

**Sammendrag av sluttrapport  
av Irmelin Drake, LeadershipWomen  
mai 2005**



**Gjennomslag**  
**- kvinner i kommunal toppledelse**



# GJENNOMSLAG – KVINNER I KOMMUNAL TOPPLEDELSE (FoU 2003-05)

## Sammendrag

Ved prosjektleder Irmelin Drake (06/05/2005)

KS FoU-prosjekt *Gjennomslag - kvinner i kommunal toppledelse* har vært gjennomført i perioden september 2003 - mai 2005. Prosjektet er ledet av forsker Irmelin Drake i LeadershipWomen i samarbeid med konsulent Anne Cecilie Dahl Bryne i Conrad AS. Akershus rådmannsutvalg har vært referansegruppe. Rådgiver Marit Tovsen i KS har vært fagansvarlig.

### Bakgrunn, mål og strategier

På tross av at kvinner utgjør majoriteten av de ansatte i kommunesektoren og en stor underskog i kommunale lederstillinger, inkludert stillinger på nivået under rådmann, utgjør kvinner en minoritet blant norske rådmenn. Ved prosjektoppstart var kvinneandelen i rådmannsstillinger 12%, og den "naturlige" utviklingen syntes å gå svært sakte fremover. Likestillingsloven stadfester at virksomheter har tiltakspåklift å sikre likestilling på alle nivå. Det betyr at det må lages en plan for å rette opp skjevhetene. I tillegg kommer behovet for å sikre at både kvinner og menns ressurser og kompetanse benyttes i den viktige rådmannsjobben. På denne bakgrunn har prosjektet vært fundert i følgende overordnede målformulering: **"Å styrke utviklingen av god rådmannsledning i kommunene ved å utnytte erfaringer og ressurser hos begge kjønn".**

Dersom målformuleringen skal oppfylles, må det bli en mer lik balanse mellom kvinner og menn i rådmannsstillingene, noe som innebærer at kvinneandelen må opp. Hovedproblemstillingen i prosjektet er derfor; **Hva skal til for å få flere kvinner i rådmannsstillinger?** Prosjektet er kunnskapsorientert og ønsker å gi svar på dette overordnede spørsmålet. Men det er også handlingsorientert, og har hatt som tilleggsmål å bistå i mobiliseringen av kvinnelige topplerkandidater.

#### *Prosjektets to hovedmål*

- i. Øke rekrutteringsgrunnlaget av kvinner til topplerstillinger i kommunal sektor
- ii. Utvikle og formidle ny kunnskap om hva som skal til for å få flere kvinner i rådmannsledning

#### *Prosjektets målgrupper*

Den mest sentrale målgruppen i prosjektet er **kvinnelige topplerkandidater** fordi målet om å utvide det kvinnelige rekrutteringsgrunnlaget forutsetter at flere kvalifiserte kvinner blir villige og motiverte søkere til kommunale topplerstillinger generelt og til rådmannsstillinger spesielt. Hva som skal til for at kvinnelige topplerkandidater skal få lyst på og vilje til å konkurrere om rådmannsstillingene på linje med menn, blir berørt under tematikken; **"Skal, skal ikke, skal...?"**

"Etterspørerne" eller arbeidsgiverne utgjør den vesentlige premissleverandøren i forhold til å definere hva som utgjør en "kvalifisert rådmannskandidat", tiltrekke de rette søkerne og velge mellom dem. Alle disse oppgavene inneholder en rekke vurderinger og utelukkelsesprosesser som påvirker sannsynligheten for om den utvalgte blir en kvinne eller en mann. Å få innblikk i disse prosessene vil derfor være sentralt for å kunne gi svar på spørsmålet om hva som skal til for å øke andelen kvinner i rådmannsledning. Som representanter for arbeidsgiversiden, er målgruppen først og fremst **ordførere**. I tillegg har vi trukket veksler på rekrutterings- og ledelseskonsulenter med erfaring fra kommunal toppledelse. Tematikken har fått benevnelsen **"Jakten på topplerkandidater"**.

Den tredje sentrale målgruppen er nåværende rådmenn. Det er en sentral målgruppe av to årsaker; for det første kan disse gi innblikk i hva rådmannsstillingen går ut på og hva som skal til for å nå opp i og mestre rådmannsledning. Dette vil utgjøre viktige pekepinne til potensielle og reelle søkere, når de skal bedømme hvorvidt toppledelse er en attraktiv jobbmulighet, og hva som skal til for å nå opp i konkurransen om stillingene. For det andre utgjør nåværende rådmenn en nøkkelrolle i og med at den totale andelen kvinner i rådmannsskiktet kun vil øke dersom det skjer en "nettoøkning", dvs at antallet nye kvinnelige rådmenn overgår antallet avgåtte kvinnelige rådmenn. Karriereplanene til nåværende rådmenn vil derfor kunne gi et nødvendig innblikk i hvilke forutsetninger som er eller bør være tilstede for å beholde de kvinnene som

allerede er i rådmannsskiktet. Hvis kvinnelige rådmenn vurderer å slutte i større grad enn hva menn gjør, slik andre undersøkelser blant norske ledere har vist, vil den totale kvinneandelen kunne gå ned selv om det kommer flere nye inn. Det vil derfor også være behov for å forstå hva som skal til for å sikre at nåværende kvinnelige rådmenn forsetter i topplederstillinger på linje med, eller i større grad enn menn. Tematikken har fått benevnelsen "**Livet på toppen**".

### **Prosjektets strategier**

#### **I. Utforming og gjennomføring av KS kandidatnettverk<sup>1</sup>**

Over 100 kvinner ble pekt ut og nominert som toppledertalenter (av KS representanter i fylkene og av kvinnelige rådmenn). 50 av de nominerte takket ja til å delta i *KS kandidatnettverk*, et nettverk for kvalifiserte kvinner med en "rådmannsstilling i magen". Det ble gjennomført 4 samlinger à 1 ½ dag i løpet av prosjektperioden, inklusiv en åpen 2-dagers konferanse omkring kvinner og kommunal toppledelse i juni, 2004. Det ble gjennomført "følgeforskning" underveis og i etterkant av de 4 samlingene.

#### **II. Kunnskapsutvikling - nye data**

Det ble innhentet data fra ulike målgrupper og ved flere anledninger i prosjektperioden.

- A) Forstudie; kvalitativ undersøkelse<sup>2</sup>
- B) Elektronisk spørreundersøkelse; Rådmann - eller kvinne; hvilken rolle spiller kjønn?
  - a. Rådmenn
  - b. Ordførere
  - c. Kvinnelige toppleder kandidater

Resultater fra a og b gjengis som *topplederundersøkelsen*, c som *kandidatundersøkelsen*<sup>3</sup>.

- C) Følgeforskning; deltakere i KS kandidatnettverk

### **Resultater**

I det følgende skal vi sammenfatte de mest sentrale resultatene med bakgrunn i de tre perspektivene som ble lansert over:

#### **Livet på toppen**

- **Topplederrolle som gir makt, mening og muligheter**

Rådmenn forklarer sin motivasjon med tre faktorer; i) makt til å utvikle samfunnet; ii) muligheten til å drive med avansert ledelse og iii) naturlig skritt i egen karriereutvikling. Særlig er det rollen som samfunnsbygger som gjør den kommunale topplerollen attraktiv blant rådmennene. Rådmenn er med andre ord opptatt av å utføre avansert ledelse, men ikke i hvilken som helst organisasjon. Det er snakk om å være den fremste lederen i en organisasjon som har en stor samfunnsmessig betydning.

- **Lettere å være topp- enn mellomleder**

Rådmann i en av Norges største kommuner, Bærum, Elisabeth Enger, oppfordrer kvinner til å bli rådmann og mener at det på mange måter er både "morsommere og lettere å være toppler enn mellomleder" (Aftenposten, 20/2/2005). Som toppler har man flere friheter og mer makt til å påvirke hvordan jobben skal utføres og organiseres sammenlignet med ledere på nivåene under. Det å selv ha det hele og fulle ansvaret, oppleves som en stor fordel blant de rette topplerremene. Budskapet til Enger og andre kvinnelige rådmenn som har deltatt i prosjektet,

---

<sup>1</sup> Kandidatnettverket ble ledet og organisert av Marit Tovsen, rådgiver i KS. KS FoU-prosjekt bidro med planlegging og gjennomføring av samlingene i form faglige innspill til innhold, prosesskompetanse og faglige innlegg.

<sup>2</sup> Resultater rapportert i "Gjennomslag - kvinner i kommunal toppledelse. Underveisrapport i UoD-prosjekt, 2003-2005" (Drake, 2004).

<sup>3</sup> Svarprosenten blant rådmenn var 41 % (N=177) og blant ordførere 48 % (N=209). Pga tegn til skjevrepresentasjon med større deltakelse fra toppledere som er mer positive til tematikken og til kvinner i ledelse enn det som er typisk for hele målgruppen (alle rådmenn og ordførere), bør ikke resultatene generaliseres til å være representative for rådmenn og ordførere flest. Resultatene er kun representative for den gruppen som har besvart undersøkelsene. Det samme gjelder for kandidatundersøkelsene.

står imidlertid i kontrast med det budskapet som typisk formidles om toppledelse generelt og rådmannsjobben spesielt hvor vanskeligheter og konflikter ofte er i fokus. Den gjengse oppfatningen synes å være at toppledelse er mye vanskeligere enn mellomledelse og krever store "offer" av den som tar på seg jobben. Dette er et viktig funn med tanke på hvordan det formidles om toppledelse generelt og rådmannsledelse spesielt.

- **Kvinnelige rådmenn med høy mestringsopplevelse**

Rådmennene som deltok i *Topplederundersøkelsen* føler at de lykkes svært godt i jobben og at de i stor grad innehar det som trengs hva angår relevante topplederkompetanser og holdninger. Det er få kjønnsforskjeller, men kvinnene gir seg selv litt høyere score på de lederkompetansene ordføreren mener er viktigst hos en rådmann. Siden målingen utelukkende er en selvevaluering, er det ikke mulig å si hvor korrekt den er, sett fra et mer objektivt ståsted. Vi kan imidlertid konkludere med at den subjektive mestringsopplevelsen til nåværende kvinnelige rådmenn er høy. Dette er et viktig korrektiv til dem som måtte mene at kvinner mangler det som trengs som toppledere (jmf. killer instinkt debatten, m.fl).

- **Å være seg selv innenfor rollesettet - både overlevelsesmekanisme og suksesskriterium**

Rådmannsjobben oppfattes som spennende og utfordrende, men er også vanskelig og tøff. De verste sidene er krysspress, tidspress, begrensede ressurser, motsetningsfylte forventninger, m.fl. Det å ha et godt liv på toppen innebærer evnen til å sette grenser mellom rollen og de krav som følger med den, og en selv som person. Samtidig mener rådmennene at en av de viktigste forutsetningene for at de har nådd så langt, er at de har vært seg selv. De er med andre ord bevisst rollen som rådmann, men sørger samtidig for å skape rom til å være seg selv innenfor rollesettet. Dette er et viktig budskap til dem som vegrer seg på å søke rådmannsstillinger, fordi de er usikre på om de vil utsette seg for de personlige belastningene som følger med toppjobben.

- **Kvinnelige toppledere - vil fortsette som toppledere**

Ingen av de kvinnelige rådmennene som deltok i prosjektet, har planer om å slutte som toppler innen det nærmeste året. Heller ikke de av topplerkandidatene som sitter i topplerstillinger, har planer om å gi seg som toppler. Mao; de kvinnelige kommunale topplerne planlegger å fortsette som toppledere. Resultatet står i kontrast til funn fra andre studier som viser at flere kvinner slutter som ledere, sammenlignet med menn. Turnover blant kvinnelige rådmenn i perioden bekrefter inntrykket av at ikke kvinnelige toppledere slutter i større grad enn menn.

- **La kvinner prøve seg i topplerstillingene**

Flere av de kvinnelige topplerne som har vært med i prosjektet, har påpekt at de ikke tror de ville blitt toppledere om de ikke hadde fått prøvd seg i jobben først. Fra arbeidsgiversiden gir det å la kvinner prøve seg i stillinger som stedfortredende og/eller assisterende rådmann, et bedre utgangspunkt i forhold til å øke andelen kvinner (uten at de har vært rådmann først). Fra et kandidatperspektiv, er en slik prøveperiode nyttig med bakgrunn i kandidatens behov for å teste ut jobben. Når vi samtidig vet at både rådmenn, ordfører og kandidatene selv mener at kvinner stiller for høye krav før de føler seg kvalifisert for rådmannsledelse, er det naturlig å anta at det å gi kvinner anledning til å prøve seg i kvalifiseringsstillinger, vil kunne gi en stor positiv effekt.

### Skal, skal ikke, skal...?

- **Kvinner stiller for høye krav til seg selv før de føler seg kvalifisert**

Både rådmenn, ordførere og topplerkandidater mener at en av de viktigste forklaringene på at det ikke er flere kvinner i rådmannsstillinger, er at de stiller for høye krav til seg selv før de føler seg kvalifisert. Mao; kvinner som oppleves av utenforstående som kvalifisert, nøler med å søke fordi de ikke tror de kan nok. Dette kan skyldes at de sammenligner seg med en urealistisk streng forestilling om hva de trenger av kompetanse for å mestre en rådmannsstilling. Det kan også skyldes at de vurderer sin egen kompetanse som for lav, sammenlignet med hva andre gjør. Tiltak som bidrar til at kvinner unngår slike feilvurderinger, vil være viktige for å øke andelen kvinnelige søkere til rådmannsstillinger.

- **Gripe mulighetene - når de er der**

En turnover på 7 år i rådmannsstillinger gir "sjeldne" anledninger til å ansette ny kommunal toppleder. Om det ved nyansettelser ansettes en mann og ikke en kvinne, vil det ta i gjennomsnitt 7 år, før det kommer en ny mulighet til å endre på mønsteret med en mann på toppen. Det betyr at både kvinner og kommuner må kjenne sin "besøkelsestid" og gripe mulighetene når de er der - og ikke satse på at det kommer nye muligheter en gang "når det passer bedre".

Den lave søkefrekvensen til kvinner i rekrutteringsprosesser tyder på at mange kvinner *for* raskt avfeier at utlyste stillinger ikke er noe for dem. De baserer sin vurdering på stillingsannonsen som typisk gir et urealistisk bilde av hva som skal til for å få jobben. Det er også godt mulig at kvinner undervurderer hva slags forhandlingsmuligheter de har med tanke på å få tilrettelagt betingelser omkring egne behov. Ved å melde seg inn i søkeprosessen og faktisk søke på jobben, vil kvalifiserte kvinner få en bedre anledning til å teste ut om man har det som skal til, og hvor attraktiv jobben egentlig vil kunne være. Dersom ansettelsesprosessen ivaretas av et konsulentfirma, sørger man i tillegg for å komme inn i konsulentenes databaser og nettverk. Det kan bidra til at man får henvendelser og informasjon om mer egnede stillinger i neste omgang. Også om man får en anmodning om å stille som konstituert eller stedfortredende rådmann, gir det en unik anledning til å "gripe muligheten" og prøve stillingen - uten å binde seg til den, i første omgang.

- **Skaffe seg et godt renommé**

Rådmennene er enige i om at en av de viktigste forutsetningene på veien mot rådmannsstillingen er å skaffe seg et godt renommé. Samtidig mener særlig kvinner at menn er mer effektive byggere av eget renommé gjennom å synliggjøre sine resultater og ta æren for resultater som er skapt, og at dette utgjør vesentlige forklaringer på den lave kvinneandelen i rådmannsstillinger.

En naturlig avledning er derfor at kvinner vil kunne ha stort utbytte av å bli mer tydelige i forhold til hvordan man har bidratt til resultater og verdiskaping i prosjekter og virksomheter. Det er imidlertid en fin balansegang mellom det å tydeliggjøre egne resultater og det overselge seg selv og sin kapasitet, enten det er i en rekrutteringssituasjon eller mer generelt. Frykten for å fremstå som typisk "kvinnelig" (les: beskjedne eller tilbakeholdne) fører til at noen kvinner legger seg på en altfor "skrytete" stil. En ytterligere utfordring er at bedømmerne kan ha fordommer ift kvinner som bryter med mer "feminine stereotyper" som at kvinner ikke egentlig bør snakke for mye, ta for stor plass, eller være (for) selvhøvdende. Kvinnelige toppledertalenter kan selv bidra til å skape seg et godt renommé gjennom verktøy som; *historiefortelling* (formidle om egen kompetanse og prestasjoner gjennom å fortelle historier), *personlig markedsføring* (synliggjøre egen kompetanse og personlighet gjennom å skrive innlegg, holde foredrag, delta i komiteer og utvalg, osv) og *bevisst nettverking* (ha en plan for hva man vil si om seg selv når man får andres oppmerksomhet i uformelle eller formelle sammenhenger, for eksempel

- **Bli en støttespiller for kvinnelige ledere og toppledertalenter**

Uttalelsen "menn velger menn", er hyppig nevnt i diskusjoner om hvorfor det er så mange flere menn enn kvinner som er ledere. Både *topplederundersøkelsen* og *kandidatundersøkelsen* viste at kvinner i særdeleshet mener at menn markedsfører menn gjennom å spre hverandres gode navn og rykte og at dette er en viktig forklaring på at ikke flere kvinner blir toppledere. At ikke menn er like enige i dette, kan muligens forklares med at de ikke har noen bevisst holdning til å markedsføre menn mer enn kvinner, og at de derfor ikke i like stor grad kjenner seg igjen i utsagnet. Resultatet kan også skyldes at kvinner overdriver eksistensen og betydningen av "gutteklubben grei".

Aktuelle strategier for kvinner er at de kan bli aktive støttespillere for hverandre, så vel som å bygge tettere relasjoner til andre menn (for dermed å skaffe seg flere mannlige støttespillere). Også menn kan iverksette slike strategier; å bli støttespillere til kvinner og bygge tettere relasjoner til dem. Å bli en støttespiller for kvinnelige ledere og toppledertalenter kan skje gjennom forpliktende avtaler i en mentorrelasjon, gjennom medlemskap i et nettverk, eller enkeltst ved at enkeltpersoner bestemmer seg for det og iverksette tiltaket umiddelbart.

- **Nettverk, coach, veiledning, mentor**

Mange kvinnelige kandidater kvier seg for å gå inn i søkeprosesser og er usikre både på om de har det som skal til, hvordan de skal mestre intervju situasjonen og hvordan de skal håndtere et eventuelt avslag. Dette kan føre til at de avstår fra å søke stillinger som ellers kunne ha vært det rette matchet.

## **Jakten på toppledertalenter**

- **Sette likestilling på dagsordenen og inkludere toppledelsesproblematikken**

Flertallet av de kommunale topplederne mener at det er et demokratiproblem at det ikke er flere kvinner i rådmannsstillinger. Mange ser det også som et ressursproblem at ikke kvinner besitter flere av de øverste topplederstillingene i norske kommuner. Imidlertid er det en kjensgjerning at kvinner i langt større grad enn menn opplever den lave kvinneandelen som et problem. Halvparten av de mannlige toppledere synes for eksempel det er en avsporing å bringe inn kjønn i spørsmålet om hvem som bør bli rådmenn, mens bare  $\frac{1}{4}$  av kvinnene mener det samme. Muligens er dette noe av forklaringen på den skjeve balansen; man tror at temaet er passè, at man har kommet "i mål" med likestilling i arbeidslivet og at ting går av seg selv. Men med en nettoøkning av kvinnelige rådmenn i prosjektperioden på ca. 2 %, er det mye som tyder på at vil ta mange tiår før en får en tilnærmet lik representasjon av kvinner og menn i kommunal toppledelse dersom man ikke iverksetter mer offensive tiltak.

Endringen i likestillingsloven (2002) stiller krav om rapporterings- og tiltakspunkt for alle regnskapspliktige virksomheter. Norske kommuner har i henhold til den samme loven plikt til å sette i gang tiltak for å øke representasjonen av kvinner i toppledelse. Erfaringer fra Oslo kommune viser at systematisk arbeid ift kvinner og ledelse, gir resultater. Etter en omorganisering i kommunen, økte kvinneandelen blant kommunaldirektørene til 66.67%.

- **Åpne opp for hele bredden av toppledertalenter**

Dersom et av kravene ved ansettelse av rådmann er at man allerede har erfaring som rådmann, skjer det ikke noen endring i representasjonen av kvinner i rådmannsledelse. Nye krefter må få slippe til - også uten at de kan vise til rådmannserfaring. Kvinner utgjør majoriteten av de ansatte i kommunal sektor og er i økende grad representert på de ledernivåene som rapporterer til, og/eller jobber i team med rådmann. Basert på tall fra *Topplederundersøkelsen*, forventer vi at over 150 kvinner allerede fungerer i stedfortredende eller assisterende rådmannsstillinger. Disse har særlig gode forutsetninger for å gå inn i rådmannsstillingene. I tillegg kommer over 300 kvinner som fungerer som sektorledere innen skole, helse-, sosial- og teknisk sektor, kvinner som er kommunalsjefer, og kvinnelige virksomhetsledere i de flate organisasjonsstrukturene. Ved å tiltrekke en større andel kvinnelige søkere blant disse målgruppene, vil en utvide tilgangen til talenter og i større grad kunne velge blant de beste kandidatene. Virkemidler er blant annet å tilpasse rekrutteringsprosessen til bedre å appellere til kvinner og til å oppfordre utvalgte kvinner til å søke.

- **Gjennomføre "profesjonelle" rekrutteringsprosesser**

Rekrutteringskonsulenter hevder at ledere har en tendens til å velge ledere i eget bilde og at det fører til resirkulering av toppledere. Dette skjer også i prosesser hvor ekstern konsulent administrerer arbeidet. - *I praksis tror jeg dessverre folk flest rekrutterer noe som ligner på en sjøl. Det er bare sånn.* Hevder en av konsulentene som ble intervjuet i forstudien.

Selv om det er mange fallgruver knyttet til lederutvalgelse, er det også gode oppskrifter på hvordan man i praksis kan gjennomføre profesjonelle og tilnærmet kjønnsnøytrale prosesser. Enhver rekruttering inneholder en rekke beslutninger og "utelukkelsesprosesser". Dersom man spør seg hvordan ulike valg vil slå ut med tanke på å tiltrekke kvinnelige søkere, kan en unngå at kvinner siles ut i større grad enn menn underveis. Eksempelvis kan man begynne arbeidet med å utarbeide en grundig og gjennomarbeidet kravspesifikasjon. Da sørger man for at dagens og morgendagens behov ligger til grunn for valget, og ikke gamle vaner og/eller historiske behov. Kvinnelige ledere matcher bedre med "moderne lederprofiler" som vektlegger relasjonelle ferdigheter, temabygging og kommunikasjon fremfor økonomisk og fagspesifikk kompetanse.

## Anbefalinger

- **Sette likestilling i toppledelse på dagsorden**  
Ved å sette dette perspektivet på dagsorden og lage en tiltaksplan for endring, vil en kunne få fortgang på utviklingen og bidra til en bedre balanse av kvinner og menn i kommunal toppledelse. Tiltaksplaner bør særskilt fokusere på hvordan ivareta kvinneperspektiv i rekrutterings- og sammenslåingsprosesser.
- **Få tilgang til hele bredden med talent**  
Ved å erstatte kravet om rådmannserfaring med kravet om rådmannstalent, og vektlegge toppledererfaring på nivået under rådmann i rekrutteringsprosesser, vil tilgangen til potensielle kvinnelige toppledere øke betydelig. Hvis man i tillegg leter seg frem til individuelle kvinnelige toppledere og -talenter og oppfordrer dem til å søke, vil representasjonen av kvinner i søkemassen kunne bli betydelig. Et virkemiddel til hjelp i en eventuell talentjakt, er å utvikle oversikter over kvinnelige kommunale toppledere og toppledertalenter.
- **La kvinner prøve seg**  
Ved å bekle kvalifiseringsstillinger som stedfortredende rådmann eller assisterende rådmann med kvalifiserte kvinner, får de en mulighet til å prøve seg i jobben og dermed testet ut både egne mestringsevner så vel som hvor attraktivt det er å inneha en slik jobb. I tillegg vil dette bidra til at arbeidsgivere får utvidet rekrutteringsgrunnlaget i fremtidige rådmannsansettelser med flere kvinner som har relevant rådmannskompetanse.
- **Gjennomføre "profesjonelle rekrutteringsprosesser"**  
Benytte faglig anerkjente fremgangsmåter i rekrutteringsprosesser, blant annet ved å basere valget på en grundig gjennomarbeidet kravspesifikasjon, ha kvinneperspektiv i alle faser av utelukkelsesprosessene, og velge konsulenter som har et bevisst forhold til å tilrettelegge for rekruttering av kvinner.
- **Markedsføre fordelene med å være toppleder/rådmann**  
For å gi et mest mulig realistisk bilde av hva den kommunale topplederrollen innebærer, er det viktig å oppveie konfliktbaserte utspill med perspektiver omkring hva som gjør det attraktivt å være rådmann. Mange kvinner, inkludert toppleder kandidatene i *KS kandidatnettverk*, vektlegger muligheten for å bidra til samfunnet når de gjør karrierevalg. Å bli påminnet om "maktens muligheter" innebygd i rådmannsjobben, vil kunne gi en motiverende effekt blant disse. Et aktuelt tiltak vil derfor være å formidle om og markedsføre de mest attraktive sidene ved rådmannsjobben, inklusiv rollen som samfunnsbygger.
- **Spre kunnskap (om kvinner og toppledelse)**  
Mytene er mange på feltet kvinner og ledelse, og folk flest vil ha utbytte av å oppdatere sin kunnskap. Noen av resultatene i denne studien representerer viktige korrektiv til vanlige myter, som for eksempel at kvinnelige toppledere rapporterer om høy (og ikke lav) mestringsopplevelse og planlegger å forsette (og ikke slutte) som toppledere. Denne kunnskapen bør spres slik at både ansettere, kvinner og folk flest får oppdatert sine kunnskaper.
- **Topplederutvikling**  
Rådmannsjobben inneholder noen særlig krevende utfordringer som i liten grad kan defineres bort fra jobben. Erfaringer tyder på at noen kvinner (og menn) tar rollen for personlig, og får derfor problemer med oppgaver som å være "bøddel", "kuttarkitekt" og lignende. Andre utfordringer er pågående medier, motsetningsfylte forventninger, med mer. Trening i å håndtere utfordringene slik at de ikke går på akkord med egen personlighet, vil kunne gi kvinnelige toppledere og toppleder kandidater mer komfortable med de vanskelige sidene av rollen. Skreddersydde kommunale topplederutviklingsprogram bør ha som siktemål å ha 50/50 deltakelse av kvinner og menn.

- **Lederutvikling med kvinneperspektiv**

Særlige utfordringer knyttet til kvinners minoritetssituasjon på toppledelsesnivå, tilsier at de kan ha spesielle utviklingsbehov. Eksempler på mulige problemstillinger, knytter seg til tema som hvordan få tilstrekkelig tillit til egen kompetanse, hvordan skaffe seg et godt renommé, synliggjøring av egen kompetanse, bruk av nettverk, m.fl. Disse kan utgjøre utviklingsområder innenfor et lederprogram/nettverk som er rettet spesielt mot kvinnelige toppleder kandidater.

- **Nettverk og støtte**

Organisering av nettverk, mentorordninger og coaching tilbud - rettet mot kvinnelige toppleder kandidater i rekrutteringsprosesser eller som støtte i rådmannsjobben.