers av partier for å fremme helt spesielle saker, selv om dette ikke er det typiske. Det er ikke usannsynlig at noen kvinner er spesielt opptatt av å fremme kvinners perspektiver, mens andre ikke er det. Hvorvidt man lykkes i å få gjennomslag for eventuelle alternative perspektiver, vil blant annet avhenge av i hvilken grad kvinner utgjør en minoritet eller en kritisk masse av en gruppe.

Fra et ressursperspektiv er det et problem at kvinner ikke er representert i lederstillinger i tråd med den kompetansen og de erfaringer de besitter som er av relevans for virksomheters produktivitet. Dersom kvinner blir valgt bort fra, eller selv velger å ikke vie ressursene sine til beste for virksomheten, er det sløsing med de menneskelige ressursene. Bedriftsrådgiver Rikke som ble intervjuet i forbindelse med prosjektet (informant # 9) formulerte dette perspektivet godt; - *Det er viktig å ha flere kvinner i toppledelse ut ifra det enkle faktum at vi er relativt jevnt fordelt med talent og forutsetninger, og da får vi ikke utnyttet de talentene når man ikke har lykket i å appellere til jenter.*

Talentperspektivet har fått stor oppslutning, blant annet i næringslivet. En ting er at virksomheter ønsker tilgang til talenter for å øke sin interne og/eller eksterne produktivitet gjennom utviklingen av nye løsninger og bedre tjenester og produkter. Når velkvalifiserte kvinner velger å unndra sitt talent fra topplerstillinger, innebærer det et

⁶ Se brosjyren; Aktivitets- og redegjørelsesplikten. Likestillingsloven. Ved Likestillingsombudet.



mulighetstap for organisasjonene. Men det kan også påføre organisasjonen kostnader i form av redusert motivasjon hos andre kvinnelige ansatte, dårlig renommé og goodwill i markedet/lokalsamfunnet eller mindre kreativ problemløsning som et resultat av manglende mangfold i beslutningsprosesser. En oppsummering blant personalledere viser at de fem viktigste begrunnelsene til at det satses på mangfold i deres bedrifter er følgende (Robinson & Dechant, 1997):

- Bedre benyttelse av talent
- Økt markedsforståelse
- Økt ledereffektivitet
- Økt kreativitet
- Økt kvalitet i problemløsning

Det er blant annet på disse bakgrunner at en økende andel ledere i næringslivet gjør seg til talsmenn for økt satsing på å tiltrekke og beholde høyt kvalifiserte kvinner. Etter hvert som det offentlige arbeidsliv har fått økt press på å redusere kostnader og drive mest mulig effektivt i henhold til bedriftsøkonomiske prinsipper, er dette perspektivet i økende grad relevant for offentlige organisasjoner.

1.3 Prosjektets mål og problemstilling

I dette prosjektet har KS lagt som grunn et fokus på kjønn og toppledelse av ressursmessige hensyn. Følgende overordnede mål er formulert: **"Å styrke utviklingen av god rådmannsledelse i kommunene ved å utnytte erfaringer og ressurser hos begge kjønn"**. Med andre ord ville vi kunne si at det å ikke ha flere kvinner i kommunal toppledelse innebærer et ressursproblem fordi man ikke i optimal grad utnytter de lederressursene som er tilgjengelig. Snudd til et mulighetsperspektiv, vil vi kunne si at det ligger mulige produktivetsgevinster i å øke andelen kvinner i kommunal toppledelse. I formuleringen ligger også en mulig åpning mot interesseperspektivet. Når det påpekes at ressursene og erfaringene til kvinner er like verdifulle som menns og bør benyttes i rådmannsledelse, ligger det en fortolkningsmulighet i at disse ressursene og erfaringene kan være ulikt fordelt mhp kjønn. Et relevant spørsmål vil derfor være hvorvidt kvinners inntreden i rådmannsledelse kan gi et annet uttrykk dersom disse (ulike) erfaringene anvendes i den rette settingen. Prosjektet vil derfor utforske hvilke synspunkter man har (på

potensialet i kjønnsforskjeller), og eventuelle praktiske eksempler (gjøres det noe forskjellig).

Kartleggingen som har blitt gjennomført i den først fasen av prosjektet, viser at mange av informantene benytter en argumentasjon som tilkjennegir følgende forskjellsperspektiv, "kvinner og menn er like, men forskjellige". Fra dette ståstedet, er det typisk det særegent kvinnelige som vekker interesse og som gjør kvinner til særskilt spennende topplerkandidater. Andre stiller seg mer spørrende til om det vil spille noen rolle at kvinner kommer inn som toppledere, og mener at de ikke har sett noe til det hittil. Det er ikke usannsynlig at det vil være kjønnsforskjeller i oppfatninger om dette.

Sammenligninger mellom kvinner og menns holdninger og forklaringer vil bli kartlagt i en senere fase av prosjektet. Nå er hensikten først og fremst å innta et **kvinneperspektiv** på tematikken. Med det menes at det i særdeleshet vil bli belyst spørsmål som angår kvinner og kvinners motivasjon i forhold til rådmannsjobben.

Synliggjøringsprosjektet

Kvinneforskning, hvorfor det? For å synliggjøre kvinners erfaringer, livsløp og levekår.

Harriet Holter (1996)

Kvinneforskningens langsiktige mål er å oppheve seg selv. Det vil kunne skje når (...) spørsmål som angår kvinner stilles like selvfølgelig som spørsmål som angår menn.

Tone Schou Wetlesen (1987)

Det er tidligere forsket mye omkring rådmannsledelse, men ikke med et kvinneperspektiv. Det er derfor mange ubesvarte spørsmål som knytter seg til hvordan kvinner tenker, agerer og prioriterer i en slik sammenheng. Et slikt perspektiv innebærer ikke at vi utelukkende er interessert i å snakke med kvinner om problemstillingene, men at spørsmålsstillingene først og fremst går på å forstå og finne løsninger som retter seg mot kvinners atferd og preferanser. Dette vil også menn kunne ha kvalifiserte synspunkter på.

Problemstilling

Dersom KS sitt mål om å styrke rådmannsledelsen i kommunene gjennom å utnytte erfaringer og ressurser hos begge kjønn skal oppfylles, er det behov for at kvinner utgjør en



større andel av rådmannsstillinger enn hva de gjør i dag. Problemstillingen kan derfor formuleres som følger; **Hva skal til for å få flere kvinner i kommunal toppledelse?**

Hvis vi ser rent matematisk på en slik problemstilling, er det to innganger til å svare på dette spørsmålet. For det første må tilfanget av kvinner i rådmannsstillinger økes. Det betyr at flere kvinner må bli rekruttert inn som rådmenn i fremtidige ansettelse. Men samtidig spiller det en rolle hva som skjer med de nåværende kvinnelige rådmennene. Hvis de slutter i større grad enn hva menn gjør, vil den totale kvinneandelen kunne gå ned selv om det kommer flere nye inn. Det vil derfor også være behov for å sikre at nåværende kvinnelige rådmenn forsetter i topplederstillinger på linje med, eller i større grad enn menn.

Først og fremst skal vi tilnærme oss behovet for å øke andelen kvinner i fremtidige rådmannsansettelser. Det kan betraktes som et beslutningsproblem med to vesentlige aktørgrupper; i) potensielle kandidater (eller *jobbtilyderne*, jmf. Baldersheim & Øgård, 1999); ii) *etterspørrene* som er den politiske ledelsen i kommunene, og *rekruttererne* som i økende grad bistår kommunene i selve utvelgelsesprosessen. Begge disse gruppene gjør vesentlige vurderinger og beslutninger som har konsekvenser for utfallet i en konkret rådmannsansettelse; og påvirker dermed hvorvidt den utvalgte rådmann er en kvinne eller en mann. Med bakgrunn i hovedproblemstillingen, kan vi derfor spørre oss; Hva skal til for å mobilisere kvinnelige kandidater til å ville bli kommunale toppledere og søke konkrete stillinger? Dernest; hva kan den beslutningstakerne gjøre for å bidra til flere kvinnelige rådmenn, samtidig som de sikrer at de får tilsatt en person med den rette kompetansen. Med fokus på rekrutteringsprosessen viser vi at det en rekke vurderinger og beslutninger som vil kunne påvirke tilgangen til kvinnelige kandidater og at det gjøres riktige vurderinger av dem.

1.4 Datagrunnlaget

Datainnsamlingen for prosjektet i sin helhet foregår i flere faser. I denne første fasen er hensikten å gjennomføre en utforskende studie som preges av kvalitative metoder og åpne spørsmålsstillinger. Målet er å få innspill til utviklingen av et tiltak som skal rette seg mot

kvinnelige toppleder kandidater så vel som å bidra til å belyse problemstillingen. I neste omgang vil det bli gjennomført en kvantitativ studie for å undersøke generaliserbarheten i funnene og få frem eventuelle kjønnsforskjeller hos målgruppene.

Datagrunnlaget i rapporten baserer seg på en eksplorativ studie foretatt i perioden september 2003 - mai 2004. Det er benyttet ulike datainnsamlingsmetoder; en intervjustudie bestående av 16 dybdeintervjuer, en fokusgruppe, skriftlige innspill, en case studie, i tillegg til diverse samtaler med fagpersoner. I rapporten er informantene gitt fiktive navn (se oversiktene under), men sitatene er skrevet ut i sin originale og opprinnelige form. Ytterligere beskrivelse av metoden, gjengis i appendiks A.

Informanter, intervjustudien

#	Funksjon	Kallenavn
#1	Rådkvinne	"Mona"
#2	Rådkvinne	"Tone"
#3	Rådkvinne	"Nanna"
#4	Bydelsdirektør	"Mari"
#5	Rådkvinne	"Irene"
#6	Kandidat	"Anette"
#7	Kandidat	"Bettina"
#8	Lederutvelger	"Jakob"
#9	Lederutvelger	"Rikke"
#10	Lederutvelger	"Benedikte"
#11	Lederutvelger	"Lotte"
#12	Ledelsesekspert	"Anne Lise"
#13	Ledelsesekspert	"Hedda"
#14	Politisk leder (ordfører)	"Hans"
#15	Politisk leder (fylkesordfører)	"Kaja"
#16	Fylkesrådmann	"Stian"

Informanter, fokusgruppen

#	Funksjon	Kallenavn
# 17	Rådmann	"Peter"
#18	Rådmann	"Jostein"
#19	Rådmann	"Nora"
#20	Rådmann	"Nicolai"



Informanter, skriftlige innspill

#	Funksjon	Kallenavn
#21	Rådmannskandidat	"Sissel"
# 22	Rådmannskandidat	"Sofie"
#23	Rådmannskandidat	"Herdis"
#24	Rådmannskandidat	"Kristine"
# 25	Råd kvinne	"Solveig"

Samlet oversikt, informanter

<u>Intervju</u>	<u>Fokusgruppe</u>	<u>Skriftlig</u>	<u>N</u>
5 rådkvinner	1 rådkvinne	1 rådkvinne	7
1 fylkesrådmann	3 rådmenn		4
4 headhuntere			4
2 ledelsesekspert			2
2 kandidater		3 kandidater	5
2 politiske ledere			2
= 16 N	4 N	4N	24

1.5 Oppsummering

Statistikk viser at toppledelse i norsk arbeidsliv er dominert av menn, også i kommunal sektor. 9 av 10 rådmenn er menn. Totalt har 54 av de 436 norske kommunene en kvinnelig administrativ toppleder. Dette kan representere et likestillings-, interesse og/eller ressursproblem, men også et mulighetsområde, dersom man velger en slik vinkling. Dette prosjektet har som antakelse at flere kvinner i toppledelsen i kommunal sektor vil bidra til bedre ledelse gjennom bedre bruk av de samlede ressursene. Samtidig vil flere kvinner i toppledelsen bidra til økt likestilling som et mål i seg selv.

Kommunal sektor har et godt utgangspunkt for kunne øke andelen kvinner i toppledelse med sin tilgang til høyt kvalifiserte kvinner og dermed potensielle toppleder kandidater. Mange kvinner har ledererfaring høyt oppe i det kommunale lederhierarkiet, og mange har lang fartstid som ledere i kommunal sektor. Utfordringen ligger derfor ikke primært i å kvalifisere kvinner til toppledelse, men snarere i å mobilisere kvalifiserte kvinner til å søke topplederstillinger. I tillegg er det vesentlig å bidra til at de kvinnene som allerede er toppledere, velger å forsette (enten i samme stilling eller gå over i ny kommunal topplederstilling).

En forutsetning for reelle endringer i kjønnsrepresentasjonen på administrativt toppnivå, er ikke bare motiverte og kvalifiserte kandidater, men en etterspørselside som er i stand til å tiltrekke kvinnelige kandidater og som i større grad enn før velger en kvinne blant de kvalifiserte søkerne. Hvordan høyne oddsen for å ansette en kvinne, er kjernes spørsmålet som knytter seg til beslutningstakernes bidrag mot måloppnåelse.

For å få belyst disse problemstillingene, er det gjennomført en kvalitativ studie med et flerfoldig metodegrunnlag. Innspillene er anonymiserte og utgjør det empiriske grunnlaget for rapporten. Hensikten er å utvide forståelsen for de utfordringer som bidrar til færre kvinnelige søkere, og hva som skal til for å få flere kvinnelige toppledere.



Kapittel 2

Maktens muligheter

Må kunne se mulighetene med makt - at det betyr å kunne skape noe og gjøre noe i forhold til noen, enten ift medarbeidere eller brukere. Kvinner må tørre og ta denne muligheten.

Bydelsdirektør Mari (#4) på spørsmål om hva som skal til for å mobilisere kvinner til å ville bli kommunale toppledere

I dette kapitlet rettes fokuset mot rådmannsstillingen og hva som er (så) attraktivt med den. Hva er det som har motivert de nåværende rådmennene til å ville bli rådmann? Hva opplever de som det mest spennende med rådmannsrollen? Hva tenker lederutvelgerne og ledelsesekspertene om hva som er attraktivt ved kommunal administrativ toppledelse? Og hva med den politiske ledelsen?

Bakgrunnen for dette fokuset er blant annet forutsetningen om at potensielle kandidater må finne det attraktivt å inneha en slik stilling, for å la seg involvere i en søkeprosess og dermed utgjøre en kandidat som kommunens toppledelse kan velge blant (se neste kapittel). Som headhunter Rikke (#8) uttalte om mangelen på kvinnelig talenttilfang i rekrutteringsprosesser til rådmannsstillinger; *Hvorfor appellerer det ikke til jenter? Det er det vi må sette spørsmålstegn ved.*

Det er ikke sikkert at den oppfatningen folk flest og kvinner spesielt har om kommunal administrativ toppledelse, er i overensstemmelse med reelle forhold. Flere av informantene har vært inne på at kommunen generelt og rådmannsstillinger spesielt, har et undervurdert renommé.

2.1 Rådmannsledelse; bedre enn sitt rykte?

Når en skal gjøre seg opp en mening om rådmannsledelse er noe for seg, er det sannsynligvis ikke så lurt å basere seg på rykter eller på det image som råder omkring rådmenn. For i følge flere av informantene, har rollen et ufortjent dårlig image. Rådmann Nanna (#3) sier; - *Det høres jo gudsjammerlig kjedelig ut å*

være rådmann. Det er det ikke, men jeg tror jenter tror det. Det høres ut som papir, men det er det nesten ikke i det hele tatt. Det er nesten bare folk.

Rådmann Tone (#2) er også opptatt av det dårlige imaget til kommunal sektor som ikke matcher med virkeligheten. - *Vi blir sett på som tørt og kjedelig, men det er ikke tvil at det er den mest utfordrende jobben som finns. Vi har et ufortjent kjedelig rykte. Det er så utrolig spennende jobb å være rådmann - du er der ikke pga pengene, men fordi man er med på å utvikle et samfunn. Noe av det flotteste en kan få være med på.*

Lederutvelger Jacob (#8); - *Det offentlige har ofte ord på seg for å være sidrumpa. Men rådmannsstillingene er en av de tøffeste lederstillingene som finns per i dag - som krever samfunnskunnskaper, omstillingskunnskap og evne til å tilpasse seg nye rammevilkår.*

Spørsmålet er om ikke det bør fortelles noen andre historier om hva rådmannsledelse innebærer som bedre får frem hva som gjør at dette er en spennende jobbmulighet for kvalifiserte kandidater. Perspektiver på dette har vi fått fra både kvinner og menn som innehar slike stillinger, så vel som headhuntere, ledelseseksperter og potensielle kandidater. Spesiell vekt legges imidlertid på synspunktene hos de kvinnelige rådmennene. Fordi det er så få av dem og fordi de er kvinner, er det nyttig å få tilgang til nettopp deres versjon av hva som er attraktivt med rådmannsledelse. En skal heller ikke se bort fra at en slik vinkling vil kunne positivt påvirke nåværende kvinnelige rådmenn i sin identifisering med rådmannsrollen. Gjennom å samtale om (i intervjuer og presentasjoner) og lese om hva andre kvinner og menn finner

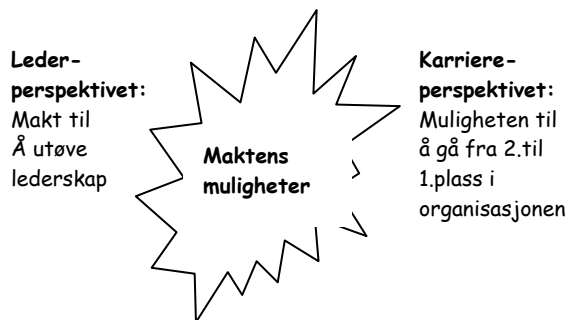


attraktivt ved rådmannsrollen, vil en kunne få forsterket egne opplevelser eller få nye oppdagelser.

Resultatene i denne studien tyder på at det å inneha den øverste administrative lederstillingen i en kommune, innebærer spennende muligheter fra tre perspektiver i særdeleshet; i) et samfunnsperspektiv, ii) lederperspektiv og iii) personlig karrieresperspektiv.

Samfunnsperspektivet.

Makt til å utvikle lokalsamfunnet



Det er typisk ikke bare en side ved rådmannsrollen som har motivert nåværende rådmenn til å søke og takke ja til konkrete stillinger, men gjerne en kombinasjon av flere forhold. Lysten til å påvirke lokalsamfunnet, samtidig som det føles som et naturlig ledd i en personlig karriereutvikling, kan være en kombinasjon. Muligheten til å håndtere kompliserte lederutfordringer og til å bygge team av dyktige og engasjerte medarbeidere, kan være en annen. For enkelte som ble rådmann i ung alder, har motivasjonen endret seg i løpet av karrieren. Som ung var det lysten på å bevise at man kunne og evnet å inneha en slik posisjon som var drivkraft, mens man med erfaring får energi av å skape positive resultater gjennom egne ideer om ledelse og organisasjon. Gjengivelsen i dette kapittel bærer preg av et ønske om å få frem flest mulige perspektiver, snarere enn å oppsummere karriereløp og -motivasjon hos enkeltpersoner.

2.2 Samfunnsperspektivet; makt til å utvikle lokalsamfunnet

Rådmannsrollen innebærer å være den øverste administrative ansvarlige i kommunen. Norske kommuner har på sin side ansvaret for en rekke tilbud og tjenester som angår innbyggerne på ulike måter gjennom livsløpet. Som bedriftsrådgiver og lederutvelger Rikke (#9)

påpekte; rekruttering av topplederen i kommunene angår alle kommunenes innbyggere fordi alle på en eller annen måte er avhengig av et velfungerende kommunalt tjenestetilbud. Siden alle er innbyggere i en kommune, er det i alles interesse at de mest motiverte og kompetente kandidatene velger å ville ta dette ansvaret. Nettopp makt til å påvirke kommunenes utvikling og bidra til gode tjenester for innbyggerne, er en side ved rådmannsrollen som informantene trekker opp som en vesentlig motivasjonsfaktor.

Eksempelvis ble påvirkningskraften til en rådmann et fremtredende tema i fokusgruppen da temaet om motivasjon kom opp. - *Perfekt stilling for å påvirke et samfunn, sier Peter (#17) om motivasjonen hans for å bli rådmann. - Kommer fra (et lite sted i distriktet, redaksjonell tilføyelse), og rådmannen er en viktig person i distriktene. En unik posisjon for å øve innflytelse. Nicolai (#20) mener også at det er muligheten til å påvirke som har vært drivkraften hans inn i rådmannsstillingen. - Har gått løpet i hele organisasjonen (men i forskjellige kommuner, red. tilføyelse). Startet som kontorassistent.*

Irene som har vært rådmenn nesten hele sitt yrkesaktive liv, sier at motivasjonen hennes er verdibasert og hun kaller seg kommuneelsker. - *Har sans for kommunale institusjoner og offentlige velferdstilbud. Viktige oppgaver, viktig å være en del av det. Min motivasjon er å utvikle kommune-Norge (ved siden av min egen kommune), sier hun. Irene påpeker at ledelse i kommunal sektor er veldig resultatorientert og veldig konkret. Gjennom et åpent eksternt lederprogram har hun fått nær kontakt med ledere fra privat næringsliv og oppdaget at hun scorete høyere på resultatorientering enn lederne fra næringslivet. - De ble forbauset over alt vi får til med de utfordringene, forteller hun.*

Rådmann Tone (#2), som er midt i trettiårene og administrativ leder for en kommune med et par tusen innbyggere er også opptatt av makten til å utvikle samfunnet. Om hva som har motivert henne til toppledelse sier hun; - *Det å sitte øverst og få lov og se helheten og sitte med makten. Jeg har en enorm makt og sitter med en stor organisasjon som det er spennende og se hva du kan få ut av. Når jeg kommenterer hennes ublu bruk av maktbegrepet som ikke alltid er vanlig blant administrative toppledere i Norge verken blant menn eller kvinner, sier hun: - Har*



bestemt meg for å ha et positivt forhold til det. Det er ikke makten som er farlig, men å bruke den feil.

Mona (#1), som ble rådmann i moden alder, er også svært tilfreds med at det nettopp er hun som sitter med det overordnede administrative ansvaret i kommunen. *-Jeg liker å håndtere makt, konstaterer hun, men tilføyer med et skrått blikk, - jeg kan si det til deg. Makt er artig.* Tidligere har hun forklart at motivasjonen for å være "rådkvinne" først og fremst er *- å sitte med det hele og fulle ansvaret. Man må tåle både ris og ros, sier hun, - men da vet jeg hvor ansvaret ligger.*

Nanna (#3) er også opptatt av de positive sidene ved ansvaret og makten som ligger i topplederstillingen. *- Jeg hadde jobbet i mange år (...) og prediket hvordan ting burde være, og ville se hvordan det funket i praksis. Tenkte at jeg kan ikke bare sitte og mene - nå må jeg (ut og) finne det ut i praksis. Få til endringer som betyr noe for folk.*

Anette (#6) som ønsker seg inn i en rådmannsstilling, ser også påvirkningsmulighetene som den viktigste drivkraften; *- Det som driver meg er å få til en kommune som kan bli så bra - vise at det går an, Få resultater. Tenk så deilig å kunne påvirke en hel kommune!*

Fylkesrådmann Stian (#16) som forteller at han har vært drevet av et ønske om innflytelse og påvirkning, mener at makt gir energi; *- Å søke stillinger, på pent språk, er å søke nye utfordringer, som det gjerne heter. Men det handler om at vi vil realisere oss selv og våre drømmer. Jeg vil ha innflytelse, da må jeg jo ha makt. Makt er energi. Du samler kraft. Det er det, det handler om.*

Ledelsesekspert Anne Lise (#12) røper at hun selv kunne tenke seg en slik jobb og mener at det er masse morsomt med rådmannsjobben, særlig om man er samfunnsinteressert og -engasjert. *- Får så mye innblikk i så mye og hvis du vil ha innflytelse, får du innvirkning så mange steder. Ulike områder du er inne på - når jeg snakker med folk fra næringslivet, høres det ikke like spennende ut.*

2.2 Lederperspektivet; makt til å utøve lederskap

Det å være leder, det kan jeg godt!

Rådmannskandidat (#7)

Mange av informantene påpeker hvor godt de liker å være leder. Det å være den fremste utviklingsagenten for et team av kunnskapsrike og engasjerte medarbeidere, er en vesentlig motivasjonsfaktor for både toppledere og kandidater. Konsulent Jacob (#8) oppsummerer; *- Innebærer avansert ledelse hvor produksjonsapparatet er mennesker. Stiller helt andre krav til lederskap enn å lede en teknologibedrift.*

Rådmann Nora (#19) mener at nettopp ledelsesutfordringene med personal og organisasjonsutvikling er den viktigste drivkraften hennes. Samtidig er hun oppmerksom på at nøkkelen til om hun og teamet hennes lykkes, ligger i forventningene til lokalbefolkningen.

Ledelsesekspert Anne Lise (#12) legger også stor vekt på temaet rundt topplederen; *- Tidligere var rådmannen "the master of commander", sånn er det ikke lenger. En rådmann nå har så mye kompetanse rundt seg. (...) Helengasjerte medarbeidere. Helt sentralt med nøkkelmedarbeidere.*

Nanna (#3) påpeker at hun ikke kunne klart seg uten ledertrioen som hun har å spille på.

- Morsomt å ha direkte kontakt med lederne ved siden og under meg. Være med inn i andres problemstillinger og stille spørsmål som gjør at de finner løsninger. Drive med coaching. Nanna er opptatt av at kvinner må få innblikk i hvordan nye ledermodeller har fornyet rådmannsrollen. *- Den gammeldage rådmannskulturen er ikke noe attraktiv - å sitte på kontoret for seg selv og ta avgjørelser, men den nye coachingmodellen er spennende.*

Mona (#1) trekker også frem den helhetlige lederrollen man har i topplederposisjonen som spesielt motiverende, og det å bygge team.

Etter bedriftrådgiver Lottes (#11) mening, er det ikke er så mange stillinger som er så krevende, komplekse og interessante som rådmannstillingene. Hva slags kompetanse som er



tilgjengelig i organisasjonen er typisk et avgjørende spørsmål for kandidater som er i tetskiptet i rekrutteringsprosesser.

Rådgiver Jacob (#9) bekrefter dette inntrykket.
- *Kandidatene ønsker en beskrivelse av kompetansenivået i organisasjonen for å vurdere om man har den kompetansen man trenger før de tar stilling til et jobbtilbud*, forteller han.

Rådmannskandidat Bettina (#7) bekrefter disse synspunktene i forbindelse med spørsmålet om hva hun ville vektlegge dersom hun ble oppfordret til å søke en rådmannsstilling. - *Ville vurdere hva slag 'ry' kommunen har. Om den er kjent for å ha en del kompetanse. Ville vært betenkt på å gå inn i en kommune med lite kompetanse. Det er noe med hva du har å bruke.*

Spilleregler for forholdet mellom politikere og administrasjon, er et annet tema som opptar Bettina og andre kandidater, i henhold til headhunterne. Vi skal se nærmere på det spesielle forholdet mellom rådmann og de kommunale politikerne i neste del.

Kommunenes øverste ledelse utgjøres av de folkevalgte gjennom kommunestyret, som igjen etablerer formannskap og andre utvalg og delegerer myndighet til disse. Alle saker av prinsipiell betydning skal behandles politisk, i kommunestyret eller i utvalg. Det er bare for saker av som ikke er av prinsipiell betydning, at kommunestyret eller utvalg kan delegerer myndighet til administrasjonen

Administrasjonen utgjør kommunenes operative apparat, og ledes av administrasjonssjefen (rådmannen). Rådmannen er ut fra loven overordnet alle ansatte i kommunen (unntatt kommunale foretak), og har et helhetlig ansvar for administrasjonens resultatoppnåelse og aktivitet. Rådmannen er også ansvarlig for å bringe frem for de folkevalgte alle saker av prinsipiell betydning, og evt. andre skaker som de folkevalgte ikke har gitt administrasjonen myndighet til å avgjøre. For slike saker, er rådmannen ansvarlig for forsvarlig utredning før de fremmes. Rådmannen er deretter ansvarlig for å iverksette de vedtak som fattes av folkevalgte organer.
(Jmfr. Kommuneloven, i Lien & Bjørke, 2003:28)

I skjæringspunktet mellom politikk og administrasjon

Liker ledelse, å ha innflytelse, samspill mellom politikk og administrasjon.

Irene (#5)

Forholdet mellom administrasjon og politisk ledelse i kommunen skaper noen helt unike rammebetingelser omkring rådmannsstillingen. I all hovedsak er maktforholdet mellom administrativ og politisk ledelse slik at rådmannen er den som innstiller saker til kommunestyret som på sin side har beslutningsmyndigheten til å vedta dem. Uansett om rådmannens innstilling blir vedtatt eller ikke, er det rådmannens ansvar å sørge for at vedtakene gjennomføres.

Denne styringsmodellen innebærer at rådmannen må være innstilt på å gjennomføre beslutninger han eller hun er faglig sett uenig i. Ledelsesekspert Anne Lise (#12) påpeker viktigheten av at rådmannen må kunne ta politiske nederlag. Hun forklarer; - *Du må være veldig engasjert uten å gjøre kampen til din kamp. Krav nr 1, hvis du skal overleve som rådmann.*

Rådmann Nanna (#3) mener også at man som rådmann en ikke kan være for stri på ting i forholdet til politikere; - *Du må tåle å stå i litt ugreit farvann. Du opplever ofte at det å stå mellom politikere og administrasjonen er vanskelig fordi du må manøvrere i skiftende synspunkter (fra politikerne) og en administrasjon som skal være lojal på tross av det. Har ikke tid til å stemple beslutningstakerne, det ville bli for mye frustrasjoner. Må ikke være for stri på hva du synes om ting(...) Eksempelvis legger vi frem et budsjett med underskudd som skal finansieres over 10 år. Er uenig og har sagt at jeg ikke kan anbefale det, men kritiserer dem ikke mer, og i hvert fall ikke offentlig.*

Ledelsesekspert Hedda (#13) har disse synspunktene på forholdet mellom rådmann og politisk ledelse: *Det nytter ikke å ha ambisjoner på egne vegne som avviker fra politikerne og andre aktører. Må ikke ha altfor høye ambisjoner, men man må jo ha ambisjoner. For å få til noe, må man ha samarbeid. Få et skikkelig forhold til politikere, Sette deg i respekt, men også respektere dem. Ser på det som en typisk*



lagspiller funksjon. - Skal kunne navigere i urent farvann (...).

En måte og se forholdet mellom rådmann som den som innstiller saker og er ansvarlig for å gjennomføre vedtak, mens kommunestyret har beslutningsmyndigheten, er at det kan oppleves som en beskyttelse. Bedriftsrådgiver Benedikte (#10) mener for eksempel at det på mange måter kan være en fordel for rådmannen at politikerne er de endelige beslutningstakerne. Det gir klare rammer og en trygghet i den forstand at rådmannen kan "skjule" seg bak hva politikerne har bestemt. Benedikte forteller for øvrig at forholdet mellom rådmann/politikere er et tema som står høyt på agendaen når kandidatene vurderer om de skal takke ja til en stilling. Hva slags handlingsfrihet man har innenfor rollen, er en typisk spørsmål som vil kunne spille en avgjørende rolle for om en kandidat takker ja eller ikke, sier hun.

For det finns et visst handlingsrom i forholdet mellom rådmannen og den politiske ledelsen/organer. Rådmannen kan få utvidete fullmakter og myndighet til å utøve lederansvar som prinsipielt er politikernes ansvar. Hva som er vanlig, kan variere mellom ulike kommuner.

I UoD-prosjektet "I samme båt" - Fokus på samspillet mellom politikk og administrasjon i norske kommuner (v/Utviklingspartner), påpekes det at forskjellige kommuner kan ha svært ulike oppfatninger og praksis hva angår forholdet mellom rådmann og politisk ledelse. Det skilles primært mellom oppfatninger av rådmannen som daglig leder versus rådgiver. I tilfeller der oppfatningen er primært som daglig leder, ligner rollen på adm.direktør eller konsernsjef i et selskap. Rådmannen har gjerne fått vide fullmakter og utstrakt delegasjon fra folkevalgte organer, og følges opp på et strategisk og rammebasert nivå. I kommuner hvor rådmannen fremstår primært som rådgiver, er rollen i større grad lik en stabsfunksjon i forhold til politisk ledelse. I slike kommuner er det typisk sterke bånd fra folkevalgte organer direkte til rådmannens underliggende etatssjefer eller tilsvarende.

De fleste informantene er naturlig nok opptatt av forholdet mellom politisk og administrativ ledelse som en viktig forutsetning for å lykkes som rådmann. Noen snakker om krysspress, andre bruker ord som urent farvann. Flere er inne på at

ryddighet og rolleavklaringer er forutsetninger for å lykkes.

Rådmann Mona (#1): *Må tåle å stå i krysspress mellom politikere og befolkningens behov. Tørre og balansere mellom politikk og administrasjon.*

Bettina (#7) som er utpekt som rådmannskandidat, mener også at ryddighet i forholdet mellom politikk og administrasjon vil være blant de viktigste faktorene hun ville vurdere om hun ble oppfordret til å søke en rådmannsstilling. - *Ryddighet. Hvorvidt det er avklarte roller mellom politisk og administrativ ledelse.*

Kommunal Rapport 6.nov 2003: I spalten Til ettertanke, ved A. K. Slungård (tidligere ordfører i Trondheim): *Forventninger; folkevalgtes og administrasjonens skjebnefellesskap!*

Hvilke forventninger man som folkevalgt bør ha til rådmannen:

1. Tjenesten i fokus!
2. Evne til å takle omstilling. Omsorg for våre medarbeidere.
3. Refleksjon over hvilke oppgaver vi skal løse.
4. Lojalitet mot politiske vedtak.
5. Refleksjon om egen kompetanse.
6. Profesjonalitet i forhold til media.
7. Respekt for at det er fellesskapets penger vi bruker.

Til slutt et lederbilde fra A.K. Slungård: En god leder kan sammenlignes med en italiensk mor på kjøkkenet i en Fellini-film: Det er ingen tvil om hva hun mener; det er ingen tvil om hvem som bestemmer, men det er heller ingen tvil om at hun lytter og har omsorg for alle i husholdningen.

2.3 Karriereperspektivet; fra 2.til 1.plass i organisasjonen

Flere av rådmennene har vært inne på at det å bli toppleder har vært et naturlig ledd i en personlig karriereutvikling. De har forflyttet seg til kommunale stillinger med stadig mer lederansvar. Mange har hatt en stilling nært opp til rådmannen og har dermed hatt anledning til å observere stillingen på nært hold. Det har skapt motivasjon



til å komme i posisjon øverst i det administrative ledelseshierarkiet. Flere snakker om lysten til å komme i 1. posisjon, sammenlignet med det å være på 2. plass. Også lederutvelgere bruker slike metaforer, men mener at det krever andre forutsetninger å inneha nr.1 posisjon, sammenlignet med det å være en blant flere i topplederteamet.

Rådmann Nora (#19) forteller at hun jobbet som kommunalsjef tett opptil en rådmann og tenkte at det var den jobben hun hadde lyst på. Etter bare et halvt år som kommunalsjef, dukket det opp en ledig rådmannsstilling ikke så langt unna, og da søkte hun og fikk jobben. Nora har bakgrunn i helse- og sosialsektoren og begynte opprinnelig som hjelpepleier.

Rådmann Jostein (#18) forteller at han har blitt rådmann som et resultat av en tilfeldig, men naturlig karriereutvikling. Etter å ha takket nei til et jobbtilbud i Brussel, flyttet han i stedet til en liten kommune og fikk en stilling som tilnærmet næringsjef. Han var bare 29 år da rådmannen sluttet, men følte det "som naturlig for meg å søke" og fikk stillingen. I neste omgang ble det ledig en rådmannsstilling i en større kommune i nærheten og som derfor var attraktiv å søke på. Han ble dessuten kontaktet direkte av ordføreren som kjente til ham fra før, og ba ham søke stillingen.

Irene (#5) var også under 30 år da hun fikk sin første rådmannsstilling, etter å ha jobbet som saksbehandler tett på rådmannen i en liten kommune. - *Fikk ganske raskt ambisjoner om at det der kan også jeg klare*, forklarer hun. Tilfeldigvis gikk det slik at rådmannen sluttet ganske raskt etter at hun begynte, og på tross av sin unge alder og begrensede erfaring ble Irene ble konstituert en periode og fikk prøve seg. - *Det var en trygghet for at jeg turte å ta skrittet*, sier hun. Når hun ser tilbake, er hun imidlertid ikke like sikker på om hun burde tatt utfordringen den gangen. - *Det var 2-300 ansatte og jeg var relativt uerfaren. Det var en bratt læringskurve*. Irene tok etter hvert en liten pause fra rådmannsrollen og fikk en jobb i KS, men oppdaget fort at lysten til å være rådmann kom tilbake. - *Det var et bevisst valg at jeg ville tilbake til kommunen, er operativ og resultatorientert, det var ikke så mye meg å sitte i den jobben i KS*. Etter å hatt en "fantastisk flott periode" som rådmann i 7 år i en mellomstor kommune, søkte hun seg videre til en enda større

kommune med økte utfordringer. På tross av at hun regner med å bli værende i sin nåværende stilling så lenge det behøves for å få gjennomført og se resultatene av de endringene hun har planlagt for kommunen, er karriereplanene klare fremover; *Etter dette skal jeg ha en topplederjobb til*. Men Irene vil ikke være toppleder helt til hun blir pensjonert, og sier hun vil gi seg når hun kommer i midten av femtiårene. For andre oppleves dette imidlertid som en ypperlig alder å være toppleder i.

Rådmann Tone (#2) fungerte i praksis som assisterende rådmann og fikk god anledning til å observere topplederstillingen på nært hold. - *Det gikk det opp for meg at jeg kunne gjøre jobben like godt. Det er som å komme på 2.plass i et VM. Du har lyst til å stå på seierspallen sjøl*, sier hun.

Nicolai (#20) har en lignende erfaring. Han jobbet som økonomi- og plansjef og hadde godt innblikk i rådmannsfunksjonen. - *Så jo at jeg gjorde hele jobben likevel, kunne like godt bli toppsjef*. Likevel anerkjenner han at han står mer lagelig til for hugg nå, særlig i forhold til politikerne og presse, enn da han jobbet i skyggen av rådmannen.

Rådmann Irene (#5) tror at mange kvinner trives bedre i nestsjef posisjon fordi man da er mer beskyttet. - *Som rådmann må man være forberedt på at det egentlig er ganske tøft*, sier hun.

Rådgiver Jacob (#8) oppgir også kvinners hang til å trygghet og til å foretrekke påvirkning gjennom andre kanaler, som svar på hvorfor det ikke er flere kvinnelige toppledere. - *De er mer trygghetssøkende for det er utrygt å være rådmann i dag. Ikke like villige til å være i rampelyset. Prioriterer å være tilbaketrukket og kunne påvirke via andre kanaler*.

Bettina (#7) har blitt pekt ut av sentrale personer i KS som en "rådmannskandidat". Selv er hun i tvil om hun ønsker å bli rådmann, og bekrefter til en viss grad bildet av en mer avventende holdning til det å være i fremste rekke sammenlignet med den mer "behagelige posisjonen" hun har nå. - *Har tenkt på det i en del år. Flere årsaker til at jeg ikke har brydd meg med å søke eller si meg interessert. Har en veldig fin jobb. En mer behagelig rolle. Står ikke så midt oppi det, og har det mer behagelig*.



Jobber tett på rådmennene og ser hvordan de sliter med de statlige påleggene og kommuneøkonomien. Tidligere i karrieren har Bettina blitt drevet videre av utfordringer som har dukket opp, stort sett alltid i form av en oppfordring om å søke en stilling. - Har blitt rekruttert inn, gjort en jobb og blitt sett og fått større og større verv, forklarer hun. Men nå vet hun ikke om hun er ambisiøs eller sulten nok til å ville inn i en rådmannsstilling. - Har vært såpass mye i fokus og hatt så store politiske roller, så jeg har ikke de ambisjonene lenger. Nå går det mer på å få en jobb jeg trives med og kan utvikle meg i. Hun forteller videre at hun har veldig stor respekt for det å gå inn i en slik stilling og at hun legger listen høyt.

Andre har hatt en klar målsetting helt fra begynnelsen av; - *Bestemte meg da jeg gikk på universitetet. Ble rådmann i en alder av 30 år. (#17)*

2.4 Oppsummering

I dette kapitlet var spørsmålet hva som er attraktivt med rådmannsstillingen. Mange informanter mente at rådmannsstillingen har et ufortjent dårlig rykte. "Folk tror det er papir, men det er nesten bare folk", uttalte en kvinnelig rådmann. Det kan virke som om det er behov for å formidle noen mer oppdaterte og varierte historier om fordelene og mulighetene som ligger innenfor rammen av rådmannsrollen. En kvinnelige bydelsdirektør påpekte at en slik stilling gir makt til å skape noe eller gjøre noe i forhold til noen, og at kvinner må tørre og ta denne muligheten. Dette inspirerte til begrepet "maktens muligheter", som på mange måter sammenfatter det som synes å være en helt vesentlig drivkraft hos mange av topplederne i studien. Også ledelsesekspertene og andre snakket begeistret om hvor viktig og interessant rådmannsstillingen er, fra et samfunnsperspektiv.

Topplederen fungerer ikke lenger som en "master of command", men har mange flinke folk rundt seg som avlastningsapparat, mente en ledelsesekspert. Nettopp det å drive med ledelse av høyt kompetente medarbeidere, er et annet aspekt ved topplederrollen som gjør den særlig attraktiv for de rette personer. Som øverste administrative leder har man muligheten til sette ut egne ideer om organisasjon og ledelse

i praksis. - *Det å være leder, det kan jeg godt, uttalte en kvinnelig rådmanskandidat som var litt mer usikker på sin økonomiske kompetanse. Rådmannsfunksjonen gir muligheten til å drive med avansert ledelse hvor produksjonsapparatet er menneske, uttalte en lederutvelger.*

Det naturlige i å klatre et trinn videre på karrierestigen, er en annet aspekt som kan forklare motivasjonen til å ville bli toppleder. Mange av rådmennene som ble intervjuet, har hatt en stilling nær opp til rådmannen før de selv tok steget helt til topps, og betraktet det som en naturlig utvikling. Andre følte det som å komme ut av skyggen og innta sin rette plass. En rådkvinne brukte metaforer fra idrettsverden for å beskrive den følelsen hun hadde av å jobbe tett på en rådmann og oppdage at hun kunne gjøre jobben like godt selv, - *Det er som å komme på 2.plass i et VM. Du har lyst å stå på seierspallen sjøl.*



Kapittel 3.

Vilje til å ville bli rådmann?

Som vi så i forrige kapittel, representerer rådmannsjobben spennende utfordringer og muligheter for de rette personer. Men hva skal egentlig til for at en person beslutter seg for å søke en stilling som rådmann? Dersom arbeidsgivere og rekrutteringsansvarlige hadde innblikk i hva som motiverer kvinnelige kandidater til å søke slike stillinger, ville de ha et godt utgangspunkt for å tilrettelegge for flere kvinnelige søkere. Samtidig vil potensielle kandidater ha nytte av å bli oppmerksom på hva som styrer viljen til å orientere seg om jobbmuligheter de er kvalifisert til. Hvis de selv vil ta ansvar for egen karriereutvikling, trengs energi og vilje til å ville. Hva som styrer viljen til å ville bli toppleder, er derfor kjernes spørsmålet i dette kapitlet.

Et teoretisk perspektiv som gir en inngang til å belyse dette spørsmålet, er en variant av en kognitiv motivasjonsteori, kalt forventningsteori. Ved å ta utgangspunkt i denne, finner vi at det er to betingelser som må være oppfylt for at en person skal være villig til å vie energi til å søke en stilling: 1. At hun tror hun vil kunne få og mestre stillingen og 2. At hun oppfatter stillingen er attraktiv (fordelene veier opp for ulempene). I dette kapitlet ser vi nærmere på hvilke vurderinger som typisk ligger til grunn for disse subjektive avveiningene, sett med et kvinneperspektiv. Hvordan skal kvinner ta stilling til om de har gode muligheter til å mestre en slik jobb, når de har så få kvinnelige rollemodeller å sammenligne seg med? Er det noe med kvinners situasjon som minoritet eller med kvinners tolkning av lederrollen som reduserer tilbøyeligheten til å konkludere at man har det som skal til for å mestre jobben?

Hva som gjør en rådmannsstilling attraktiv, ble gjennomgått i forrige kapittel. Men det er sannsynligvis flere forhold som spiller inn, når kvinner vurderer fordeler og ulemper med en slik stilling. Studien har vist at det er særlig tre faktorer som representerer spesielle utfordringer knyttet til kvinners vilje til å ville bli rådmenn, i) flyttevilje, ii) tidspress og iii) mediefokus.

3.1 Viljen til å ville, skaper evnen til å kunne

Motivasjon handler om energi. Energi til å planlegge, ta beslutninger, agere. Det er ikke alltid påkrevd med egenmotivasjon for å ta stilling til en jobbmulighet. Noen personer har blitt sett og oppdaget av dem som er på søk etter folk til stillinger, og blir oppfordret til å søke eller tilbys stillinger uten krav til eget initiativ. Forskning viser imidlertid at kvinner i mindre grad enn menn blir forespurt om jobbmuligheter. I tillegg til at kvinner får færre henvendelser, gjør de også langt færre initiativ i retning av å skaffe seg 'drømmejobben' sammenlignet med menn. Eksempelvis får såkalte headhuntere og bedriftsrådgivere som driver med rekruttering, uoppfordret tilsendt langt flere Cv-er fra menn enn kvinner. Toppleder Mari (#4) understøtter slike tendenser. Hun liker ikke å søke stillinger og er glad hun kjenner en som jobber i et headhuntingsselskap slik at hun får direkte henvendelser: *Liker ikke å søke stillinger - det er en bremse hos meg. Vet ikke hvorfor. Er en eller annen sperre - tror mange kvinner har det slik.*

Samtidig er det tegn i tiden som tyder på at kvinner vil gjøre karriere i større grad enn de faktisk gjør og ønsker stillinger med makt og innflytelse. "Vi vil, slipp oss til", var tittelen på en rapport Fafo publiserte om kvinners karrieremotivasjon (Andreassen & Folkenborg, 2002). På den annen side viser forskning at kvinnelige ledere avslutter lederkarrieren i større grad enn menn, og at en av de viktigste forklaringene er at de ikke er like overbevist om at "det er verdt det" (Colbjørnsen, 2002).

Hva skal til for at kvinner virkelig skal ville bli toppledere i norske kommuner? Dersom kvinner skal ta styringen over egen karriere og ikke overlate jobbmulighetene til tilfeldigheter eller til å bli oppdaget av de rette menneskene, må de være villige til å involvere seg i søkeprosesser og konkurrere om jobbene.

Forventningsteori forklarer at det er to betingelser som må være oppfylt for at person skal ha motivasjon til å gjøre en aktiv innsats for å skaffe seg en bestemt jobb, eksempelvis en topplederstilling. 1. Personen må oppleve stillingen



som attraktiv. (Fordelene må veie opp ulempene.)
2. Personen må oppleve det som realistisk å kunne få og mestre stillingen. (Det vil være verdt å bruke energi på saken.) Inspirert av Waneous & Keon (1983) kan denne teorien anvendt på stillingsvalg, formuleres på følgende måte:

Innsats for å få stillingen =	Stillingens tiltrekningskraft	Subjektive forventninger om å få og mestre jobben
-------------------------------	-------------------------------	---

Det er et vesentlig aspekt ved denne teorien, at dersom en av faktorene er null, blir ligningen null. Med andre ord; stillingen må både oppfattes som attraktiv og håndterbar for at en person skal være villig til å gjøre en personlig innsats for å få den. En annen vesentlig forutsetning ved denne teorien, er at begge vurderingene er subjektive og kun basert på hva den enkelte person legger til grunn uavhengig av mer objektive forhold. På denne bakgrunn er det to spørsmål som er sentrale dersom vil skal forstå hva som skal øke kvinners vilje til å ville bli toppledere; i) Hvordan vurderer potensielle kvinnelige kandidater rådmannsfunksjonens attraktivitet (hva oppfattes som fordeler og ulemper) og ii) Hvordan slutter de noe om mulighetene til å mestre en slik jobb og dernest at de vil nå opp i søkeprosessen?

3.2 Trenger rollemodeller

Kvinner som lurer på om de vil kunne mestre en rådmannsrolle, trenger et sammenligningsgrunnlag. Da er det naturlig å observere de som allerede er rådmenn. Ikke usannsynlig at man da vil legge merke til at det er svært få kvinner å sammenligne seg med. Et naturlig om enn ubevisst spørsmål som (både kvinner og menn) vil kunne avlede av dette, er hvorvidt det er noe med kvinner som kan forklare at det ikke er flere som er toppledere. I neste omgang blir spørsmålet om også jeg, fordi jeg er kvinne, vil ha (de samme) problemene med å få eller mestre en slik jobb. Rådmann Nanna (#3) er opptatt av å stikke hull på det hun mener er en myte om at kvinner møter så mange problemer fordi de er kvinner; - *Det er noen myter som det er viktig å stikke hull på. I hvert fall hvis jeg skal bruke mitt eget liv som standard. Har aldri følt det som et "problem" at jeg er jente. At jeg har blitt mindre respektert eller hatt mindre autoritet. Tror det er en viktig myte å bryte,*

fordi jenter tror de må slåss så fælt. Og det har jeg aldri måttet gjøre.

Bekymringen til denne rådkvinnen er ikke ubegrunnet. Et negativ konsekvens av å sette temaet kvinner og ledelse på dagsordenen, er at det blir "problematisert". Det kan føre til et større fokus på det som er problemer sett fra et mer generelt perspektiv, enn hva som faktisk er treffende for enkeltpersoner. Det er også riktig at det ikke er alle kvinner som har opplevd glasstaket eller andre mekanismer som har vist seg å forklare den lave andelen kvinnelige ledere (se f. eks Drake & Solberg, 1995). Noen kvinner har tvert i mot opplevd det som en reell fordel å være kvinne på veien oppover i ledelseshierarkiet. Hvorvidt vi forteller gode historier eller problemorienterte historier om veien til toppledelse, har stor betydning for de som kommer etter. Det betyr ikke at en skal falle for fristelsen til å fremstille topplederrollen som mer rosenrød enn den er. Men gitt den generelle problemfokuseringen omkring både rådmannsrollen og kvinners vei til toppledelse, kan det være nyttig å få frem flere av de gode historiene.

Rollemodeller kan defineres som de relevante andre som den enkelte velger å imitere eller la seg inspirere av (Svendsen, 1989). Det positive med rollemodeller er at en får tilgang til nye løsninger og perspektiver som en muligens ikke hadde kommet opp med selv. Det negative med rollemodeller er at når utvalget er begrenset, kan observatørene få et skjevt bilde av hva som er nødvendige og/eller vellykkete løsninger/atferdsmåter. Det er ikke gitt at en kvinne vil identifisere seg med andre rådkvinner, når de skal gjøre seg opp en mening om de har det som skal til for å mestre rådmannsrollen. I intervjuene kom det eksempelvis frem at mange av rådkvinnene også hadde mannlige forbilder, og ikke alltid fra kommunal sektor. Men i den grad man bruker andre rådkvinner som rollemodeller, er det viktig å være oppmerksom på fallgruvene som knytter seg til at det er et så lite antall personer eller et begrenset utvalg å lære fra.

Det første spørsmålet som er nyttig å spørre seg, er hvorvidt den eller de personer som utgjør ens informasjonsgrunnlag om rådmenn er representativ(e) for andre rådmenn og for fremtidens krav til rådmannsledelse. Det er ikke sikkert at man har et dekkende bilde av hva som skal til for å være en god rådmann om man



ikke gjør en mer bevisst kartlegging. Gjennom å gjøre seg kjent med et større antall personer som innehar en slik rolle, vil man sannsynligvis få tilgang til flere nyanser og variasjoner i hvilke løsninger/atferdsmåter som er mulige. Først når vi har like mange forskjellige kvinnelige toppledere som vi har forskjellige mannlige toppledere, vil en slik type modell læring være tilstrekkelig konstruktiv. Dette er det viktig for kvinner som identifiserer seg med andre kvinner, å være klar over. Det kan være en "felle" å se på de kvinner som har lyktes (i å nå toppen) og anta at deres egenskaper eller atferdsmåter representerer forutsetninger for suksess. I stedet bør man kaste blikket i mange forskjellige retninger for å få tilgang til et rikere utvalg av modeller som man kan plukke ideer og inspirasjon fra.

Synliggjøring av ulike rollemodeller, fortrinnsvis kvinnelige rådmenn, er et vesentlig aspekt av Gjennomslagprosjektets satsing på et kandidatnettverk. Det å få møte forskjellige rådkvinner og høre deres individuelle historier, vil kunne bidra til at flere kvinner kan finne minst en toppleder som de lar seg inspirere av. Det vil også kunne bidra til å utvide oppfatningene om hva som skal til for å mestre rådmannsrollen mer generelt.

3.3 Kvinner med (for) høye krav til seg selv?

I et intervju med en lederutvelger, kom det frem at arbeidsgiversiden ofte er på jakt etter en "Jesus Christ Superstar", med så mange sterke sider og kompetanser at intet enkeltindivid kan matche opp til det (#9). Innspillene som kom frem i studien gir grunn til å antyde at ikke bare headhuntere, men også mange kvinner har "superkvinnen" i tankene når de vurderer om de har det som skal til for å være rådmann. Selv om kvinner mener at de har like gode kvalifikasjoner som de som allerede besitter rådmannsroller, er det likevel ikke godt nok. Kravene de stiller til seg selv er øyensynlig mye høyere og kanskje urealistisk høye. Fylkesordfører Kaja (#15) blir tydelig engasjert når hun kommer inn på dette og mener at flere kvinner må kaste seg ut i det og ta en jobb uten å være 100% sikker på å mestre den først; *Noen må fortelle jentene at de må kaste seg ut i det. Derfor er rollemodeller viktig. Viktig å få frem at det er mange måter å gjøre en jobb på.*

Et tema som gikk igjen i veldig mange av intervjuene, var kravet til grundighet og detaljkunnskap versus behovet for å være litt tilstede overalt og ha et mer overordnet perspektiv på rådmannsjobben. Ikke minst hadde mange meninger om at kvinner i større grad plasserer seg i den første kategorien og menn i den andre. I så fall betyr det at kvinner oppfatter topplederjobben som enda mer krevende, enn hva menn gjør. De opplever også at ulike kompetanser er påkrevd for å mestre rollen. Herved følger noen sitater som illustrerer disse synspunktene.

Rådmann Peter (#17) mener at det ikke nytter med grundighet, dersom man skal mestre rådmannsjobben. Evnen til å fungere mer overflatisk, ser han på som vesentlig for å lykkes som rådmann. - *Jenter er så flinke at det ødelegger for dem, hevder Peter. - For å lykkes som rådmann er det en ting som er viktig, Det er å danne relasjoner og være litt tilstede overalt, Ikke for mye noen steder. Surfe på overflaten. Det hjelper ikke å gå i dybden - jentene er fantastisk skikkelige, Men det er ikke det som teller.*

Fylkesrådmann Stian ((#16) uttrykker også bekymring for det han betrakter som en tendens kvinner har til å stille for høye krav til seg selv. - *Nå må du ikke legge for mye i denne jobben, må jeg si av og til, De føler at de må prestere mer enn menn. De er litt mindre laidback enn oss. Faller lettere for prestasjonsangst, og må kunne alt hele tiden.*

Ledelsesekspert Anne Lise (#12) mener derimot at grundigheten er en forutsetning for suksess i rådmannsrollen; - *Hvis du ikke har grundigheten din med deg, har du ikke sjanse, sier hun.*

Bydelsdirektør Mari (#4) er på sin side tilfreds med måten hun balanserer det å være detaljorientert og overflatisk på; - *Du må gå inn i organisasjonen og være en del av den uten å overta. Tror på ansvarliggjorte medarbeidere og delegere så langt som mulig. Men jeg må være med de. Vet veldig mange detaljer, selv om det er de som gjør det. Kan ikke bare sitte på toppen. Du må inn og ned og bak. Senere forklarer hun at hun har fotografisk hukommelse, og at det gir henne trygghet. - Husker lett budsjett-tall og sånt, presiserer hun.*



(For) lav feiltoleranse?

Det ble også hevdet at en av de viktigste forklaringene på at kvinner ikke søker topplederjobbene, er at de er for redd for å gjøre feil.

Topplederkandidat Herdis (#23): - *Vi skal jo alltid være veldig trygge og sikre før vi tar på oss oppgaver (selv om vi ofte sitter og gremmes over menn, som ikke eier sjølkritikk/innsikt). Vi må bli tryggere på oss selv - og på kvinner som ledere. Jeg gleder meg hver gang jeg kommer på en konferanse og hører og opplever sterke og trygge kvinner. Når de har innlegg eller foredrag er de nesten alltid godt forberedt - og kan sine saker. Men det fører igjen tilbake til dette med å være 110% flinke før vi tar på oss noe. Vi må tørre mer. Vi må tørre å "drite oss ut" - og le av oss selv.*

Bydelsdirektør Mari (#4) har en lignende teori; *Før tenkte jeg det at menn kan halvparten og så bløffer de resten. Det kan vi lære noe av. Vi trenger ikke være så perfekte. Laget avdeling for omforlatelse (ikke farlig å gjøre feil, man må være åpen for å fortelle om det). Kvinner er redd for å gjøre feil.*

Ledelsesekspert Hedda (#13) mener at kvinnelige ledere må være bedre forberedt på kritikk og på å bli upopulær; *Uansett hva du gjør som leder, blir du utsatt for kritikk. Bud nr. 1 i Fader Vår for damer: Du kommer til å bli upopulær i perioder og få kritikk i forbindelse med kontroversielle saker og i enkelte miljøer.*

I et senere intervju med to kvinnelige headhuntere, lanseres hypotesen om at kvinner føler at de må være så grundige og er for perfeksjonistiske, men de er ikke enige. - *De som sier sånt, er lite reflekterte,* hevder Benedikte (# 10). Kollega Lotte (#11) samstemmer; - *Vi har ikke sett dette...* Benedikte (#10): - *Jeg lurer på om mange menn orker å testes ut mer enn kvinner, gå løpet, prøve og feile mer. Det har kanskje noe med at de er hovedforsørgere og føler at de må ivareta karrieren, mens kvinner har vært flink nok (selv om de ikke går til topps, red. tilføyelse).*

Uansett ståsted i forhold til denne påståtte kjønnsforskjellen, er det imidlertid grunn til å anta at kvinner i større grad enn menn må bevise hvor dyktige de er, før de har den tilliten som

skal til for å kunne "surfe på overflaten" eller tillate seg å gjøre feil slik flere av informantene etterspør. På grunn av at kvinner er i en såkalt "token" situasjon som minoriteter, blir de mer synlige på godt og vondt (Kanter, 1978). Både positive og negative resultater blir lagt merke til. Det kan derfor være slik at kvinner i realiteten har en lavere feilmargin og tabbevotet enn menn. På et oppfølgingsspørsmål omkring dette sier rådmann Peter (#17) seg enig i at kvinner må ha mer kompetanse før de kan ta sjansen på å "fake". Dermed er det kanskje ikke en like vellykket løsning for kvinner som for menn. Problemet er likevel at løsningen kvinner velger, i praksis kan gi et resultat som verken tjener kvinnene, arbeidsgiveren eller kollegene rundt; *De sliter seg ut, de blir syke,* sier Peter om de flinke jentene, - *mens menn tar en råsjan.*

Rådmann Nanna (#3) har en litt mer uhøytidlig innstilling og har bevisst gått inn for å skaffe seg det hun beskriver som et "litt småfrynsete image". - *Det finnes noen kvinnelige rådmenn som er veldig opptatt av å være perfekt. Det vil jeg ikke være. Har skaffet meg et litt småfrynsete image som passer meg perfekt.* På oppfølgingsspørsmål om hun kan utdype, forklarer hun; - *Jeg kommer ikke for sent og jeg leverer på tid. Men jeg kan komme litt til og fra på en konferanse. Det handler mye om at jeg ikke er så alvorlig eller tar ting så alvorlig. Jeg tar lett på ting. Jeg tar ikke meg selv høytidlig. Folk er trygge på meg, jeg blir jo valgt til mye (men de velger meg ikke fordi jeg er et arbeidsjern, nei).*

Vanskelig å skille person og rolle?

Nora (#19) mener at det ligger en kjønnsforskjell i måten kvinner og menn forholder seg til den krevende jobben på. Mens hennes mannlige kolleger klarer å være kyniske og distansere seg, er det noe hun selv ikke klarer. Dette mener hun også er en av hovedforklaringene på at kvinner ikke søker rådmannsstillinger i samme grad som menn.

I en studie av kvinnelige toppledere i statlig sektor, fant Nanna Frogg og Bitten Kallerud (1999) at nærmere 2/3 av de 22 kvinnelige topplederne som ble intervjuet hadde et såkalt "personlig integritetsperspektiv". Det innebar følgende type utsagn for hva som er viktig for dem i deres lederskap (se s. 42):

- Å være seg selv
- Å være hel



- Å ta vare på sin personlighet
- Å bruke sin personlighet

Lignende uttalelser har kommet frem i denne studien. Men kun en informant påpekte fordelene med det å ha med seg hele personen inn rollen. De andre innformatene nevnte dette som en spesiell utfordring.

Kandidat Bettina (#7) forklarer; - *Har fått kommentarer om at kvinner i større grad legger sjelen sin i jobben og tar nederlag personlig. Trenger å lære seg å takle motgang - bli mer rasjonell (Kjenner en som får sånne nedturer, blir så lei seg...) Kan si meg enig i at jeg tror det er noe i det. Vi kvinner tar ting alvorlig. Tror vi jenter kunne hjelpe hverandre litt her. ..Tror det går an å skolere seg i det - å si at en sak er en sak. Er en såpass tøff prosess så det vil jeg gjerne trene på i en forsamling hvor jeg følte meg trygg og gjerne sammen med noen som takler det bedre...Men det må ikke bli sånn at vi skal bli som menn.*

Ledelsesekspert Hedda (#13) er også opptatt av at fordelene og ulempene med at kvinner tar med seg hele seg inn i stillingen; - *Jenter er så nær verdivalg, mens toppledelse handler om å kompromisse noe så vanvittig. Det kan ikke være så personlig - det er en rolle jeg har, en jobb. Det som er så flott med jenter, er den personlige touchen, men på den annen side kan vi ikke gå ned i kjelleren og sjekke med våre egne verdier hver gang vi skal håndtere en sak.*

Å tilby potensielle eller nåværende rådkvinner og menn skolering i å skille person og sak, kan være et tiltak som vil gjøre dem mer komfortabel i rollen. I tillegg vil det være nyttig å støtte kvinner i å være en god nok leder. En ting er at man kan overbevise seg selv om at man har det som skal til og dermed søke og få en topplederstilling. Men på lang sikt må man også være komfortabel med å være god nok, og inneforstått med at det å feile er en forutsetning for å lykkes i topplederrollen.

Når det gjelder vurderingen av om man har det som skal til for å kunne mestre en fremtidig topplederstilling, kunne kanskje flere ha glede av rådet fra statsråd Erna Solberg som i et intervju til en konferanse om kvinner i kommunal ledelse i regi av KS juni 2004, uttalte at det er først når man er i rollen, at man virkelig kan begynne å kvalifisere seg for den. Derfor kan

ingen egentlig kan vite om de er kvalifisert for en topplederjobb, før de faktisk har fått stillingen. For å vurdere om du selv er kvalifisert bør du derfor se på de som allerede har en slik stilling. Om du føler deg like kvalifisert som dem, er du god nok, konkluderer statsråden.

3.4 Fordeler og ulemper med rådmannsfunksjonen

At den enkelte kandidat opplever en stilling som attraktiv, er den andre forutsetningen for at hun vil bruke energi på søkeprosessen. I kapittel 2, ble det lansert en såkalt "attractsjonsmodell" som oppsummerer noen av de faktorene som gjør det særlig attraktivt å være rådmann. Det kan også være andre forhold som inngår i en slik vurdering. Baldersheim & Øgård (1999) presenterer en vurdering av den "ideelle jobbsituasjon" blant rådmenn.

Godt samarbeid	95
At jobben er varierende og utfordrende	94
Tid til familieliv	78
Å ha muligheter til å påvirke utviklingen i kommunen	75
Å arbeide nært opp til politikerne	41
Sikker arbeidsplass	40
Gode fysiske arbeidsforhold	39
Mulighet for forfremmelse	32
N=	335

Figur. 3.1 Den ideelle jobbsituasjon.

Rådmennenes vurderinger. Pst. som angir 'ytterst eller meget viktig'. Kilde: Baldersheim & Øgård (1999:42)

I henhold til denne målingen er en varierende og utfordrende jobb og gode samarbeidsforhold det viktigste ved en ideell jobbsituasjonen. Men hva med eventuelle ulemper? Det er særlig tre forhold som i denne studien peker seg ut som potensielle ulemper som kan redusere kvinners vilje til å ville bli kommunale toppledere; flyttebehov, tidspress og mediefokus.

Flyttebehov

Hvis noen går med en rådmann i magen, er det viktig å være flyttbar. Lettere å få jobb i noen deler av landet (#2)

Baldersheim & Øgård (1999) stadfester at karrieremønsteret blant rådmenn nesten uten unntak peker i retning av at rådmennene flytter fra små til stadig større kommuner. Dette



bevegelsesmønsteret er det samme enten man ser på bevegelser internt i fylke eller fra et fylke til et annet. I tillegg viser datamaterialet at også de som går fra en rådmannsstilling til en annen type ledende stilling i en annen kommune, går inn i stillinger i større kommuner enn hva de startet i. I tillegg bekrefter studien myten om at flyttemønsteret blant rådmenn går fra nord til sør. Samtidig er det også større utskiftninger blant rådmenn i de nordligste fylkene, selv om det finnes noen unntaksvise sørnorske distrikt med høy utskiftning. Dette tilsier at nye rådmannskandidater vil lettere kunne få jobb i en liten kommune, og at det sannsynligvis vil være hyppigere jobbmuligheter nord i landet. Geografiske preferanser og villighet til å flytte på seg, blir dermed en av de rammebetingelsene som kan ha betydning for kvinners reelle inntreden i rådmannsstillinger.

En fylkesrådmann mener at nettopp flyttevegring blant kvinner begrenser deres erfaringsgrunnlag, noe som igjen fører til reduserte karrieremuligheter i toplederskiktet. Han sier:

- Det som kjennetegner oss som er ledere i offentlig sektor er at vi flytter mye. Jeg har flyttet 9 ganger. Selv begynte jeg på den ytterste ø. Det aksepteres mer at menn flytter pga karriere. Det er lettere for en mann å ta opp i familien: nå har jeg fått ny jobb, nå må vi flytte. Det er vanskeligere for en mann å si: nå må jeg flytte for kona mi har fått ny jobb. ..Det er jo dessuten fortsatt slik at jentene står nærmere barna som menn gjør. Barna liker ikke å flytte. (#16, fylkesrådmann Stian)

Anette som er rådmannskandidat (#6), er enig i at det er vanskeligere for en kvinne og få en mann med på flyttelasset; *Kanskje det krever mer an en mann å bli med på flyttelasset? Og attpåtil er hun rådmann! Glasstaket er på mange nivå...* Selv er hun 49 år og i en livsfase hvor barna er ute av redet og med ny kjæreste. På spørsmål om hvilke vurderinger som ville være viktige, dersom hun skulle bli oppfordret til å søke en rådmannsstilling, kommer geografien inn som første faktor. - *Hvis jeg må reise fra familie og kjæreste kjenner jeg at det koster mer...Blir litt spørsmål om jeg må kutte ut omverdenen eller ikke. Før var det unger, så da passet det ikke. Så hadde jeg et lite gløtt et par år, men så fikk jeg kjæreste og siden har det blitt foreldre. Ulike livsfaser krever sitt. (...)For yngre damer gjelder det å passe på når man har muligheten. Det er jo litt spesielt med disse*

rådmannsstillingene - de er spredt rundt i landet. Menn gjør jo det - de begynner i de små kommunene i Nord og flytter seg nedover. Tror kanskje man blir nødt for det.

Blant kandidatene som takket nei til å delta i kandidatnettverket, var det flere som hadde geografiske preferanser som begrunnelse. *Jeg har ikke noe ønske om å flytte fra huset mitt.., hvor jeg også har et godt vennenettverk (viktig akkurat nå, fordi jeg for et år siden ble enke). (#21)*

At det nytter å være både "flyttbar" og strategisk mht hvor man starter karrieren som rådmann, bekreftes også av flere av rådkvinnene. Rådmann "Tone" (#2) mener for eksempel at karriereforløpet hennes tilsynelatende kan virke tilfeldig, men at det på langt nær har vært det; *Jeg valgte Finmark fordi jeg visste at det var gode muligheter til å få en god jobb (det er ikke så mye rift om jobbene). Er på jakt etter den gode jobben....den rette jobben som føles riktig der og da. Det hadde vært mer naturlig for folk å se meg i Frankrike enn i Finnmark. Har vært uredd i forhold til utfordringer - vært tiltrukket av å gå ut i det ukjente. Tone tilkjenner her en spennende orientering, nemlig at hvorvidt hun havner i Frankrike eller Finnmark er mindre viktig så lenge hun finner den rette jobben. Nå skal det føyes til at Tone ikke har etablert seg med barn enda, og er derfor relativt fri mht geografiske prioriteringer, men hun har likevel en familie som hun har valgt et pendlerliv i forhold til. - Har flyttet fra en mann som ikke er så mobil, og en hund. Det føles tungt, men måtte ta sjansen nå - jeg tror det var min tid nå.*

En kvinnelig rådmannskandidat (#22) har tatt det motsatte standpunktet; *Eg bur såpass bra her i ...at eg er utan flytteleplanar og det er veldig avgrensa kor mange kommuner som ligg i pendleavstand til å kunne verta min framtidige arbeidsmarknad.*

Det å pendle til rådmannsjobben kan innebære andre fordeler. En rådkvinne (#25) påpeker at det kan skjerme privatlivet i forbindelse med konflikter; *Slik konfliktnivået er blitt eller faren for det, velger mange rådmenn å ikke bo i egen kommune for å kunne bevare sitt privatliv, sin familie og sin integritet. Det mener jeg er en viktig og rett premis som kvinner må være bevisst på.*



Ledelsesekspert Hedda (#13) er helt uenig i en slik strategi. - *Det er en fordel av rådmannen bor i den kommunene hvor man jobber og forholder seg til innbyggerne. Får mer grep om jobben din og bedre ståsted om du bor i kommunene, mener hun. Derfor bør kommunen samarbeide med næringslivet om å legge til rette for å få den rette rådmann til å flytte til kommunen, for eksempel ved å tilby partneren jobb.*

For å øke flytteviljen til kvinnelige (og en voksende gruppe mannlige) kandidater som har en partner med egen karriere og, kan kommunene sannsynligvis ha nytte av å hente inspirasjon fra bedrifter som sender ansatte utenlands. De er vant til å måtte forholde seg til behovene til hele familien og ikke bare medarbeideren isolert sett. Bistand til en lettest mulig integrering i lokalsamfunnet, vil sannsynligvis kunne øke flytteviljen hos mange som ellers ville vegre seg.

Jobb og privatliv; grensesettingens kunst

Få en aksept i miljøet om grensene til privatlivet - da har vi verdens mest spennende jobb (#18)

I likhet med annen forskning som viser at toppledere legger ned betydelig flere arbeidstimer i uken enn ledere på lavere nivåer (Drake, 2002), bekrefter intervjuene at kommunal toppledelse er tidkrevende. Ikke dermed sagt at topplerne føler det som en utidig belastning. En rådkvinne uttaler følgende; - *Vanskelig å avgrense arbeidstid og arbeidsmengde. Sikkert forskjellig fra kommune til kommune, men hvis man som leder vil noe - vil ha utvikling til tross for lite penger/eller nettopp derfor - så blir det mye arbeid. Jeg innrømmer å jobbe for mye og liker det. (#25)*

Toppleder Mari (#4) beskriver jobben som tidkrevende og slitsom, men sier samtidig at hun liker å ha det sånn. Noe av travelheten skyldes at hun har hatt det formelle ansvaret for to krevende toppjobber samtidig og at derfor har jobbet " hele tiden". På spørsmål om hvor mye det i realiteten vil si, utbryter hun; - *Når jeg ikke sover. Men nå er det nok! Nå tillater jeg meg å kjenne at jeg er sliten, sikkert fordi jeg vet at det er slutt (med de to overlappende jobbene, red. tilføyelse). Mye av forklaringen på at hun klarer å jobbe så mye, tilskriver hun et - så godt hjemmeliv. Jeg tror vi er skrudd sammen slik at hvordan vi har det i heimen, påvirker hvordan vi*

har det på jobben. (..) Jeg er kjempeglad for at jeg kom hit. Det er kjempeslitsomt, men veldig OK. Man må like å ha det sånn.

Også rådmann Peter (#17) innrømmer at han tidvis har jobbet mye, men opplever det ikke som noen "forsakelse". - *Min ektefelle har like høy utdanning, men hun har halv stilling. Hun sier hun vil leve det gode liv. Jeg har jobbet mye hele tiden, det har aldri vært en pris (å betale), men det har vært omkostninger i tidsbruk. Men belønningen er enormt mye større. På spørsmål om han kan presisere hva som er belønningene, sier han at det handler om de mange mestringsopplevelser han har i jobben og fordelene med å ha innflytelse.*

Ledelsesekspert Anne Lise (#12) som har lang erfaring fra offentlig sektor, men som i tillegg er gift med en tidligere rådmann, påpeker at det er tidkrevende å være grundig og kommer med en oppsiktsvekkende statistikk. - *Min mann regnet en gang ut at om han skulle avspasert all den tiden han har jobbet overtid, ville han måtte avspasere i 9 år. Til opplysning kan det være nyttig å nevne at han var rådmann i til sammen 16 år.*

Rådmann Irene (#5) påpeker også at jobben er tidkrevende og sier at hun jobber 12 timer hver dag. På spørsmål om hun må det, svarer hun; - *Det kommer an på ambisjonsnivå. I (kommunen hun hadde en rådmannsstilling tidligere, red. tilføyelse) hadde jeg i en periode noen rolige dager. Etterpå forteller hun at hun holder helgene "hellige". - Jeg vil ikke jobbe i helgen. Vil ha noen pusterom. I kommunene er det mye kveldsmøter. Jeg prioriterer også å være med på forskjellige ting - har sittet i diverse styrer, sånn sikrer jeg meg at jeg har oppdatert fagkunnskap. Hvis jeg bare hadde konsentrert meg om kjernen av jobben, kunne jeg sikkert jobbet mye mindre. Irene har en mann som ikke har forventninger om å se særlig mye til henne i løpet av uken, men som ser frem til helgene og feriene de har sammen.*

Rådmann Jostein (#18) mener at han har hatt en form for "mentalt beredskap" som har hjulpet ham til å balansere mellom en krevende jobb og givende fritid. - *Må ha det kjekt og verne om fritiden. Tar noe utenom arbeidstid, men that's it. Gidder ikke å krangle med folk, livet er for kort, derfor har jeg overlevd i så mange år. Får*



de som er rundt meg involvert - så de også kan svare for ting.

Nanna, som er rådmann i en mellomstor kommune (#3), føler hun har kontroll på tiden og mener, i likhet med Jostein, at det skyldes evnen til å involvere andre. - *Er ikke en sånn person som hele tiden har så mye å gjøre, for det jeg driver med er samhandling. Er en egenskap jeg har - er født med det. De andre sykepleierne (hun begynte yrkeskarrieren som sykepleier, red. tilføyelse) fikk aldri avspasert, men det fikk jeg. Har aldri hatt et problem med bunken som ligger der...den ligger der på vegne av organisasjonen, men ikke på meg.* Jeg ber henne utdype hva hun mener med at hun er født med denne evnen. - *Kan jo være foreldrene mine som ikke lærte meg å ha dårlig samvittighet. Vokste opp i et veldig raust hjem.* Videre forteller Nanna at hun har sine helt spesielle metoder for å koble ut jobben. - *Vasker hjernen før jeg legger meg. Ser på TV, leser Donald eller Harry Potter. Noe som ikke er krevende, men hvor jeg bare kan ta imot. Kan godt ta meg en fridag og sitte og se ut over sjøen. Mannen min vil skrive under på det - at jeg er lat. Jeg har for eksempel hushjelp. (...). Stiller ikke på kontoret klokken 0700 om morgenen bare fordi jeg er leder. Synes det er en dårlig lederegenskap å løpe foran sånn at de (medarbeiderne) må løpe etter.*

Mona som er rådmann i en liten kommune nordpå (#1), sier at hun er arbeidsnarkoman og at hun har alltid vært det. - *Ble enke for 12 år siden og begge barna er etablert, og jeg er jo alene, forklarer hun. - Det er mye jobb å være rådmann - har alltid likt å være litt foran.* Imidlertid oppstod det en ny situasjon for henne da hun fikk et barnebarn som var handikappet. - *Da spurte jeg meg selv om jeg kunne bruke så mye tid på jobbing når jeg kunne avlaste dem. Men jeg har tatt et oppgjør - har levd et veldig spennende liv og tror ikke jeg ville bli lykkelig der nede (hos barna sørpå, red. tilføyelse).* Mona mener at nøkkelen til å håndtere en krevende jobb er ikke å ta med seg jobben hjem. - *Har kun hatt problemer med å sove en natt i mitt liv - da var jeg 29 år og kultursekretær. Da fikk jeg kjeft, og beskjed om at når jeg har låst døren (til kontoret), tar jeg ikke med meg jobben hjem. Men det krever mange års trening, og det forteller jeg til mine ansatte.*

Også Irene (#5) bekrefter at en rådmannsstilling innebærer stort potensial for

bekymringer og dermed at også potensialet for nattevåking til tider kan være stort. Men dette er hun bevisst og har lovet seg selv at hvis hun blir liggende våken 4 netter på rad, vil hun revurdere stillingen sin.

Kveldsjobbing påkrevd?

En rådkvinne (#25) mener at kravene til kveldsjobbing i særdeleshet kan representere en utfordring for kvinner og menn som er småbarnsforeldre eller har barn i en alder som de må følge opp om ettermiddager osv; *Kan klart være en hemske for kvinner. Det blir i perioder mye sene kvelder med arbeid og politiske møter.*

Fylkesordfører Kaja (#15) mener imidlertid at det må kunne gå an å endre på denne type strukturer. Hun viser til lignende prosesser i politiske partioorganer; *Mange stillinger er organisert slik at de er umulige å kombinere med familie - det var tilfellet med fylkessekretærene i Ap. Vi tok initiativ til å skape endringer på disse strukturene.* På et oppfølgingsspørsmål omkring hvordan dette lot seg gjøre i praksis, svarer hun; - *Det er personavhengig om det går an å gjøre det - hvordan man legger vekt på møtevirksomhet, for eksempel. Fylkestingsmøter styrer jeg - og da har anledning til å bestemme. De som har muligheter og makta må faktisk gjøre noe med det - viktig at de bruker den, sier fylkesordføreren.*

Dersom man ønsker å regulere den kvantitative arbeidsinnsatsen, er det mulig, men mye er sannsynligvis opp til den enkelte rådmann. Utstrakt grad av delegering og tydelig grensesetting med hensyn til ikke å bli "forstyrret" i helger og på fridager, er eksempler på strategier som blir benyttet med hell.

Om å tåle medienes søkelys

Det å være den administrative topplederen i en kommune innebærer i økende grad at man kommer i medienes søkelys. Mange av informantene har snakket om belastninger og strategier omkring mediehåndtering. Økt grad av personifisering virker også som en side ved mediefokuset som påfører nye krav til rådmannsrollen.

Noen av informantene klarere å bruke mediefokuset som en konstruktiv kraft. Rådmann Tone (#2) uttalte for eksempel følgende:



Medieomtale har bidratt meg til å bli enda mer resultatorientert - dere skal få se!

Den kvinnelige fylkesordføreren har følgende kommentar til spørsmålet om mediefokus; *Sirkushester liker seg i manesjen. Har et avslappet forhold til mediene, men det (er kanskje fordi) det foreløpig har gått veldig bra. For politikere er det veldig viktig å være synlig...(#15)*

Ledelsesekspert Anne Lise (#12) påpeker at det å være i mediens søkelys skaper en høy stressfaktor for rådmannen som må være forberedt på at de fleste avgjørelser kan komme i avisen; - *Man blir redd for at det kommer i avisen. Ting får konsekvenser hele tiden.*

Noen har vært inne på at det å ha barn er en ekstra belastning i forhold til mediefokuset. *Har foreløpig så små barn at det ikke oppleves som en problemstilling enda, men det kan bli en belastning når de blir større. (#15)*

Vi har tidligere vært inne på kvinners hang til å unngå et for sterkt skille mellom person og rolle. Dette representerer en spesielt problem med tanke på mediepresset. Når media stiller personen til ansvar for feil som er begått i forbindelse med jobben, kan dette bli ekstra belastende for personer som ikke har et klart skille mellom person og jobb. Det vil derfor være et mulig tiltak å bistå lederen i å takle en slik dette uten at de mister troen på egne lederevner eller lyst til å forsette i jobben. Mens menn typisk forklarer suksess til seg selv og fiasko til omgivelsene, er det omvendt for kvinner (Drake & Solberg, 1995). Her antar vi derfor at kvinner i særdeleshet vil kunne ha betydelig behov for å bearbeide eventuelle negative episoder i forholdet til media og rydde i årsakssammenhenger. Forøvrig vil medietrening kunne gjøre både kvinner og menn mer trygge og mer komfortabel i forholdet til media.

3.5 Oppsummering

Hva skal til for å ville bli toppleder? Med bakgrunn i forventningsteori ble det lansert to forutsetninger for at kvalifiserte kandidater skal ha den nødvendige motivasjon for å engasjere seg i søkeprosesser. 1. Vedkommende på tro at hun vil kunne mestre jobben og 2. Stillingen må oppleves som attraktiv. For å gjøre seg opp en mening om disse forholdene, er det avgjørende

hva slags sammenligningsgrunnlag den enkelte bruker. Den beskjedne andelen kvinnelige rådmenn utgjør i så måte mulige problem. Det kan få potensielle kandidater til å tro at det er vanskeligere for kvinner (å være rådmann), at det ikke passer for kvinner el. l. En rådkvinne mener at det er viktig å stikke hull på myten om at det er et problem å være kvinne (og toppleder). - *Jenter tror de må slåss så fælt, og det har jeg aldri måttet gjøre.* Igjen kommer behovet for å få frem de gode historiene og unngå for stor grad av "problematisering" omkring kvinner og (topp)ledelse. I tillegg er det et poeng å få frem flere rollemodeller som potensielle kandidater kan hente inspirasjon og lære fra, og som de kan identifisere seg med.

En annen tendens som kom frem i studien, er kvinners tilbøyelighet til å legge listen veldig høyt, når de vurderer i hvilken grad de er egnet til topplederjobben. Urealistiske forestillinger om hva som skal til, kan gi potensielle kandidater et feilaktig bilde av hvor krevende det er. Et virkemiddel være å formidle et mer realistisk bilde av hva som skal til for å gjøre en god nok jobb som toppleder og bidra til at kvinner reduserer prestasjonskravene. En rådkvinne forklarte at hun har gått inn for å skaffe seg et litt "småfrynsete image". Det gir henne frihet til å være den hun er i jobben, samtidig som hun sørger for å levere på de områdene som er viktige.

Et annen forklaring på at kvinners mestringsvurderinger slår negativt ut i forhold til den reelle kompetansen de faktisk besitter, kan være en lav feiltoleranse. Når kvinner på den ene siden gremmer seg over menn som ikke gjør en god nok jobb, men samtidig vegrer seg for selv å ta på seg de samme oppgavene, kan det skyldes redsel for å gjøre feil eller "drite oss ut", som en kandidat sa det. Muligens har kvinner en lavere tabbekvote enn menn, grunnet sin minoritetssituasjon (alt blir lagt merke til, både gode og dårlige resultater). Innspillene i denne studien tyder på at kvinner med fordel bør justere oppfatningene om hva som skal til for at de vil kunne være en god (nok) rådmann. Et mulig oppfølgingstiltak vil kunne dreie seg om å gi rådkvinnen mental støtte i å leve med en utførelse som er god nok. Å kunne håndtere at man ikke er så supergod som det man innerst inne ønsker å være, kan være en forutsetning for å trives og fungere effektivt i rollen på lang sikt.



I diskusjonen omkring forutsetningen om at stillingen må fremstå som attraktiv for at kvalifiserte kandidater skal være motivert til engasjere seg i konkurransen om en topplederstilling, ble det lansert mulige forhold som kan oppfattes som fordeler og ulemper ved rådmannsfunksjonen. Når det gjelder fordeler ved stillingen, ble det henvist til attraksjonsmodellen i kapittel 2. I tillegg ble det vist til en kartlegging blant rådmenn i 1999 som fant at den ideelle jobbsituasjonen bør være preget av samarbeid og et spennende jobbinnhold. Potensielle ulemper som kommer frem i denne studien, er særlig knyttet til flyttestvilje, tidspress og mediefokus.

Det ble påpekt at kvinner utviser større flyttestvegring enn menn, og at det for noen potensielle kandidater vil være helt uaktuelt å flytte på seg, særlig i visse faser av livet. Dette setter en naturlig begrensning på søkerviljen. Fra arbeidsgiversiden, kan det likevel være lurt å tenke ut og friste med attraktive rammebetingelser og opplegg som vil gjøre flytting mer aktuelt for de rette personer og deres eventuelle familie. Her kan man samarbeide med næringslivet i kommunen om å tilby partneren en jobb, mente en ledelsesekspert. Et annet tips er å lære av bedrifter som sender ansatte utenlands.

Når det gjelder tidspress, er hovedinntrykket at det er mye å gjøre i en rådmannsstilling, hvis en vil. Mange av rådmennene som ble intervjuet jobber mye, men opplever det ikke som en belastning. Imidlertid var de fleste likevel påpasselige med å ivareta privatlivet på ulike måter. - Hvis en evner å få aksept i miljøet om grensene til privatlivet, har vi verdens mest spennende jobb, uttalte en rådmann. Noen påpekte at utstrakt bruk av delegering og teamorganisering reduserer behovet for at rådmannen hele tiden er tilgjengelig.

Til sist, ble det økende presset fra media poengtert. Mens noen trives i søkelyset, synes andre at det er en tøff utfordring å skulle håndtere økt personifisering og økt oppmerksomhet fra lokale medier. Denne oppfatningen synes ikke å variere mht kjønn. Behovet for å skille sak og person, kan imidlertid være ekstra relevant for kvinner som typisk liker å ta med seg mer av personen sin inn i lederrollen. Støtte til å håndtere et slikt skille, vil kunne gi stort utbytte for kvinner i særdeleshet. Her kan en coach eller støttende kolleger medvirke. Medietrening vil også kunne virke positivt inn på både kvinner og menns mestringsfølelse og -evner i forholdet til media.



Kapittel 4

Rekrutteringsprosessen; hvordan høyne oddsen for at kvinner skal bli valgt?

...nå er det jo politikerne som ansetter og de er kanskje mer gammeldagse enn i næringslivet (#6)

Det er formannskap og ordfører som har det formelle ansvaret for å ansette rådmann. Ofte settes det ned en arbeidsgruppe eller et tilsetningsutvalg som bistår i arbeidet. Mange benytter ekstern konsulent/rådgiver til oppgaven. En rekrutteringsprosess involverer i sin helhet en rekke prosesser, beslutninger og vurderinger som kan ha betydning for om det endelige valget blir en kvinne eller en mann. Rekrutteringen kan deles inn i ulike faser; målformulering (kravspesifikasjon), tiltrekking og rekruttering, evaluering og ansettelse. En må blant annet ta stilling til følgende spørsmål (Drake & Solberg, 1995):

Fase 1. Mål og kravspesifikasjon

- Hvilke behov og mål skal være retningsgivende for ansettelsen?
- Hvordan kan disse korrespondere med målbare egenskaper og kompetanser?

Fase 2. Tiltrekking av aktuelle kandidater

- Hvilken rekrutteringsstrategi skal benyttes for å tiltrekke de rette kandidatene?
- Hvorfra og hvordan skal en rekruttere kandidater?
- Hvilken markedskommunikasjon skal benyttes for å appellere til aktuelle søkere?

Fase 3. Evaluering av kandidater

- Hvordan skal kandidatene vurderes og sammenlignes i forhold til hverandre?
- Hvem skal foreta vurderingen av kandidatene og hvordan skal valget mellom aktuelle kandidater gjøres?

Fase 4. Ansettelsen

- Hva slags betingelser og krav skal tilbys for at den utvalgte personen skal takke ja?
- Hvilke rolleavklaringer bør gjøres og hvordan kan utviklingsmål bli inkludert i lederavtalen?

Som denne listen med spørsmål og avveininger viser, er det en rekke vurderinger som utgjør såkalte "tiltrekkings- og utelukkelsesmekanismer" og som påvirker hvem som vil komme til å utgjøre både aktuelle og uaktuelle kandidater. I det følgende skal vi se nærmere på disse avveiningene i et kjønnsperspektiv og særlig med bakgrunn i målet om å øke sannsynligheten for at det endelige valget blir en kvinne.

4.1 Et mål i seg selv med kvinner?

Helt i begynnelsen må målene for ansettelsen spesifiseres og kravspesifikasjonen utformes. Omfatter grovt sett å spesifisere hva slags oppgaver og ansvar stillingen innebærer (nå og i en viss periode fremover) og si noe om hva slags egenskaper og kompetanser en person bør ha som skal fylle disse oppgavene.

I henhold til likestillingsloven er hovedregelen at det ikke må gjøres forskjell på kvinner og menn ved ansettelse og forfremmelser. Imidlertid åpnes det opp for såkalt positiv særbehandling av det underrepresenterte kjønn. Begrunnelsen er behovet for å rette opp tidligere skjevheter og forskjellsbehandling, og bestemmelsen har foreløpig i størst grad vært anvendt til fordel for kvinner. En form for særbehandling som faller innenfor rammene av loven er å sette seg som mål å ansette en kvinne, dersom hun er blant de kvalifiserte søkerne. Et annet ord for en slik strategi er kvotering. Nettopp spørsmålet om bruk av kvotering i arbeidslivet har fått fornyet interesse i forbindelse med den sittende regjeringens lovforslag om kvotering av kvinner til styrer. Muligheten for å kvotere kvinner til rådmannsstillinger var ikke et eksplisitt tema i intervjuguiden, men flere av informantene kom inn på muligheten. Hovedinntrykket er at kvotering fremstår som et kontroversielt virkemiddel, noen er uenige og andre enige, men i begge leire er engasjementet for eller mot sterkt. Noen oppfatter det som passé, blant annet denne fylkesrådmannen (#16); - *Det å tenke seg en mer radikal kjønnskvoltering er et standpunkt som er forlatt. Hyggelig at også kvinner ikke vil bli ansatt gjennom kvotering.*



Fylkesordfører Kaja (#15) er helt uenig; - *På kort sikt er det nødvendig å bruke kvoteringsreglene for det de er verdt*, sier hun. Andre informanter brukte ikke ordet kvotering, men påpekte at målet om flere kvinnelige rådmenn er oppnåelig om bare flere kommuner bestemmer seg for at de vil ha en kvinne som rådmann. Ledelsesekspert Hedda (#13), gjør seg til talskvinne for et slikt syn; - *En kommune som hadde bestemt seg for å ha en kvinnelig rådmann som en villet gjerning, hadde hatt et hav av kvalifiserte kandidater å velge i. Det er mangel på interesse* (fra den politiske ledelsens side, red. tilføyelse).

To rekrutteringskonsulenter påpekte at "kvoteringstrusselen" fra regjeringen har løftet frem temaet ledelse og likestilling og hatt reelle konsekvenser ved at de nå får mange forespørslers etter kvinnelige styrerepresentanter; *Det gjorde noe med det - at Gabrielsen kom på banen.* (#10). På et oppfølgingsspørsmål om det var viktig at den som kom med utspillet var mann og fra næringslivet, svarer kollega Lotte avkreftende og påpeker at det var makten som lå i utspillet som var viktig; - *Det at det var tvang bak utspillet, var viktig. At han har makt - han kan gjøre noe med det.* (# 11)

Bedriftsrådgiver Rikke (#9) forteller at hun av og til leter bevisst etter kvinner for å utfylle søkermassen. Ordfører Hans (#14) som benytter Rikke og hennes firma til en rådmannsansettelse bekrefter at konsulenten selv bidro til å sette kjønn på dagsorden som et prinsipp hun jobber spesielt etter. De er enige om at hun skal se etter kvinnelige kandidater og hun har brukt nettverket sitt for å finne en aktuell kvinne. Dette synes ordføreren er helt fint blant annet fordi det åpner opp for et større marked med andre typer søkere. På spørsmål om noen politikere er mer positive til å sette kjønn på agendaen enn andre i forhold til hva slags parti de representerer, avkrefter Hans. -*Politikken påvirker ikke synet på lederkriterier. Vi er mye mer lederorientert enn politisk orientert*, mener ordføreren. Senere, når han beskriver hva som faktisk skjer i rekrutteringsprosessen, sier han imidlertid at blant de fem personene i utvalgelseskomiteen, er det representantene fra Sv og Ap som er mest klare på at det hadde vært kjekt med en kvinnelig rådmann. Selv betrakter han seg som nøytral. Kvinnelige medarbeidere har imidlertid gitt ordføreren signaler om at de ønsker seg en mann.

Byrådsleder Mari (#4) mener at kjønnkvotering er noe "ufysiske greier" og ville aldri hatt en jobb pga kjønnkvotering.

Noe av forklaringen på aversjonene til kvotering kan være at det umiddelbart forbindes med å ansette en person på bakgrunn av kjønn og ikke kvalifikasjoner. Men hva innebærer egentlig kvotering? I henhold til Skjeie (1985) kan ansettelsesbeslutninger basert på kjønnkvotering innebære en av fire muligheter:

1. Likhet - hvis flere søkere anses å ha likeverdige kvalifikasjoner, skal eventuelle kvinnelige søkere gå foran de mannlige
2. Tilnærmet likhet - hvis flere søkere anses å ha tilnærmet likeverdige kvalifikasjoner, skal kvinnen få stillingen
3. Rangert - kvinnen vil bli tilbudt stillingen dersom hun er blant de tre best rangerte søkerne
4. Kvalifisert - kvinner blir tilbudt stillingen så sant hun tilfredsstiller det kvalifikasjonsnivå som stillingen forutsetter

De to første alternativene regnes som moderate former for kjønnkvotering, mens nr 3 & 4 regnes som radikale former. Som vi ser, forutsetter imidlertid alle formene at vedkommende skal være kvalifisert for stillingen for å få et jobbtilbud. Det er derfor ikke slik at bruk av kvotering vil innebære at en ansetter en ukvalifisert kandidat. Dersom en benytter den mildeste og minst radikale formen (1), kommer kjønn inn som en faktor kun dersom alle kandidater regnes som likeverdige.

Muligens ligger noe av problemet med kvotering i selve begrepet og de mytene som forbindes med det. I et prosjekt knyttet som hadde til hensikt å utforske hva som skal til for å beholde kvinner i Forsvaret, ble det argumentert for at man burde erstatte kvoteringsbegrepet med headhunting (Drake og Solberg, 2004).

Uansett vektlegging av kjønn som utvalgelseskriterium eller ei, må en først bestemme hva slags kvalifikasjoner som vil kjennetegne den personen som aller best vil kunne løse de spesifiserte oppgavene og utfordringene. Eksempelvis kan man relativt enkelt bestemme at samhandlingsevne er en viktig kompetanse hos en rådmann, men hvordan



skal man måle den samme egenskapen? Kriteriene bør være av slik karakter at det går an å måle dem og gjøre gode sammenligninger mellom ulike kandidater. Et utdrag av en tilfeldig valgt rådmannsutlysning gir følgende beskrivelse av sin fremtidige rådmann; "Din lederstil bør bidra til en administrasjon preget av kvalitet, engasjement og kompetanse. Du må kunne skape en motivasjon og bidra positivt i et godt arbeidsmiljø." Av rene kvalifikasjonskrav er kun nevnt utdanningsnivå, ledererfaring og kjennskap til kommunesektoren og politiske prosesser. Spørsmålet er da hvordan man egentlig har tenkt å predikere de spesifiserte lederkvalitetene hos ulike kandidater som søker stillingen? Åse Hiort Lervik (1991) uttalte følgende om vanskelighetene med å gjøre objektive sammenligninger i rekruttering; "Å måle aspekter ved flere medmennesker mot hverandre er omtrent så vitenskapelig som å legge drømmer på husholdningsvekta." Rekrutteringsrådgiver Jakob (# 8) som selv har vært rådmann i en årrekke, hevder for sin del at det investeres altfor lite tid, kunnskap og verktøy for å gjøre ansettelse til en så viktig stilling. "For mange gjør det selv. Og tror at en samtale er nok." Rådmann Nanna (#3) er også kritisk til det arbeidet som legges ned for å ta så viktige beslutninger; - *Har et eksempel på en kommune hvor jeg stilte noen spørsmål i forbindelse med rekruttering - de brukte ikke konsulent. I hvert fall ikke i forhold til kravspesifikasjonen. Fordi de visste så godt hva de ville ha. Og det var jo en administrator. Men det gikk jo i do etter 2 år. Generelt mener jeg at det bør gjøres en bedre jobb i forhold til å komme opp med kravspesifikasjonen.*

Ordfører Hans (#14) som står midt oppi en rekrutteringsprosess når han blir intervjuet, bekrefter at det å bruke konsulent ble bestemt fordi de selv har liten erfaring på feltet. Det er 15 år siden forrige gang det ble ansatt rådmann i kommunen. Han forklarer at 5 politikere i administrasjonsutvalget fikk fullmakt til å hyre inn konsulent.

Dersom flere kvinner skal komme med i rekrutteringsprosessene, kunne en tenke seg som en mulighet at man bevisstgjorde rådgiverne og konsulentene omkring fallgruver og virkemidler for å øke utvalget av kvinnelige kandidater. Et interessant spørsmål er derfor i hvilken grad rådgiverne har reell innflytelse i rekrutteringsprosessen, for eksempel i forhold til kravspesifikasjonen. På direkte spørsmål til

bedriftsrådgiverne vedrørende deres påvirkning på kravspesifikasjonen, fikk vi litt ulike svar. Jakob (#8) sier at han vil ta det opp med kunden dersom det er helt vesentlige ting som er utelatt. Han tillater seg også å stille kritiske spørsmål om det er tatt med noe han mener ikke bør være med. Men det er tydeligvis viktig å være diskret og indirekte i denne prosessen. "Legger opp til at det er de som bestemmer", sier han. Rådgiver Rikke (#9) gjør et svært grundig arbeid for å komme opp med kravspesifikasjonen for kunden. Hun leser masse papirer og samtaler med opp til 25 personer for å få oversikt over hovedutfordringene i rådmannsjobben så vel som styrker og svakheter i organisasjonen. Dette arbeidet kulminerer med en kravspesifikasjon som blir vurdert og godkjent av rekrutteringsutvalget.

Lotte (#10) og Benedikte (#11) som er kollegaer i samme rekrutteringsfirma forteller at de bruker hele rekrutteringsprosessen på å finpusse kriteriene i kravspesifikasjonen. I stor grad utvikles kravprofilen i møte med kandidatene. I noen sammenhenger kan de være "djevelens advokat" i forhold til hvilke krav som stilles. De er også bevisste på å hente frem ulike kandidater for at oppdragsgiverne skal på tydeligere på hva de velger. - Vi er kjønnsnøytrale i utgangspunktet, forklarer de, - men sånn som bakgrunnen er definert, kommer det opp flere menn enn kvinner. Det er flere kriterier som har den effekten at de treffer flere mannlige enn kvinnelige kandidater.

Kravspesifikasjonen stopper kvinner?

Vaner og tradisjoner er vanlige strategier i usikre beslutningssituasjoner med høy kompleksitet (Mitchell & Larson, 1987). Sannsynligheten er stor for at mange vil basere seg på tradisjon og vanetenking i slike tilfeller. Dermed kommer også kjønnsperspektivet inn; tradisjonene er typisk basert på menns kompetanser og kvalifikasjoner.

Noen av informantene påpeker at preferanser for bestemte faglige bakgrunner blant etterspørerne, setter en stopp for kvinner. Rådgiver Lotte (#11) påpeker eksempelvis at mange kvinner har helse- og sosial bakgrunn og dette er ikke alltid like attraktivt. Hun mener også at mange kvinner opplever økonomisk styring og teknisk kompetanse som vanskelig, og at dette



forklarer hvorfor det blir færre kvinner i søkermassen.

Andre hevder at fagbakgrunn er mindre viktig, og at det i stedet er utdannelsesnivået som teller mest. Rådgiver Jakob (#8) hevder at de aller fleste kommuner er ikke opptatt av hva slags type utdanning kandidatene har, men at man har et visst nivå.

Ledelsesekspert Hedda (#13) mener at størrelsen på kommunen har betydning for hva slags fagkompetanse som er påkrevd hos rådmannen. I en stor kommune har en mer fagkompetanse å spille på, og dermed trenger ikke rådmannen selv å besitte slik kompetanse. Da er det mer viktig å ha kompetanse i samspill og at man har fått til saker i motbakke, påpeker hun. Dette perspektivet støttes av ledelsesekspert Anne Lise (#12) som viser til at en rådmann typisk har så mye kompetanse rundt seg og at dette fungerer som avlastning på rådmannen. Også fylkesordfører Kaja (#15) mener at det viktigste lederen gjør, er å plukke medarbeidere som er gode rundt seg. Dette er imidlertid ikke alltid mulig i små kommuner som ikke har samme tilgang til høy fagkompetanse. Da blir man mer avhengig av at rådmannen besitter den kritiske fagkompetansen.

Noen av informantene mener at det trengs et skifte i vektlegging av fagkompetanse blant rådmenn, bort fra de klassiske bakgrunnene som er jurister og økonomer. Noen vil også bort fra fokuset på fag som det mest interessante, til de menneskelige egenskapene hos topplederen. Uansett er det ikke lenger slik at vektleggingen av utdannelsesbakgrunner som økonomi og jus skaper en så skjev representasjon av kvinner og menn som tidligere. Hvis vi ser tilbake på kvinners representasjon innen økonomi- og juristutdanningene, er det gjennom årenes løp et betydelig antall kvinner som har en slik utdannelsesbakgrunn. Men som fylkesrådmann Stian (#16) påpeker, riktig utdannelsesbakgrunn kan være en nødvendig men ikke tilstrekkelig forutsetning for å nå opp i konkurransen om en rådmannsstilling; - *Det er ingen automatikk i at man blir toppleder selv om man har de utdannelsesmessige forutsetningene. Det er ingen som utdanner seg til toppledere... Den viktigste dimensjonen er erfaring.*

Erfaring versus talent

Det at en må ha erfaring som rådmann for å bli rådmann, er på mange måter et paradoks. Eksempelvis uttaler fylkesrådmannen Stian (#16) følgende; - *Ingen ansetter noen som ikke har erfaring i de store kommunene. Jentene må være innstilt på å bevege på seg. Men ikke alle er enige at rådmannserfaring er en forutsetning for å bli rådmann. Rådmann Tone (#2) mener for eksempel at det kommunene trenger ikke er mer av det samme, men noe nytt og annerledes. På spørsmål om hva hun mener det bør legges mindre vekt på i rekrutteringsprosesser, svarer hun kommunale erfaringer. - *Er det samme som privat næringsliv - det blir en ensretting. Vi trenger næringslivet, mer mangfold. Folk fra næringslivet kan ha mye å bidra med.**

Lederutvelger Rikke (#9) mener at det er en fordel om man allerede har rådmannserfaring og at det kan være vanskelig å konkurrere mot en "god rådmann som har gode resultater å vise til", men at det ikke er en forutsetning. Behovet for nytt talent og nye perspektiver kan veie opp for erfaring. Også lederutvelger Benedikte, (#10) mener at det kan være snakk om en avveining mellom erfaring og talent; *Det kan være kvaliteten går ned når kvinner kommer inn, for da velger man ikke på erfaringer, men på talent,* påpeker hun. Kollega Lotte (#11) referer til debatten om kvinner i styrer og dem som hevder at det bare er tull at det ikke finnes kvalifiserte kvinner. - *Men det mener ikke vi, sier hun og forklarer at det heller ikke er tilstrekkelig mange kvalifiserte kvinner til rådmannsstillinger. Det er særlig den økonomiske og tekniske kompetansen og mangel på rådmannserfaring som gjør at kvinner kommer til kort. Ledelsesekspert Anne Lise (#12) er uenig og en av dem som nettopp mener at det er tull at det ikke finns kvalifiserte kvinner. På et tidspunkt i intervjuet sier hun engasjert; - *Skulle ønske det var ulovlig å si at det ikke finns kvalifiserte kvinner. Hva mener de? Hvorfor er det enere av kvinner som skal erstatte middelmådige menn?**

Uansett om man er enig eller uenig i hvorvidt det allerede er tilstrekkelig mange kvalifiserte kvinnelige rådmannskandidater, er det ikke til å komme forbi at kravet om at man må ha vært rådmann for å bli rådmann, bidrar til kandidatlistene dominert av menn. Dersom man ønsker seg flere kvinnelige rådmenn, kunne et alternativ være å erstatte kravet til erfaring



med kravet til talent. En annen løsning er å gjøre motivere kvinner til å bli mer flyttevillige og gjøre det mer attraktivt og lettere å flytte, slik vi tok opp i forrige kapittel.

Kvantitet versus kvalitet

Karrieremodellen menn tradisjonelt har fulgt, med hyppige jobbskifter i stadig mer prestigefylte jobber er ofte malen for hva som kjennetegner en attraktiv lederkandidat. Det er også vanlig å bruke kvantitative mål for å sammenligne kandidater, fem års erfaring er "bedre" enn fire år, osv. Men det er viktig å ikke se seg blind på slike kvantitative målestokker. Psykolog Paul Moxnes viste til at to personer som har hatt samme stilling like lenge, eksempelvis i 8 år, kan ha helt ulik kvalitativ erfaring. Mens den ene forsatte å lære noe nytt hvert år i alle de åtte årene, gjentok den andre de samme erfaringene år etter år. Dermed hadde den ene ett års erfaring åtte ganger, mens den andre hadde åtte års erfaring. Poenget er at det ikke alltid er samsvar mellom kvantitet og kvalitet. Dette har betydning for rekruttering av kvinner fordi menn i mange sammenhenger har mer ansiennitet. Fylkesordfører Kaja (#15) vil gjerne kvitte seg med ansiennitetsbegrepet. - *At man har gjort noe i 15 år, kan like godt være et tegn på at man ikke har initiativ til å gjøre noe.*

Ledelse av Familien AS

For å vurdere kjønnsnøytraliteten i utvelgelseskriterier, er det ikke tilstrekkelig å se på de som typisk tas med, men også hva som ikke teller med. Eksempelvis regnes typisk ikke ledelse av Familien AS som relevant ledererfaring. At de egenskaper, evner og ferdigheter man tilegner seg gjennom det å ha ansvaret for barn og hushold, er relevant i en lederstilling, er ikke usannsynlig. Økt innlevelse i andre mennesker, trening i å organisere samspill og samarbeid, og håndtering av uforutsigbarhet og konflikter er bare noen av de relevante lederferdighetene som kan resultere av å ha omsorgsansvar (se for eksempel Kvande & Rasmussen, 1986). Imidlertid er det ikke vanlig å inkludere disse som "tallende" i lederrekrutteringer. Dersom man har vært heltidsarbeidende som leder av Familien AS, er det ikke usannsynlig at det tvert imot vil redusere attraktiviteten av et kandidatur. Eksempelvis vil man kunne bli tilskrevet egenskaper som "ikke sulten nok", "ikke ambisiøs nok", osv. Det er derfor viktig å være

oppmerksom på at kvinners karrieremotivasjon ofte varierer stort i ulike livsfaser, og at man ikke nødvendigvis kan slutte noe generelt om fremtidig karrieremotivasjon fordi om man i perioder har valgt å ta pauser fra det formelle arbeidslivet. Det å telle med omsorgsarbeid som ledererfaring, ville dessuten gi en mer korrekt vurdering av den reelle lederkompetansen til kandidatene.

4.2 Hvordan tiltrekke kvinnelige søkere?

Senior bedriftsrådgiver Rikke (#9) med ansvar for rekrutterings/utvelgelsesoppdrag til offentlig sektor forklarer at det er to innfallsvinkler som vanligvis benyttes for å finne frem til kandidater. Den ene går på annonsering og er dermed en åpen invitasjon til hvem som helst som har lest annonsen og som føler seg kvalifisert og har lyst til å søke. Den andre innebærer å bruke nettverk for å lete frem kandidater og er dermed en lukket prosess hvor kandidatene har begrenset påvirkning.

Konsulent Lotte (#11) mener at det har skjedd en utvikling i forhold til rådmannsstillinger som går i retning av at de i større grad må ut og motivere personer til å søke. På oppfølgings spørsmål om hvorfor det, svarer hun - *Folk sitter i bra jobber. Kan også være noe med stolthet. Vil ikke offentliggjøre at de er mobile. De vil bli spurt, ikke søke selv. Noen vil også vegre seg fordi de ikke føler seg kvalifiserte.* Som vi skal komme tilbake til, er det ikke nødvendigvis en ulempe å benytte mer offensive rekrutteringsteknikker med tanke på å finne frem til kvinner. Dersom kvinner blir "oppdaget" og oppfordret til å søke en stilling, kan dette virke svært effektivt på kort og lang sikt. Men først skal vi ta for oss den mest vanlige metoden å rekruttere kandidater på.

Annonsering

For at annonsen skal appellere til kvinner, er det særlig viktig å utforme et budskap som appellerer i språk og form og være spesielt oppmerksom på hvordan kravene til stillingen formuleres. Flere av headhunterne som ble intervjuet stadfestet for øvrig at kravspesifikasjonen ofte baserer seg på helt urealistiske krav, og at den snarere er å betrakte som et verktøy for å finne frem til både styrker og utviklingsområder hos kandidater.



Rikke (#9); - *Leter jo alltid etter Jesus Christ Superstar. Vet at ingen vil nå 100% opp mot dette. Hvor ligger utviklingsområdene? Dette tas også opp i oppfølgingssamtaler etterpå.*

Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at risikoen ved å lansere en altfor omfattende kravspesifikasjon, kan være at kvinner unnlater å søke. Erfaringer er at kvinner vegrer seg for å søke stillinger de på forhånd tror de ikke tilfredsstillende alle kravene til. Jacob (#8):

- *Kvinner jeg kontakter er mer reservert enn mennene. Et svar jeg får ofte er nei, dette er en for stor og tung stilling for meg. De er mer beskjeden.*

En headhunter (#10) kunne fortelle at kvinnelige kandidater i større grad har gjort seg ferdig med hele vurderingsprosessen før de søker. Med andre ord, de lar heller være å søke om de ikke på forhånd er ganske sikker på at de vil ha stillingen. Dette sier i så fall sitt om behovet for at annonsen ikke er for "streng", med hensyn til kravene og utfordringene som spesifiseres.

Tendensen til å bli så "realistisk" i beskrivelsen av jobbkravene at det i seg selv virker demotiverende på potensielle søkere, trekkes frem av en rådkvinne som et problem. *Det ser ut til å bli mer press i disse jobbene og når jeg ser på annonsen på rådmannsjobb ivet jeg ikke om jeg skal le eller grine. Teksten går på at man kommer til å få kritikk i jobben uansett. Det er jo motiverende...(# 25, rådkvinne)*

Annonsen skal markedsføre stillingen og det er viktig å være oppmerksom på at kvinner og menn ikke nødvendigvis tolker budskapet likt. Rikke (#9) mener for eksempel at man må være forsiktig med å bruke veldig maskuline begrep og kulepunkter i telegramstil. Spøkefullt sier hun; - *Da er det veldig mange testosteronfylte menn som skrider til verket - samtidig appellerer det ikke i like stor grad til kvinner.*

Med bakgrunn i de anbefalingene som er gjort tidligere i rapporten om å få frem flere av fordelene med toppledelse og hva som gjør det spesielt attraktivt, er annonsen et viktig sted å begynne. Hvis hensikten er å tiltrekke de beste kandidatene til å søke stillingen, bør den utformes med dette formålet. I tillegg kan det være nyttig å plassere annonsen i medier som vil treffe den kvinnelige målgruppen spesielt.

Nettverksrekruttering

I tillegg til annonsering benytter konsulentene gjerne en mer lukket metode som baserer seg på å bruke egne nettverk for å innhente navn og anbefalinger. Denne metoden brukes imidlertid kun som et supplement for å få utvidet søkermassen, om nødvendig, påpeker bedriftsrådgiver Rikke (#9). På spørsmål om hun kan utdype hvordan tiltrekking av kandidater via nettverk fungerer, forteller hun at det er vanlig å ha kontakt med 2-3000 kandidater i løpet av et år, men at bare et fåtall går over i ny jobb. De andre som ikke kommer helt til topps i rekrutteringsprosessen eller takker nei til en et jobbtilbud, kan være egnet i andre sammenhenger.

Dette er et viktig moment som potensielle kandidater bør ha i bakhodet. Dersom man allerede har vært med i en søkeprosess, vil en kunne bli husket og invitert med i fremtidige rekrutteringsprosesser. Headhuntere Benedikte (#10) og Lotte (#11) snakker også om "basen", og at kandidater som har vært med i tidligere rekrutteringsprosesser kan få nye muligheter ved å ligge der. Benedikte (#10); - *Hvis du tidligere ikke har tenkt tanken (om å bli rådmann), men blir oppringt og tar en samtale, og så blir det ikke dem, men da er det et ledd i å styrke dem. Da kan de ringe i neste omgang og si at de vil ligge i basen.*

Tone (#2) som ble rådmann i en alder av 34 år, bekrefter muligheten for at en henvendelse til kandidater ikke nødvendigvis gir uttelling på kort sikt, men vil kunne gjøre det på lang sikt. Hun forteller at hun ble oppfordret til å søke en rådmannsstilling, og selv om det ikke passet, gav det henne selvtillit og tro på seg selv i forhold til at hun hadde det som skulle til. I neste omgang bidro dette til at hun søkte en mer passende rådmannsstilling.

Det er grunn til å anta at kvinner vil ha betydelig nytte og glede av å bli oppfordret til å søke stillinger. I en artikkel i *Harvard Business Review* påpeker psykiater Anna Fels (2004) at kvinner i langt mindre grad enn menn får bekreftelse for sine ambisjoner og prestasjoner gjennom livsløpet. Kanskje særlig gjelder dette kvinner som bryter med typisk kvinnelige atferdsmønstre, slik tilfellet er for kvinner som har klatret helt i toppskiktet i en organisasjon. Kvinner vil derfor i særdeleshet ha utbytte av å



bli sett og bekreftet som en dyktig person og et potensielt lederemne. I caset fra Svensk Kommuneforbund som har studert seks kommuner som har kvinnelig toppsjef, blir dette perspektivet bekreftet. Kvinner trenger å bli oppmuntret til å avansere, konkluderer Tollgerdt-Anderson i rapporten "Kvinnor på toppchefsnivå i kommunene" (2003). Hun skriver (s. 34): "Det fremgår tydelig i alle intervjuer at kvinner behøver noen som ser og løfter dem frem. (...) Når forbiilder mangler, er det kanskje enda mer viktig med støtte og oppmuntring for å ta steget fullt ut og si jeg vil bli sjef, sjef på toppledernivå."

Nominering i praksis

Vi har flere eksempler i Gjennomslagsprosjektet så langt som bekrefter den positive effekten av å "løfte" kvinner frem gjennom å nominere dem som toppleder kandidater og invitere dem med i et såkalt "kandidatnettverk". Prosessen har bestått i at nåværende toppledere (rådkvinner i særdeleshet) og nøkkelpersoner i kommunene har blitt bedt om å komme opp med navn på kvinner som de oppfatter som kvalifiserte og potensielle toppleder kandidater. Disse har så fått en henvendelse hvor det ble stadfestet at noen har pekt dem ut som potensielle kommunale toppledere, og at de er ønsket i en satsing for å mobilisere kvinner til toppledelse. Mer systematiske målinger av hvilke effekter det har hatt, vil bli gjort i en senere fase av prosjektet. Her er det imidlertid relevant å ta med et par av de reaksjonene som har kommet fra dem som har blitt sett og nominert.

En kandidat uttrykte følgende, da hun takket nei til å delta i kandidatnettverket; *Eg skjønner ikke korleis eg er komme inn på lista dykkar, men synest ikkje det er den verste lista å stå på #22*). Dette tydeliggjør at det knapt kan skade å gjøre kvinner oppmerksom på at de er potensielle kandidater til toppledelse. I stedet vil det helt sikkert gi vedkommende et motivasjonsmessig løft på kort sikt (et kick, en opptur, energi), og på lang sikt vil det kunne bidra til å styrke vedkommendes selvtillit i betydelig grad.

Kandidat Bettina (#7) forteller at etter hun fikk henvendelsen fra Gjennomslagsprosjektet om å delta, forhørte hun seg litt rundt om det var andre som også mente at hun ville egne seg som rådmann. Hun spurte blant annet lederen for rådmannsutvalget i fylket. - *Og han sa med en*

gang, naturligvis! Uten tvil. Og det gav meg jo litt selvtillit, da.

Bruk av kollegiale nettverk eller andre baser

Headhunterne bruker også sine kollegiale nettverk for å supplere søkermassen. Rikke (#9) forteller at hun eksempelvis kan sende ut en melding til alle konsulentkollegaene om oppdraget. Da vil hun kunne inkludere kandidater fra deres respektive nettverk og tidligere søkeprosesser.

Noen lederutvelgere benytter rene "headhuntingsteknikker", dvs at man leter seg frem til kandidater man tror kan være de rette for stillingen. Problemet med dette er blant annet at rekrutterernes nettverk blir bestemmende for hvilke kandidater man får. Rikke (#9) er skeptisk til en slik fremgangsmåte og mener at det vil redusere kvinners muligheter; - *Tror ikke på filosofien om at de dyktigste skal bli kontaktet - vil bli en altfor liten sirkel pluss at nettverket til konsulentene kan bli bestemmende. Tror at det å overlate rekrutteringsbransjen til å lete i sine egne nettverk (preget av folk som ligner på dem selv) vil redusere muligheten for kvinner. Redd for resirkulering av rådmenn. Hvis du vil ha nytenking inn i kommunal sektor, må man være åpen for å hente inn nye talenter utenfra den lille sirkelen.*

En måte og så utvidet søkermassen på som går ut over basene i rekrutteringsfirmaene, er å benytte den offentlige basen Aetat har utviklet. Et alternativ er å utvikle en egen base. Ledelsesekspert Anne Lise (#12) mener for eksempel at kommunene burde gå sammen om å bruke likestillingsmidler til å finansiere utviklingen av en sentralisert base over kvinnelige kandidater som kan benyttes i rekrutteringsøyemed. Men hun er også opptatt av at kommunene må bli mye mer "talentspeidere i egen organisasjon" og utvikle sin egen talentbase. - *Organisasjonen må vite noe om ønsker jeg har vedrørende karriere og om jeg er interessert i å utvikle meg i jobb. Hvis HR biten i kommunene hadde en registreringsbit - kunne de bare lage et system for å finne ut hvem som er interessert i karriere oppover i systemet - og at det ikke betyr at jeg er på jobbsøk. Men da må vi også tåle at det ikke er alle som får denne muligheten. Rettferdighetskulturen må jobbes med på sikt.*



4.3 Når kvinner bedømmes

Når man har fått et visst antall kvalifiserte søkere, står evalueringsprosessen for tur. Det er mange måter å evaluere kandidater på, inkludert personlighetstester og annen testmetodikk, men det som nesten uten unntak benyttes i alle rekrutteringsprosesser er intervjuet. Da er ofte hensikten å teste ut hvorvidt kandidatens påståtte kompetanse kan underbygges og eksemplifiseres og få et personlig inntrykk av dem. Det er mange potensielle fallgruver knyttet til gjennomføringen av ansettelsesintervju. Det er for eksempel lett å gjøre seg opp en mening om kandidatene allerede de første minuttene av intervjuet, og siden er oppmerksomheten innstilt på å bekrefte førsteinntrykket. Dermed er det avgjørende at den umiddelbare tolkningen av kandidatens atferd er mest mulig korrekt. Stereotyper vil typisk utgjøre et vesentlig aspekt av førsteinntrykket. Stereotyper har blitt definert som et "strukturert sett av antakelser om de personlige attributter til en gruppe mennesker (Ashmore & del Boca, 1979). Man tilskriver mao en person egenskaper eller trekk som forbindes med en gruppe personen tilhører. Bruk av stereotyper er mer vanlig når man har begrenset informasjon og i tvetydige situasjoner. For eksempel vil en intervjuer som ikke kjenner personen fra før og derfor har begrenset informasjon om vedkommende, være mer tilbøyelig til å ta i bruk stereotyper i intervjusituasjonen enn om han hadde mer informasjon om kandidaten på forhånd. Likeledes vil det være en ulempe om intervjueren har liten erfaring i å vurdere kvinners prestasjoner og atferdsmønstre generelt, fordi det da kan antas at hun har en relativt snever referanseramme å vurdere den kvinnelige kandidaten ut i fra. Og med begrenset informasjonsgrunnlag, kommer tilbøyeligheten til å benytte seg av stereotyper.

Dersom man har begrenset erfaring med kvinnelige rådmenn fra før, vil det ikke være opplagt hvordan en kandidat bør opptre for å vekke tillit. Ledelseekspert Anne Lise (#12) er opptatt av at kvinner bør med i rekrutteringsprosessene ("vi kommer ingen vei hvis det ikke er kvinner som jobber med rekruttering"), blant annet fordi kvinner kan tolke kvinners atferd mer korrekt og positivt. Hun gir et eksempel fra et rekrutteringsprosess av helse- og sosialsjef hvor hun var innleid konsulent med bare mannlige oppdragsgivere; - Det var 8-9 kandidater (som var innkalt til

intervju, red, tilføyelse). *Alle damene spurte om hvor de skulle sitte. Ingen av mennene. De mannlige oppdragsgiverne hørte at hun ikke visste hvor hun skulle sette seg (og fikk et inntrykk av at hun virket så tuslete i begynnelsen). Mens jeg så et hensynsfullt menneske som ikke var noe mer usikker.*

Dette er et godt eksempel på at den samme atferden tolkes ulikt av de mannlige og den kvinnelige bedømmeren, fordi de har ulike forventninger til hva som bør kjennetegne en egnet kandidat.

Kandidat Anette (#6) er opptatt av hvordan "form" har betydning i rekrutteringsprosessen og at menn kan ha en væremåte i intervjuet som får større gjennomslag selv om de ikke nødvendigvis er bedre kandidater. *Menns "selvtillit"/selvsikre væremåte som ikke behøver å være fundert i et bedre innhold - blir tolket av politikerne/menn mot menn som noe positivt. Litt mer sånn autoritær trygghet - det å ha en sterk autoritet vil gjøre dem tryggere. (#6)*

Rådgivere Benedikte (#10) og Lotte (#11) snakker om betydningen av at kvinner kommer positivt gjennom i intervjusituasjonen, og mener at de kan bli faset ut fordi de ikke signaliserer den styrken som bedømmerne er ute etter. De påpeker at det kan være lett å tolke visse typer atferd feil, særlig om den er typisk "kvinnelig", som at kvinnelige kandidater ler eller fniser. Noen ganger gir usikkerhet hos kvinnelige kandidater det motsatte utslag, de kan være så opptatt av å ikke fremstå som "kvinnelige" (les: beskjedne eller tilbakeholdne) at de i stedet legger seg på en altfor "skrytete" eller selvhøvdende stil. - *Da fremstår man ikke som ekte, men signaliserer en svekket vurderingsevne, påpeker konsulentene. De er dessuten ikke enige i at det nødvendigvis vil hjelpe at kvinner evaluerer kvinner; - Vi må være oppmerksomme på at vi kan være mer kritiske til kvinner i prosessen (at listen legges høyere). Det at du er kvinne selv, gjør at vi vurderer mer kritisk.*

Et annen type feiltolkning er når samme atferd evalueres ulikt for kvinner og menn. Bettina (#7) forteller for eksempel at hun har en venninne som er leder og som blir fremstilt som en jernkvinne i media. - *Hadde det vært en mann hadde han aldri blitt kalt for en jernmann, men hadde vært dynamisk, mener hun. - Vi må*



fokusere på personlige egenskaper snarere enn å assosiere til kjønn.

Potensiell kandidat Bettina (#7) er opptatt av at flere kvinner må inn i rekrutteringsfirmaene om det skal bli endringer. - *Det benyttes så mange rekrutteringsfirma og de består av menn som tenker likt, sier hun.* Samtidig er hun ikke helt sikker på om kvinnelige konsulenter faktisk vektlegger andre ting enn mennene, eller om de blir sosialisert inn i firmaets praksis. Hun er også skeptisk til bruk av tester som er tilpasset 'gutta boys'. - *Hvem leser testene og tolker de, spør hun, og antyder at det kan bli feil når menn tolker kvinners atferd.*

Når en gruppe skal bli enige

Bedriftsrådgiver Rikke (#9) mener at oppdragsgiveren "i all hovedsak holder fast ved det de har konstatert at de trenger", når de skal foreta selve evalueringen. Likevel påpeker hun at det kan være vanskelig å holde fokus når en gruppe skal ta avgjørelser, særlig i forhold til sympatier og antipatier som alle får. Hun forklarer; - *Konsulentens sin oppgave er blant annet å holde dette fokuset. Det er vanskelig, men det er en viktig rolle. Men i praksis tror jeg dessverre folk flest rekrutterer noe som ligner på en sjøl. Det er bare sånn.* For å unngå slike fallgruver, må konsulenten gjøre gruppen oppmerksom på hva de ser etter og at en halv time med en person ikke er tilstrekkelig til å trekke konklusjoner.

Rådet stemmer overens med anbefalinger som gis for å unngå bruk av stereotyper og irrelevante kriterier i intervjustuasjonen. Da er en løsning å strukturere intervjuet så mye som mulig og være mest mulig konkret på hva som skal måles/vurderes og hvordan vurderingen ble gjort. Å ha med kompetansepersoner som har trening i evaluering, og sørge for at kvinner er inkludert i gruppen som foretar evalueringen, kan være andre virkemidler som øker sjansene for å gjøre mer korrekte evalueringer av kvinner.

Det er imidlertid ikke alltid mulig å oppnå enighet om en ansettelsesbeslutning blant politikerne.

Viker ikke unna for kamp?

En konsulent mente at de fleste kandidater takker nei til jobbtilbud, dersom det er uenighet i kommunestyret; - *Hvis kommunestyret ansetter med 20 mot 10 stemmer, takker de nei*

for da vet de at de ikke har nødvendig støtte (#8). To av rådkvinnene kunne imidlertid fortelle om kontroversielle ansettelser som hadde styrket dem som personer og hjulpet dem videre.

På spørsmål om hvordan de konkrete jobbmulighetene har dukket opp, forteller rådkvinne Tone (#2) at hun har hatt strid og kamp om flere av stillingene hun har fått. - *Det har vært enkeltpersoner som ikke har villet ha meg i stillingene - det har gått så langt som kommunestyret. Ble i utgangspunktet ikke innkalt til intervju...Var så forbanna at jeg gav alt!*

Det var tydeligvis positivt, for Tone fikk jobbtilbudet og takket ja. Rådmann Mona (#1) har gode erfaringer med å kjempe for en jobb. Hun hadde søkt en assisterende rådmannstilling. - *Konsulenten innstilte meg, men det ble et kjempekjør da innstillingsutvalget likevel ikke innstilte meg. Brukte både kommuneforbundet og likestillingsombudet for å fighte meg til den jobben. Tror det hadde med å gjøre at jeg hadde vært politisk aktiv. Men det endte med at kommunestyret ansatte meg.* På spørsmål om det gjorde noe med henne å stå så hardt på å få en jobb, mener Mona at det styrket henne. - *Ble kampklar. Samtidig følte jeg at jeg ikke kunne bære nag - da jeg fikk jobben, la jeg det bak meg.*

Imidlertid er det ikke til å komme bort fra at de aller fleste blir "vraket" i søkeprosessen og må forholde seg til avslaget når det kommer. Det kan være vanskelig å håndtere avslag, og hvordan man kommer ut av en slik prosess har stor betydning for at man i neste omgang velger å søke en annen stilling. Her spiller konsulenter og arbeidsgivere en viktig rolle i forhold til å ivareta de menneskelige behovene til kandidatene. Men i en slik prosess kan kandidatene også ha stort utbytte av å få og søke støtte hos andre, for eksempel kolleger eller andre man er i nettverk sammen med. Rådkvinne Irene (#5) forteller at hun nettopp har brukt en del tid på å bearbeide en kollega som har søkt en rådmannsjobb og ikke fikk den. - *Forteller ham at han har andre sider som er bra,* forklarer hun.

Anette (#6) som har søkt en rådmannstilling, har vært åpen om dette i omgivelsene på tross av at hun opplever dette som belastende; - *Det er ikke noe god setting å si at du søker på en rådmannstilling - og så ikke få det. Det er mye jante, det er litt tøft, det er ikke en helt*



behagelig følelse (...) Jeg tør å snakke om det og stå for det. Er generelt åpen for å snakke om private og følelsesmessige ting, men selv for meg er det vanskelig. Jeg kjenner på meg at jeg ikke helt vet hvor lenge jeg orker det...Spørsmål fra intervjuer: - Ville det hjelpe å være i et nettverk med likesinnede? - Ja! Det å få støtte og backing i at man har samme mål.

Av disse innspillene, kan vi slutte at både beslutningstakerne og kandidatene vil ha nytte av å bli trent i intervjusituasjonen. Kvinner kan for eksempel ha nytte av å bruke historiefortelling som grep for å markedsføre egen kompetanse og egnethet uten å risikere å bli for beskjeden eller for skrytete. I boken "På bjørnens rygg", gir historieforteller Espen Holm mange gode eksempler på hvordan det er enklere og mer effektivt å fortelle en historie som mer indirekte tilkjenner hvilke erfaringer og kompetanser man har, snarere enn å bare påstå at man kan det ene eller det andre. Det å få innblikk i hva konsulentene vektlegger og hvordan de arbeider, kan også være et nyttig bidrag i å styrke den enkelte i intervjusituasjonen, men også i rekrutteringsprosessen som sådan.

Fra beslutningstakernes side, er det verdt å merke seg at ikke alle har tillit til at menn kan bedømme kvinner godt nok. Noen mener dessuten at de ikke hjelper å ha med kvinner fordi de er ekstra kritiske. Generelt er inntrykket at det er større sannsynlighet for å være ekstra kritisk i vurderingen av kvinnelige kandidater, sammenlignet med menn. Strukturering av intervjusituasjonen kan redusere denne tilbøyeligheten. For øvrig vil det være fordelaktig å trene bedømmere opp i å vurdere kvinners atferd, også konsulenter. Og kvinner kan bidra med å melde seg inn i prosessen. Jo flere kvinner som deltar i søkeprosesser og i intervjuer, jo mer erfaring og trening får utvelgerne.

4.4 Lederavtaler og betingelser

Ansettelsesprosessen innebærer stort sett to oppgaver og de henger sammen. Å få den utvalgte person til å takke ja til stillingen, og forhandle frem betingelser som er tilfredsstillende for begge parter. Vi har tidligere sett at det kan være ulike aspekter ved lederstillingen som kan oppleves som fordeler og ulemper for kvinner og menn. Forhåpentligvis har arbeidsgiveren klart å fremstille stillingen som så

attraktiv at den rette kandidaten på dette stadiet er rimelig interessert i stillingen. Men det gjenstår likevel å gjøre rolleavklaringer og tydeliggjøre forventninger, og bestemme hvilke betingelser som skal inngå i lederavtalen.

Faktorer som det kan være nyttig å ta opp fra et kvinneperspektiv, vil være knyttet til forhold som tidsorganisering og fleksibilitet, mulighetene for nettverksbygging og tilstedeværelse på alternative arenaer for å hente inspirasjon og støtte, så vel som utviklingsmuligheter mer generelt. Det kan også være kandidater som har klare utviklingsbehov, for eksempel behov for å styrke sine økonomiske kunnskaper, og det bør legges en plan for dette allerede ved ansettelsestidspunktet.

Muligens er det bare snakk om å være kreativ med tanke på å få tilrettelagt stillingen slik at den blir lettere å håndtere. Denne informanten, som riktig nok er politisk og ikke administrativ toppleder, var strålende fornøyd med betingelsene omkring toppjobben; - *Når du er på toppen, har du folk som gjør jobben for deg - du blir tatt vare på, på alle måter. Noen stopper telefonene du ikke bør få, noen bestiller flybilletter, noen skriver talene, noen leser viser så du bare kan lese presseklipp osv. (#15)*

4.5 Oppsummering

Det er mange små og store vurderinger og beslutninger i rekrutteringsprosessen som har konsekvenser for om den endelige utvalgte vil bli en kvinne eller en mann. Hvorvidt prosessen utføres av kommunens politiske ledelse med ordføreren i spissen eller en arbeidsgruppe med mandat og myndighet til å innstille kandidater, er det uansett kommunestyret som tar den endelige avgjørelsen. Hvor kjønnsnøytral den eventuelt vil være, avhenger av en rekke forhold i prosessen som ligger forut for innstillingen.

I fase 1, valg av mål og utforming av kravspesifikasjon, legges mange av premissene for det endelige utfallet. Her har beslutningstakerne en mulighet til å definere som eget mål at en kvinne (det underrepresenterte kjønn) vil bli valgt dersom hun er blant de kvalifiserte søkerne. Ulike kvoteringsregler angir hvordan man skal rangere mellom de kvalifiserte søkerne. Intervjuene viser imidlertid at kvotering fremstår som er kontroversielt virkemiddel, noen er enige, andre



er uenige, men i begge leire er engasjementet for eller mot sterkt. Uansett om man velger å benytte kvotering som rettesnor for å velge mellom kvalifiserte kandidater, er det nødvendig å fremskaffe kvalifiserte og motiverte kandidater først. Da må man ha en kravspesifikasjon som beskriver hvilke kompetanser og kvalifikasjoner som skal være retningsgivende for å tiltrekke og evaluere kandidater. Dersom man setter seg som mål at kvinner skal være representert blant kvalifiserte søkere, bør man være oppmerksom på å unngå kriterier som utelukker kvinner og/eller inkludere kriterier som spesielt kan fange opp kvinnelige kandidater. Et eksempel, som ble lansert av en lederutvelger, er å substituere kravet til rådmannserfaring med et krav om rådmannstalent. Dermed vil en sikre at både kandidater som har rådmannserfaring og de som ikke har det, blir regnet som kvalifiserte. Det vil høyne oddsen for flere kvinnelige kandidater og kunne bidra til å utvide søkermassen totalt sett. Andre forhold som vil bidra til å høyne oddsen for å få med kvinner i utvalget av kvalifiserte kandidater, er å fokusere på fremtidige behov fremfor på tradisjoner og finne frem til en mest mulig kjønnsnøytral kravspesifikasjon.

I fase 2, tiltrekking og rekruttering av kandidater, vil en målsetting om å tiltrekke kvinnelige søkere ha implikasjoner for hvordan annonsen utformes og hvor den plasseres. En lederutvelger hadde erfart at kvinner vegrer seg mer for annonser som lister punktvis opp et utvalg egenskaper og kompetanser, og reagerer mer positivt når stillingen beskrives i hele setninger og gis en mer helhetlig beskrivelse. Flere lederutvelgere bekreftet dessuten at mange kvinner gjør seg ferdig med vurderingen av om stillingen er attraktiv forut for at de søker, noe som innebærer at det er viktig å få frem de positive sidene ved rådmannsstillingen allerede i annonsen. I kapittel 3 ble behovet for å fortelle historier som også får frem fordelene og mulighetene med kommunal toppledelse lansert, og annonsen er et vesentlig sted å formidle dette. Når et gjelder valg av medier, bør en også tenke mer kvinnespesifikt enn det som er vanlig. Vanligvis annonseres slike stillinger i Kommunal Rapport og i lokale medier, som et minimum, men det kan være lurt å tenke på alternative medier hvor kvinner spesielt kan nås.

En vanlig metode som benyttes for å tiltrekke søkere i tillegg til annonsering, er såkalt

nettverksrekruttering. Det innebærer at eksterne konsulenter leter i sine nettverk etter kvalifiserte kandidater som deretter blir kontaktet og eventuelt oppfordret til å søke. Flere av lederutvelgerne fortalte at de med hell hadde mobilisert egne nettverk på jakt etter kvinnelige søkere, enten etter eget initiativ eller på oppfordring fra kunden. Da er det en fordel at konsulenten har nettverk til flest mulig kvinnelige kandidater fra før. Det får de blant annet gjennom fortløpende og tidligere rekrutteringsprosesser eller fra direkte henvendelser. Jo flere kvinner som involverer seg i søkeprosesser eller tar direkte kontakt med lederutvelgere, jo større sjanse for at konsulentene vil kunne finne frem til kvinnelige kandidater om beslutningstakerne etterspør det.

I fase 3, skjer selve evalueringen av søkerne. Det er etter hvert utviklet en rekke metoder for å evaluere lederkandidater, men den mest vanlige er intervjuet og referansesjekk. Begge to har dårlig validitet i din vanlige form. Det betyr at man i liten grad klarer å forutse fremtidige prestasjoner gjennom evalueringen som gjøres i intervjuet. Samtidig er intervjuet velegnet for å bedømme med bakgrunn i stereotyper. Det er derfor viktig å unngå de vanligste fallgruvene gjennom å strukturere intervjusituasjonen og sørge for at både kvinner og menn deltar i evalueringen. Et eksempel fra en kvinnelig ledelsesekspert illustrerte hvordan kvinnelige kandidaters henvendelse om hvor de skulle sitte, ble negativt evaluert av de mannlige bedømmerne, mens hun selv syntes det var et positivt trekk. Noen er imidlertid skeptisk til at det hjelper å ha kvinner med og sier at de er enda mer kritiske på sitt eget kjønns vegne. Generelt vil det derfor være nyttig at både kvinnelige og mannlige bedømmere utvider sin erfaring med kvinnelige toppleder kandidater og blir i stand til å bedømme kvinners atferd like godt som de kan bedømme menn. Dessuten er det en fordel å mest mulig eksplisitt på hvilke evalueringer som gjøres i intervjusituasjonen og hva som var utslagsgivende for vurderingen.

Kvinnelige kandidater vil kunne dra nytte av å bli mer bevisst hva som skjer i intervjusituasjonen og trene seg i fortelle om sin kompetanse og egenskaper på en måte som verken reduserer eller overdriver den. *Historiefortelling* ble lansert som en mulig teknikk for å bidra til dette. Og jo flere kvinner som involverer seg i



søkeprosesser og stiller til intervju, jo bedre trening får bedømmerne i å vurdere kvinner.

I siste fase skal det tas stilling til hvilke betingelser som skal tilbys og målet er å få den foretrukne kandidat til å takke ja. Fra kapittel 3 lærte vi at kvinner kan ha spesielle behov i forhold til å få med seg familien på flyttelasset, slik at det vil være en fordel om man kan tilby en lettest mulig tilretteleggelse for dem. Andre "frynsegoder" som vil kunne øke sannsynligheten for at kvinner vil stille seg positive til stillingen, er tilgang til coach, deltakelse i kommunale nettverk som f. eks rådmannsutvalg eller andre nettverk, lederutvikling, tilstedeværelse på andre arenaer for å hente impulser, faglig påfyll og inspirasjon med mer. For øvrig vil det allerede her være nyttig å avklare roller og forventninger tydelig, slik at det kan inngå i lederavtalen.

Alle søkere har rett på en god behandling i rekrutteringsprosessen, presiserte en lederutvelger. Å behandle søkere som får avslag skikkelig, er viktig på individnivå (overfor den enkelte søker) og på et kollektivt nivå slik at kommunene i neste omgang har tilgjengelig flest mulig av de best kvalifiserte søkerne til enhver tid. Selv om man får avslag i en kommune, kan man være ønsket i en annen. Likevel kan det virke som om det er en sterk norm i miljøet om at man ikke kan figurere på for mange søkerlister og bli såkalt "vraket". En informant som har søkt rådmannstilling uten å få den, følte det som et stort problem at hun fikk liten eller ingen støtte i prosessen. Å støtte opp under kandidater underveis og i etterkant av søkeprosesser, er noe både rekrutteringsansvarlige, nettverk, og kolleger kan gjøre. Det kan gjøre stor forskjell for den involverte og sikre den langsiktige tilgangen til de beste kandidatene.



Avslutning

Alle som har deltatt i denne studien har uttrykt seg positivt til å få flere kvinnelig toppledere i kommunal sektor. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at tilbøyeligheten til en slik holdning kan være påvirket av intervjuerens bakgrunn og ståsted, samt prosjektets eksplisitte målsettinger. Det er dessuten såkalt "politisk korrekt" å være for kvinner i ledelse i disse tider og det vil også kunne redusere villigheten til å uttrykke motstridende holdninger. Når det er sagt, er det et helt klart inntrykk at de fleste respondentene hadde et tydelig engasjement mht problemstillingen og det følte ekte når de snakket om betydningen av flere kvinner. En rådkvinne uttrykte seg slik:

- *Jeg mener klart at vi burde hatt flere kvinner*
- *det hadde kommune Norge hatt godt av. Jeg tror kommuneorganisasjonene hadde hatt godt av det. Frem for flere kvinner som er tydelige på verdier og krav! (#17)*

Tatt i betraktning at den generelle tidsånden, ikke bare i det norske, men også i det internasjonale samfunnet, er betydelig fokusert på kvinner og ledelse, tyder det på at nå er et veldig godt tidspunkt for å få gjort noe med saken. Når det gjelder kommunal toppledelse, synes mulighetene gode for å oppnå raske resultater, i og med at det allerede er så mange kvalifiserte kvinner med solid ledererfaring høyt oppe i det kommunale lederhierarkiet. Kvinnene må imidlertid også ville bli toppledere og melde seg på i konkurransen om stillingene. Denne studien har vist at en viktig oppgave som kan bidra til økt søkervilje blant kvinner, er å formidle de gode historiene om hva som er attraktivt med rådmannsledelse, og få frem flere rollemodeller og eksempler som potensielle kandidater kan sammenligne seg med og hente inspirasjon fra. Når kvinner er kommet inn i topplederstillinger, er nettverk, coaching eller mentorprogram mulige tiltak som kunne bidra til at langsiktig trivsel og effektivitet. Eksempelvis vil bistand til å bearbeide negative erfaringer, for eksempel i forholdet til media og skille mellom sak og person, kunne ivaretas gjennom en coach eller et tett og lite nettverk.

Fra arbeidsgiversiden, vil det være nyttig å ha et kjønnsperspektiv gjennom hele rekrutteringsprosessen. Dersom kvinner og menn

skal ha like muligheter til å komme med i søkeprosessen og bli vurdert riktig, er det nødvendig å analysere alle avgjørelser og valg som gjøres med bakgrunn i kjønn, og særlig med et kvinneperspektiv. Man kan velge å innta en offensiv eller defensiv holdning, men bør uansett spørre seg hvilke konsekvenser avgjørelsene har for kvinners muligheter. Eksempel på offensiv holdning: Hvordan skal vi utforme kravspesifikasjonen slik at vi (også) klarer å tiltrekke kvinner? Eller mer defensivt: Vil vi få kvinnelige søkere med en slik kravspesifikasjon? Om svaret er nei, er det nødvendig å finne alternative løsninger for å sikre kvinnelige søkere og kandidater.

Spørsmålet om hva som skal til for å få flere kvinnelige toppledere i kommunal sektor er stort, komplisert og omfattende. I denne rapporten har vi lansert noen foreløpige svar. Studien har vært lagt opp med den hensikt å oppdage mulige årsakssammenhenger og løsninger, samtidig som det har vært et poeng å skildre tematikken med et kvinneperspektiv. Vi har fått nyttige innspill og synspunkter fra informanter som alle har meget god kjennskap til kommunal sektor og til enrelevante problemstillingen. Vi er midt i UoD-prosjektet. Arbeidet vil bli fulgt opp med en kvantitativ studie og en sluttrapport. Et nettverk som består av omkring 50 kvinnelige rådmanskandidater er organisert fra KS arbeidsgiverutvikling, og blir fulgt opp gjennom såkalt "følgeforskning". Fortsettelse følger!



Litteratur

- Andreassen, J. & K. Folkenborg (2002): *Vi vill! Slipp oss till!* Oslo: Fafo.
- Ashmore, R.D. & F.K. del Boca (1979): "Sex stereotypes and implicit personality theory: Towards a cognitive-social psychological conceptualization", i *Sex Roles*, no.5, 219-248.
- Baldersheim, Harald & Morten Øgård (1999): *Vandringsmann med sordin. Flyttemønstre og lederutfordringer blant norske rådmenn i komparativt perspektiv*. UIO: Institutt for statsvitenskap, forskningsrapport 4/1999.
- Colbjørnsen, Tom (2002): "Kvinner i ledelse - hva skjer?", *AFF Lederbulletin*, Nr.2 - juni.
- Drake, Irmelin (2002): *Sjef og kvinne. Myter og fakta om kvinner i ledelse*. Likestillingscenteret.
- Drake, Irmelin & Anne Grethe Solberg (1995): *Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket?* Oslo: Tano.
- Drake, Irmelin & Lone Mette Solberg (2004): *Kvinnekraft*.
- Fels, Anna (2004): "Do women lack ambition?", s 50-60 i: *Harvard Business Review*, April.
- Frogg, Nanna & Bitten Kallerud (1999): *Toppleder og kvinne. Perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning*. Oslo: Statskonsult.
- Holm, Espen (2004): *På Bjørnens Rygg. Forretningskvinnen som historieforteller*. Oslo: Elixir Publishing.
- Judd, Charles M, Eliot R. Smith & Louise H. Kidder (1991): *Research Methods in Social Relations. International Edition. Sixth ed.* New York: Hargourt Brace Jovanovich College publishers
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): *Men and women of the corporation*. USA: Basic Books.
- Kjerkol, Ole Meier (2004): *Utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor*. KS Forskning/KS i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Nord-Trøndelag (HiNT)
- Kvande, Elin og Bente Rasmussen (1986): *Familien - problem eller ressurs for karrierekvinnene?* Trondheim: IFIM.
- Likestillingsbarometeret 2003: Likestillingscenteret. Se www.likestilling.no
- Lervik, Å.Hiorth (1991): "Maktens dilemma - erfaringer for vurdering av kvinner", I: *Veiet og funnet for lett - og for tung. Kjønn og vitenskapelig bedømmelse. Rapport fra et seminar*. Arbeidsnotat 1, NAVFs sekretariat for kvinneforskning, Oslo.
- Ladegård, Gro, Laura E.M. Traavik og Irmelin Drake (2000): *Kvinne og profesjonell. Hvor går hun?* Oslo: Gill gruppen.
- Lien, Åge & Rolf Petter Børke (2003): *I samme båt. Sluttrapport fra UiD-prosjekt om kritiske faktorer for godt samspill mellom politikk og administrasjon*. KS og Utviklingspartner.
- Mitchell, T.R. & J.R. Larson jr. (1987): *People in Organizations. An Introduction to Organizational Behavior*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Richardsen, A. & Laura E. Mercer Traavik (2004): "Norwegian Women in Management", in *Women in Management Worldwide* (Eds): Marilyn Davidson & R.J. Burke. Oxford: Ashgate publishing.
- Skjeie, Hege (1992): *Den politiske betydningen av kjønn. En studie av norsk topp-politikk*. ISF-Rapport 92:11: Oslo: Institutt for samfunnsforskning
- Skjeie, Hege (1985): *Fortrinnsrett - ingen forpliktelse. Om bruk av kvotering som virkemiddel i den offentlige likestillingspolitikken*. ISF-Rapport 85:4: Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Skjeie, Hege & M. Teigen (2003:57): *Menn imellom. Mansdominans og likestillingspolitikk*. Gyldendal Akademisk.
- Svendsen, I.-M.(1989): "Kvinner, Ledelse og Likestilling. Hva er årsakene til at få kvinner søker mellomleder-topplederstillinger?" Foredrag i Bergen Bank 14/9/89. Rapport. AFI, Oslo 1989.
- Tollgerdt-Andersson Ingrid (2003): *Kvinnor på toppchefsnivå i kommunene. En studie av goda exempel i sex kommuner*. Svenska Kommuneförbundet.
- Waneous, J.P. & T.L. Keon (1983): "Expectancy theory and occupational/organizational choices: A review and a test". *Organization Behavior and Human Performance*, nr 32.



Appendiks A: Metode

Intervjustudien

Det er flere sider ved kunnskapsbehovet i første fase av prosjektet som støtter opp under valget av intervju som metode. For det første er vi interessert i å få foreløpige svar på forskningsspørsmålene omkring hva som skal til for å få flere kvinner til topps i kommunene. Intervjuet, som kan legges opp i mer eller mindre strukturerte varianter, egner seg til å innhente slike synspunkter. Med bakgrunn i en intervjuguide kan vi sørge for å få samtalt om de emner som skal studeres.

Det er ulike måter å gjennomføre intervju på, som regel varierende fra det særdeles åpne som kan kalles "faglige samtaler" til meget strukturerte varianter med på forhånd definerte svaralternativer. I dette tilfellet ble det utviklet en intervjuguide som var inndelt i følgende temaområder:

- Bakgrunnsvariabler (del I)
- Lederskapsforestillinger/ledelseskriterier (del II)
- Karrierpreferanser (del III)
- Kjønn og toppledelse (del IV)

Innenfor hvert delområde, ble det utviklet 5-7 hovedspørsmål, og i noen tilfeller med delspørsmål. Intervjuguiden ble tilpasset den målgruppen som var i fokus, alt ettersom hvilken funksjon informantene tilhørte (rådmann/rekrutterer/kandidat/politisk ledelse, osv). Alle informantene fikk imidlertid spørsmål innenfor hver kategori. Hvert intervju varte i anslagsvis 1 ½ time. Intervjueren brukte guiden som spørsmålsstiller, og skrev ned svarene for hånd. Som oftest resulterte hvert intervju i en 8-10 siders håndskrevne notater. I et tilfelle ble to personer intervjuet samtidig. Siden de er kolleger, gjelder de samme svakheter med hensyn til sannsynligheten for å få sosialt akseptable svar og at kontroversielle synspunkter tilbakeholdes. Disse problemene diskuteres nærmere under gjennomføring av fokusgruppen.

Analysen av nedskrevne notater har vært inspirert av en metode beskrevet i Kjerkol (2004), men er tilpasset og justert til følgende fremgangsmåte:

1. Hele intervjuet leses gjennom for å få en følelse av helheten
2. Naturlige "meningsenheter" (tema) blir bestemt med bakgrunn i hva som synes å ha engasjert informanten spesielt, og i lys av studiens spesifikke formål
3. Temaene som representerer dominerer den naturlige meningsenheten uttrykkes så enkelt og klart som mulig og oppsummeres som paraplybegrep
4. Intervjuene leses på nytt for å finne innspill som omhandler de ulike paraplybegrepene/temaene
5. De viktigste emnene i intervjuet bindes sammen til deskriptive utsagn.

Det er ikke gjort noen omformuleringer og alle sitater er skrevet ut slik de ble uttalt og mest mulig presist skrevet ned i løpet av intervjuet. I noen tilfeller har jeg måttet skrive inn noen forklarende ord i sitatet, og da er dette notert med en merknad (...redaksjonell tilføyelse). Denne vurderingen er blant støttet hos Judd, Smith & Kidder (1991:258) som presiserer at rapporteringen av såkalte "frie svar" bør være helhetlige og verbalt korrekte. Ved omformuleringer osv risikerer man at informantens mening og vektlegging forskyves og man kan også miste "det fargerike" ved responsen. Individuelle sitat er særlig nyttige for å rapportere om nyanser i holdninger, og da er det særdeles viktig ikke å forkorte eller forandre dem, skriver forfatterne.

Fokusgruppen

En fokusgruppe kan defineres som et "personlig intervju som foretas av en lite antall individer samtidig" (kilde). Metoden brukes ofte blant markedsførerne, men tas også i økende grad i bruk i organisasjonsfaget (bl.a. i Ladegård, Traavik & Drake, 2000). Fokusgruppen er en effektiv måte å generere ideer og innsikt på. Man innhenter informasjon fra flere individer samtidig. I likhet med intervjuet kan fokusgruppen variere mht grad av åpen dialog versus struktur. I dette tilfellet ble samtalen strukturert med bakgrunn i



intervjuguiden som var utviklet med tanke på rådmenn. Imidlertid kom vi innom færre punkter, noe som naturlig nok skyldtes at flere deltakere kom til orde under de samme punktene.

Ulempen ved en fokusgruppe er at man i større grad vil la seg prege av politisk korrekte svar og normer som er retningsgivende blant aktørene i gruppen. I dette tilfellet ble deltakerne plukket ut blant deltakere på et mentorprogram og hadde derfor en viss kjennskap til hverandre. Vi vil derfor anta at svarene til en viss grad vil kunne bære preg av politisk korrekthet og eventuelle retningsgivende normer i gruppen. De bør derfor leses med dette i bakhodet.

Skriftlige innspill

I prosjektet inngår etableringen og gjennomføringen av et tiltak for å mobilisere kvinnelige toppleder kandidater. I den forbindelse har det blitt nominert nærmere 120 potensielle kvinnelige toppleder kandidater. Disse mottok vinteren 2004 en invitasjon til å delta i et såkalt "Kandidatnettverk". Sluttrapporten vil omfatte forskning basert på de som takket ja til å bli med i nettverket. Imidlertid inkluderer vi her noen skriftlige svar fra flere av dem som takket nei da de inneholdt synspunkter med relevans for studien. I rapporten er disse nummerert som # 21, #22, #23 og #24. I tillegg siterer jeg fra et skriftlig innspill fra en kvinnelige rådmann (# 25) etter forespørsel fra prosjektinnehaverne.



Appendiks B: Sammendrag av rapporten

Kap. 1 Hvorfor søkelys på kvinner og administrativ toppledelse?

Statistikk viser at toppledelse i norsk arbeidsliv er dominert av menn, også i kommunal sektor. 9 av 10 rådmenn er menn. Totalt har 54 av de 436 norske kommunene en kvinnelig administrativ toppleder. Dette kan representere et likestillings-, interesse og/eller ressursproblem, men også et mulighetsområde, dersom man velger en slik vinkling. Dette prosjektet har som antakelse at flere kvinner i toppledelsen i kommunal sektor vil bidra til bedre ledelse gjennom bedre bruk av de samlede ressursene. Samtidig vil flere kvinner i toppledelsen bidra til økt likestilling som et mål i seg selv.

Kommunal sektor har et godt utgangspunkt for kunne øke andelen kvinner i toppledelse med sin tilgang til høyt kvalifiserte kvinner og dermed potensielle toppleder kandidater. Mange kvinner har ledererfaring høyt oppe i det kommunale lederhierarkiet, og mange har lang fartstid som ledere i kommunal sektor. Utfordringen ligger derfor ikke primært i å kvalifisere kvinner til toppledelse, men snarere i å mobilisere kvalifiserte kvinner til å søke topplederstillinger. I tillegg er det vesentlig å bidra til at de kvinnene som allerede er toppledere, velger å forsette (enten i samme stilling eller gå over i ny kommunal topplederstilling).

En forutsetning for reelle endringer i kjønnsrepresentasjonen på administrativt toppnivå, er ikke bare motiverte og kvalifiserte kandidater, men en etterspørselside som er i stand til å tiltrekke kvinnelige kandidater og som i større grad enn før velger en kvinne blant de kvalifiserte søkerne. Hvordan høyne oddsen for å ansette en kvinne, er kjernes spørsmålet som knytter seg til beslutningstakernes bidrag mot måloppnåelse.

For å få belyst disse problemstillingene, er det gjennomført en kvalitativ studie med et flerfoldig metodegrunnlag. 24 informanter har bidratt. Innspillene er anonymiserte og utgjør det empiriske grunnlaget for rapporten. Hensikten er å utvide forståelsen for de utfordringer som bidrar til færre kvinnelige søkere, og hva som skal til for å få flere kvinnelige toppledere.

Kap. 2 Maktens muligheter

Hva gjør rådmannsstillingen attraktiv? Mange informanter mente at rådmannsstillingen har et ufortjent dårlig rykte. "Folk tror det er papir, men det er nesten bare folk", uttalte en kvinnelig rådmann. Det kan virke som om det er behov for å formidle noen mer oppdaterte og varierte historier om fordelene og mulighetene som ligger innenfor rammen av rådmannsrollen. En kvinnelig bydelsdirektør påpekte at en slik stilling gir makt til å skape noe eller gjøre noe i forhold til noen, enten det er snakk om medarbeidere eller innbyggere, og at kvinner må tørre og ta denne muligheten. Dette inspirerte til begrepet "maktens muligheter", som på mange måter sammenfatter det som synes å være en helt vesentlig drivkraft hos mange av topplederne i studien. Også ledelsesekspertene og andre snakket begeistret om hvor viktig og interessant rådmannsstillingen er, fra et samfunns perspektiv.

Topplederen fungerer ikke lenger som en "master of commander", men har mange flinke folk rundt seg som avlastningsapparat, mente en ledelsesekspert. Nettopp det å drive med ledelse av høyt kompetente medarbeidere, er et annet aspekt ved topplederrollen som gjør den særlig attraktiv for de rette personer. Som øverste administrative leder har man muligheten til sette ut egne ideer om organisasjon og ledelse i praksis. - *Det å være leder, det kan jeg godt*, uttalte en kvinnelig rådmannskandidat som var litt mer usikker på sin økonomiske kompetanse. Rådmannsfunksjonen gir muligheten til å drive med avansert ledelse hvor produksjonsapparatet er menneske, uttalte en lederutvelger.

Det naturlige i å klatre et trinn videre på karrierestigen, er en annet aspekt som kan forklare motivasjonen til å ville bli toppleder. Mange av rådmennene som ble intervjuet, har hatt en stilling nær opp til rådmannen før de selv tok steget helt til topps, og betraktet det som en naturlig utvikling. Andre følte det som å komme ut av skyggen og innta sin rette plass. En rådkvinne brukte metaforer fra idrettsverden for å



beskrive den følelsen hun hadde av å jobbe tett på en rådmann og oppdage at hun kunne gjøre jobben like godt selv, - *Det er som å komme på 2.plass i et VM. Du har lyst å stå på seierspallen sjøl.*

Kap. 3 Vilje til å ville bli toppleder

Hva skal til for å ville bli toppleder? Med bakgrunn i forventningsteori ble det lansert to forutsetninger for at kvalifiserte kandidater skal ha den nødvendige motivasjon for å engasjere seg i søkeprosesser. 1. Vedkommende på tro at hun vil kunne mestre jobben og 2. Stillingen må oppleves som attraktiv. For å gjøre seg opp en mening om disse forholdene, er det avgjørende hva slags sammenligningsgrunnlag den enkelte bruker. Den beskjedne andelen kvinnelige rådmenn utgjør i så måte mulige problem. Det kan få potensielle kandidater til å tro at det er vanskeligere for kvinner (å være rådmann), at det ikke passer for kvinner el. l. En rådkvinne mener at det er viktig å stikke hull på myten om at det er et problem å være kvinne (og toppleder). - *Jenter tror de må slåss så fælt, og det har jeg aldri måttet gjøre.* Igjen kommer behovet for å få frem de gode historiene og unngå for stor grad av "problematisering" omkring kvinner og (topp)ledelse. I tillegg er det et poeng å få frem flere rollemodeller som potensielle kandidater kan hente inspirasjon og lære fra, og som de kan identifisere seg med.

En annen tendens som kom frem i studien, er kvinners tilbøyelighet til å legge listen veldig høyt, når de vurderer i hvilken grad de er egnet til topplederjobben. Urealistiske forestillinger om hva som skal til, kan gi potensielle kandidater et feilaktig bilde av hvor krevende det er. Et virkemiddel være å formidle et mer realistisk bilde av hva som skal til for å gjøre en god nok jobb som toppleder og bidra til at kvinner reduserer prestasjonskravene. En rådkvinne forklarte at hun har gått inn for å skaffe seg et litt "småfrynsete image". Det gir henne frihet til å være den hun er i jobben, samtidig som hun sørger for å levere på de områdene som er viktige.

Et annen forklaring på at kvinners mestringsvurderinger slår negativt ut i forhold til den reelle kompetansen de faktisk besitter, kan være en lav feiltoleranse. Når kvinner på den ene siden gremmer seg over menn som ikke gjør en god nok jobb, men samtidig vegrer seg for selv å ta på seg de samme oppgavene, kan det skyldes redsel for å gjøre feil eller "drite oss ut", som en kandidat sa det. Muligens har kvinner en lavere tabbekvote enn menn, grunnet sin minoritetssituasjon (alt blir lagt merke til, både gode og dårlige resultater). Innspillene i denne studien tyder på at kvinner med fordel bør justere oppfatningene om hva som skal til for at de vil kunne være en god (nok) rådmann. Et mulig oppfølgingstiltak vil kunne dreie seg om å gi rådkvinnen mental støtte i å leve med en utførelse som er god nok. Å kunne håndtere at man ikke er så supergod som det man innerst inne ønsker å være, kan være en forutsetning for å trives og fungere effektivt i rollen på lang sikt.

I diskusjonen omkring forutsetningen om at stillingen må fremstå som attraktiv for at kvalifiserte kandidater skal være motivert til engasjere seg i konkurransen om en topplederstilling, ble det lansert mulige forhold som kan oppfattes som fordeler og ulemper ved rådmannsfunksjonen. Når det gjelder fordeler ved stillingen, ble det henvist til attraksjonsmodellen i kapittel 2. I tillegg ble det vist til en kartlegging blant rådmenn i 1999 som fant at den ideelle jobbsituasjonen bør være preget av samarbeid og et spennende jobbinnhold. Potensielle ulemper som kommer frem i denne studien, er særlig knyttet til flyttevilje, tidspress og mediefokus.

Det ble påpekt at kvinner utviser større flyttevegning enn menn, og at det for noen potensielle kandidater vil være helt uaktuelt å flytte på seg, særlig i visse faser av livet. Dette setter en naturlig begrensning på søkerviljen. Fra arbeidsgiversiden, kan det likevel være lurt å tenke ut og friste med attraktive rammebetingelser og opplegg som vil gjøre flytting mer aktuelt for de rette personer og deres eventuelle familie. Her kan man samarbeide med næringslivet i kommunen om å tilby partneren en jobb, mente en ledelsesekspert. Et annet tips er å lære av bedrifter som sender ansatte utenlands.

Når det gjelder tidspress, er hovedintrykket at det er mye å gjøre i en rådmannsstilling, hvis en vil. Mange av rådmennene som ble intervjuet jobber mye, men opplever det ikke som en belastning. Imidlertid var de fleste likevel påpasselige med å ivareta privatlivet på ulike måter. - Hvis en evner å få aksept i miljøet om grensene til privatlivet, har vi verdens mest spennende jobb, uttalte en rådmann. Noen påpekte



at utstrakt bruk av delegering og teamorganisering reduserer behovet for at rådmannen hele tiden er tilgjengelig.

Til sist, ble det økende presset fra media poengtert. Mens noen trives i søkelyset, synes andre at det er en tøff utfordring å skulle håndtere økt personifisering og økt oppmerksomhet fra lokale medier. Denne oppfatningen synes ikke å variere mht kjønn. Behovet for å skille sak og person, kan imidlertid være ekstra relevant for kvinner som typisk liker å ta med seg mer av personen sin inn i lederrollen. Støtte til å håndtere et slikt skille, vil kunne gi stort utbytte for kvinner i særdeleshet. Her kan en coach eller støttende kolleger medvirke. Medietrening vil også kunne virke positivt inn på både kvinner og menns mestringsfølelse og -evner i forholdet til media.

Kap. 4 Rekrutteringsprosessen; hvordan høyne oddsen for at kvinner skal bli valgt?

Det er mange små og store vurderinger og beslutninger i rekrutteringsprosessen som har konsekvenser for om den endelige utvalgte vil bli en kvinne eller en mann. Hvorvidt prosessen utføres av kommunens politiske ledelse med ordføreren i spissen eller en arbeidsgruppe med mandat og myndighet til å innstille kandidater, er det uansett kommunestyret som tar den endelige avgjørelsen. Hvor kjønnsnøytral den eventuelt vil være, avhenger av en rekke forhold i prosessen som ligger forut for innstillingen.

I fase 1, valg av mål og utforming av kravspesifikasjon, legges mange av premissene for det endelige utfallet. Her har beslutningstakerne en mulighet til å definere som eget mål at en kvinne (det underrepresenterte kjønn) vil bli valgt dersom hun er blant de kvalifiserte søkerne. Ulike kvoteringsregler angir hvordan man skal rangere mellom de kvalifiserte søkerne. Intervjuene viser imidlertid at kvotering fremstår som er kontroversielt virkemiddel, noen er enige, andre er uenige, men i begge leire er engasjementet for eller mot sterkt. Uansett om man velger å benytte kvotering som rettesnor for å velge mellom kvalifiserte kandidater, er det nødvendig å fremskaffe kvalifiserte og motiverte kandidater først. Da må man ha en kravspesifikasjon som beskriver hvilke kompetanser og kvalifikasjoner som skal være retningsgivende for å tiltrekke og evaluere kandidater. Dersom man setter seg som mål at kvinner skal være representert blant kvalifiserte søkere, bør man være oppmerksom på å unngå kriterier som utelukker kvinner og/eller inkludere kriterier som spesielt kan fange opp kvinnelige kandidater. Et eksempel, som ble lansert av en lederutvelger, er å substituere kravet til rådmannserfaring med et krav om rådmannstalent. Dermed vil en sikre at både kandidater som har rådmannserfaring og de som ikke har det, blir regnet som kvalifiserte. Det vil høyne oddsen for flere kvinnelige kandidater og kunne bidra til å utvide søkermassen totalt sett. Andre forhold som vil bidra til å høyne oddsen for å få med kvinner i utvalget av kvalifiserte kandidater, er å fokusere på fremtidige behov fremfor på tradisjoner og finne frem til en mest mulig kjønnsnøytral kravspesifikasjon.

I fase 2, tiltrekking og rekruttering av kandidater, vil en målsetting om å tiltrekke kvinnelige søkere ha implikasjoner for hvordan annonsen utformes og hvor den plasseres. En lederutvelger hadde erfart at kvinner vegrer seg mer for annonser som lister punktvis opp et utvalg egenskaper og kompetanser, og reagerer mer positivt når stillingen beskrives i hele setninger og gis en mer helhetlig beskrivelse. Flere lederutvelgere bekreftet dessuten at mange kvinner gjør seg ferdig med vurderingen av om stillingen er attraktiv forut for at de søker, noe som innebærer at det er viktig å få frem de positive sidene ved rådmannsstillingen allerede i annonsen. I kapittel 3 ble behovet for å fortelle historier som også får frem fordelene og mulighetene med kommunal toppledelse lansert, og annonsen er et vesentlig sted å formidle dette. Når et gjelder valg av medier, bør en også tenke mer kvinnespesifikt enn det som er vanlig. Vanligvis annonseres slike stillinger i Kommunal Rapport og i lokale medier, som et minimum, men det kan være lurt å tenke på alternative medier hvor kvinner spesielt kan nås.

En vanlig metode som benyttes for å tiltrekke søkere i tillegg til annonsering, er såkalt nettverksrekruttering. Det innebærer at eksterne konsulenter leter i sine nettverk etter kvalifiserte kandidater som deretter blir kontaktet og eventuelt oppfordret til å søke. Flere av lederutvelgerne fortalte at de med hell hadde mobilisert egne nettverk på jakt etter kvinnelige søkere, enten etter eget initiativ eller på oppfordring fra kunden. Da er det en fordel at konsulenten har nettverk til flest mulig kvinnelige kandidater fra før. Det får de blant annet gjennom fortløpende og tidligere



rekrutteringsprosesser eller fra direkte henvendelser. Jo flere kvinner som involverer seg i søkeprosesser eller tar direkte kontakt med lederutvelgere, jo større sjanse for at konsulentene vil kunne finne frem til kvinnelige kandidater om beslutningstakerne etterspør det.

I fase 3, skjer selve evalueringen av søkerne. Det er etter hvert utviklet en rekke metoder for å evaluere lederkandidater, men den mest vanlige er intervjuet og referansesjekk. Begge to har dårlig validitet i din vanlige form. Det betyr at man i liten grad klarer å forutse fremtidige prestasjoner gjennom evalueringen som gjøres i intervjuet. Samtidig er intervjuet velegnet for å bedømme med bakgrunn i stereotyper. Det er derfor viktig å unngå de vanligste fallgruvene gjennom å strukturere intervjusituasjonen og sørge for at både kvinner og menn deltar i evalueringen. Et eksempel fra en kvinnelig ledelsesekspert illustrerte hvordan kvinnelige kandidaters henvendelse om hvor de skulle sitte, ble negativt evaluert av de mannlige bedømmerne, mens hun selv syntes det var et positivt trekk. Noen er imidlertid skeptisk til at det hjelper å ha kvinner med og sier at de er enda mer kritiske på sitt eget kjønns vegne. Generelt vil det derfor være nyttig at både kvinnelige og mannlige bedømmere utvider sin erfaring med kvinnelige toppleder kandidater og blir i stand til å bedømme kvinners atferd like godt som de kan bedømme menn. Dessuten er det en fordel å mest mulig eksplisitt på hvilke evalueringer som gjøres i intervjusituasjonen og hva som var utslagsgivende for vurderingen.

Kvinnelige kandidater vil kunne dra nytte av å bli mer bevisst hva som skjer i intervjusituasjonen og trene seg i fortelle om sin kompetanse og egenskaper på en måte som verken reduserer eller overdriver den. *Historiefortelling* ble lansert som en mulig teknikk for å bidra til dette. Og jo flere kvinner som involverer seg i søkeprosesser og stiller til intervju, jo bedre trening får bedømmerne i å vurdere kvinner.

I siste fase skal det tas stilling til hvilke betingelser som skal tilbys og målet er å få den foretrukne kandidat til å takke ja. Fra kapittel 3 lærte vi at kvinner kan ha spesielle behov i forhold til å få med seg familien på flyttelasset, slik at det vil være en fordel om man kan tilby en lettest mulig tilretteleggelse for dem. Andre "frynsegoder" som vil kunne øke sannsynligheten for at kvinner vil stille seg positive til stillingen, er tilgang til coach, deltakelse i kommunale nettverk som f. eks rådmannsutvalg eller andre nettverk, lederutvikling, tilstedeværelse på andre arenaer for å hente impulser, faglig påfyll og inspirasjon med mer. For øvrig vil det allerede her være nyttig å avklare roller og forventninger tydelig, slik at det kan inngå i lederavtalen.

Alle søkere har rett på en god behandling i rekrutteringsprosessen, presiserte en lederutvelger. Å behandle søkere som får avslag skikkelig, er viktig på individnivå (overfor den enkelte søker) og på et kollektivt nivå slik at kommunene i neste omgang har tilgjengelig flest mulig av de best kvalifiserte søkerne til enhver tid. Selv om man får avslag i en kommune, kan man være ønsket i en annen. Likevel kan det virke som om det er en sterk norm i miljøet om at man ikke kan figurere på for mange søkerlister og bli såkalt "vraket". En informant som har søkt rådmannstilling uten å få den, følte det som et stort problem at hun fikk liten eller ingen støtte i prosessen. Å støtte opp under kandidater underveis og i etterkant av søkeprosesser, er noe både rekrutteringsansvarlige, nettverk, og kolleger kan gjøre. Det kan gjøre stor forskjell for den involverte og sikre den langsiktige tilgangen til de beste kandidatene.