

*Sluttrapport av Irmelin Drake,  
LeadershipWomen  
mai 2005*



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





## Forord

Denne rapporten oppsummerer resultater og anbefalinger fra prosjektet "Gjennomslag – kvinner i kommunal toppledelse", et KS FoU-prosjekt som har vært gjennomført i perioden september 2003 til mai 2005. Det er med stolthet vi presenterer resultatene fra et unikt prosjekt i sitt slag, som gir et viktig bidrag til ny kunnskap om kvinner og kommunal toppledelse. KS er opptatt av å få prioritert arbeidet med å få en mer balansert representasjon av kvinner og menn i kommunal toppledelse generelt, og i rådmannsstillinger spesielt.

Rapporten er skrevet av Irmelin Drake, forsker i LeadershipWomen som har vært utøvende prosjektleder. Anne Cecilie Dahl Bryne i Conrad AS har vært medvirkende oppdragstaker i forbindelse med at hun var i aktiv sykemelding i prosjektperioden. Som fagansvarlig og rådgiver i KS Arbeidsgiverutvikling og omstilling, har Marit Tovsen ledet gjennomføringen av *KS kandidatnettverk*, en spennende nettverksprosess med 50 flotte topplerkandidater som har vært en sentral del av prosjektet.

Akershus rådmannsutvalg har vært en verdifull referansegruppe som særlig i tidligere faser kom med nyttige innspill og tilbakemeldinger vedrørende prosjektplaner, så vel som faglige perspektiver og hypoteser. Flere av rådmennene bidro også som enkeltpersoner i prosjektet, både som intervjuobjekter, foredragsholdere og i planleggingen av konferansen i Tønsberg, juni 2004. En spesiell takk for deres deltakelse og engasjement i prosjektet rettes til Elisabeth Enger, rådmann i Bærum, Rannveig E. Eidet, rådmann i Sørumsund, Kirstin Biti Johansen, rådmann i Berlevåg, Berit Flåmo, rådmann i Frøya, og Arnhild Danielsen, rådmann i Hurum.

Fra prosjektstart ble det etablert en arbeidsgruppe som bidro i en rekke gjøremål; en spesiell takk til Steinar Hansen som fikk motivert nominasjonsprosessen av kvinnelige topplerkandidater ute i fylkene, og til Tanja Juul Rødahl som har vært en positiv kraft i prosjektet hele veien. Takk også til alle eksterne leverandører som har medvirket til gjennomføringen av prosjektet.

Vi vil også takke alle som har stilt seg til disposisjon for forskningen som har blitt gjennomført i løpet av prosjektperioden. I forstudien var det en lang rekke personer som stilte opp til dybdeintervju, fokusgruppe og faglige samtaler omkring tematikken. I april 2004 kom *KS kandidatnettverk* i gang — og deltakerne har velvillig besvart både manuelle og elektroniske spørreskjema. Senhøsten 2004 besvarte rådmenn og ordførere den elektroniske undersøkelsen "Rådmann eller kvinne - spiller det noen rolle?" Takk for at dere alle har tatt dere tid til dette. Det har hatt uvurderlig betydning for den nye kunnskapen vi nå har fått om kvinner og menn i kommunal toppledelse.

Vi håper rapporten vil være til nytte for deg og din kommune.

Larvik/Bærums Verk, mai 2005

Irmelin Drake

Anne Cecilie Dahl Bryne



| <b>Innholdsfortegnelse</b>  | <b>Side</b> |
|---|-------------|
| Forord  | 2           |
| Innholdsfortegnelse   | 3           |
| <b>Kapittel 1. Sammendrag med anbefalinger</b>  | <b>4</b>    |
| <b>Kapittel 2. Kvinner, menn og kommunal toppledelse</b>  | <b>17</b>   |
| 2.1 Topplederrollen i kommune-Norge   | 17          |
| 2.2 Det store bildet; Kvinnedominert sektor med mange menn på toppen  | 19          |
| 2.3 Mangfold i kommunal toppledelse; hvorfor viktig?  | 22          |
| 2.4 Gjennomslagsprosjektet; målgrupper og strategier  | 29          |
| <b>Kapittel 3. Livet på toppen - meningsfylt og utfordrende</b>   | <b>32</b>   |
| 3.1 Topplederrolle som gir makt, mening og muligheter   | 32          |
| 3.1.1 Maktens muligheter; utvikling av samfunnet  | 35          |
| 3.1.2 Å lede en organisasjon hvor produksjonsapparatet er mennesker   | 37          |
| 3.1.3 I skjæringspunktet mellom politikk og administrasjon  | 38          |
| 3.1.4 Naturlig skritt i egen karriereutvikling  | 40          |
| 3.1.5 Lettere å være topp- enn mellomleder  | 42          |
| 3.2 Rådmenn- og kvinner med høy mestringsopplevelse   | 43          |
| 3.2.1 Både kvinner og menn føler de lykkes  | 44          |
| 3.2.2 Kvinner med mer selvtillit enn menn   | 46          |
| 3.3 En av gutta? Hva kjennetegner en rådmann versus en rådkvinne?   | 47          |
| 3.3.1 Økonomene i flertall – også blant kvinnene  | 47          |
| 3.3.2 Menn med lengre fartstid  | 49          |
| 3.3.3 Lettere for en mann å få med seg familien?  | 49          |
| 3.4 Grensesettingens muligheter   | 51          |
| 3.4.1 Nok av utfordringer   | 52          |
| 3.4.2 Alltid mer en kunne ha gjort  | 54          |
| 3.4.3 Å være seg selv innenfor rollen   | 58          |
| 3.5 Kvinnelige toppledere – planlegger å fortsette som toppledere   | 61          |
| <b>Kapittel 4. Skal, skal ikke, skal..? Om vilje og motivasjon til å bli toppleder</b>                          | <b>64</b>   |
| 4.1 Er jeg god nok? Om opplevd mestringssevne og (u)realistiske kompetansekrav                                  | 65          |
| 4.1.1 "Alle" enige om at kvinner stiller for høye krav før de føler seg kvalifisert                             | 65          |
| 4.1.2 Deltakerne i <i>KS kandidatnettverk</i> – utpekt som toppledere   | 66          |
| 4.1.3 Vil by på resultatorientering, engasjement og kommunikasjon   | 69          |
| 4.2 Er det attraktivt? Forestilte fordeler og ulemper ved topplederrollen                                       | 71          |
| 4.2.1 Kandidater tiltrekkes av det samme som rådmenn  | 71          |
| 4.2.2 Med realistiske oppfatninger om ulempene  | 73          |
| 4.2.3 Skreddersydd lederutvikling?  | 73          |
| 4.2.4 Selvledelse   | 74          |
| 4.3 Karrierestrategier  | 77          |
| 4.3.1 Gripe mulighetene – nå  | 77          |
| 4.3.2 Skape seg et godt renommé   | 80          |
| 4.3.3 Bidra til å skape andre kvinner et godt renommé   | 83          |
| 4.3.4 Velge en offensiv søkestrategi  | 84          |
| <b>Kapittel 5. Jakten på toppledere. Hvordan sikre tilgangen til de rette kandidatene?</b>                      | <b>87</b>   |
| 5.1 Et kommunalt ledermarked; kommunenes kollektive lederressurser  | 87          |
| 5.2 Toppledere – sett fra ordførernes perspektiv  | 88          |
| 5.3 Gode relasjoner mellom ordførere og rådmenn – uansett kjønn   | 91          |
| 5.4 En profesjonell rekrutteringsprosess; forutsetning for å tiltrekke de rette kandidatene, inklusiv kvinnene? | 92          |
| Litteratur  | 107         |
| Appendiks   | 108         |



## Kapittel 1.

### Sammendrag

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**

I en tid med høyt omstillingstempo er kommunesektoren avhengig av å tiltrekke seg rådmenn med den rette kompetansen og evnen til å fungere effektivt i forhold til kryssende forventninger. På tross av at kvinner utgjør majoriteten av de ansatte i kommunesektoren og representerer 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 tiltaksplikt i forhold til 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 rådmannsledelse 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 tilleggs mål å bistå i mobiliseringen av kvinnelige toppleder kandidater.

*Prosjektets to hovedmål*



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

### *Prosjektets målgrupper*

Den mest sentrale målgruppen i prosjektet er **kvinnelige toppleder kandidater** fordi målet om å utvide det kvinnelige rekrutteringsgrunnlaget forutsetter at flere kvalifiserte kvinner blir villige og motiverte søkere til kommunale topplederstillinger generelt og til rådmannsstillinger spesielt. Hva som skal til for at kvinnelige toppleder kandidater 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 rådmannsledelse. Som representanter for arbeidsgiversiden, er den andre sentrale målgruppen derfor **ordførere**. I tillegg har vi trukket vekslere på rekrutterings- og ledelseskonsulenter med erfaring fra kommunal toppledelse. Tematikken har fått benevnelsen ”**Jakten på toppledertalenter**”.

Den tredje sentrale målgruppen er nåværende rådmenn. Det er en sentral målgruppe av flere årsaker. For det første kan disse gi innblikk i hva rådmannsstillingen går ut på, hva som skal til for å få en slik stilling og hva som skal til for å mestre rådmannsledelse. Dette vil utgjøre viktige pekepinner 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 fortsetter 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>**

Ca 120 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; spiller det noen rolle?
  - 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.

---

<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. Underveissrapport i UoD-prosjekt, 2003-2005” (Drake, 2004). Sitater og lignende som er hentet fra denne, blir ikke gitt kildeanvisning, men referert som forstudien. Navn på intervjuobjektene er fiktive og anvist med anførselstegn.

<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.



### 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 topplederrollen 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 toppleder enn mellomleder” (Aftenposten, 20/2/2005). Som toppleder 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 topplederemnene. Budskapet til Enger og andre kvinnelige rådmenn som har deltatt i prosjektet, 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 (jfr. killer instinkt debatten, mfl).

- **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, mfl. Det å ha et godt liv på toppen innebærer evnen til å sette grenser mellom rollen, 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 toppleder innen det nærmeste året. Heller ikke de av topplederkandidatene som sitter i topplederstillinger, har planer om å gi seg som toppleder. Mao; de kvinnelige kommunale topplederne 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 topplederstillingene**

Flere av de kvinnelige topplederne 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 godt utgangspunkt med tanke på 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 toppleder kandidater 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 rådmannsstillingene 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 egnete 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 i forhold til kvinner som bryter med mer ”feminine stereotyper” som at kvinner ikke egentlig bør snakke for mye, ta for stor plass, eller være (for) selvhevdende. Kvinnelige toppledertalenter kan selv bidra til å skape seg et godt renommé gjennom verktøy som; *historiefortelling* (formidling 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 enklest ved at enkeltpersoner bestemmer seg for å 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 ¼ av kvinnene mener det samme. Muligens er dette noe av forklaringen på den skjeve balansen; man tror at temaet er passé, 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 tiltakspålagt 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 i forhold til 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 lederutvelgelse, 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, teambygging 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 i utviklingen og bidra til en bedre balanse av kvinner og menn i kommunal toppledelse. Tiltaksplaner bør særskilt fokusere på hvordan ivareta kvinneperspektivet i rekrutterings- og sammenslåingsprosesser.

- **Få tilgang til hele bredden med talent**

Ved å erstatte kravet om rådmannserfaring med kravet om rådmannstalent, og vektlegge topplererfaring 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 kvinner 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 fortsette (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, mfl. Disse kan utgjøre utviklingsområder innenfor et lederprogram/nettverk som er rettet spesielt mot kvinnelige topplederkandidater.

- **Nettverk og støtte**

Organisering av nettverk, mentorordninger og coaching tilbud – rettet mot kvinnelige topplederkandidater i rekrutteringsprosesser eller som støtte i rådmannsjobben. Disse kan utgjøre utviklingsområder innenfor et lederprogram/nettverk som er rettet spesielt mot kvinnelige topplederkandidater.

### **Særlige råd til kvinner som vurderer å bli rådmenn**

- **Stol på at du er kompetent nok**

Du må ikke sammenligne deg med en ideell forestilling om hva en rådmann trenger av kompetanse – men snarere med dem som i praksis besitter stillingene (alternativene til deg). Tror du at du kan gjøre det like bra (eller bedre enn) dem, er du god nok. Husk også at en toppstilling alltid vil introdusere nye oppgaver som kan løses på mange måter. Kvalifisert blir du derfor først når du er i stillingen.

- **Grip muligheten – og gjør det nå**

Når passer det helt å søke på og takke ja til en rådmannsstilling? Det kan være lett å slå seg til ro med at ”det passer bedre om tre år”, eller – ”jeg gjør det når rådmannsstillingen i nabokommunen blir ledig”. Men da kan toget være gått – for akkurat deg. Det gjelder derfor å gripe mulighetene mens de er her og søke stillinger som virker aktuelle, ikke nødvendigvis optimale.



- **Skaff deg et godt renommé**

Nettverk og gode relasjoner er en forutsetning for at andre skal spre ditt gode navn og rykte. Men i tillegg kan det være nyttig å bli tydelig på hva du har å by på og hva du har prestert. Virkemidler som historiefortelling og personlig markedsføring bidrar til at flere får vite om deg og at du har mer kontroll på den informasjonen som kommer ut.

- **Bli en støttespiller for andre kvinner**

Kan innebære å spre andre kvinners gode navn og rykte, hjelpe dem på ulikt vis med informasjon, materielle eller immaterielle ressurser, være coach i søkeprosesser, osv. Kan skje gjennom forpliktende avtaler i et nettverk eller mentorordninger, men enklest ved at du bestemmer deg for å gjøre det.

- **Skap allianser til menn og andre støttespillere**

Du trenger støttespillere på mange plan. Bli en hjelper for andre, men sørg også for at du benytter hjelp fra dem. Skap allianser og bruk dem.

- **Iverksett selvledelse**

Tren deg i ferdigheter og holdninger som kan bli påkrevd i en rådmannsstilling. Meld deg på eventuelle topplederprogram og nettverk.





## **Kapittel 2.**

### **Kvinner, menn og kommunal toppledelse**

Både internasjonalt og i norsk sammenheng opptar temaet ”kvinner i ledelse” offentligheten. Selv om Norge i mange sammenhenger utmerker seg som foregangsland innen likestilling og kvinnerepresentasjon, er dette et område hvor utviklingen går mye saktere enn i land det er naturlig å sammenligne seg med. I en internasjonal oversikt over kvinner i ledelse og administrasjon, befant Norge seg på 19. plass bak land som Canada, USA, Sverige, Ungarn, mfl.<sup>4</sup> Samtidig er kommunal sektor en arena som i nasjonal sammenheng utmerker seg med sin høye andel kvinnelige ansatte og relativt sett høye andel kvinnelige ledere. I dette kapitlet skal vi belyse hvordan representasjonen er mht kvinner i kommunal toppledelse og i hvilken grad dette utgjør et problem. Samtidig vil prosjektets målgrupper og strategier bli presentert.

#### **2.1 Topplederrollen i kommune-Norge**

Det er flere faktorer som gjør topplederrollen i kommune-Norge spesiell, sammenlignet med for eksempel toppledelse i privat næringsliv. Kommunal toppledelse utøves i skjæringspunktet mellom politikk, administrasjon og brukere. Det innebærer at rådmannen må forholde seg til politiske styringssignaler levert av et parlamentarisk sammensatt kommunestyre som ”per definisjon” representerer politiske og verdimessige motsetninger. Med andre ord; i motsetning til direktøren i et privat konsern som forholder seg til et styre med relativt felles mål, skal rådmannen forholde seg til et styre med iboende motsetningsfylte meninger om både mål og virkemidler. Håndteringen av forventninger og krav fra en sammensatt politisk kommuneledelse, blir dermed en sentral utfordring for rådmannen. I tillegg kommer forventninger fra brukere og innbyggere. AFFs lederundersøkelse viste at offentlige ledere er de som oftest må forsvare virksomheten mot kritikk fra kunder, media og lignende, også når de er enige i kritikken<sup>5</sup>. For kommunene sin del, kan dette skyldes at de i stor grad møter forventninger om å tildele gratis tjenester til alle som oppfyller krav til

---

<sup>4</sup> Kilde: Neft & Levine (1997).

<sup>5</sup> Kilde: Colbjørnsen, Drake & Haukedal (2001)



bestemte rettigheter. I private selskaper selger man produkter til de som ønsker og har råd til å betale; ingen kan påberope seg ”krav” på visse tjenester eller produkter. Med andre ord; kommunens toppleder må forholde seg til en ”kravmentalitet” fra markedet/brukerne som i begrenset grad kan reguleres gjennom for eksempel prismekanismer. Samlet stiller dette krav og forventninger til en topplederrolle som lett kan fortone seg som å befinne seg ”mellom barken og veden”<sup>6</sup>.

En ytterligere utfordring ligger i det faktum at kommunal sektor gjennomfører omfattende omstillings- og omstrukturingsprosesser. Økende forventninger om en effektiv og tilpasset tjenesteproduksjon innenfor trange økonomiske rammer har gjort at stadig flere kommuner har måttet ta nye og mer omfattende organisasjonsgrep for å drive mer kostnadseffektivt og strømlinjeforme organisasjonen for å møte nye utfordringer. En utflating av organisasjonsstrukturen er innført i en rekke kommuner. Med færre ledelsesledd og resultatenheter søker kommunene å skape en slankere organisasjon og kanalisere ressursene direkte ut mot brukerne og få bedre kontroll med økonomien. Det pågår også diskusjoner om sammenslåing av kommuner som et ledd i effektiviseringen av tjenesteproduksjonen.

Omstillingene setter nye krav til ledelse og styring både politisk og administrativt. I tillegg til viktige områder som samfunns- og næringsutvikling, skal det utvikles og leveres kommunale tjenester av høy kvalitet innenfor knappe økonomiske rammer. Kommunesektoren er derfor avhengig av å tiltrekke toppledere som har høy kompetanse på en rekke områder, og som kan fungere effektivt ”mellom barken og veden”. Som vi skal se senere i rapporten, er det særlig evnen til å inspirere kommunens medarbeidere og mobilisere dem til å trekke sammen mot felles mål som er etterspurt blant morgendagens rådmenn. Tilgangen til de rette personer som kan og vil påta seg rollen som kommunal administrativ toppleder, blir derfor av vesentlig betydning for utviklingen av morgendagens kommune-Norge. Som en av rekrutteringskonsulentene i forstudien uttalte; – *Rekruttering av topplederen i kommunen angår alle kommunenes innbyggere fordi alle på en eller annen måte er avhengig av et velfungerende kommunalt tjenestetilbud.*

---

<sup>6</sup> Kilde: Colbjørnsen, Drake & Haukedal (2001)



## 2.2 Det store bildet: Kvinnedominert sektor med mange menn på toppen

Kommunen er en kvinnedominert sektor. Over 75 % av de 198 957 årsverkene i kommunene innehas av kvinner<sup>7</sup>. Forutsetningene for kvinner i ledelse burde derfor være særdeles gode. Statistikk bekrefter at kommunene på visse områder skilter med flere kvinner i toppledelse enn i privat og statlig sektor<sup>8</sup>. Innen helse- og sosialsektoren er eksempelvis kvinneandelen på toppledernivå over 50 %. Innen skolesektoren er andelen omkring 32 %. Figur 2.1 viser den bransjemessige/faglige representasjonen av kvinner i kommunal toppledelse, på nivået under rådmenn.

|                       | N: totalt | N: kvinner | %: kvinner |
|-----------------------|-----------|------------|------------|
| Skolesektor adm.leder | 335       | 107        | 32         |
| Helsesektor adm.leder | 336       | 168        | 50         |
| Tekn.sektor adm.leder | 326       | 23         | 7          |
| Totalt                | 997       | 298        | 30         |

**Figur 2.1 Kjønn og kommunal administrativ toppledelse.** Kilde: Likestillingsbarometeret 2004, *N: kvinner og %: kvinner beregnet manuelt.*

Tabellen fra Likestillingsbarometeret kan imidlertid ikke sies å gjengi et realistisk bilde av "den administrative toppledelsen i norske kommuner" da det også vil 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".

### Hundrevis av kvinner med topplererfaring

I prosjektets *topplederundersøkelse* innhentet vi data over kvinneandeler på ledelsesnivå, inkludert i toppledelsen. Svarprosentene på omlag 40 % blant rådmenn og 50 % blant ordførere synes imidlertid å utgjøre en viss skjevrepresentasjon til fordel for kommuner som har en litt høyere andel kvinner i toppledelsen enn populasjonen for øvrig. For eksempel er det 20 % kvinner blant rådmenn i *topplederundersøkelsen*, mens det bare er 14 % kvinnelige rådmenn totalt sett<sup>9</sup>. Også blant ordførerne, er det en liten overrepresentasjon blant dem som har kvinnelig rådmann; 17 % i *topplederundersøkelsen*, sammenlignet med 14 % totalt sett. Vi vil derfor forvente at det er en skjevrepresentasjon i *topplederundersøkelsen*, hvor

<sup>7</sup> Kilde: Likestillingsbarometeret, 2003.

<sup>8</sup> Se Underveisrapporten, Drake (2004).

<sup>9</sup> Se figur 2.2 neste side.



kommuner som har et mer positivt resultat mht kvinner i ledelse er overrepresentert sammenlignet med kommuner som har lavere kvinneandeler. Selv om tallene ikke er representative, kan de likevel være nyttige i forhold til å utvide bildet av det absolutte antall kvinnelige ledere som fungerer på toppnivå i kommune-Norge.

- **Kvinner med assisterende rådmann/stedfortrederfunksjon**

Blant 40 % av kommunene, rapporteres det om 68 kvinner som har en assisterende rådmann/stedfortrederfunksjon. Hvis vi gjør en konservativ generalisering til hele populasjonen, kan vi anta at det er minst 150 kvinner som fungerer i slike stillinger i norske kommuner.

Til sammen viser statistikk tilgjengelig at det er hundrevis av kvinner med topplererfaring og kompetanse i norske kommuner. Nærmere 300 fungerer som administrative toppledere i skole- helse og teknisk sektor. 150 kvinner er assisterende eller stedfortredende rådmann.

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 primært rådmannsfunksjonen.

### **Liten økning av kvinnelige toppledere, på tross av stor underskog**

På tross av stor underskog av kvinner på de høyeste ledernivåene under rådmann og det faktum at kvinner har utgjort betydelige andeler innen utdanning relevant for kommunal toppledelse, viser en ny telling at kun 14 % av topplerne i norske kommuner er kvinner. Dette representerer en økning på et prosentpoeng sammenlignet med året før, og sett i et lengre perspektiv er dette en utvikling som synes å være typisk. Baldersheim & Øgård (1999) gjengir en oversikt over kjønnsfordelingen blant norske rådmenn fra 1985 til 1997/98<sup>10</sup>.

|         | 1985 | 1987 | 1989/90 | 1997/98 | 2004    | 2005    |
|---------|------|------|---------|---------|---------|---------|
| Kvinner | 1    | 1    | 4       | 7       | 13 (54) | 14 (60) |
| Menn    | 99   | 99   | 96      | 93      | 88      | 86      |
| N = 100 | 370  | 141  | 181     | 325     | 436     | 434     |
| %       |      |      |         |         |         |         |

**Figur 2.2 Kjønnfordeling blant norske rådmenn. Prosentfordeling. 2004 & 2005.**

<sup>10</sup> Tallene er oppdatert med en manuell telling fra KS, v/rådgiver og fagansvarlig i FoU-prosjektet; Marit Tovsen, mars 2004 og april 2005.



Som tabellen viser, kan vi se at det har skjedd en liten utvikling over tid, men mannsdominansen er likevel udiskutabel: kun 14 av 100 rådmenn er kvinner.

Dersom en sidestiller bydelsdirektørene i Oslo med rådmannen i en kommune, endres bildet noe. Etter en omorganisering i 2004, utgjorde kvinneandelen blant topplederne i Oslo kommune 66.67 prosent. Av 15 bydelsdirektører er 10 kvinner. Dersom vi tar med bydelsdirektørene i Oslo kommune i beregningen over (for 2005), er det 75 kvinnelige administrative toppledere i norske kommuner, og det utgjør en prosentandel på 16.7 eller oppjustert til 17 %.

### **Turnover, rådmenn 1998 - 2003**

KS turnover statistikk gjengir jobbmønsteret til de som var rådmenn i 1998 etter en måling i 2003. Resultatene tyder på at flere av de kvinnelige rådmennene flyttet på seg i perioden, sammenlignet med menn<sup>11</sup>:

- 45 % av rådmennene var samme stilling i 2003, mens andelen for kvinner var 31 %
- 8 % av rådmennene var i samme stilling i en annen kommune/fylkeskommune, mens 15 % av kvinnene hadde byttet kommune/fylkeskommune
- 26 % av rådmennene hadde forsvunnet ut av kommunesektoren, men 31 % av kvinnene hadde det samme
- 21 % av rådmennene var i annen stilling i kommunesektoren, mens 23 % av kvinnene var det samme

Turnover blant nåværende kvinnelige rådmenn er avgjørende for det helhetlige bilde av utviklingen. Dersom flere av de kvinnelige rådmennene slutter, sammenlignet med de mannlige, hjelper det ikke på statistikken at det skjer nyrekrutteringer av kvinner.

### **Nettoøkning blant kvinner i rådmannsstillinger i prosjektperioden**

Av 43 nyansettelser og tiltredelser registrert i *Kommunal Rapport* i 2004 var 10 kvinner, dvs en kvinneandel på 23 %<sup>12</sup>. Av de som sluttet samme år, var forholdet mellom kvinner og menn omtrent likt representasjonen i rådmannsstillingene, nemlig 12 % (5 kvinner sluttet).

Likevel er ikke nettoøkningen mer enn 6 kvinner (fra 54 kvinnelige rådmenn i 2004 til 60 i 2005), altså en økning på ca 1½ prosent.

<sup>11</sup> Kilde: [www.ks.no/økonomi](http://www.ks.no/økonomi) - statistikk/PAI/statistikk/analyser.

<sup>12</sup> Kilde til tallene i dette avsnittet: Rådgiver og fagansvarlig i FoU- prosjektet, Marit Tovsen, KS.



Blant de mange som mener at utviklingen nå går av seg selv og at det ikke er noe poeng å fokusere på kvinner og ledelse (lenger), bør disse tallene være en tankevekker. Dersom man avventer at tingene utvikler seg "naturlig" med det samme tempo fremover, er det snakk om å vente mange tiår før kvinner utgjør den andelen i kommunal toppledelse som ville være naturlig gitt den kompetansen og erfaringen de besitter.

### Den politiske toppledelsen i kommunene er også dominert av 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 % |
| Kommunestyrer | 36 % |

**Figur 2.3 Kommunal politisk ledelse. Prosentandel kvinner.**  
Kilde: Likestillingsbarometeret, 2004

I antall innebærer disse tallene at det er 74 ordførere i Norge som er kvinner. 360 av ordførerne er menn.

### 2.3 Mangfold i kommunal toppledelse; hvorfor viktig?

Er det et problem at det ikke er flere kvinner i rådmannsstillinger, og i så fall, hvorfor det? Det generelle inntrykket er at kvinner synes det er et større problem enn menn, og at flere av de kvinnelige topplederne er enige om dette. *Topplederundersøkelsen* viste at 60 % av topplederne synes at det fra et demokratiperspektiv er viktig å jobbe for flere kvinner i rådmannsstillinger (se detaljer i figur 2.4). Mange flere kvinner enn menn synes å være enige i dette – eksempelvis mener 20 % flere av de kvinnelige ordførerne at det bør jobbes aktivt for å få flere kvinner i rådmannsstillinger, dvs 8 av 10 kvinnelige ordførere. 3 av 10 ordførere betrakter det i tillegg som et ressursproblem, mens 4 av 10 rådmenn gjør det samme. Igjen finner vi at en betydelig høyere andel blant kvinnene betrakter lav kvinneandel som et problem. 6 av 10 kvinnelige rådmenn mener at få kvinner i rådmannsledelse utgjør et ressursproblem, mens 4 av 10 mannlige rådmenn gjør det samme. Også på spørsmålet om det



er en avsporing å bringe inn kjønn i spørsmålet om hvem som bør bli rådmann, fremkommer store kjønnsforskjeller. Over dobbelt så mange av de mannlige ordførerne mener at det er avsporing, sammenlignet med de kvinnelige ordførerne.

|                    | Ordførere | Rådmenn | Topplederkandidater | Ordførere, kvinner | Ordførere, menn | Rådmenn, kvinner | Rådmenn, menn |
|--------------------|-----------|---------|---------------------|--------------------|-----------------|------------------|---------------|
| Demokratisk mål    | 59 %      | 61 %    | 88 %                | 81 %               | 54 %            | 59 %             | 60 %          |
| Ressursproblem     | 30 %      | 39 %    | 89 %                | 44 %               | 27 %            | 56 %             | 37 %          |
| Kjønn er avsporing | 45 %      | 41 %    | 29 %                | 24 %               | 49 %            | 30 %             | 41 %          |

**Figur 2.4 Oppslutning om ulike begrunnelser for å øke andelen kvinner i rådmannsstillinger blant ulike målgrupper.** Kilde: *Topplederundersøkelsen og kandidatundersøkelsen* Prosentandelene angir hvor mange som har sagt seg helt eller ganske enig i utsagnet.

KS, på sin side, har lagt til grunn for prosjektet at i tillegg til å sikre økt likestilling, vil en mer balansert representasjon av kvinner og menn i rådmannsstillingene, gi bedre ledelse. De legger seg dermed på en ressursargumentasjon, på linje med andre arbeidsgiverorganisasjoner som for eksempel NHO. Imidlertid tyder resultatene gjengitt i figuren over på at ressursperspektivet ikke har (hatt) det store gjennomslaget blant topplerne i kommunal sektor, og at kjønnsproblematikk og toppledelse først og fremst begrunnes med et demokratiperspektiv. På denne bakgrunn vil vi ta for oss noen av de vanligste argumentene som knytter seg til behovet for en mer balansert representasjon av kvinner og menn i ledelse, fra et ressursperspektiv.

- **Ressursutnyttelse/bruk av kvinners talent**

Plassering i lederstillinger og i toppledelse er et sentralt virkemiddel for å benytte ressursene til de rette menneskene. Ikke alle ledere bør avansere til toppledelse, men blant dem som har toppledertalent og vilje, er det i enhver organisasjons interesse at de beste mobiliseres, uavhengig av kjønn. Når bare 14 av 100 rådmenn er en kvinne, tyder det på at kvinners toppledertalent ikke blir optimalisert i tilstrekkelig grad, særlig om vi ser det kommunale arbeidsmarkedet og ledelseshierarkiet under ett.

- **Kvinnens motivasjon; signaleffekten**



Medarbeidere identifiserer seg lettere med personer av det samme kjønn. Også de kvinnelige toppleder kandidatene som deltok *KS kandidatnettverk* bekrefter at det gir litt ekstra inspirasjon å få tilgang til en kvinnelig rollemodell (fordi hun er kvinne)<sup>13</sup>. Kvinnelige ledere og toppledere representerer derfor viktige rolle- og atferdsmodeller for kvinner på lavere nivåer. Når det er få eller ingen kvinnelige toppledere, vil kvinnelige ledere og medarbeidere på lavere nivå ha begrenset tilgang til rollemodeller på toppnivå. I tillegg kan de begynne å tvile på hvilke reelle karrieremuligheter og forutsetninger de selv har med tanke på å nå opp i toppledelse. Dette kan på sin side føre til redusert vilje til å yte det lille ekstra som man gjerne gjør om man posisjonerer seg for et avansement, og til redusert lojalitet overfor virksomheten.

En omfattende studie gjennomført blant offentlige organisasjoner i USA, viste at en høy andel kvinner i toppledelse var det klareste signalet på om den neste lederen ansatt ble en kvinne<sup>14</sup>. Mao, dersom det allerede er mange kvinner i (topp)ledelsen, er det større sannsynlighet for å ansette (enda) en kvinne. Kanskje er ikke kvinner nedover i organisasjonene oppmerksom på dette forskningsbaserte faktum. Men det skal ikke mye teft til før man oppfatter signaler om kvinner har eller ikke har reelle toppledermuligheter i en organisasjon.

- **Menns motivasjon; signaleffekten**

Evalueringer av kvinnesatsinger i norske virksomheter har vist at menn i noen tilfeller opplever det som at ”man må være kvinne for å komme noen vei her i organisasjonen”, på tross av svært lave kvinneandeler i ledelse sammenlignet med antallet kvinnelige ansatte. Opplevelsen blant mennene var at det foregikk en kvinnefavorisering, selv om realitetene og statistikken ikke gjenspeilet dette. Det er ikke tvil om at tiltak som innretter seg mot kvinner i ledelse, kan skape negativ motivasjon blant mannlige medarbeidere og ledertalenter. Det bør ikke undervurderes at tematikken også handler om fordeling av makt og goder, og at en omfordeling kan skape motstand blant dem som må gi fra seg makten, dvs menn. Produktivitetsgevinstene som kan hentes gjennom kvinnerettede tiltak og satsinger, blir større om man reduserer misnøye blant andre målgrupper. Det bør derfor utvikles kommunikasjonsstrategier som inkluderer gode begrunnelser for

---

<sup>13</sup> I henhold til sluttevalueringen bekrefter 8 av 10 at det har gitt ekstra inspirasjon å møte en kvinnelig rådmann (fordi hun er kvinne).

<sup>14</sup> Kilde: Konrad & Pfeffer (1991).





eventuelle satsinger og planer for å minske friksjon og misnøye blant konkurrerende målgrupper.

- **Lønnsomhet**

Internasjonale undersøkelser har vist at virksomheter som har kvinner i ledelse og styrer, gjør det like godt eller bedre enn virksomheter med en mer homogen ledelse<sup>15</sup>. I norsk sammenheng fant Kleveland og Miao en positiv signifikant sammenheng mellom representasjon av kvinner i styret og bedriftenes avkastning<sup>16</sup>. Den positive sammenheng var sterkere, jo flere kvinner som var representert i styret. Forklaringen, i henhold til forfatterne, er sannsynligvis ikke at de utvalgte kvinnene er "naturgitte forretningsgenier". Snarere handler det om bedriftenes evne til å velge de beste, uavhengig av kjønn.

- **Behovet for komplementær kompetanse i toppledelsen**

Det er ofte vanlig å rekruttere toppledere uten å se toppledelsens kollektive kompetanse i sammenheng med kravspesifikasjon for den enkelte stilling. Dermed kan man ende opp med å rekruttere flere personer med den samme kompetanse i toppledelsen, i stedet for å sikre at toppledelsen innehar komplementær kompetanse. Ved å sikre mangfold i kompetanse blant toppledere, kan man unngå såkalt *groupthink*, dvs tendensen til at alle lederne er enige med hverandre og tenker likt. I tillegg kan man sikre økt kreativitet og mangfold i problemløsning og beslutningssituasjoner. Økt trivsel kan også være en effekt av å ha ledergrupper som består av både kvinner og menn.

Kjønn utgjør en vesentlig kilde til mangfold, men det gjør også faktorer som utdanning, etnisk bakgrunn, alder og lignende. En bør derfor tenke mer helhetlig på begrepet mangfold, når argumentet om komplementær kompetanse benyttes. Imidlertid er det også nødvendig å være oppmerksom på at mangfold bør ledes. Det er både positive og negative effekter av mangfold<sup>17</sup>. Derfor er det sannsynligvis ikke tilstrekkelig å bare "add and stir", som det heter på engelsk. Man kan ikke bare sette sammen grupper med bakgrunn i ulik kompetanse og erfaringsbakgrunn og tro at gode resultater er det eneste utfallet.

---

<sup>15</sup> For en ny oversikt over de mest relevante undersøkelser omkring mangfold og lønnsomhet i en internasjonal sammenheng, se Hunter (2005). Se også ny dansk undersøkelse v/Kossowska, Smith, Smith og Verner (2005).

<sup>16</sup> Kilde: Kleveland (2001)

<sup>17</sup> Se Adler (1997).



Utfordringen ligger i å minimere ulempene og maksimere fordelene ved mangfold i toppledergrupper.

- **Markedskontakt/brukernærhet**

Brukertilfredshet innebærer å gi innbyggerne et kommunalt tilbud som matcher med deres behov og forventninger – eller bearbeide disse slik at forventningene blir mer i tråd med tilbudet. Kjennskap til brukerne og deres behov og forventninger blir derfor sentral i forhold til å oppnå et slikt mål. Det å ha representanter for brukerne i de mest innflytelsesrike stillingene i kommuneadministrasjonen, sikrer nærhet til målgruppen og gode forutsetninger for å utvikle et tjenestetilbud i tråd med behov og preferanser til kjernemålgruppene. Erfaringer tyder på at en rekke såkalte ”kjønnsnøytrale tjenester” i beste fall treffer ett av kjønnene<sup>18</sup>. Man trenger derfor å tilpasse tjenester spesielt til kvinner og menn, og aller helst til konkrete nisjer innen disse målgruppene.

Ingen vil hevde at menn ikke er i stand til å analysere eller forske i kvinners behov og brukeratferd, eller omvendt. KS UoD-prosjekt ”Å tilpasse tjenestene til kvinner og menn” som er referert over, har eksempelvis utviklet en veiledning i hvordan ivareta kjønnsperspektiv i tjenesteproduksjon og planlegging. Men dersom man ikke bruker slik systematisk metodikk, tyder erfaringer på at kjønn påvirker produktutvikling og perspektiv i løsningsalternativer. Eksempler på dette kan vi hente fra felt som medisin, akademia, media, mfl. hvor kvinners inntreden har skapt ny forskning og produktutvikling med vekt på kvinners behov og erfaringer. Fra norsk politikk har vi erfaringer med at kvinnelige politikere har gått sammen om å sette kvinneproblematikk på den politiske agenda og utviklet politiske løsninger som treffer kvinners behov spesielt (jfr. rammebetingelser omkring svangerskap/omsorg for barn og yrkeskarriere)<sup>19</sup>. Selv om ikke alle kvinnelige beslutningstakere er opptatt av ”kvinneperspektiver”, er det likevel stor sannsynlighet for at representasjon av kvinnelige beslutningstakere i toppledelsen påvirker evnen til å tilpasse seg kvinnelige brukere og innbyggere. Ved å inkludere flere kvinner i nøkkelposisjoner der strategiske beslutninger om brukernes tilbud fattes, vil en derfor kunne sikre en bedre brukertilpasning.

---

<sup>18</sup> Jmfr. UoD-prosjektet; ”Å tilpasse tjenestene til kvinner og menn – metodeutvikling for likestilling og økt brukertilfredshet på kommunale tjenester”. Bergen Kommune, mars 2003.

<sup>19</sup> Kilde: Hege Skjeie (1992).



- **Badwill**

Media, brukere og innbyggere er opptatt av temaet. Kvinners stilling i samfunns- og arbeidsliv er på dagsorden i mediene nesten hver dag, og i den senere tid er det særlig kvinner i toppledelse og styrer som har vært i fokus. Negativt omdømme omkring holdninger og praksis hva angår kvinner og ledelse generelt og kvinner i toppledelse spesielt, kan skape misfornøyde og kritiske brukere/innbyggere. Dersom kommuneledelsen ikke har gode svar på hvorfor det ikke er flere kvinner i toppledelsen, vil man kunne skape et inntrykk av ikke å ta innbyggernes verdier på alvor. Mer indirekte negative effekter kan være at moderne kvinner og menn som setter likhetstegn mellom en kvinne/likestillingsvennlig arbeidsplass og en attraktiv arbeidsplass, mister lysten til å jobbe for slike organisasjoner.

Også målinger som "likestillingsbarometeret" er et virkemiddel som kan bidra til å spre badwill omkring kommunen som arbeidsmarkedsarena dersom resultatene er dårlige. Disse inneholder statistikk omkring kjønn og ledelse.

- **Goodwill**

Omvendt vil organisasjoner som lykkes i å fremme kvinner i ledelse kunne høste goodwill blant målgrupper som er opptatt av tematikken. Også mediene er interessert i de gode historiene om organisasjoner som lykkes i å rekruttere kvinner eller kvinner som lykkes som toppledere. Eksempelvis var det i Aftenposten (7.3.2005) et oppslag over to sider om rådmann Elisabet Enger i Bærum kommune som kvinne og toppleder. Her profileres kommunen på en svært positiv måte og oppslaget bidrar dermed til goodwill for kommunen.

Internasjonale studier viser at det er de mest innovative bedriftene som først får inn kvinner i ledelse og styrer (se punktet om lønnsomhet). Når slik kunnskap spres til befolkningen, kan det skapes et generelt inntrykk at virksomheter som har kvinner i toppledelsen er mer innovative enn andre organisasjoner. Dette vil kunne skape goodwill for kommunen blant brukere og potensielle medarbeidere.

- **Lederkvinner baner veien for moderne menn**



Både norske og internasjonale trender tyder på at mannlige ledere i økende grad ønsker en bedre balanse mellom jobb og privatliv<sup>20</sup>. Dette er en kombinasjon kvinnelige ledere har god trening i å håndtere. AFFs lederundersøkelse fant eksempelvis at kvinnelige ledere jobber færre timer enn menn i alle sektorer, og at antallet timer på jobb ikke hadde noen sammenheng med lederes effektivitet<sup>21</sup>. Mao; ledere kan trygt redusere timeantallet dersom timene på jobb blir brukt effektivt. Dette er et område hvor kvinnelige ledere kan bane veien for menn som ikke ønsker å la jobben gå på bekostning av privatlivet. Dette kan på sin side bidra til økt trivsel og produktivitet blant ledere generelt.

Som gjennomgangen over viser, det er mange ”bedriftsøkonomiske” argumenter for å sikre bedre balanse mellom kvinner og menn i toppledelse. Hvilke argumenter har mest oppslutning blant ledere? Følgende oversikt viser hva amerikanske personalledere mener er de fem viktigste grunnene til å satse på kvinner og mangfold i ledelse:

**DE FEM VIKTIGSTE GRUNNENE til å satse på kvinner og mangfold i ledelse, i henhold til human resource executives i 15 Fortune 100 firma**

1. Bedre benyttelse av talent (93 %)
2. Økt markedsforståelse (80 %)
3. Økt ledereffektivitet (60 %)
4. Økt kreativitet (53 %)
5. Økt kvalitet i gruppe problemløsning (40 %)

**Kilde:** Robinson & Dechant (1997)

Om man vektlegger ett eller flere av disse argumentene, i tillegg til likestillingsperspektivet, er det gode grunner til å sette tematikken ’kvinner i kommunal toppledelse’ på dagsordenen og skape et grunnlag for å endre den skjeve balansen hva angår kvinner og menn i rådmannsstillingene i kommune-Norge.

## **2.4 Gjennomslagsprosjektet; målgrupper og strategier**

---

<sup>20</sup> Se for eksempel analyser fra AFFs lederundersøkelse 1999 som viste at dette er norske mannlige lederes nr.1 jobbpreferanse (Drake, 2002). Dette perspektivet ble bekreftet fra et internasjonalt perspektiv da menns nye behov og roller var i fokus under foredraget ”Old men and new roles” v/Prof. Michael S. Kimmel, 8/3-2005 i Oslo.

<sup>21</sup> Kilde: Drake (2002) og Colbjørnsen, Drake & Haukedal (2001).



Hvis få kvinner i toppledelse representerer et demokratiproblem på ene siden, og flere kvinner i toppledelse gir mulige produktivetsgevinster på den andre siden, virker det fornuftig å få fortgang i utviklingen hva angår kvinners representasjon i kommunal toppledelse. Da er det neste naturlige spørsmålet, **hva skal til for å øke andelen kvinner i kommunal toppledelse?** I dette prosjektet har vi konsentrert oss om den øverste topplederstillingen, rådmannsstillingen, men ser ikke bort fra at erfaringene lar seg overføre til generell toppledelse. For å øke andelen kvinner i rådmannsstillinger er vi avhengig av minst tre målgrupper; i) kvinnelige topplederkandidater, ii) nåværende kvinnelige rådmenn og iii) arbeidsgivere.

Målgrupper;

- Kvinnelige topplederkandidater
- Kvinnelige rådmenn
- Arbeidsgivere og ansettere (ordførere, tilsettingsutvalg, rekrutteringskonsulenter)

Den mest sentrale målgruppen i prosjektet er **kvinnelige topplederkandidater** fordi målet om å utvide det kvinnelige rekrutteringsgrunnlaget forutsetter at flere kvalifiserte kvinner blir villige og motiverte søkere til kommunale topplederstillinger generelt og til rådmannsstillinger spesielt. Hva som skal til for at kvinnelige topplederkandidater 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 rådmannsledelse. I prosjektet er det først og fremst **ordførere** som representanter arbeidsgiversiden. I tillegg har vi trukket vekslers på rekrutterings- og ledelseskonsulenter med erfaring fra rekruttering av rådmenn og andre toppledere. Tematikken har fått benevnelsen **”Jakten på toppledertalenter”**.

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 rådmannsledelse. Dette vil utgjøre viktige pekepinner 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 rådmannssjiktet 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 rådmannssjiktet. Hvis kvinnelige rådmenn vurderer å slutte i større grad enn hva menn gjør, slik andre undersøkelser blant norske ledere har vist<sup>22</sup>, 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 fortsetter i topplerstillinger på linje med, eller i større grad enn menn. Tematikken har fått benevnelsen ”**Livet på toppen**”.

På denne bakgrunn kan vi formulere de viktigste spørsmålene som prosjektet har til hensikt å kartlegge;

- Hva forklarer den lave andelen kvinnelige toppledere?
  - Hva skal til for å få flere kvinnelige rådmenn?
  
  - Hva ligger til grunn for viljen til å avansere til toppledelse?
  - Hva slags karrierepreferanser, lederskapsforestillinger og utviklingsbehov har kommunale toppledere og topplerkandidater?
  
  - Skaper kjønn variasjon i synspunkter på spørsmålene over?
- Ser kvinner og menn forskjellig på temaet kjønn og toppledelse og har de ulike preferanser, behov og lederskapsforestillinger?

I tillegg til målet om kunnskapsutvikling, er et av prosjektets strategier å bidra til handling gjennom iverksettelsen av et tiltak for å mobilisere kvinnelige topplerkandidater. FoU-prosjektet har hatt i oppgave å bidra med innspill til iverksettelsen av tiltaket og oppfølging underveis. Prosjektets strategier kan derfor oppsummeres som følger;

### ***Prosjektets strategier***

---

<sup>22</sup> Kilde: Colbjørnsen (2004).



## I. Utforming og gjennomføring av *KS kandidatnettverk*<sup>23</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 for å få utforsket problemstillingen fra mange sider.

Inkluderte 16 dybdeintervjuer, 1 fokusgruppe, skriftlige innspill, mm. Resultater rapportert i "Gjennomslag – kvinner i kommunal toppledelse. Underveisrapport i UoD-prosjekt, 2003-2005" (Drake, 2004).

B) Kvinnelige toppleder kandidater;

- a. Manuelt spørreskjema, samling I (N= 43, svarprosent=84).
- b. Diverse motivasjonsmålinger, samling II & III, + forskningsnotater fra prosesser underveis i prosjektet.
- c. *Kandidatundersøkelsen*, elektronisk spørreskjema besvart av 35 deltakere (svarprosent =70), mellom samling III og IV (november, 2004).
- d. *Sluttevaluering*, elektronisk spørreskjema besvart av 36 deltakere (svarprosent= 70), mars 2005.

C) Rådmenn;

- a. Elektronisk spørreskjema besvart av 177 rådmenn (41 % av alle rådmenn), hvorav 141 menn (ca 40 % av alle mannlige rådmenn har svart) og 34 kvinner (ca 60 % av alle kvinnelige rådmenn har svart), desember 2004.

D) Ordførere

- a. Elektronisk spørreskjema besvart av 209 ordførere (48 %), hvorav 171 menn og 36 kvinner (to har ikke angitt kjønn).

Resultater fra C & D gjengis som *topplederundersøkelsen*<sup>24</sup>.

<sup>23</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>24</sup> 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) (note fortsetter neste



## **Kapittel 3.**

### **Livet på toppen – meningsfylt og utfordrende**

Fra en avislesers perspektiv, kan rådmannsstillingen noen ganger virke som en uriaspost uten like<sup>25</sup>. Rådmannen må ofte ta ansvar for upopulære beslutninger som politikere har fattet og som vedrører tilbudet til kommunens innbyggere. Slike avgjørelser kan lett ende på forsidene i lokalavisene og det kan også virke som om mediedekningen i økende grad personliggjøres omkring rådmannen. Samtidig vet vi at det som oftest er stor konkurranse om ledige og utlyste rådmannsstillinger, og at det ikke synes som noe problem å finne villige kandidater og søkere. Det er likevel en kjensgjerning at det er færre kvinnelige søkere til rådmannsstillingene enn mannlige. Med bakgrunn i at kommunal sektor er en kvinnedominert sektor med mange kvinner i ledelse, også på det nivået som rapporterer til rådmann, er det sannsynligvis ikke de formelle kvalifikasjonene det står på. Kan det være at kvinnelige kandidater ikke i tilstrekkelig grad ser de attraktive sidene ved å være rådmann? Eller kan det være slik at de forestilte ulempene fortøner seg som så store at de ikke vil oppveie fordelene? Er rådmann i Bærum, Elisabeth Enger et særtilfelle, når hun lanserer ”40 gode grunner til å være rådmann” og uttaler til mediene at ”jeg unner flere kvinner å bli rådmann”<sup>26</sup>.

I dette kapittelet skal vi rette søkelyset mot livet på toppen, og gjengi hva som motiverer nåværende og potensielle rådmenn til å vie sitt talent og sine ressurser til denne viktige topplederjobben. Hva er attraktivt med å være rådmann?

#### **3.1 Topplederrolle som gir makt, mening og muligheter**

I den kvalitative forstudien lanserte vi en attraksjonsmodell for rådmannsfunksjonen som bestod av tre komponenter; i) samfunnsperspektivet; ii) lederperspektivet og iii) karriereperspektivet. Samfunnsperspektivet fanget opp betydningen av å ha en vesentlig rolle

---

side) 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.

<sup>25</sup> Se for eksempel oppslag i Dagens Næringsliv, 7/2-2005 med overskrifter som ”Avgått sydebukk” og ”Nådeløst forhold til rådmenn”.

<sup>26</sup> Foredrag ved konferanse om kvinner i kommunal ledelse, Tønsberg 2004, og Aftenposten 20/2-2005.





i å utvikle samfunnet, skape foregangs- og utviklingskommuner og det å ha en overordnet rolle i lokalsamfunnet. Her er med andre ord rådmannens rolle som samfunnsbygger sentral. Lederperspektivet omfatter muligheten til å drive med avansert ledelse i skjæringspunktet politikk/administrasjon og utvikle effektive team og organisasjoner. Rådmannens rolle som kommunal konsernleder, er her det sentrale. Karriereperspektivet omfatter synspunkter på det naturlige i å ta steget til topps som et ledd i egen utvikling eller som det neste skritt opp i et kommunalt ledelseshierarki hvis man har fungert i stillinger tett opp til rådmannen (stedfortredende, nestkommanderende) eller på nivået under.



**Figur 3.1 Attraksjonsmodell – hvorfor bli rådmann?** Basert på kvalitativ undersøkelse, våren 2004. Kilde: Underveisrapporten, (Drake, 2004).

Med bakgrunn i denne modellen, bedt rådmennene bedt om å karakterisere hovedmotivasjonen for at de takket ja til sin nåværende stilling i *topplederundersøkelsen*. Figur 3.2 viser resultatene, uavhengig av kjønn.



## Resultater

|  | <u>N</u> | <u>%</u> |
|--|----------|----------|
| 1. Muligheten til å utvikle samfunnet  | 84       | 47,5     |
| 2. Muligheten til å utøve ledelse i skjæringspunktet mellom politikk og administrasjon | 79       | 44,6     |
| 3. Muligheten for å bygge et team av kompetente og engasjerte medarbeidere             | 45       | 25,4     |
| 4. Det var et naturlig skritt i egen karriereutvikling                                 | 43       | 24,3     |
| 5. Muligheten til å drive med avansert ledelse   | 34       | 19,2     |
| 6. Makt til å påvirke kommunens utvikling  | 28       | 15,8     |
| 7. Muligheten til å inneha en betydningsfull rolle i lokalsamfunnet                    | 12       | 6,8      |
| 7. Fikk en forespørsel jeg ikke kunne takke nei til                                    | 12       | 6,8      |
| 9. Var stedfortredende rådmann og måtte steppe inn                                     | 10       | 5,6      |
| 10. Det gikk opp for meg at jeg kunne gjøre jobben like godt eller bedre selv          | 6        | 3,4      |
| 11. Muligheten for å få høyere lønn  | 4        | 2,3      |
| 12. Så at jeg gjorde hele jobben likevel, kunne like godt bli toppsjef                 | 2        | 1,1      |
| Annet  | 6        | 3,4      |

**Figur 3.2 Hovedmotivasjon for å bli rådmann.** Basert på topplerundersøkelsen blant rådmenn. N= 359 (to svar per respondent)

Hvis vi ser på fordelingen av dimensjonene uavhengig av hverandre, kommer rollen som samfunnsutvikler høyest. Om lag halvparten mener at muligheten for å utvikle samfunnet har vært en hovedmotivasjon for å ta jobben som rådmann. Rollen som ”kommunal konsernleder kommer på andre plass. Karriereperspektivet er mindre fremtredende. **En konklusjon kan derfor være at rådmenn er opptatt av å utøve avansert ledelse, men ikke i hvilken som helst organisasjon. Det er snakk om å være den fremste lederen i en organisasjon som har en viktig samfunnsmessig betydning.**

Vi skal undersøke om det er noen kjønnsforskjeller i disse resultatene. Har kvinner og menn ulik motivasjon for å bli rådmann?

### **5 på topp Kvinner**

1. Utvikle samfunnet 44 %
2. Pol/adm 41 %
3. Bygge team 24 %
3. Avansert ledelse 24 %
3. Utvikle kommunen 24 %

### **5 på topp Menn**

1. Utvikle samfunnet 48 %
2. Pol/adm 46 %
3. Bygge team 26 %
4. Karriereutvikling 26 %
5. Avansert ledelse 18 %

**Figur 3.3 De fem viktigste årsakene til å bli rådmann, fordelt på kjønn.** Prosentandel basert på andel av utvalget som har krysset av for den gjeldende faktoren.



Resultatene viser at det ikke er store forskjeller mellom kvinner og menns hovedmotivasjon til å bli rådmann. Ikke overraskende, kanskje, at karrieresperspektivet er litt mindre fremtredende enn de andre faktorene blant kvinnene. Likevel er det 21 % som mener at det var et naturlig skritt i egen karriereutvikling, noe som plasserer faktoren på 6.plass for de kvinnelige rådmennene. Litt flere av kvinnene er dessuten motivert av muligheten til å drive med avansert ledelse, sammenlignet med mennene.

Vi skal drøfte i noe mer detalj de viktigste rollene og benytter primært som kilder innspill fra forstudien. Navnene på intervjuobjektene er angitt i anførselstegn da de av hensyn til anonymitet er gjort fiktive.

### **3.1.1 Maktens muligheter; utvikling av samfunnet**

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

Bydelsdirektør ”Mari” på spørsmål om hva som skal til for å mobilisere kvinner til å ville bli kommunale toppledere

Norske kommuner har ansvaret for en rekke tilbud og tjenester som angår innbyggerne på ulike måter gjennom livsløpet. Som bedriftsrådgiver og rekrutteringskonsulent ”Rikke” påpekte i forstudien; - *Rekruttering av topplederen i kommunene angår alle kommunenes innbyggere fordi alle på en eller annen måte er avhengig av et velfungerende kommunalt tjenestetilbud.* Nettopp makt til å påvirke kommunenes utvikling og bidra til gode tjenester for innbyggerne, er en side ved rådmannsrollen som utgjør den vesentligste motivasjonsfaktoren blant dagens rådmenn.

Eksempelvis ble påvirkningskraften til en rådmann et fremtredende tema i en fokusgruppe blant rådmenn som deltok på et mentorprogram. – *Perfekt stilling for å påvirke et samfunn, sier ”Peter” 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.*

”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 deltakelsen i et 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.*

”Tone”, som er midt i trettiårene og rådmann i 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. På et oppfølgingsspørsmål knyttet til bruken av maktbegrepet, 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” 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.*

”Nanna” 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” 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” som forteller at han har vært drevet av et ønske om innflytelse og påvirking, 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.*



### 3.1.2 Å lede en organisasjon hvor produksjonsapparatet er mennesker

*Det å være leder, det kan jeg godt!*<sup>27</sup>

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 rådmenn og toppleder kandidater. Rekrutteringskonsulent "Jacob" oppsummerer hans inntrykk av hva som er det mest spennende og spesielle med rådmannsjobben; - *Innebærer avansert ledelse hvor produksjonsapparatet er mennesker. Stiller helt andre krav til lederskap enn å lede en teknologibedrift.*

Rådmann "Nora" 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.

Ledelseskonsulent "Anne Lise" 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.*

"Irene" medgir at det som gjorde den forrige rådmannsjobben hennes så morsom, var nettopp det å bygge effektive team av de lederne som var der fra før av. - *Min styrke er å motivere, inspirere, vise gjennom egen handling hvilke lederverdier vi skulle jobbe etter.*

"Nanna" 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.* Hun er opptatt av at kvinner må få innblikk i hvordan nye ledermodeller har fornyet rådmannsrollen. - *Den gammeldagse rådmannskulturen er ikke noe attraktiv – å sitte på kontoret for seg selv og ta avgjørelser, men den nye coachingmodellen er spennende.*

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

---

<sup>27</sup> Uttalt av en av de nominerte kandidatene til KS kandidatnettverk som takket nei til deltakelse. Hun ble intervjuet i forstudien under navnet "Bettina".



Spilleregler for forholdet mellom politikere og administrasjon, er et annet tema som opptar både rådmenn og de som vurderer om de skal bli det. Vi skal se nærmere på det spesielle forholdet mellom rådmann og de kommunale politikerne i neste del.

### 3.1.3 I skjæringspunktet mellom politikk og administrasjon

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

*Rådmann "Irene"*

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 delegere 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 saker 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)

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. Ledelseskonsulent "Anne Lise" 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" 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.*

Ledelseskonsulent "Hedda" 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" 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 handlefrihet man har innenfor rollen, er et typisk spørsmål som vil kunne spille en avgjørende rolle for om en kandidat takker ja til et jobbtilbud 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 samspeillet mellom politikk og administrasjon i norske kommuner<sup>28</sup>, 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

---

<sup>28</sup>Kilde: Lien & Bjørke (2003).



primært som daglig leder, ligner rollen på administrerende 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": - *Må tåle å stå i krysspress mellom politikere og befolkningens behov. Tørre og balansere mellom politikk og administrasjon.*

Ledelse i skjæringspunktet mellom politikk og administrasjon passer ikke for alle. Men noen synes at det er nettopp det å være i et slikt skjæringspunkt som gjør topplederjobben i kommunene mer interessant enn andre lederjobber. For de rette menneskene er disse utfordringene det som trengs for at topplederjobben blir både spennende og meningsfylt.

### **3.1.4 Naturlig skritt i egen karriereutvikling**

I forstudien var flere av rådmennene 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 derfor hatt anledning til å observere stillingen på nært hold. Det har på sin side 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. Rådmann "Tone" er et eksempel på det. Hun fungerte i praksis som assisterende rådmann og forteller at hun dermed 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.*





Rådmann "Nora" 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.

*Topplederundersøkelsen* viser at nettopp det å gripe en mulighet som byr seg, er typisk blant rådmennene. Av en lang liste med mulige karrierestrategier, er den faktoren som får størst oppslutning, å gripe muligheter som byr seg.  $\frac{3}{4}$  av rådmennene bekrefter at de har grepet muligheter som en vesentlig forklaring til at de nå sitter i rådmannsstillingen (se figur 3.13). I motsetning til det å gripe muligheter som byr seg, er det å ha en klar målsetting om å bli rådmann i lang tid før man ble det. 2 av 10 bekrefter at de har hatt et slikt langsiktig mål. 7 av 10 sier at de ikke eller i liten grad har hatt det. Vi får dermed tegnet et bilde av en gruppe toppledere som i mindre grad har jobbet målrettet for å realisere et forutbestemt karrieremål, men i stedet har grepet muligheter som bydd seg, først og fremst gjennom en stillingsutlysning, en anmodning om å søke stillinger fra ordfører eller rekrutteringskonsulenter, eller en forespørsel om å steppe inn i en situasjon der toppleren plutselig trer ut.

### **Måtte steppe inn – fikk anledning til å prøve seg**

Figur 3.2 som angir begrunnelsene for å bli rådmann, viser at 6 % kom inn i stillingen fordi de var stedfortredende rådmann og måtte steppe inn for en rådmann. Selv om dette ikke utgjør noen betydelig forklaring for gruppen i sin helhet, er det særlig fra et kvinneperspektiv grunn til å være oppmerksom på denne muligheten. "Irene" 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.

I forbindelse med prosjektet kommer det å få prøve seg som konstituert rådmann opp som en vesentlig begrunnelse for at flere av de kvinnelige topplerne tok skrittet opp i rådmannsstillingen. En kvinnelig rådmann som deltok i en workshop, beskrev sin egen vurdering om å søke slik; – *Var konstituert, ble litt i tvil om jeg skulle søke, men da jeg oppdaget at de (ledergruppen) håpet at jeg skulle søke, da var jeg ikke i tvil lenger*. I en senere sammenheng, sier hun at hun ikke tror hun ville fått jobben om hun ikke hadde fått



prøvd den først. Det skyldes blant annet at hun har en langt mer utadrettet personlighet/ stil enn det som var vanlig blant de nåværende lederne. Det tok imidlertid ikke lang tid før de ble vant til stilen hennes og begynte å se på den som en fordel. Med ett var det kommet mer mangfold i lederteamet. Det som på forhånd syntes som et problem, viste seg mao å bli en fordel. Videre forteller hun at den skepsisen hun opplevde etter å ha begynt i jobben ikke kom fra egen organisasjon, men snarere fra familie og nettverk. - *Kvinner er mange ganger kvinner verst, og må bli flinkere til å støtte hverandre.*

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

Elisabeth Enger som er rådmann i en av Norges største kommuner, Bærum, oppfordrer kvinner til å bli rådmann og mener at det på mange måter er både ”morsommere og lettere å være toppleder enn mellomleder” (Aftenposten, 20/2/2005). I et innlegg på konferansen ’Kvinner i kommunal ledelse’, sommeren 2004, lanserte hun 40 gode grunner til å bli rådmann. Det er mao mange grunner til å avansere fra mellomledelse til å bli toppleder. Som toppleder 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 topplederemnene. I forstudien fortalte eksempelvis ”Mona” at hun synes det er en stor fordel, og kanskje den største motivasjonen for å bli rådmann, at hun nå sitter med del hele og fulle ansvaret. - *Man må tåle både ris og ros, sier hun, - men da vet jeg hvor ansvaret ligger.*

Flere av rådmennene som ble intervjuet i forstudien nevnte fordelene med at man som rådmann ikke bare har ansvar, men også får myndighet til å utøve ansvaret i større grad enn om man jobber i stillinger på nivået under rådmann. En kvinnelig personalsjef som jobber tett på rådmannen i kommunen, sier hun blir ”sliten av å forholde meg til beslutninger som tas i andre rom. Noen har snakket sammen, og har tenkt at sånn blir det.” Hun ønsker seg mer reell innflytelse på beslutningene og ser derfor på rådmannsstillingen som en mer attraktiv stilling enn den hun har nå. På den annen side påpeker hun at ”gubbeveldet” uansett ikke er en attraktiv arbeidsplass for henne, og hun derfor takket nei til å søke en rådmannsstilling som i realiteten innebar å gå fra et gubbevelde til et annet.

Også flere av de mannlige rådmennene understreker at topplederrollen i mange sammenhenger er lettere enn å være på nivået under. ”Nicolai” var økonomi- og plansjef, men følte at han egentlig gjorde jobben til rådmannen. - *Så jo at jeg gjorde hele jobben*



*likevel, kunne like godt bli toppsjef.* Likevel anerkjenner han at det følger noen flere ulemper med jobben også; han står mer lagelig til for hugg nå, særlig i forhold til politikerne og presse, enn da han jobbet i skyggen av rådmannen.

Andre fordeler med å være toppleder, snarere enn mellomleder, knytter seg til støtteapparatet rundt. En kvinnelig fylkesordfører beskriver hvor befriende det er å slippe å forholde seg til alle mulige trivialiteter og samtidig føle seg trygg på at hun får gjort det hun skal fordi hun har et kompetent støtteapparat rundt seg. - *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 aviser så du bare kan lese presseklipp osv.*

Budskapet til Enger og andre kvinnelige toppledere som har deltatt i prosjektet, 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. En kvinnelig rådmann er også opptatt av å stikke hull på myten om at det er så vanskelig å være (kvinne og) toppleder. - *Jenter tror de må slåss så fælt, og det har jeg aldri måttet gjøre.*

Dette er et viktig funn med tanke på hvordan det formidles om toppledelse generelt og rådmannsledelse spesielt. En bedre balanse i forhold til formidlingen av fordeler og ulemper i jobben og større tilgang til rollemodeller, kan gjøre at kvinnelige kandidater får et mer realistisk og balansert bilde å basere sine vurderinger på.

### **3.2 Rådmenn – og kvinner med høy mestringsopplevelse**

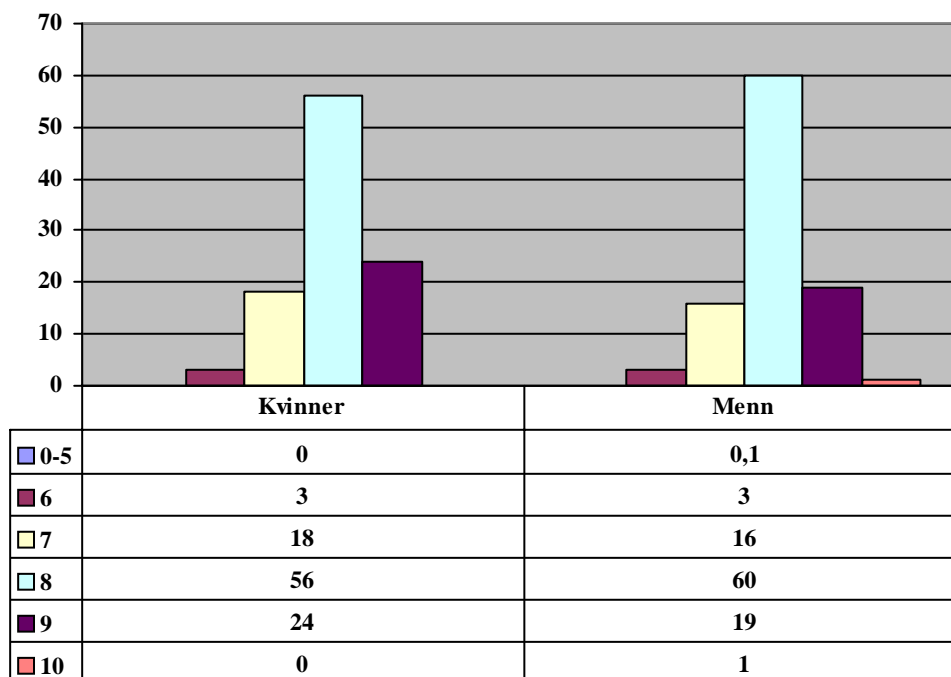
Hvordan opplever rådmennene at de mestrer jobben? Hvorvidt rådmenn generelt og kvinnelige rådmenn spesielt føler at de lykkes i og mestrer de viktigste kravene til ferdigheter og holdninger i rollen, vil være et viktig signal med tanke på å kunne forutsi om de kommer til å fortsette i jobben. I tillegg kan det være nyttig informasjon for andre målgrupper; eksempelvis for potensielle kandidater som vurderer egen egnethet i en slik stilling. Også arbeidsgivere vil kunne nyttiggjøre seg denne informasjonen. Noen vil eksempelvis anta at kvinner ikke har det som trengs for å være toppledere, inkludert nødvendig selvtilit. Spørsmålene som vil bli berørt i det følgende er blant annet; i hvilken grad opplever



rådmennene at de lykkes i jobben; hvordan evaluerer de sine egne ferdigheter og holdninger, og er det noen kjønnsforskjeller med hensyn til hvorvidt rådmenn har det som skal til?

### 3.2.1 Både kvinner og menn føler de lykkes

I *topplederundersøkelsen* ble rådmennene bedt om å ta stilling til i hvilken grad de føler at de lykkes i jobben, alt tatt i betraktning. På en skala fra 1 til 10 (hvor 10 er mest verdt), var det 80 % som krysset av for 8 eller mer. Med andre ord, rådmennene føler at de lykkes godt i jobben. Her er ingen forskjeller av betydning mellom kvinner og menn.



**Figur 3.4 Rådmenns opplevelse av å lykkes i jobben, fordelt på kjønn.** Skala fra 1-10, hvor 10 har høyest verdi. Tallene angir % andel av utvalget som har scoret på de forskjellige verdiene.

Mer detaljerte vurderinger av mestringsopplevelsen, får vi fra den samme undersøkelsen i et spørsmålsbatteri som tar for seg en rekke konkrete topplerferdigheter- og holdninger. Faktorene var basert på forstudien, stillingsannonser og diverse andre innspill omkring relevante krav til rådmenn. Rådmennene tok stilling til hvor treffende de ulike faktorene var i forhold til deres egen kompetanse og orientering. Resultatene viser at rådmennene, uavhengig av kjønn, er svært tilfreds med sin egen kompetanse og at de kjenner seg igjen når det gjelder viktige holdninger og ferdigheter i topplerrollen.



### **Topp 5 ferdigheter**

- |  |      |
|--|------|
| 1. God til å styre ressurser             | 94.9 |
| 2. God kjemi til ordfører                | 93.7 |
| 2. Takler uforutsette situasjoner        | 93.7 |
| 4. Trygg og har tilstrekkelig selvtillit | 92.7 |
| 5. Blir ikke stresset og tåler en trøkk  | 90.9 |

**Figur 3.5 Rådmennene evaluerer sine ferdigheter.** Tallene angir andel av utvalget som har svart at det stemmer ganske eller meget godt at de har de aktuelle ferdighetene.

### **Topp 5 holdninger**

- |  |      |
|--|------|
| 1. Mål om å inspirere medarbeidere         | 93.8 |
| 2. Verdisyn i samsvar med organisasjonen   | 92.1 |
| 3. Fokus på veiledning av medarbeidere     | 86.8 |
| 4. Nyskapende – ikke redd for å gjøre feil | 80.6 |
| 5. Strategisk orientert                    | 74.4 |

**Figur 3.6 Rådmennene evaluerer sine holdninger.** Tallene angir andel av utvalget som har svart at det stemmer ganske eller meget godt at de har de aktuelle holdningene.

Hvis vi analyserer resultatene for kvinner og menn for ferdigheter og holdninger samlet; får vi følgende Topp 3 lister;

### **Topp 3 mestringsområder, kvinner**

1. God til å styre ressurser
2. Tåler en trøkk
3. Fokus på veiledning

### **Topp 3 mestringsområder, menn**

1. God til å styre ressurser
2. Vilje til å inspirere
3. Takle uforutsette situasjoner

**Figur 3.7 Kvinner og menns beste kompetanser.** Basert på hvilke faktorer som har oppnådd høyest score for hver målgruppe.

### **Kjønnsforskjeller i lederkompetanse?**

Vi kan også undersøke om det er noen områder kvinner og menn scorer seg selv betydelig bedre som grupper.



| <u>Kvinner best</u>      |         | <u>Menn best</u>        |         |
|--------------------------|---------|-------------------------|---------|
| Ledelsesfaglig utdanning | 77 (59) | Økonomisk kompetanse    | 79 (54) |
| Kommunal erfaring        | 88 (73) | Strategisk orientering  | 78 (62) |
| Nyskapende               | 91 (78) | Mediehåndtering         | 80 (65) |
| Gir omsorg               | 88 (76) | Bruker media strategisk | 52 (41) |
| Fokus på veiledning      | 97 (85) |                         |         |

**Figur 3.8 Faktorer hvor enten kvinner eller menn scorer høyest.** Tallene angir % andel som har krysset av for stemmer meget og/eller ganske godt. Tallet i parentes er % andelen for den motsatte gruppen.

Resultatene bekrefter hypoteser som fremkom i forstudiet, blant annet at menn er mer strategisk orientert enn kvinner, og at kvinner er mer opptatt av omsorg og veiledning av medarbeidere enn menn. Interessant er det også at flere kvinner vurderer seg selv som nyskapende og ikke redd for å gjøre feil. Dette er motstridende med synspunkter i forstudien om at kvinner har lavere tabbekvote pga sin minoritetssituasjon og derfor at de er mer nølende i forhold til å ta risiko. At menn er bedre til å takle media, kan være et signal til kvinner om at det er mulig å endre holdninger til pågående medier. At flere kvinner har ledelsesfaglig utdanning, bekrefter at kvinner satser på formalkompetanse for å styrke seg i lederkarrieren.

### 3.2.2 Kvinner med mer selvtillit enn menn

I en separat *topplederundersøkelse* som ble gjennomført blant norske ordførere (se kapittel 5 for nærmere detaljer), vurderte ordførerne 28 utvalgte faktorer av relevans for de kompetanser og holdninger som etterspørres blant rådmenn i dag. Dette er de samme faktorene som rådmennene har evaluert seg selv i henhold til. Figuren under viser hvordan kvinner og menn evaluerer seg selv på de fem faktorene som ordførerne vurderte som de mest relevante dersom de skulle ansette ny rådmann i dag.

|                                    | <u>Kvinner</u> | <u>Menn</u> |
|------------------------------------|----------------|-------------|
| 1. Mål om å inspirere medarbeidere | 58             | 44          |
| 2. Dyktig og tydelig kommunikator  | 29             | 19          |
| 3. Dyktig lagbygger                | 21             | 13          |
| 4. Dyktig til å lede prosesser     | 24             | 12          |
| 5. God til å styre ressurser       | 38             | 29          |

**Figur 3.9 Rådmennenes vurdering av egen kompetanse med bakgrunn i ordførerens 5 viktigste topplederpreferanser.** Tall angir hvor stor prosentandel som har krysset av for at det stemmer meget godt at de har den aktuelle ferdigheten/holdningen.



Hvis vi ser på hvordan kvinner og menn vurderer seg selv i forhold til faktorene over, finner vi at flere kvinner gir seg selv høyere score på alle de fem 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 (jfr. killer instinkt debatten, m.fl).

### **3.3 En av gutta? Hva kjennetegner en rådmann versus en rådkvinne?**

Det hevdes ofte at kvinner som kommer til topps i organisasjoner, gjør det på tross av at de er kvinner. Mao; enten strategien er bevisst eller ubevisst, vil eventuelle kvinnelige særtrekk og/eller særegenheter bli visket bort på veien opp et maskulint ledelseshierarki. I kommunal sektor vil ikke nødvendigvis en slik argumentasjon være like relevant. Kvinnene er absolutt tilstede i det kommunale lederhierarkiet og det er derfor ikke samme grunn til å anta at det er ”maskulint” slik en vil kunne anta i mannsdominerte organisasjoner og ledermiljø. Vi vil derfor anta at kvinnelige toppledere i kommunal sektor vil kunne beholde sin ”kvinnelighet” i større grad enn hva som er tilfellet i andre sektorer. På den annen side, er det naturlig å anta at de ledermodellene som er gjeldende i kommunesektoren, speiler mer generelle ledermodeller i samfunnet for øvrig. Og disse er fortsatt i større grad samsvarende med en mer maskulin profil enn feminin. I henhold til AFFs lederundersøkelse, som utgjør et representativt utvalg av norske ledere, er den typiske leder en økonom og/eller ingeniør – begge deler mannsdominerte utdannelse<sup>29</sup>. Det er derfor et interessant spørsmål hvorvidt de kvinnelige kommunale topplederne skiller seg ut fra mennene, eller om kjønnsforskjellene er fraværende.

#### **3.3.1 Økonomene i flertall – også blant kvinnene**

Basert på *topplederundersøkelsen* finner vi at rådmennene jevnt over har solid formalkompetanse og faktisk litt høyere enn det som er typisk for norske ledere generelt. 7 av 10 rådmenn har mer enn 4 års utdanning på høyskole/universitet. Resten har opp til og med 4 år på høyskole/universitet. Her er ingen kjønnsforskjeller. Når det gjelder fagområder, er bildet for hele gruppen uavhengig av kjønn, noe mer variert. Figur 3.10 viser fagretningene.

---

<sup>29</sup> Kilde: Drake (2002).



|   | N  | %    |
|---|----|------|
| 1. Økonomi og administrasjon                | 49 | 30,1 |
| 2. Samfunnsvitenskap                        | 25 | 15,3 |
| 3. Juss                                     | 16 | 9,8  |
| 4. Kommunalfag                              | 12 | 7,4  |
| 4. Ingeniørfag eller andre teknologiske fag | 12 | 7,4  |
| 4. Ledelse                                  | 12 | 7,4  |
| 7. Helse- sosial og omsorgsfag              | 11 | 6,7  |
| 8. Humanoria                                | 10 | 6,1  |
| 9. Annet                                    | 9  | 5,5  |
| 10. Realfag                                 | 3  | 1,8  |
| 10. Sikkerhetsfag (militær utd., politi ol) | 3  | 1,8  |
| 12. Ingen spesiell fagretning               | 1  | 0,6  |

Figur 3.10 Fagbakgrunn blant rådmenn.  $N=163$

Dette bildet skiller seg noe fra det som tegnes av utdannelsesprofilen til norske rådmenn i tre separate målinger i perioden 1985 til 1998<sup>30</sup>. Mens bare 1 av 10 hadde økonomisk fagbakgrunn blant rådmenn i 1997/98, er det 1/3 i vårt utvalg som har denne bakgrunnen. På den annen side matcher det med resultater fra AFFs lederundersøkelse fra 1999 som fant at 6 av 10 toppledere har økonomisk/administrativ fagbakgrunn<sup>31</sup>. For øvrig viser resultatene over at det er færre jurister i vårt utvalg (1 av 10) enn det som har vært typisk for rådmenn i tidligere og representative undersøkelser (28 % i 1985, 23 % i 1989/90 og 21 % i 1997/98).

Om vi analyserer rådmennenes fagbakgrunn med bakgrunn i kjønn, fremkommer følgende topp 3 fagbakgrunner;

| <u>Menn</u>          | <u>Kvinner</u>           |
|----------------------|--------------------------|
| 1. Øk/adm            | 1. Øk/adm                |
| 2. Samfunnsvitenskap | 2. Samfunnsvitenskap     |
| 3. Juss              | 3. Kommunalfag/humanoria |

Figur 3.11 Kvinner og menns vanligste fagbakgrunn. Tall basert på faktorer som fikk høyest % andeler av hvert utvalg.

Kanskje noe overraskende med resultatene i figur 3.11 er det at ikke helse/sosialfaglig

<sup>30</sup> Kilde: Baldersheim og Øgård (1999). Sammenligningen blir mindre relevant som følge av at utdanningskategoriene varierer en del. Dessuten må det tas høyde for at vårt utvalg kun representerer 40% av rådmennene og ikke nødvendigvis kan regnes som representativt for hele populasjonen.

<sup>31</sup> Kilde: Drake (2002).





bakgrunn kommer blant topp tre bakgrunner for kvinner, sett i lys av at det er innen denne sektoren kvinner utgjør majoriteten av ledere på det høyeste administrative nivået (jfr. Figur 2.1, kapittel 2). Forklaringen kan igjen være at resultatene baserer seg på kun 60 % av alle de kvinnelige rådmennene og at det kan være en større andel blant kvinnelige rådmenn som *ikke* har deltatt i undersøkelsen, som har en slik bakgrunn. Hvis ikke dette er tilfellet, tyder imidlertid resultatet på at det særlig blant kvinnelige toppledere med helse- og sosialfaglig bakgrunn vil være (mange) potensielle rådmannskandidater.

### **3.3.2 Menn med lengre fartstid**

Selv om en gjennom media kan få inntrykk av at rådmannstillingen er en svært usikker posisjon å inneha, viser resultatene fra *topplederundersøkelsen* at gjennomsnittlig ansiennitet i **nåværende stilling** er 7 år. Det er i overensstemmelse med resultatene fra 1997/98<sup>32</sup>. På spørsmålet om antall år til sammen som rådmenn, er resultatet 10 år.

Vi finner forventede kjønnsforskjeller vedrørende ansiennitet. Mens 6 av 10 kvinnelige rådmenn har hatt nåværende stilling i mindre enn 5 år, er bare halvparten så mange av mennene (3 av 10) i samme situasjon. Menn har dessuten dobbelt så lang fartstid i rådmannsstillinger som kvinner (8 år versus 4 år).

Dette resultatet illustrerer ”problemet” med å bruke ansiennitet i rådmannsstillinger som viktigste utvelgelseskriterium ved ansettelse av rådmann. En ting er at kravet om at man må ha vært rådmann for å bli rådmann, utelukker de fleste kvinnelige kandidater. Men også for kvinner som har rådmannserfaring, vil bruk av ansiennitetsprinsippet gjøre at de kommer til kort i konkurransen med menn. I kapittel 5 som omhandler ”Jakten på toppledertalenter” vil vi drøfte behovet for å vurdere bruken av kvantitative mål opp i mot problemet med å gi kvinner en reell sjanse til å få prøvd seg i rådmannsstillingene.

### **3.3.3 Lettere for en mann å få med seg familien?**

I forstudien var det mange som påpekte at en vesentlig hindring for kvinnelige kandidater, sammenlignet med mannlige, er at det ikke er like lett for dem å få partner og barn med på å flytte. Dette henger blant annet sammen med det historiske faktum at flere norske menn har en partner som ikke har like sterk tilknytning til arbeidslivet som dem selv (som deltids- og

---

<sup>32</sup> Kilde: Baldersheim & Øgård (1999).



/eller hjemmearbeidende) og derfor vil kunne ha lettere for å få innpass i et nytt arbeidsmarked. Rådmenn som har en partner med egne karriereambisjoner, vil i større grad være avhengig av at det må være attraktive jobbmuligheter for begge to for at flytting skal være et aktuelt alternativ. Når deg gjelder barn, kan det også være større toleranse for at familien må flytte pga fars jobb, enn mors jobb. Dette også basert i historiske vaner og tradisjoner. Med andre ord; kvinner kan i større grad enn menn møte motstand i familien i forhold til å søke en jobb som innebærer flytting. En fylkesrådmann som ble intervjuet i forstudien beskrev dette dilemmaet slik; - *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.* ("Stian")

I *topplederundersøkelsen* får vi bekreftet at menn i større grad har hatt med seg familien på flyttlasset enn kvinner. Blant mennene som hadde flyttet, var det 74 % som hadde med seg familie (partner og/eller barn), mens 36 % av kvinnene som flyttet, hadde det samme.

Imidlertid tror verken ordførere, rådmenn eller kandidater at flyttevegring er en viktig forklaring på at ikke flere kvinner er rådmenn. Eksempelvis mener kun 1/3 av nåværende rådmenn at manglende flyttevilje er en god forklaring (se appendiks bak i rapporten for en oversikt over de mest sentrale årsaksforklaringene).

I sluttevalueringen av *KS kandidatnettverk*, ble deltakerne spurt om sine karriereplaner de nærmeste årene, særlig med tanke på å søke rådmannsstillinger, og om å begrunne sine svar. Flere oppgir flyttevegring som forklaring på at de ikke planlegger å søke rådmannsstilling innen ett eller tre år.

- *Eg vil ikkje flytta. Usikker på om det vert ledig rådmannsstillingar i nabokommunane.*
- *Ikke aktuelt i egen kommune eller nabokommuner akkurat nå fordi det ikke er sannsynlig at det blir ledighet. Ønsker ikke å flytte langt vekk og har heller ikke ønske om svært lang reisevei. (...)*
- *Jeg vil ikke flytte pga mann og barn*
- *Å flytte er ikke aktuelt, men kort pendling går an.*



Vi vil anta at mannlige kandidater i økende grad vil oppleve tilsvarende dilemma som situatene over gir uttrykk for. Selv om flytting i forbindelse med karriere blir mer vanlig enn det tradisjonelt har vært, er det en utfordring at det ikke lenger bare er en av partene det skal taes hensyn til, men to. Vi skal komme tilbake til denne utfordringen både i kapittelet som fokuserer på kandidater og på arbeidsgivere. Foreløpig vil vi nøye oss med å konkludere at flytting/pendling kan være en vesentlig forutsetning for å nå til topps i en stilling det bare fins 1 av i hver kommune. Resultatene tyder på at menn i større grad får med seg familie på flyttelasset, enn kvinner. Hvordan det påvirker ”livet på toppen”, vet vi imidlertid ikke. I neste del skal vi komme nærmere inn på hvordan rådmenn håndterer balansen mellom jobb- og privatliv. At flyttvegring blant kvinnelige toppleder kandidater, fører til færre kvinner i rådmannsstillinger, er imidlertid opplagt. Flytteproblematikk synes derfor å være et sentralt tema dersom en skal øke andelen kvinner i rådmannsstillinger, både sett fra et arbeidsgiverperspektiv og fra et kandidatperspektiv.

### 3.4 Grensesettingens muligheter

Rådmannsrollen er meningsfylt og spennende for de rette lederne, men også krevende og utfordrende. Utfordringer som for noen av kandidatene fremstår som uoverkommelige hindringer, innebærer nettopp at lederrollen er spennende og givende for andre.

På åpne spørsmål i topplederundersøkelser om hva som er det **beste** med å være rådmann, var det mange som nevnte nettopp utfordringene. Her er et utvalg av noen av svarene som kom fra de kvinnelige rådmennene;

- *Utfordringen og spenningen*
- *Utfordringen*
- *Utfordrende oppgaver*
- *Allsidige utfordringer, alltid bevegelse i oppgaver*
- *Dynamisk og utfordrende jobb*

Samtidig er det ikke tvil om at også rådmenn som lykkes og trives med utfordringer, opplever vanskelige sider ved jobben som man helst kunne tenkt seg å ha vært foruten. Da gjelder det å finne effektive strategier for å hankses med utfordringene. Et samleord for disse strategiene synes å være ”grensesetting”. Enten det gjelder i forhold til egen person og personlig innlevelse eller i forhold til privatliv og tidsbruk. Men også nettverk og støtte, er viktig som både ”overlevelsesstrategi” og suksesskriterium for rådmennene.



### 3.4.1 Nok av utfordringer

Rådmannsstillinger innebærer som nevnt utfordringer på mange plan. For å lykkes i jobben, må rådmenn mestre utfordringene og tidvis leve med svært vanskelige rammebetingelser. På åpne spørsmål ble rådmennene bedt om å beskrive hva de synes er verst med å være rådmann. Svarene er blitt kodet og plassert i mer overordnede tematiske kategorier. Det er deretter gjort en optelling der antall innspill for hver kategori ble angitt. Vi kan dermed få en rangering på hvilke utfordringer som er mer eller mindre representative for utvalget.

#### De vanligste utfordringene

1. Krysspresset – balansere strategisk fokus og daglig problemløsning
2. Ressurssituasjon i offentlig sektor generelt
3. Tidspress – antall timer, balanse mellom jobb og privatliv
4. Møte forventninger innen gitte rammer
5. Det å være huggestabbe, bøddel, kuttarkitekt
6. Få organisasjonen til å fungere optimalt – se alle
7. Drive organisasjonsutvikling – og bygge team

**Figur 3.12 Det som er verst med å være rådmann.** Oppsummering av åpne spørsmål i topplederundersøkelsen til rådmenn.

Listen over tydeliggjør at det er mange vanskelige sider ved rådmannsstillinger, som tidvis vil fortone seg som både urettferdige og u håndterlige fra et rådmannsperspektiv. Likevel er kommunene avhengige av at noen må orke å håndtere de vanskelige sidene ved jobben, i tillegg til det som er morsomt og spennende.

En kvinnelig rådmann forteller at hun tenkte nøye gjennom det, da hun søkte sin forrige og tredje rådmannsstilling; - *Kommunene er ikke akkurat i medvind. Hadde en diskusjon med meg selv om jeg ville være med (på taperlaget, på en måte), men da tenkte jeg at vi som er glad i det (kommunene), må stå på.*

Sitatet tydeliggjør at det helt klart ikke bare er fordeler med å sitte på toppen, men at de rette lederne ikke lar seg avskrekke av vanskelighetene. Noe av forklaringen er at de har funnet effektive måter å håndtere utfordringene på. Rådmannen fra sitatet over, nevner eksempelvis at hun har utviklet - *et veldig tett rådmannsnettverk – fem stykker som møtes sammen med konsulent. Kan gi hverandre personlige tilbakemeldinger og få diskutert kommunegreier. I*



tillegg har hun; - *Solstrandgruppen*<sup>33</sup>, som ikke kjenner kommunal sektor, men som kjenner meg etter alle de ukene sammen.

Her er et eksempel på hva nettverk kan bety som strategi for toppledere. Imidlertid viser resultatene fra *topplederundersøkelsen* at kvinner tar seg mindre tid til nettverk.

### **Kvinner tar seg mindre tid til nettverk**

I *topplederundersøkelsen* til rådmenn ble det stilt ulike spørsmål mht tidsorganisering og balansen jobb/privatliv. Som vi skal se i neste del, er det ikke betydelige kjønnsforskjeller som fremkommer, men det spørsmålet hvor det er størst forskjeller, er at flere menn bekrefter å ta seg tid til å pleie nettverk. 47 % av de mannlige rådmennene svarer at de tar seg tid til nettverk, mens bare 31 % av kvinnene gjør det samme. Denne forskjellen er ikke overraskende, gitt kvinners preferanser for å skjerme seg i forhold til den ”altopplukende jobben”<sup>34</sup>. Vi skal derfor se nærmere på nettverkshåndteringen blant rådmenn og undersøke om det er flere kjønnsforskjeller.

### **Nettverk – ubrukt virkemiddel blant rådmenn?**

I *topplederundersøkelsen* svarte rådmennene på en rekke spørsmål knyttet til hva slags nettverk de har og hvilket utbytte de har av nettverkene. Hovedinntrykket er at nettverk representerer et ubrukt virkemiddel blant rådmennene. Bare 2 av 10 sier at de får tilgang til ressurser og/eller informasjon gjennom sine nettverk. En like lav andel svarer bekræftende på at de ofte tar kontakt med folk for å få hjelp til noe. Samtidig sier 7 av 10 at de har en god balanse mellom hva de gir og hva de får i sine jobberelaterte nettverk. En mulig tolkning av disse resultatene er at nettverk gir rådmenn lite utbytte, men at dette er forventet. Man har ikke forventninger om å verken få eller gi mer gjennom sine nettverk. Samtidig sier de fleste at de har fortrolige kontakter til folk som ikke kjenner hverandre, dvs at de har tette relasjoner i såkalte løse nettverk. Slike nettverk egner seg godt for å få tilgang til variert informasjon og nødvendige ressurser, samt både emosjonell og sosial støtte.

Tidligere undersøkelser gir grunn til å anta at kvinner har andre typer nettverk enn menn<sup>35</sup> og at de har litt dårligere utbytte av nettverkene<sup>36</sup>. Blant annet har tidligere studier vist at

<sup>33</sup> Solstrand er et åpent lederprogram i regi av AFF ved Norges Handelshøyskole for norske toppledere.

<sup>34</sup> Se for eksempel Frogg & Kallerud (1999).

<sup>35</sup> Kilde: Drake og Solberg (1995).



kvinner i større grad skiller sine sosiale og faglige nettverk, at kvinner i større grad vegrer seg for å bruke sine sosiale relasjoner i jobbsammenheng, og at de ikke i samme grad økonomiserer med relasjonsbyggingen, men bruker mer tid på færre relasjoner. Tallene fra *topplederundersøkelsen* blant rådmennene viser imidlertid få kjønnsforskjeller og at de forskjellene som fremkommer ikke går i forventet retning. Litt flere av mennene mener at de holder sine faglige og sosiale relasjoner atskilt (60 % versus 53 %). Flere av mennene mener også at de fleste av de jobbrelevante relasjonene de har er av en ”fortrolig” karakter (42 % versus 18 %). Det er heller ikke flere kvinner som mener at de gir mer enn de får, i sine jobbrelevante nettverk.

En mulig forklaring er at kvinnelige toppledere ikke er som ”kvinner flest”, og derfor at det ikke er overraskende at de opptrer mer likt menn enn hva kvinner flest gjør. En alternativ forklaring er det faktum at verken de mannlige eller de kvinnelige rådmennene legger stor vekt på nettverk, og derfor at eventuelle forskjeller blir mindre enn hva de ville blitt i en sektor hvor nettverksbruk er mer vanlig.

Vi skal komme nærmere inn på noen av de andre strategiene som rådmenn mener er viktige for å lykkes i jobben samtidig som en overlever de vanskelige sidene.

### **3.4.2 Alltid mer en kunne ha gjort**

Tids- og arbeidspress er ikke noe nytt tema for ledere. Et interessant funn fra forstudien var at de kvinnelige topplederne som ble intervjuet jobbet mange timer, men mente samtidig at de likte å jobbe så mye. En rådmannsstilling passer med andre ord for den som virkelig vil vie seg til jobben. Men er dette en generell oppfatning blant flere rådmenn, og hvordan står det i så fall til med kombinasjonen jobb/privatliv?

Fra oversikten i figur 3.12 rapporterte vi at mange mener tidspress er den største utfordringen med å være rådmann. Men hvor mye jobber egentlig rådmennene? Resultatene fra *topplederundersøkelsen* viser at kvinner jobber litt mer enn menn, og at de fleste mener de har en rimelig god balanse mellom jobb og privatliv.

---

<sup>36</sup> Kilde: Foss & Bye (2002).



|                                      |                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| Gjennomsnittlig arbeidstid er:       | 47 timer per uke <sup>37</sup> . |
| Gjennomsnittlig arbeidstid, kvinner: | 47,6 timer per uke               |
| Gjennomsnittlig arbeidstid, menn:    | 46,8 timer per uke               |

Er dette mye? Sammenlignet med toppledere i AFFs lederundersøkelse fra 1999 som er basert på et representativt utvalg av norske ledere, arbeider toppledere flest 52 timer i uken. Tallene over viser derfor at en del rådmenn jobber mindre enn toppledere flest. Hvis vi sammenligner tallene over med lederne som jobber i kommunal/fylkeskommunal forvaltning i den samme undersøkelsen, var arbeidstiden for mannlige ledere 46,96 timer per uke og 42,10 timer for kvinnelige ledere. De kvinnelige topplederne i vårt utvalg jobber derfor betydelig mer enn de kommunale kvinnelige lederne fra AFFs lederundersøkelse.

### **Alltid mer en kunne ha gjort?**

1/3 av rådmennene mener at de stort sett har den tiden de trenger til å skjømte alle sider ved jobben. 1/3 svarer avkrefteende på dette spørsmålet. Samtidig mener langt færre at daglige gjøremål tar så mye av oppmerksomheten at de ikke får prioritert langsiktige oppgaver. 2/3 sier seg imidlertid litt eller mer enig i dette. Dette bekrefter inntrykket av at det alltid vil være mer en kan ha gjort og at rådmenn til syvende og sist må kunne fungere på tross av stort arbeidspress.

### **Skjermer privatlivet**

6 av 10 sier at de har en bevisst holdning til å skjerme privatlivet. De fleste (7 av 10) mener også at de har tilstrekkelig grad av frihet til å bestemme hvordan de disponerer tiden sin. En slik frihet kan benyttes til å legge inn små pustehull når det trengs, eller unngå for mye overtid i form av møter som legges til sent på dagen og som drar ut over ordinær arbeidstid.

Som toppleder har man i stor grad muligheten til å påvirke når møter legges (med noen unntak, eksempelvis kommunestyremøter). I forstudien påpekte en fylkesordfører betydningen av å bruke denne makten og skape nye normer - *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

<sup>37</sup> Her er det kun om lag halvparten av respondentene som har svart (N=98). Vi vet ikke om det kan være systematiske variasjoner blant de som har unnlatt å svare, for eksempel om de som jobber mye har latt være å svare, derfor kan ikke dette resultatet sies å være representativt for gruppen.



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 jeg anledning til å bestemme. De som har muligheter og makta må faktisk gjøre noe med det – viktig at de bruker den, sier fylkesordføreren.*

Fra undersøkelser om kvinner i ledelse, vet vi at det å prioritere privatliv faktisk oppleves som en styrke i jobben. Rådmennene i vårt utvalg er stort sett enige i dette. 6 av 10 mener at det å prioritere privatlivet er en styrke. Like mange menn som kvinner svarer bekreftende på det spørsmålet.

### **Familie som støtter**

En annen faktor som flertallet av rådmennene i vårt utvalg mener har vært en viktig forutsetning for sin suksess, er at de har hatt en familie som har støttet dem. Partnerens holdninger er viktige i forhold til organisering av hverdagslivet, særlig om man har omsorg for barn. Vi skal komme nærmere tilbake til dette. Men støtte fra familie kan også være av mer psykologisk karakter. I boken "Først til fremtiden" beskriver Willie Railo det han kaller for "tankekultur". Det er det typiske tenkesettet i en sosial konstellasjon som for eksempel familien, avdelingen på jobben eller lederteamet. Tankekulturen i familien kan ha stor betydning for i hvilken grad den ene eller begge av de voksne kan vie seg til jobb og karriere. Dersom mann/kone og barn støtter opp om betydningen av å satse på jobb og karriere, skaper det noen helt andre rammebetingelser for den det gjelder, enn hvis holdningene er negative.

### **Ikke avhengig av "bakkemannskap"**

Tidligere lederundersøkelser har bekreftet at det mest typiske blant norske ledere er å ha en fulltidsarbeidende partner, og at bildet av lederen med "bakkemannskap" hjemme er i ferd med å bli historisk<sup>38</sup>. Samtidig tegnes det typisk et bilde av topplederstillinger som særlig tidkrevende sammenlignet med andre lederstillinger<sup>39</sup>. AFFs lederundersøkelse fra 1999 bekrefter dette inntrykket. Norske toppledere jobber betydelig mer enn andre ledere, uansett kjønn. Noe oppsiktsvekkende kan det derfor sies å være at kun 2 av 10 rådmenn har partnere som enten er deltidsarbeidende eller hjemmeværende. Faktisk er kun 2 % av utvalget i sistnevnte situasjon. Kommunale toppledere er med andre ord ikke avhengig av

<sup>38</sup> Kilde: AFFs lederundersøkelse i Drake (2002).

<sup>39</sup> For eksempel, Dagens Næringsliv 22/3 hvor en avtroppende toppleder hevder det er "naivt" å tro at det er mulig å ha et privatliv samtidig som man er toppleder. Senere i artikkelen sier han at det er mulig om man kan sette grenser, men at det var noe han ikke klarte.





bakkemannskap på hjemmebanen. 1/3 har partnere som selv er ledere. 36 % av de kvinnelige og 32 % av de mannlige rådmennene har en partner som selv er leder.

En alternativ forklaring på at rådmenn ikke har partnere som opptrer som ”bakkemannskap”, og samtidig mener at de har hatt støtte av familie, kan være at rådmenn er eldre enn ledere flest og ferdig med ansvar for småbarn og tidsklemmer og andre fenomener som typisk kjennetegner dagens familier hvor begge er yrkesaktive. Vi skal undersøke nærmere denne muligheten.

### **Den typiske rådmann er omkring 50**

Gjennomsnittsalderen på lederne i vår *topplederundersøkelse* er 51,4 år. Bare 6 % er under 40. Den yngste er 31 år. Mennene er eldre enn kvinnene med en gjennomsnittsalder på 52 år. Blant kvinnene er gjennomsnittsalderen 50 år. Uavhengig av kjønn er det en høyere gjennomsnittsalder enn det som ble rapportert i Baldersheim & Øgård (1999), hvor gjennomsnittsalderen blant rådmennene var 49 år (N=325). Forklaringen kan være skjevhet i utvalgene, eller økningen kan være reell. Hvis vi sammenligner med utviklingen fra 1989/90 til 1997/1998 ser vi at gjennomsnittsalderen gikk opp fra 47 til 49 år. Det er ikke usannsynlig at denne trenden har fortsatt.

### **Nesten halvparten av topplerne med barn som bor hjemme**

Omtrent halvparten av rådmennene har barn som bor hjemme (46 %). Her finner vi en viss forventet kjønnsforskjell, hvor 10 % flere av de mannlige enn de kvinnelige rådmennene har barn (48 % versus 38 %). Majoriteten har med andre ord ikke barn som bor hjemme. Hvis vi sammenligner dette resultatet med resultatet fra AFFs lederundersøkelse, er andelen blant de kvinnelige rådmennene som har barn, lavere. Der fremkom det at 52 % av de kvinnelige lederne hadde omsorg for barn<sup>40</sup>. En studie av kvinnelige akademikere som også jobber i såkalt ”grådige yrker”, viste at 58 % hadde barn som bodde hjemme<sup>41</sup>. Forklaringen på en lavere andel blant de kvinnelige rådmennene i denne undersøkelsen kan være at gjennomsnittsalderen i vårt utvalg er betydelig høyere enn hva som var tilfelle i studiene over, og derfor at noen av de kvinnelige topplerne tidligere har hatt omsorg for barn, men at de nå er flyttet hjemmefra. Alternativt er det vanskeligere å kombinere rådmannsjobben med barn, enn det er i andre ”grådige yrker”.

---

<sup>40</sup> Kilde: Drake (2002).

<sup>41</sup> Kilde: Ladegaard, Traavik & Drake (2000).



Resultatene viser for øvrig at det er få småbarnsforeldre blant rådmennene. 21 % av de rådmennene som har barn, er småbarnsforeldre, dvs med barn under 7 år. Men siden bare halvparten har barn, betyr det samtidig at kun 10 % av hele utvalget er småbarnsforeldre. Blant de kvinnelige rådmennene er det bare 2 småbarnsmødre, dvs under 10 % av utvalget. *Hva betyr det?* Noen vil hevde at det er for få av de i den yngre garde av kommunale toppledertalentene som blir rekruttert inn i rådmannsledelse. Utsagnet under, gir bakgrunn for en slik antakelse;

*- Er ikke ferdig med å lage barn og tviler på om eg er motivert til å kombinere bitte små barn med ei rådmannsstilling, sjølv om eg ville vore kjempeglad for å sjå at kvinner gjorde akkurat det!*

Deltaker i *KS kandidatnettverk* som svar på åpent spørsmål om å begrunne fremtidige karriereplaner.

### **3.4.3 Å være seg selv innenfor rollen**

Hvilke andre forutsetninger har rådmenn for å mestre jobben, og hvilke strategier har de brukt på veien til rådmannsstillingen? I topplederundersøkelsen tok rådmennene stilling til hvor treffende en rekke faktorer var i forhold til å beskrive disse forholdene. Resultatene er gjengitt i figur 3.13 (se neste side).



## Veien til rådmannsstillingen

|  | <u>%*</u> |
|--|-----------|
| p) Har vært bevisst på å være meg selv og ikke spille en rolle           | 95        |
| r) Har hatt en familie som har støttet meg                               | 87        |
| g) Har grepet muligheter som har bydd seg                                | 75        |
| q) Har holdt et klart skille mellom person og rolle                      | 72        |
| j) Har deltatt på lederprogram og lederutvikling                         | 72        |
| n) Har skaffet meg et godt renommé                                       | 65        |
| a) Har sørget for å levere bedre resultater enn forventet                | 58        |
| s) Har hatt partner(e) som har bidratt som faglig(e) samtalepartner(e)   | 51        |
| i) Har tatt videreutdanning for å øke kompetansen min                    | 50        |
| k) Har vært flyttevillig   | 47        |
| f) Har søkt stillinger på oppfordring fra andre                          | 35        |
| c) Har påtatt meg verv i utvalg og organisasjoner                        | 29        |
| d) Har bygget erfaringen min fra små til større kommuner                 | 29        |
| o) Har tilpasset min lederstil til det som har vært etterspurt           | 27        |
| l) Har gått inn for å bli synlig i sentrale miljø                        | 25        |
| e) Har bygget og pleiet nettverk til sentrale aktører i kommunal sektor  | 22        |
| h) Har hatt en klar målsetting om å bli rådmann (lenge) før jeg ble det  | 21        |
| b) Har koblet meg opp i mentorskap med mer erfarne personer enn meg selv | 15        |
| m) Har kjent de rette menneskene   | 13        |

**Figur 3.13 Forutsetninger og strategier som forklarer veien til rådmannsstillingen.** Tall angir hvor stor prosentandel som har svart at utsagnet stemmer ganske eller meget god. Rådmenn.

I forbindelse med analysearbeidet ble det naturlig å dele svarene inn i to kategorier, forhold som omhandler vesentlige og/eller gunstige forutsetninger for å avansere i det kommunale ledeshierarkiet, og det som utgjør mer aktive strategier. Som vi skal se, fremkommer det noen interessante kjønnsforskjeller.

### 3 topp forutsetninger

1. Å kunne være seg selv
2. At familien støtter opp
3. Flyttevillje

### 3 topp karrierestrategier

1. Grepet sjanser som har bydd seg
2. Deltatt på lederprogram og i lederutvikling
3. Skaffet seg godt renommé



**Kvinner brukt mer\***

Påtatt meg verv

Videreutdanning

**Menn har brukt mer\***

Har vært flyttevillig

\* Minst 10 % flere kvinner/menn har svart bekreftende. I tillegg til de tre faktorene over, var det 9 % flere av mennene som hadde skaffet seg et godt renommé.

Med bakgrunn i tradisjoner fra industrisamfunnet hvor det var vanlig å ha helt klare skiller mellom privatliv og arbeidsliv, mellom sak og person, og mellom person og rolle<sup>42</sup>, må det betraktes som et noe overraskende resultat at så mange av rådmennene mener at det å kunne være seg selv og ikke spille en rolle, har vært en vesentlig forutsetning for deres suksess. En kan si at rådmennene i så måte representerer en mer moderne innstilling hvor det å kunne være seg selv faktisk innebærer at man kan gi mer til sine omgivelser fordi man har mer energi å by på. Man slipper å bruke energi på å ”spille en rolle”. I en studie som omfatter kvinner i statlig toppledelse, kom det frem at kvinnene som ble intervjuet var spesielt oppmerksom på betydningen av å kunne være seg selv og bruke hele seg i jobben<sup>43</sup>. Forfatterne kaller dette et ”personlig integritetsperspektiv”. De skriver; ”Å forankre sin ledelse i et personlig integritetsperspektiv medfører at lederne ønsker å skape seg et rom hvor de kan oppleve å være ekte og å være seg selv. Det kan medføre sårbarhet fordi de gir avkall på noe av beskyttelsen som ”rollen” gir og dermed lettere kan angripes eller ramme som person. Samtidig er det slik at det ”rommet” og muligheten til å bruke seg selv hjelper dem til å møte noen av utfordringene toppledere har” (s.56). Vi tror forfatterne her fanger opp noe som også stemmer for kommunale toppledere. I henhold til resultatene i vår kvantitative undersøkelse, representerer også det å være seg selv gode forutsetninger for å gjøre karriere og komme i topplederposisjon.

---

<sup>42</sup> Kilde: Sørhaug (1996)

<sup>43</sup> Kilde: Frogg & Kallerud (2000).



### 3.5 Kvinnelige toppledere – planlegger å fortsette som toppledere

Det er tydelig at de fleste rådmenn og – kvinner føler de lykkes i jobben og har funnet frem til gode måter å balansere utfordringene som følger med. Men er det sikkert at fordelene veier opp for ulempene, når alt kommer til alt? Hvordan er fremtidsutsiktene – på kort sikt? Vil de kvinnelige rådmennene fortsette som rådmenn, eller kan vi anta at de vil slutte i litt hyppigere grad enn menn slik AFFs to lederundersøkelser viste?

#### De fleste synes det er verdt innsatsen

På spørsmålet om å ta stilling til i hvilken grad det er verdt innsatsen, alt tatt i betraktning, er de fleste svært fornøyd. 6 av 10 har krysset av fra 8 og opp. Omtrent 5 % er direkte misfornøyd med score fra 4 og lavere. Disse vil vi anta utgjør en risikogruppe med tanke på å slutte i jobben som rådmann eller skaffe seg en rådmannsstilling i en annen kommune. AFFs to lederundersøkelser som ble gjennomført med tre års mellomrom (1999 og 2002), viste at de som ikke følte det var verdt det på tidspunktet ved første undersøkelse, hadde sluttet som leder tre år etterpå<sup>44</sup>. Basert på disse resultatene vil vi anta at det er blant ledere som ikke mener at fordelene veier opp for ulempene at vi vil få avgang. I vår kartlegging utgjør dette som nevnt 5 % av utvalget og det er ingen forskjeller av betydning mellom kvinner og menn.

#### De som planlegger å slutte, vil fortsette som toppledere

Majoriteten av rådmennene, uavhengig av kjønn, har ingen planer om å skifte jobb. På spørsmålet om de ønsker å skifte jobb det nærmeste året svarer 62 % et klart nei, mens 21 % er usikre og 18 % svarer bekreftende. De som har svart bekreftende, har følgende planer;

|  |    |      |
|--|----|------|
| Ja, ønsker en annen rådmannsstilling                 | 6  | 19,4 |
| Ja, ønsker en annen kommunal topplederstilling       | 4  | 12,9 |
| Ja, ønsker en annen topplederstilling i annen sektor | 14 | 45,2 |
| Ja, ønsker ikke å ha topplederansvar lenger          | 2  | 6,5  |
| Ja, ønsker ikke å ha lederansvar i det hele tatt     | 3  | 9,7  |
| Nei, ingen planer                                    | 2  | 6,5  |
| Annet  | 8  | 25,8 |

**Figur 3.14 Planer for jobbskifte, begge kjønn.** 31 rådmenn svarte bekreftende på at de har planer om å skifte jobb. Her spesifiserer de jobbplanene. Prosentandelene overgår 100 da noen har krysset av for mer enn ett alternativ.

<sup>44</sup> Kilde: Colbjørnsen (2004).



Blant de kvinnelige rådmennene er det 7 stykker (dvs 21 %) som har planer om å skifte jobb det nærmeste året. Mer konkret ser jobbplanene slik ut;

|  |   |      |
|--|---|------|
| Ja, ønsker en annen rådmannsstilling                 | 1 | 14,3 |
| Ja, ønsker en annen kommunal topplederstilling       | 0 |      |
| Ja, ønsker en annen topplederstilling i annen sektor | 3 | 42,9 |
| Ja, ønsker ikke å ha topplederansvar lenger          | 0 |      |
| Ja, ønsker ikke å ha lederansvar i det hele tatt     | 0 |      |
| Nei, ingen planer                                    | 0 |      |
| Annet  | 4 | 57,1 |

**Figur 3.15 Planer for jobbskifte, bare kvinner.** *De kvinnelige rådmenn som svarte bekreftende på at de har planer om å skifte jobb, spesifiserer jobbplanene sine. Prosentandelene overgår 100 da noen har krysset av for mer enn ett alternativ.*

Fra figuren over er det verdt å merke seg at ingen har krysset av for at de vil slutte som toppledere eller som ledere generelt. I tillegg viser statistikk gjengitt i kapittel 2 at det har vært en nettoøkning av kvinner i rådmannsstillinger i den perioden prosjektet har vart, og at dette er en fortsettelse av en oppadgående trend. Resultatet gir dermed et viktig korrektiv til trender fra undersøkelser som viser at kvinnelige ledere slutter som ledere i større grad enn menn<sup>45</sup>.

Samtidig bør man være oppmerksom på muligheten for "lekkasje" av kvinnelige toppledere til andre sektorer. Som tallene i figuren over viser, er motivasjonen til å bytte sektor tilstede hos flere av de kvinnelige rådmennene. Med bakgrunn i den økte etterspørselen etter kvinner i toppledelse både i statlig sektor og i næringslivet, er det derfor grunn til å rope et varsku. Kommunal sektor må bli oppmerksom på at man til en viss grad konkurrerer om de samme toppledertalentene med andre sektorer, og at det derfor kan være på sin plass å bli enda tydeligere på fordelene med å være en kommunal toppleder.

For å teste hvorvidt denne trenden også gjelder for kvinnelige ledere på nivået under rådmann, skal vi undersøke hva de kvinnelige topplederkandidatene i *KS kandidatnettverk* svarte på et lignende spørsmål i *kandidatundersøkelsen*.

---

<sup>45</sup> Kilde: Colbjørnsen (2004).



40 % sier at de ønsker å skifte jobb det nærmeste året, 11 % svarer at de ikke ønsker det, og 49 % svarer *vet ikke*. De 14 som ønsker å skifte jobb, har spesifisert følgende jobbplaner;

|  | <u>N</u> | <u>%</u> |
|--|----------|----------|
| Ønsker en rådmannsstilling                   | 10       | 71,4     |
| Ønsker en kommunal topplederstilling         | 7        | 50       |
| Ønsker en topplederstilling i annen sektor   | 3        | 21,4     |
| Ønsker ikke å ha topplederansvar             | 0        | 0        |
| Ønsker ikke å ha lederansvar i det hele tatt | 0        | 0        |
| Annet  | 1        | 7,1      |

**Figur 3.16** Jobbplanene til kvinnelige toppleder kandidater som ønsker å skifte jobbe det nærmeste året

*Fra kandidatundersøkelsen som ble besvart av 35 kvinnelige toppleder kandidater fra KS kandidatnettverk.*

At det er flere av de kvinnelige kandidatene som ønsker å skifte jobb (sammenlignet med rådmennene), er ikke unaturlig, gitt målsettingen med nettverket. Det er av samme grunn heller ikke unaturlig at mange av kandidatene ønsker å avansere til rådmannsledelse. Det er heller ingen som har krysset av for at de ikke ønsker topplederansvar, eller at de ikke vil være ledere i sin neste jobb. Selv om disse resultatene må tolkes med varsomhet, gitt den selektive utvelgelsen av målgruppen, kan vi uansett konkludere med at kvinner som har blitt pekt ut som toppleder kandidater og deltar i nettverk sammen med andre kvinnelige toppleder kandidater, ikke har planer om å gi seg som ledere, snarere tvert i mot.



## Kapittel 4.

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

#### Om vilje og motivasjon til å bli toppleder

Den mest sentrale målgruppen i prosjektet er **kvinnelige toppleder kandidater** fordi målet om å utvide det kvinnelige rekrutteringsgrunnlaget forutsetter at flere kvalifiserte kvinner blir villige og motiverte søkere til kommunale topplederstillinger generelt og til rådmannsstillinger spesielt. I prosjektet har det vært jobbet med problemstillingen både fra et kunnskapsperspektiv og fra et handlingsperspektiv. I gjennomføringen av *KS kandidatnettverk* deltok om lag 50 kvinnelige toppleder kandidater som var interessert i å finne ut mer om rådmannsledelse<sup>46</sup>. Prosjektet bidro med innspill til innhold og fokus i programmet og gjennomførte såkalt følgeforskning. Erfaringer gjort i prosessen og innspill fra den aktuelle målgruppen danner det empiriske grunnlaget for å belyse spørsmålet om hva som skal til for at kvinnelige toppleder kandidater skal få økt vilje og motivasjon til å konkurrere om rådmannsstillingene.

I henhold til forventningsteori er det to forutsetninger som må være tilstede for at potensielle og kvalifiserte søkere skal ha motivasjon til å bruke energi på en jobsøkeprosess, i) de må oppfatte stillingen som attraktiv og ii) de må tro at de vil kunne mestre den aktuelle jobben. Inspirert av Waneous & Keon (1983) kan denne teorien anvendt på stillingsvalg, formuleres på følgende måte:

|                              |                                     |   |
|------------------------------|-------------------------------------|---|
| Innsats for<br>å få jobben = | Jobbens<br>tiltreknings- x<br>kraft | Subjektive<br>forventninger<br>om å mestre jobben |
|------------------------------|-------------------------------------|---|

Et vesentlig aspekt ved denne teorien er 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

---

<sup>46</sup> Se 4.1.2 for nærmere beskrivelse av hvordan deltakerne til *KS kandidatnettverk* ble rekruttert.





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 og motivasjon til å bli toppledere; i) Hvordan vurderer potensielle kvinnelige kandidater rådmannsfunksjonens attraktivitet (hva oppfattes som fordeler og ulemper) og ii) Hvordan vurderer de egne forutsetninger for å mestre en slik jobb? Vi begynner med å ta for oss spørsmålet om opplevde kvalifikasjoner og kompetansekrav.

#### **4.1 Er jeg god nok? Om opplevd mestringsevne og (u)realistiske kompetansekrav**

*Å våge å være seg selv – at det er godt nok. Ikke være så perfeksjonistisk.<sup>47</sup>*

Som nevnt innledningsvis, en forutsetning for å bli en søker til en stilling, er at man må ha en forhåndsvurdert oppfatning om at man vil kunne mestre jobben. Men hvordan gjøre vurderinger om man er god nok? Hvem eller hva skal man sammenligne seg med? Stiller kvinner høyere krav til seg selv før de føler seg kvalifisert enn hva folk i omgivelsene rundt dem gjør? Og stiller kvinner generelt høyere krav til seg selv enn hva menn med tilsvarende kvalifikasjoner gjør? Er det sånn at man den ene dagen føler seg kvalifisert og den neste ikke? Har potensielle kandidater konsistente oppfatninger om egne kvalifikasjoner?

##### **4.1.1 "Alle" enige om at kvinner stiller for høye krav til seg selv**

I *topplederundersøkelsen* og *kandidatundersøkelsen* ble ordførere, rådmenn og kandidater bedt om å ta stilling til en rekke forklaringer på hvorfor det ikke er flere kvinner i rådmannsstillinger. Av 27 mulige årsaksforklaringer var det forbausende stor enighet innen og blant de ulike målgruppene om hva som utgjør de mest relevante årsaksforklaringene.

- Kvinner vegrer seg for å øke
- Kvalifiserte kvinner stiller for høye krav til seg selv

---

<sup>47</sup> Deltaker på 1. samling KS kandidatnettverk om hva hun ønsker å få ut av nettverket.



| Målgruppe<br>Forklaring                                       | Rådmenn<br>N= 177                             | Ordførere<br>N= 206 | Toppleder-<br>kandidater<br>Kvinner<br>N=35 | Rådmenn<br>Kvinner<br>N= 34 | Rådmenn<br>Menn<br>N= 141 | Ordførere<br>Menn<br>N = 171 | Ordførere<br>Kvinner<br>N= 36 |
|---|---|---------------------|---|-----------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|
|   | e) Kvalifiserte kvinner vegrer seg for å søke | 2 (72)              | 1 (61)                                      | 1 (97)                      | 4 (73)                    | 1 (72)                       | 1 (60)                        |
| q) Kvinner stiller for høye krav før de føler seg kvalifisert | 1 (75)  | 2 (55)              | 4 (91,5)                                    |                             | 2 (70)                    | 3 (50)                       | 1 (80)                        |

**Figur 4.1 Hvorfor blir ikke flere kvinner rådmenn?** Tabellen angir rangeringen av de to faktorene blant 27 mulige og tallene i parentes angir hvor stor prosentandel av gruppen som har sagt seg meget eller ganske enig i utsagnet.

Som vi ser av tabellen, er det stor enighet om at kvinner som er kvalifisert, vegrer seg for å søke og at kvinner stiller for høye krav til seg selv før de føler seg kvalifisert. Samtidig er det viktig å være klar over at dette kun er et resultat som reflekterer folks teorier, og ikke som angir hvordan praksis er. Med andre ord; vi vet ikke i hvor stor grad denne teoretiske forklaringen, stemmer med virkeligheten.

Gjennom *KS kandidatnettverk*, fikk vi som nevnt, direkte tilgang til en gruppe ”kvinnelige topplerkandidater” og dermed en unik anledning til å teste nærmere noen av de hypoteser som har fremkommet i prosjektet, blant annet at kvinner undervurderer seg selv. Før vi presenterer resultatene fra disse målingene, kommer en kort beskrivelse av prosessen bak målgruppedefinisjonen og nominasjonsprosessen.

#### 4.1.2 Deltakerne i *KS kandidatnettverk* – utpekt som topplerdotalenter

Medarbeidere i KS i fylkene og kvinnelige rådmenn mottok en henvendelse fra prosjektgruppen med forespørsel om å skanne eget fylke etter potensielle kvinnelige topplerkandidater, som for eksempel kommunaldirektører, virksomhetsledere eller andre med et ”lederemne i magen”. De aktuelle personene (omkring 120 kvinner) fikk deretter en invitasjon om å delta i nettverket på bakgrunn av en rekke spørsmål, blant annet om de ville kunne la seg inspirere til å søke og innta en rådmanns/topplerstilling. Ved personlige henvendelser fra kandidater som vurderte deltakelse, ble det påpekt at dette ikke var en



forutsetning, men at de burde være rimelig motivert for toppledelse, for å få utbytte av nettverket.

50 personer takket ja til deltakelse og stilte på 1. samling. Etter oppstart falt noen kandidater ut, slik at det ble noen ledige plasser. Disse ble åpnet opp for kandidater som selv hadde tatt kontakt med KS, og som av eget initiativ ønsket å delta. Deltakerantallet holdt seg derfor stabilt omkring 50.

### **Over halvparten i topplederstilling allerede**

En gjennomgang av deltakerlisten ved 1. samling, viste at 64 % av deltakerne allerede hadde en kommunal topplederstilling ved oppstart<sup>48</sup>. Ca 20 % av deltakerne hadde søkt en rådmannsstilling tidligere.

### **Kvinnelige kandidater med konsistent oppfatning av egne kvalifikasjoner**

I forbindelse med 1. samling, ønsket vi å teste ut hvordan kvinnene selv vurderte sine kvalifikasjoner som rådmann. Vi gjorde to ulike målinger mht egen bedømmelse av å være kvalifisert.

#### **Måling 1.**

Først ble de bedt om å vurdere hvor kvalifisert de var for en rådmannsstilling på en skala fra 1 til 10. 43 personer deltok på målingen.

#### **Resultatene viste følgende;**

Gjennomsnitt: 7,69

5 personer krysset av på 10 (12 % av utvalget)

7 personer krysset av på 9 (23 %)

Dvs at over 1/3 bedømte seg selv fra 9 og opp. 5 personer (12 %) scoret seg selv fra 5 og ned. Halvparten (47 %) lå mellom 6 og 9.

Resultatene må sees i lys av at de på forhånd og av andre, var vurdert som aktuelle toppleder/rådmannskandidater. At 1/3 mener de er bortimot helt kvalifisert for en

---

<sup>48</sup> Kilde: Marit Tovsen, fagansvarlig rådgiver, KS og prosjektleder for nettverket.



rådmannsstilling, virker ikke som en urealistisk lav andel, gitt den relativt vide målgruppedefinisjonen som ble benyttet i nominasjonsprosessen.

### Måling 2.

Kandidatene ble anmodet om å spesifisere minst 5 kvalifikasjonskrav for en rådmannsstilling de kunne tenke seg å søke på. Deretter ble de bedt om å vurdere sine egne ferdigheter i forhold til de kravene de hadde spesifisert. Skalaen var fra 1-10. Det ble deretter regnet ut et gjennomsnitt for hver person; eksempelvis hadde en kandidat gitt seg selv scorene 8,9,8,8,6 på de fem ulike kravene og fikk en gjennomsnittscore på 7,8.

### Sammenligning av måling 1 og 2.

De to målingene ble sammenlignet for hver person. **Resultatene viste at kandidatene hadde svært konsistente oppfatninger om egne kvalifikasjoner.** 71 % kom innenfor et avvik på 1 ( $\leq 1$ ). 29 % hadde et avvik på over 1, hvorav 23 % hadde gitt seg selv en høyere score når de bedømte konkrete kompetanser. Typisk var det kandidater som på måling 1, hadde gitt seg selv en relativt lav score, fikk et betydelig høyere resultat når de bedømte hver enkelt kompetanse.

### **Diskusjon**

Hva kan vi lære av dette? At majoriteten av kandidatene hadde et gjennomtenkt forhold til hvor kvalifisert de er for rådmannsstillingen. At det å spesifisere sine egne kvalifikasjoner i forhold til en kravspesifikasjon, førte til en høyere bedømmelse for 23 % av utvalget. At de som har lavest oppfatninger om egne kvalifikasjoner, sannsynligvis bedømmer seg selv for strengt.

Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at målingen utelukkende baserer seg på subjektive oppfatninger om egne kvalifikasjoner, og at vi ikke har noen mulighet for å sjekke korrektheten av målingen fra et mer objektivt perspektiv. Samtidig var de fleste allerede og på forhånd utpekt som potensielle toppleder kandidater slik at vi har en objektiv måling som har vurdert dem som kvalifiserte. Men ikke minst er det viktig å være oppmerksom på at det er den subjektive, og ikke en eventuell objektiv bedømmelse som vil avgjøre hvorvidt individer vil bestemme seg for å søke på en stilling. Det er ikke tilstrekkelig om **andre** synes du er kvalifisert for en stilling, hvis du selv føler at du ikke er det. Sannsynligvis er det en viss sammenheng mellom den subjektive og mer objektive bedømmelser. Men som



resultatene fra målingen om årsaksforklaringer til den lave kvinneandelen viste, mener både ordførere, rådmenn og kandidater selv at kvinner stiller for høye krav til seg selv før de føler seg kvalifisert for en stilling. Det vil derfor kunne være til nytte for kvinnelige kandidater å "utsette seg" for mer objektive bedømmelser. Det vil kunne bidra til at de oppjusterer selvbildet mer i tråd med omgivelsenes bedømmelser.

#### 4.1.3 Vil by på resultatorientering, engasjement og kommunikasjon

- *Er ikke sikker på om jeg er kvalifisert....men jeg kunne vel bli en god kandidat.*<sup>49</sup>

En mulig fallgrube i forhold til bedømmelsen om man har det som skal til for å bli rådmann, er at potensielle kandidater baserer vurderingen sin på en for streng eller feil "kravspesifikasjon".

#### Råd fra Erna Solberg<sup>50</sup>

- **Du vet aldri om du er kvalifisert til en topplederstilling før du innehar den**
- **Du skal ikke sammenligne deg med forestillingen om den perfekte rådmann. Han eller hun fins ikke**
- **Vær synlig – ta ære for egne resultater – ikke underspill din egen rolle**

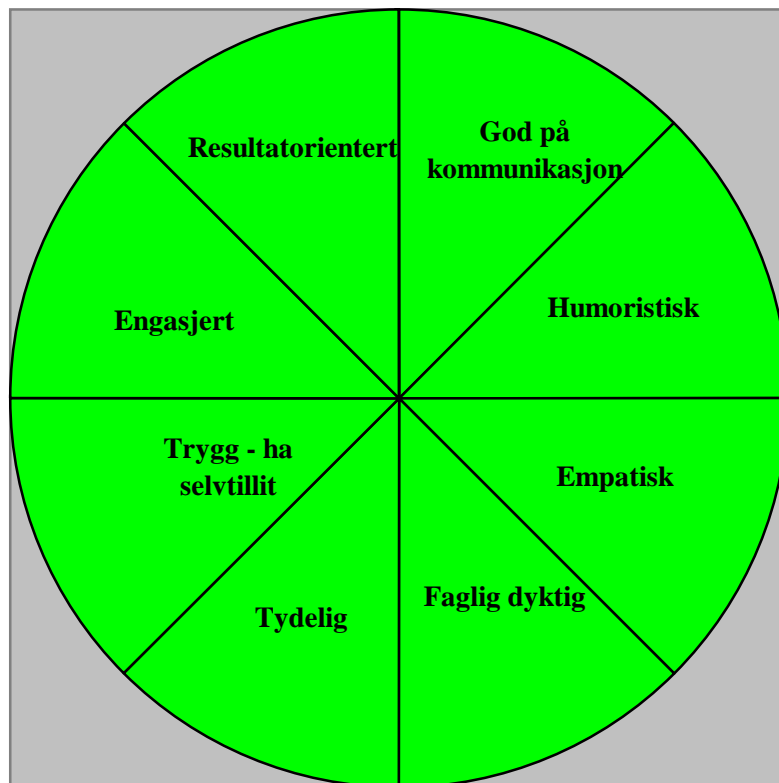
Et interessant spørsmål er derfor hva slags egenskaper og kompetanser kandidatene selv mener gir en god beskrivelse av en rådmann. Eller sagt på en litt annen måte; hva slags rådmenn ønsker egentlig kandidatene å være? Nettopp dette spørsmålet var sentralt på samling nr.1 i *KS kandidatnettverk*.

<sup>49</sup> Deltaker i *KS kandidatnettverk* i forbindelse med en workshop knyttet til prosjektet, mars 2005.

<sup>50</sup> Kommunalministeren ble intervjuet om prosjektet i forbindelse med et filmopptak som ble laget til konferansen "Kvinner i kommunal ledelse", Tønsberg, juni 2004.



Deltakerne kom da frem til følgende modell for en rådmann etter deres "smak".



**Figur 4.2 En sånn rådmann vil jeg være!** *Kvinnelige toppleder kandidater definerer de viktigste egenskapene til en rådmann på 1. samling av KS kandidatnettverk, april 2004.*

Hvis vi sammenligner denne med ordførernes preferanser (se figur 5.1 og 3.9), ser vi både fellestrekk og forskjeller. Å være god i kommunikasjon er et felles trekk. Faglig dyktighet synes imidlertid ikke ordførerne er like viktig som det kandidatene gjør. Her kan det være en mulig fallgrube fra et kandidatperspektiv. Det er ikke sikkert det er like nødvendig å ha den faglige tyngden som toppleder, som man opplever som en nødvendighet i stillinger under rådmann, eksempelvis som sektor- eller virksomhetsleder. Muligens vil kandidatene kunne slakke noe mer på det kravet, sett opp i mot ordførernes preferanser.

I tillegg til disse faktorene, sammenfaller ordførere og kandidater i å foretrekke en rådmann som er trygg på seg selv og har tilstrekkelig selvtillit. Imidlertid viste en senere øvelse på den samme samlingen, at den faktoren som flest av deltakerne mente var deres største utfordring fra figuren over, var nettopp selvtillit. Når vi samtidig ser at 9 av 10 i den samme målgruppen



mener at kvinner stiller for høye krav til seg selv før de føler seg kvalifisert, står vi på en måte tilbake med et lite paradoks. Deltakerne har god tro på egne kvalifikasjoner, men føler likevel at de trenger å utvikle egen selvtillit og trygghet i forhold til at de har det som skal til. I kapittelet om ”jakten å toppledertalenter” kommer vi inn på hva arbeidsgiverne kan gjøre for å sørge for at kvinner melder seg på i søkeprosessene, ved å oppmuntre dem til å søke og signalisere at de er blitt vurdert som ”gode nok”. Fra et individperspektiv, blir en naturlig anbefaling at hver enkelt må få større tro på at man er god nok.

Modellen i figur 4.2 vektlegger også flere andre personlige egenskaper, mens disse ikke er vektlagt så stor betydning i spørreskjemaet til ordførerne.

#### **4.2 Er det attraktivt? Forestilte fordeler og ulemper ved topplederrollen**

*Utfordringen ligger i oss selv. Om vi virkelig vil - virkelig har lyst<sup>51</sup>.*

I henhold til forventningsteori er det en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning å anta at man vil mestre en jobb før man søker på den. I tillegg må jobben oppleves som **attraktiv**. De forestilte fordelene må oppveie de forestilte ulempene. Igjen er det viktig å presisere det subjektive i dette perspektivet. Det er hver enkelt person som gjør denne vurderingen, og det er den subjektive oppfatningen som er bestemmende for om jobbalternativet fremstår som så attraktivt at man vil føle at det er verdt å bruke energi på å involvere seg i en søkeprosess. Deltakerne i *KS kandidatnettverk* ble spurt om hva som frister med rådmannsjobben, og hva som oppleves som ulempene med den.

##### **4.2.1 Kandidater tiltrekkes av det samme som rådmenn**

Som svar på åpne spørsmål om hva som frister mest med å bli rådmann, viser det seg at kandidatenes oppfatninger sammenfaller i stor grad med synspunktene til rådmennene (gjengitt i kapittel 3). De åpne svarene ble kodet og systematisert i forhold til noen mer overordnede tematiske kategorier. Resultatene er følgende;

- Påvirkningsmuligheter
- Makt og innflytelse
- Fremme utviklingskommunen – lede kommunen i ønsket retning
- Samfunnsbygging – lokalsamfunnets utvikling
- Drive avansert ledelse
- Variert
- Status, lønn, anerkjennelse

**Figur 4.3 Det mest attraktive med å bli rådmann.** *Systematiserte svar på åpent spørsmål blant kvinnelige toppleder kandidater.*

<sup>51</sup> Deltaker på 1. samling *KS kandidatnettverk* om hva som skal til for å få flere kvinnelige rådmenn



Vi kjenner igjen attraksjonsmodellen fra kapittel 3. Rollen som **samfunnsbygger** er sentral, ledelsesperspektivet, likeså. Her kommer imidlertid også begrepet fra forstudien ”**maktens muligheter**” til sin rett; nemlig at det å være kommunal toppleder gir større mulighet for påvirkning og innflytelse enn om man er lenger nede i organisasjonshierarkiet. I forstudien var det mange som påpekte at kvinner må få øynene opp for nettopp maktens muligheter.

I *kandidatundersøkelsen* fikk kandidatene en ny mulighet til å definere hva som ville være det viktigste fokuset deres dersom de var rådmann. Dette gir et utvidet perspektiv på hva som motiverer potensielle kandidater mest med å bli rådmann. De tre viktigste faktorene er som følger;

1. At innbyggerne skal få de tjenestene de trenger (49 %)
2. Å skape en foregangskommune (17 %)
3. Å realisere politiske beslutninger og virkeliggjøre lokaldemokratiet (14 %)
3. At innbyggerne/brukerne skal bli møtt med respekt og bli tatt på alvor (14 %)

**Figur 4.4 Hovedmotivasjon for å bli rådmann.** *Rangering basert på faktorene som oppnådde høyest % andeler (angitt i parentes)*

Resultatet viser at fokuset først og fremst er i forhold til brukerne og til å levere de tjenestene som trengs. Igjen trer bildet av en ledertype som er spesielt motivert av det samfunnsrelaterte fokuset i lederjobben. 2 av 10 har dessuten ambisjoner om å skape foregangskommuner.

Gjennomgangen over viser at kommunal toppledelse er attraktivt fordi det gir anledning til *påvirkning, samfunnsbygging og ledelse*. Dette samsvarer som nevnt med oppfatningene til de som allerede innehar rådmannsstillinger. Med bakgrunn i andre undersøkelser som viser at kvinner er særlig motivert av å bidra med noe meningsfylt når de gjøre sine yrkes- og karrierevalg<sup>52</sup>, er dette et resultat som gir grunn til optimisme. Dessuten gir det økt anerkjennelse og høyere lønn enn stillingene lavere i hierarkiet. Samlet sett vil det derfor, fra et kvinneperspektiv, være mange fordeler med å bli kommunal toppleder.

Men hva er ulempene som følger med å være rådmann? Dersom de forestilte fordelene ikke synes å veie opp for forestilte ulemper, vil ikke jobben fremstå som attraktiv fra et helhetlig perspektiv.

---

<sup>52</sup> Se Drake & Solberg (1995).





#### 4.2.2 Med realistiske oppfatninger om ulempene

*Dreier seg om verdivalg. Vi vet at det ikke er lykkeland<sup>53</sup>.*

I *kandidatundersøkelsen* ble deltakerne også spurt om hva de oppfatter som de største ulempene ved rådmannsstillinger. Faktorene ble kodet og systematisert på samme måte som fordelene (beskrevet over). Resultatene viser følgende;

1. Arbeidspress og tidsklemme
2. Stramme rammer i forhold til krav og forventninger
3. Ledelse i skjæringspunktet pol/adm – må takle urimelige/inkompetente/nye politikere
4. Mediefokus
5. Det å (konstant) være utsatt for negativ kritikk
6. Stort ansvar
7. Alltid i fokus

**Figur 4.5 Det minst attraktive ved rådmannsstillinger.** *Systematiserte svar på åpent spørsmål blant kvinnelige toppleder kandidater. N= 43.*

Hvis vi sammenligner denne listen med figur 3.12 hvor rådmenn spesifiserte det de opplevde som de største utfordringene i jobben, ser vi at det er mange fellestrekk. Det kan derfor virke som om kandidatene har et ganske realistisk bilde av hva som er de vanskeligste sidene med rådmannsjobben.

Problemet er bare at hvis de negative sidene ved rådmannsjobben overskygger de positive, vil mange av de potensielle kandidatene falle ut av søkesjiktet. Det er derfor et poeng å drøfte hva som kan gjøres for at de minst attraktive sidene ved rådmannsjobben, ikke skal virke demotiverende på kvalifiserte og motiverte søkere.

#### 4.2.3 Skreddersydd topplederutvikling?

*Topplederundersøkelsen* viste at deltakelse på lederprogram og i lederutvikling har vært en viktig karrierestrategi for dagens rådmenn. Lederutvikling kan skreddersys til å omfatte trening for toppledere og rådmannskandidater. Dersom en skal motivere flere kandidater til å ville bli kommunal toppleder, vil en med fordel kunne inkludere følgende tema i eventuelle lederutviklingsprogram;

---

<sup>53</sup> Deltaker på 1. samling *KS kandidatnettverk* om hva som skal til for å få flere kvinnelige rådmenn



- Tidsorganisering
- Forventningshåndtering
- Lederrollen i skjæringspunktet politikk/administrasjon
- Mediehåndtering
- Flytteproblematikk/livsstilledelse

En mulighet er å skille mellom lokale lederutviklingsprogram som gjennomføres i kommunen og mer sentrale program som dekker kommunal toppledelse mer generelt. Lederutviklingen i store internasjonale konsern har med hell hatt en slik innretning<sup>54</sup>. Mens fokuset i lokale satsinger er på mer spesifikke behov i den enkelte forretningsenheten, er lederutvikling på virksomhetsnivå fokusert på lederskap, snarere enn på ledelse og på mer strategiske utfordringer. En sentral satsing på kommunal topplederutvikling kunne inkludere trening i noen av de vanskelige sidene ved rådmannsrollen, slik at disse mister noe av sin negative kraft. Inspirasjon til en slik satsing kunne blant annet hentes fra KS' ulike mentorprogram for rådmenn.

Det vil også være en fordel om kommunen som arbeidsgiver, tenker gjennom hvordan en kan skape **rammebetingelser** for rådmannen slik at de vanskeligste utfordringene blir mindre presserende og lettere å håndtere. Forventninger fra innbyggernes side som ikke er mulig å oppfylle, kan for eksempel påvirkes og bearbeides gjennom media og/eller i dialog med politikerne. Man kan tilby rådmannen en **coach** for å hankses med utfordringene. Dette ville være et signal ikke bare til rådmannen, men også nedover i organisasjonen om at toppledelse ikke er for "supermenn/superkvinner" som skal klare å håndtere alle utfordringene på egenhånd, men for ledere som i samhandling med andre, finner løsninger på å håndtere også de vanskeligste sidene ved jobben.

#### 4.2.4 Selvledelse

Fra et individperspektiv er det nyttig å tenke gjennom hvordan en vil kunne håndtere utfordringene i en fremtidig jobb slik at en kan finne sin rette plass i arbeidslivet uten å la seg begrense av utenforliggende rammebetingelser og vanskelige utfordringer. Det går for eksempel an å utforme sitt eget "**treningsprogram**" for å forberede seg på å håndtere utfordringene man vet vil komme i en fremtidig topplederjobb. En trenger ikke sitte avventende og vente på å få tilbud om et lederprogram som hjelper en til å utvikle disse

---

<sup>54</sup> Fulmer & Goldsmith (2000)



sidene, men kan selv bli en pådriver for egen utvikling på strategiske områder. En annen måte og si dette på er;

- Ivareta deg selv! Ta ikke sjansen på at andre skal vite hva du trenger. Ta ansvar for å ivareta deg selv og dine behov.

Utsagnet er inspirert av Sonja A. Buholzer, en sveitsisk filosof som har skrevet boken *Kvinnetid. Effektive strategier for å lykkes*. I boken oppfordrer hun alle (kvinner) til å bli initiativtakere og opphavskvinner. Dette standpunktet innebærer at man selv tar ansvar for alle sidene ved livet sitt og at man slutter å gjøre seg avhengig eller la seg begrense av utenforliggende omstendigheter eller av andre. Standpunktet innebærer hardt arbeid, skriver hun, og det er slutt på å ha det behagelig. Samtidig innebærer det en radikal befrielse fra å påta seg skyld eller skylde på andre. Ikke minst, vil det gjøre en i stand til å få mer kontroll over eget liv og karriereutvikling.

Denne tenkingen er i tråd med nyere perspektiver innen **selvledelse**; jo mer medarbeidere og ledere sørger for å ivareta egne behov og bidra til skape omgivelser de kan trives og være mest mulig produktive i, jo større utbytte både for den enkelte og organisasjonen. Selvledelsessystemet kan brukes som en nyttig metode for personlig utvikling. Gjennom å utvikle såkalte "selvutviklingsprogram", kan man sørge for å komme nærmere egne mål og overkomme utfordringer som hindrer en i å nå målene. Anvendt i forhold til de største utfordringene omkring rådmannsjobben, kan man eksempelvis trene seg på å organisere tiden bedre, håndtere urimelige politikere eller orke å være i medienes søkelys.

*Treningsprinsippene er de samme enten det gjelder idrett eller ferdigheter som er nødvendige for å mestre utfordringer hjemme eller i jobben: Det du ikke er god til, må du trene på for å bli bedre.*

Arnesen & Gangdal (2002:108)

Oppskrifter og metoder for å trene seg frem til ønsket resultater er mange og varierende. Innenfor selvledelsessystemet nevnes *atferdsstrategier* og *kognitive strategier* som sentrale.



Atferdsstrategier består i at man gjør verdivalg, at man driver selvobservasjon i forholdet mellom ens verdivalg og det man faktisk gjør i det daglige. Basert på dette bør man drive ytterligere selvobservasjon, sette seg krevende og presise mål, bruke teknikker for å fokusere på de mål man har bestemt seg for, belønne seg selv når man når målene og øke fokuset på oppgaver man liker og trives med. De kognitive strategiene går i hovedsak ut på å benytte metoder og teknikker som støtter realitetsorientert og positiv tenkning både i forhold til seg selv og de muligheter man har.

Kilde: Øyvind Lund Martinesen (2003:69)

### **Skape endringer – utøve lederskap**

Når medarbeideren allerede er leder, kan en tenke seg at det er naturlig å implementere endringsforslag eller søke å påvirke kulturen og normene på et mer kollektivt plan slik at flere drar nytte av det. Da utøver man **lederskap** fordi man går foran gjennom å gjøre noe nytt og annerledes, samtidig som man sørger for at det blir lettere for andre å komme etter. Et eksempel på denne formen for lederskap fikk vi i et intervju med en kvinnelig rådmann i forstudien. Hun var opptatt av tid, men hadde et meget bevisst forhold til å ikke la seg selv eller medarbeiderne stresse av tidspress. – *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 mine, red. tilføyelse) må løpe etter.* Som en løsning på tidsklemmen, hadde ”Nanna” lært seg til å være komfortabel med å ha bunken av ugjorte oppgaver liggende på pulten sin.

Tidligere har vi skrevet om fylkesordføreren som sørget for å legge fylkestingsmøtene innenfor kjernetid og som i størst mulig grad unngikk å legge møter til tidspunkter som vanskeliggjør kombinasjonen familie/lederjobb. Dette er to eksempler på ledere som utøver lederskap gjennom å bruke sin makt til å skape nye normer på områder som har vist seg å utgjøre betydelige bremseklosser for kvinners inntreden i ledelse/toppleidelse. Også mange menn vil kunne ha utbytte av slike endringer.



### 4.3 Karrierestrategier

*Kvinnfolk har så lett for å si 'vi skal vente, bare gjøre ditt eller datt'... til slutt sitter du der med strikkepinnene!*<sup>55</sup>

For de kandidatene som føler seg kvalifisert og som ser flere fordeler enn ulemper med rådmannsjobben, er det naturlig å posisjonere seg i forhold til en rådmannsstilling. Hvordan bør en gjøre det?

*Topplederundersøkelsen* kartla hva som har gitt nåværende rådmenn størst uttelling hva angår karrierestrategier. Dette kan gi viktige pekepinner for dem som kommer etter. De tre mest vellykkede strategiene var;

1. Gripe sjanser som byr seg
2. Delta på lederutvikling
3. Skape seg et godt renommé

Vi skal ta for oss nærmere nr. 1 og 3, da de kan håndteres på individnivå, altså av kvinnene selv.

#### 4.3.1 Gripe mulighetene - nå

Tilhengere av målstyring og motivasjonsteorier som hevder at spesifikke og krevende målsettinger bidrar til økt innsats og resultater, vil si at det å gripe muligheter er en altfor defensiv holdning med tanke på egen karriereutvikling. Også innenfor selvledelsestradisjonen er det av grunnleggende betydning at man definerer små og store mål for seg selv for å ha noe konkret å jobbe mot. Andre vil rent ut motsette seg det å ha klare mål. I en dybdestudie av ti topp internasjonale kvinner i Norge, kom det eksempelvis frem at noen av de fremgangsrike kvinnene verken har vært drevet av eller ønsker å ha så klare planer for sin karriere<sup>56</sup>. – *Jeg skulle ikke bli noe – jeg skulle bruke meg til noe*, sier for eksempel Manuela Ramin-Osmundsen som er assisterende direktør i UDI. – *Har ikke lett etter drømmejobben, men vil bruke meg til noe samfunnsmessig viktig*, forklarer hun videre. Også likestillingsdirektør Long Litt Won hevder at hun har fulgt hjertet og engasjementet, først og fremst, og at det forklarer hennes suksess. – *Jeg vet fortsatt ikke hva jeg skal bli når jeg blir*

---

<sup>55</sup> Jmfr. Kvinnelig toppleder i en workshop knyttet til prosjektet, mars 2005.

<sup>56</sup> Kilde: Drake (2005)



*stor, men jeg vet jo hva som gir meg energi og hva jeg liker å gjøre. Det som driver meg er at jeg brenner for det jeg holder på med, at jeg er engasjert i de tingene, sier hun.*

Rådmenn i *topplederundersøkelsen* hevder også at de ikke har hatt langsiktige mål om å bli rådmenn (bare 2 av 10 har hatt det), men at det som kjennetegner deres vei mot rådmannsstillingen, er at de har grepet muligheter som har bydd seg. Hva betyr det? Det betyr kanskje at de har takket ja til en forespørsel og/eller stilling uten at de var helt sikker først, verken på om de hadde det som skulle til eller om det var det de egentlig de ville gjøre akkurat nå, men de grep mulighetene og tok sjansen. Flere av rådmennene som ble sitert i forrige kapittel kunne fortelle om lignende situasjoner. Et eksempel er hun som takket ja til en rådmannsstilling i en alder av 27 år, og som i etterkant innser at hun kanskje ikke burde gjort det, men som fordi hun gjorde det likevel, fikk en lang og lykkelig karriere som rådmann i flere norske kommuner. Eller den kvinnelige rådmannen som tok ansvar og steppet inn da rådmannen måtte gå, og som erfarte at dette var en spennende og utfordrende jobb som passet henne godt. Det var situasjoner hvor det kom en mulighet ”seilende forbi”, som noen grep.

I innledningen til dette avsnittet er et sitat fra en kvinnelig toppleder som mener at andre kvinner må slutte å utsette ting fordi de bare skal ditt eller datt. Problemet er at når de er ferdige med ditt eller datt, kan toget være gått. Som tidligere påpekt, er alle målgruppene i våre undersøkelser enige om at kvinner stiller for høye krav til seg selv før de føler seg kvalifisert for rådmannsledelse. Derfor er sannsynligvis langt flere kvinner i realiteten ”klar” for å gripe muligheten som rådmann, enn det de umiddelbart føler at de er. Ved å melde seg inn i søkeprosessen og faktisk søke på jobben, får man en bedre anledning til å teste ut om man har det som skal til, og hvor attraktiv jobben egentlig er. Det er ikke sikkert stillingsannonser gir et tilstrekkelig bilde verken av hva som påkreves mht kompetanse, eller hva slags innhold rådmannsjobben kommer til å ha. Som en rekrutteringskonsulent sa i forstudien; - *Leter jo alltid etter Jesus Christ Superstar. Vet at ingen når 100 % opp mot dette.* Når vi samtidig vet at kvinner typisk vegrer seg for å søke dersom de ikke oppfyller alle kravene i stillingsannonser, er det naturlig å fraråde en slik strategi – og snarere oppfordre til å gripe muligheten og søke stillingen selv om man ikke matcher med alle kravene.



Samtidig kan det være verdt å minne om at rådmenn i gjennomsnitt har en turnover på 7 år, dvs at det blir en ledig stilling i kommunen hvert 7. år<sup>57</sup>. Budskapet til kandidatene basert på disse funnene, må derfor være å gripe mulighetene når de er der – selv om ikke alle forholdene synes 100 % optimale. Kanskje kommer det heller aldri en ”optimal” utlysning. Om det gjør det, er det kanskje andre kandidater som har bedre forutsetninger. Det gjelder derfor å være om seg å melde seg inn i søkeprosessene når mulighetene er der.

### **Komme seg inn i ”basene”**

Dersom ansettelsesprosessen ivaretas av et konsulentfirma, sørger man i tillegg for å komme inn i konsulentenes databaser og nettverk gjennom å bli søker til en topplederstilling. I forstudien forklarte en rekrutteringskonsulent at søkermassen noen ganger suppleres med kandidater fra eget nettverk. På spørsmål om å 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 jobbtillbud, kan være egnet og bli kontaktet med en anmodning om å søke i andre sammenhenger.

Rekrutteringskonsulenter ”Benedikte” og ”Lotte” bekreftet også betydningen av ”basen”, og påpekte at kandidater som har vært med i tidligere rekrutteringsprosesser kan få nye muligheter ved å ligge der. - *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.*

Dette er et viktig moment som også 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.

”Tone” 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 ble selv 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.

---

<sup>57</sup> Kilde: Baldersheim & Øgård (1999)



### **Om å bli stedfortredende eller konstituert rådmann**

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 i første omgang å måtte forplikte seg til stillingen på lang sikt. En deltaker i *KS kandidatnettverk* kom med følgende utsagn på spørsmålet om hvilke karriereplaner hun har fremover;

*Er konstituert i stillinga i vel eit år. Å få prøva seg som rådmann har auka mi interesse for å søkja fast stilling som rådmann. Eg opplever det som svært positivt å verta spurt om å ta på meg ein slik jobb.*

Dette temaet ble for øvrig også berørt i kapittel 3.

#### **4.3.2 Skape seg et godt renommé**

I ledelseslitteraturen vektlegges betydningen av nettverk i økende grad. Nettverksteori postulerer at ledere må bygge nettverk internt og eksternt for å kunne fungere effektivt. Særlig er dette viktig for å få tilgang til tilstrekkelig og kritisk informasjon. I tillegg fungerer nettverk som rekrutteringsarena. Ofte er de formelle rekrutteringsprosessene skalkeskjul for uformelle beslutningsprosesser der man har bestemt seg for hvem som skal få jobben allerede før den er utlyst. Indirekte sammenhenger mellom nettverk og lederrekruttering er blant annet at de fungerer som referansesystem for anbefalinger av kandidater til prosjekter og stillinger. Det vesentlige fra et individperspektiv er da at man må ha et navn folk husker på og føler seg komfortabel med å anbefale i konkrete sammenhenger.

Resultatene fra *topplederundersøkelsen* tyder på at det er de indirekte sammenhengene mellom nettverk og karriere som er mest vanlig, og at rådmenn i liten grad tenker bevisst på å bygge og pleie relasjoner med tanke på fremtidige karrieremuligheter. Imidlertid mener 7 av 10 at pleie av eget renommé har vært viktig på veien mot rådmannsstillingen. Men kun 1/4 har gått inn for å bli synlig i sentrale miljø og bare 2 av 10 har gått inn for å bygge og pleie nettverk til sentrale aktører i kommunal sektor som karrierestrategi. Det å "kjenne de rette menneskene" får heller ingen støtte i denne målgruppen, kun 13 % svarer bekræftende på at det har vært av betydning for dem som karrierestrategi.





Resultatene må sies å være uventede, særlig med tanke på den generelle oppfatning om at ledere ofte rekrutteres via nettverk. En mulig forklaring er at ordet "nettverk" motiverer en form for varsellampe reaksjon i målgruppen, og derfor at besvarelsene blir mer konservative enn hva som er realiteten. Med all kritikken som rettes mot "gutteklubben grei" og andre nettverklignende konstallasjoner, er det ikke umulig at en her har besvart spørsmålene med tanke på disse typer mekanismer. Vi skal også huske at spørsmålene er stilt i forbindelse med en studie hvor kjernespørsmålet er hvorfor ikke flere kvinner er rådmenn, og at en populær forklaring blant kvinner på dette spørsmålet er at "menn velger menn"<sup>58</sup>. Det å svare bekreftende på nettverkshypotesen kan være tolket som en bekreftelse på antakelsen om at "menn velger menn". Om dette var tilfellet, ville vi forvente at kvinnelige toppledere ville være mer komfortable med å tilkjenne sin bruk av nettverk som karrierestrategi enn mannlige, men slike forskjeller fremkommer ikke. Snarere er det en litt lavere andel kvinner som har hatt nettverksbygging som karrierestrategi, sammenlignet med menn (19 vs 22 %).

Andre funn i undersøkelsen støtter imidlertid opp om at veien frem mot rådmannsstillinger er rimelig "åpen" og ikke avhengig av at man har de rette nettverkene eller kjenner de menneskene som har noe de skulle ha sagt i rekrutteringsprosessen. På spørsmålet om hvordan rådmennene kom på å søke på sin nåværende stilling, får vi disse resultatene;

|   | <b>N</b> | <b>%</b> |
|---|----------|----------|
| Tok initiativ til å søke av meg selv  | 104      | 58,8     |
| Ble anmodet om å søke av aktører i rekrutteringsprosessen, for eksempel rekrutteringsansvarlige eller medlemmer i ansettelsesutvalg | 23       | 13,0     |
| Ble spurt av ordførere  | 23       | 13,0     |
| Ble oppfordret til å søke av andre som kjenner meg  | 19       | 10,7     |
| Annet   | 8        | 4,5      |

**Figur 4.6 Hvem fikk rådmannen til å søke på stillingen.** Tallene angir antall respondenter og % av hele utvalget som har krysset av på de ulike svaralternativene

Hovedtendensen her er at rådmennene selv har tatt initiativet til å søke rådmannsstillingen, og at omlag 1/4 ble anmodet om å søke av ordførere eller andre som medvirket i rekrutteringsprosessen. Dersom nettverkstesen skulle hatt støtte, ville vi forvente at langt flere hadde rapportert om at de har blitt anmodet om å søke stillingen.

<sup>58</sup> Denne undersøkelsen støtter opp om dette. Mens både kvinnelige rådmenn, ordførere og toppleder kandidater er enige i at menn er mer aktive med å spre hverandres gode navn og rykte, er ikke mennene i disse målgruppene på langt nær enig i dette. (Se appendiks for fullstendig oversikt over disse resultatene.)



Resultatet som er gjengitt over, er beskrivende for både kvinner og menn. En litt større andel av de kvinnelige rådmennene har blitt anmodet om å søke enten av ordfører eller andre aktører i rekrutteringsprosessen sammenlignet med de mannlige (30 % versus 26 %).

Et annet resultat som støtter opp under antakelsen om at det ikke er nødvendig å kjenne sentrale beslutningstakere for å bli rådmann, er at et mindretall av ordføreren rapporterer at de kjente nåværende rådmann før han/hun ble ansatt. 36 % av de kvinnelige og 39 % av de mannlige ordførerne bekrefter at de kjente den som er nåværende rådmann fra før. 6 av 10 gjorde det ikke.

Imidlertid er det 65 % av rådmennene (og en større andel blant mennene) som mener at det å ha et godt renommé er en viktig forklaring på at de har kommet til topps som rådmann. Å ha et godt renommé betyr at "folk flest" snakker pent om en, at man er en person andre føler seg komfortabel med å anbefale videre, og som nyter tillit blant premissleverandører og nøkkelpersoner innenfor bestemte miljø. Resultater fra både *topplederundersøkelsen* og *kandidatundersøkelsen* underbygger dette funnet da både kvinner og menn i alle målgruppene er enige om at en viktig forklaring på at ikke det er flere kvinner i rådmannstillinger, er at menn er mer effektive i forhold til å synliggjøre og ta æren for egne resultater (se appendiks for oversikt over resultatene). Kvinner er imidlertid langt mer overbevist om dette, enn hva menn er. Kvinner mener også at menn markedsfører menn, men det er ikke mannlige toppledere like enige i. Det er derfor en naturlig antakelse at kvinner vil kunne ha stort utbytte av å bli mer bevisst på å skaffe seg selv og andre kvinner et godt renommé, blant annet gjennom å være mer tydelige i forhold til hvordan man har bidratt til resultater og verdiskaping i prosjekter og virksomheter.

Det er imidlertid viktig å være klar over at det er 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. Flere ledelseskonsulenter og headhuntere påpekte i forstudien at det å oppfordre kvinner til å ha mer selvtillit og ta æren for det arbeidet som gjøres, noen ganger fører til en form for overdrevent egenmarkedsføring. Frykten for å fremstå som typisk "kvinnelig" (les: beskjedne eller tilbakeholdne) kan også føre til at man legger seg på en altfor "skrytete" stil. - *Da fremstår man ikke som ekte, men signaliserer en svekket vurderingsevne*, påpekte to rekrutteringskonsulenter. En ytterligere utfordring er at bedømmerne kan være særlig vare overfor kvinners atferd om den bryter med mer "feminine



stereotyper” som at kvinner ikke egentlig bør snakke for mye, ta for stor plass, eller være (for) selvhverdende. En kvinnelig toppleder kandidat påpekte at menn har lettere for å få gjennomslag for sin stil og væremåte i intervjuer, 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.*

Utfordringen for kvinnelige toppledertalenter er derfor å skape seg et godt renommé og markedsføre egen kompetanse uten å støte folk fra seg i prosessen. Aktuelle verktøy er; historiefortelling (formidle om egen kompetanse og prestasjoner gjennom å fortelle historier), *personlig markedsføring* (synliggjøre egen kompetanse og personlighet gjennom å skrive innlegg, holde foredrag, arrangere workshops, utvikle en personlig stil, 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).

#### **4.3.3 Bidra til å skaffe andre kvinner et godt renommé**

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. Alternativt har kvinner et overdrevent inntrykk av ”gutteklubben grei” sin eksistens og nytte.

Men hvis det stemmer at menn markedsfører andre menn mer enn de markedsfører kvinner, hvordan kan kvinner imøtekomme dette? En mulighet er at de blir tilsvarende støttespillere for hverandre. Å snakke ”pent” om andre kvinner kan for eksempel innebære å i de rette sammenhenger nevne hvilke resultater de har skapt og hvordan de har bidratt positivt i prosjekter og virksomheter. I tillegg kan man bli enige å holde problemer ”innenfor familien”, dvs at man bestemmer seg for å være mindre slepphendt i forhold til å vie utenforstående inn i de svake sidene til andre kvinner man kjenner. Kvinner har en tendens til å problematisere ting, personer og hendelser, og kan derfor ubevisst komme til å problematisere sine medsøstre overfor andre mennesker som ikke har tilstrekkelig grunnlag for å veie svake opp mot sterke sider. Å inngå avtaler med andre kvinner om at man skal snakke pent om hverandre, kan



muligens fremstå som påtatt og kunstig for noen (og kanskje særlig for mannlige lesere), men det kan likevel være nødvendig for dem som ikke har en naturlig hang til å gjøre det av seg selv.

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). Å bli en støttespiller for kvinnelige ledere og toppledertalenter kan skje gjennom forpliktende avtaler i en mentorrelasjon, gjennom medlemskap i et nettverk, eller enklest ved at enkeltpersoner bestemmer seg for å iverksette tiltaket umiddelbart.

#### **4.3.4 Velge en offensiv søkestrategi**

For å kunne gripe muligheter (jfr 4.3.1) må man være orientert om de jobbmulighetene som er åpne eller som kommer opp, og være i stand til å ta en rask beslutning om å melde seg i søkeprosessen når stillingen lyses ut. I forhold til rådmannsstillinger, gjelder det derfor å holde seg orientert om ledige stillinger og å være rimelig forberedt med tanke på en eventuell søkeprosess, for eksempel ved å ha en oppdatert CV, referanser og papirer i orden. Men ikke minst, gjelder det å handle når muligheten byr seg – dvs å søke den utlyste jobben og heller takke nei om man får et jobbtilbud man ikke ønsker eller tror man vil mestre.

#### **Skaffe seg støttespillere i søkeprosessen**

Det kan være en tøff belastning å gå gjennom søkeprosesser. Selv om man når høyt opp blant kvalifiserte søkere, blir man på mange måter en "taper" selv om man kommer på 2.plass. "Anette" som har søkt en rådmannsstilling, 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 rådmannsstilling - 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 og være i et nettverk med likesinnede? - *Ja! Det å få støtte og backing i at man har samme mål.*

Gjennom å skaffe seg støttespillere, enten blant andre kvinner i samme situasjon, kolleger eller familie – eller gjennom mer formelle kanaler som en coach eller mentor, vil en kunne ivareta eget behov for bekreftelse, oppmuntring og/eller trøst underveis. Imidlertid er det verdt å merke seg at ingen av deltakerne i *KS kandidatnettverk* fikk dårligere selvtillit av å ha



søkt en stilling, og at de fleste mente det fristet til gjentakelse. Det skal imidlertid påpekes at flere av disse fikk tilgang til coach forut for intervjuet og brukte hverandre som supportere underveis. En kandidat påpekte imidlertid at ”total mangel på tilbakemelding fra kommunen, er demotiverende”.

### **Forhandle frem skreddersyde betingelser**

Hva trenger kvinnelige kandidater for å takke ja til en rådmannsstilling? Eller mer spesifikt; hvilke faktorer ville de legge til grunn for en vurdering om å takke ja til en rådmannsstilling? Dette åpne spørsmålet ble stilt til deltakerne i *KS kandidatnettverk* under 1. samling, i april 2004. De ble også spurt om å rangere faktorene i forhold til viktighet. Svarene ble analysert og fordelt i mer overordnede kategorier. Vi skal gjengi de viktigste faktorene, blant annet fordi de kan gi ideer om hva som er mulig/lurt å forhandle om og diskutere i en eventuell rekrutteringssituasjon.

|   |      |
|---|------|
| <b>1. Kjennetegn ved kommunen</b>   | 37 % |
| Geografi, størrelse, status, økonomi, endringsvilje, osv                      |      |
| <b>2. Interne nøkkelpersoner</b>  | 20 % |
| Lederteamet, medarbeidere   |      |
| <b>3. Politikk versus administrasjon</b>                                      | 14 % |
| Klima, beslutningsmyndighet, politisk styringsdyktighet, osv                  |      |
| <b>4. Personlig situasjon</b>   | 12 % |
| Støtte fra familie, kombinasjon små barn, egen kompetanse, motivasjon, osv    |      |
| <b>5. Andre rammevilkår</b>   | 9 %  |
| Fleksibilitet, mentor/coach, utviklingsmuligheter, støtteapparat              |      |
| <b>6. Kjennetegn ved organisasjonen</b>                                       | 8 %  |
| Ryddighet, støttefunksjoner på økonomi, organisasjonsstruktur, kompetansenivå |      |

**Figur 4.7 Faktorer som ville bli vurdert om kvinnelige kandidater skulle takke ja til å bli rådmann.**

*Tallene angir andel av totalt antall faktorer.*

Når vi teller med bare faktorer som ble rangert som nr 1, dvs viktigst – skjer noen små endringer i den innbyrdes rangeringen av faktorene.



|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| 1. Kjennetegn ved kommunen        | 33 % |
| 2. Politikk versus administrasjon | 19 % |
| 3. Personlig situasjon            | 16 % |
| 4. Interne nøkkelpersoner         | 14 % |
| 5. Andre rammevilkår              | 9 %  |
| 6. Kjennetegn ved organisasjonen  | 9 %  |

**Figur 4.8 Viktigste vurderingsfaktor for å takke ja til rådmannsstilling.** Tallene angir andel 1.preferanser i hver kategori/totalt antall 1.preferanser

Mange av disse punktene er det ikke så mye å gjøre noe med i en eventuell forhandlingssituasjon. Eksempelvis bekrefter bedriftrådgiver "Lotte" at et typisk avgjørende spørsmål for kandidater som er i tetsjiktet i rekrutteringsprosesser, er hva slags kompetanse som er tilgjengelig i organisasjonen. Dette fordi kandidatene vet hvor krevende en slik stilling er og at de er avhengig av å trekke på andre medarbeidere for å få gjort en god nok jobb. Rådgiver "Jacob" 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" er enig i at spørsmålet om hva slags kompetanse kommunen har å skilte med, ville vært en viktig faktor 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.*

En skal selvsagt ikke takke ja til et jobbtilbud om man ikke er komfortabel med tilgangen til kompetanse eller andre viktige rammebetingelser. Det er like viktig at kandidaten finner en god match som at organisasjonen gjør det. Poenget å få frem her, er imidlertid at selv tilsynelatende fastlåste rammevilkår ofte kan gjøres noe med, dersom man er kreativ og løsningsorientert. Vi har tidligere nevnt hvordan man eksempelvis kan gå i dialog med politikere om å bearbeide og begrense at innbyggerne får urealistiske forventninger til administrasjonen og tjenestetilbudet. Andre eksempler er at rådmannen henter bistand til å håndtere utfordringene gjennom eksterne nettverk og/eller støttespillere. Dette kan bidra til å gjøre en spennende, men vanskelig jobb attraktiv, for flere av de kvalifiserte kvinnene.



## **Kapittel 5.**

### **Jakten på toppledertalenter**

#### **Hvordan sikre tilgangen til de rette kandidatene?**

I kapittel 2 stadfestet vi at kvinner utgjør en stor underskog av lederne på nivået som rapporterer til eller jobber i team med rådmenn, og at det derfor virker "unaturlig" at det er en så vidt lav andel kvinner i rådmannsstillingene. Med bakgrunn i likestillingsloven, har kommunene plikt til å iverksette tiltak som kan rette opp slike skjevheter. Også gjengitt i kapittel 2 var resultater fra *topplederundersøkelsen* som viste at majoriteten av ordførerne mener at det er et demokratiproblem med så få kvinner i rådmannsstillinger. Det er også mange gode grunner til å betrakte fraværet av kvinner i toppledelsen som et ressursproblem. På denne bakgrunn er det grunn til å argumentere for at det må økt vilje og handling til fra arbeidsgiversiden, for å få rettet opp skjevhetene. Når det gjelder å sikre suksess for likestillingstiltak, viser erfaringer at nettopp lederrekruttering er et egnet sted å begynne. Erfaringer fra Oslo kommune, viser eksempelvis at systematisk og langsiktig satsing på kvinner i ledelse, resulterer i økt likestilling, også på toppnivå<sup>59</sup>. I dette kapittelet skal vi fokusere på 'Jakten på toppledertalenter', og undersøke hva som kan gjøres i denne prosessen for å sikre økt rekruttering av kvinner i rådmannsstillingene.

#### **5.1 Et kommunalt ledermarked; kommunenes kollektive lederressurser**

Selv om hver kommune utgjør en selvstendig organisasjon, er den likevel en del av et større kommunalt arbeidsmarked. Det er ofte slik at ledertalentene forflytter seg fra kommune til kommune, som et ledd i egen karriereutvikling og ønske om å få tilgang til nye utfordringer. I rekrutteringsprosessene konkurrerer kommunene således med hverandre om de kommunale ledertalentene. I tillegg kommer behovet for å tiltrekke søkere fra andre sektorer; det er ikke gitt at den rette kandidaten til en rådmannsstilling eller andre kommunale topplederstillinger, befinner seg i det kommunale arbeidsmarkedet.

---

<sup>59</sup> Kilde: Intervju med Bjørg Månunum Andersson, kommunaldirektør i Oslo kommune.



Fra et arbeidsgiversynspunkt er det optimalt å sikre tilgang til kandidater som har den rette kompetansen og de rette holdningene i forhold til organisasjonens behov. Når kvinner i langt mindre grad tiltrekkes til søkeprosessene, kan en stille spørsmål ved om rekrutteringsprosessene er tilstrekkelig effektive. Det er et velkjent argument innenfor debatten om kvinner og ledelse at virksomhetene er tjent med å velge blant hele, og ikke bare halve befolkningen. I tillegg til å gjennomføre rekrutteringsprosesser som lykkes i å tiltrekke best mulige søkere uavhengig av kjønn, er det viktig å ivareta aktuelle søkere på en slik måte at de som ikke får jobbtilbudet, ønsker å stille som søkere i andre kommuner. I enhver rekruttering vil det kunne være et stort antall kvalifiserte søkere, men bare én får jobben. Og selv om man ikke når opp som nr.1 kandidat i en kommune, betyr ikke det at man ikke kan nå opp som nr.1 i andre kommuner. Kravspesifikasjonene til topplederstillingene vil avhenge av situasjonsbestemte behov, og hvilke ledertyper som er de rette, vil derfor også variere med disse behovene. Det at enhver kommune sørger for å gjennomføre ”profesjonelle” rekrutteringsprosesser og behandle søkere som ikke når opp på en skikkelig måte, vil bidra til at kommunal sektor i sin helhet sikrer tilgangen til de ledertalentene som er rett for dem, når de trenger det.

Men ikke minst har kommunene et lovbestemt ansvar i forhold til å iverksette tiltak som vil sikre likestilling på alle nivå i organisasjonen. Når kvinner ikke er representert i kommunal toppledelse i tråd med den kompetansen de besitter, bør noe gjøres for å endre på dette. Og da kommer arbeidsgiverne inn som en vesentlig målgruppe, i og med at det er arbeidsgiverne som orkestrerer arbeidet med å ansette topplederen. Ved å sette likestilling på dagsorden og sørge for å inkludere topplederproblematikken, vil en kunne kvalitetssikre egne prosedyrer og i større grad bidra til å skape likeverdige muligheter for kvinnelige og mannlige kandidater.

## **5.2 Toppledertalent – sett fra ordførernes perspektiv**

Ingen lederutvelgelse er identisk og alle har sine unike rammebetingelser. Likevel er det interessant å utforske om det finns en felles ”profil” på de kompetanser og holdninger som er etterspurt blant rådmenn. Mer spesifikt i forhold til problemstillingen, kan vi spørre om noe av forklaringen på den lave kvinneandelen blant norske rådmenn kan ligge i en slik idealprofil – åpner den ikke opp for hele bredden av talent og er den i større grad skreddersydd menns kompetanse og bakgrunn?





I kartleggingen av dette spørsmålet, har vi valgt å fokusere på ordførerne som den sentrale målgruppen. Selvsagt er det ikke ordførerne som alene definerer kravspesifikasjonen og kandidatprofilen i rådmannsansettelser. *Topplederundersøkelsen* viste at i 70 % av tilfellene, nedsettes et eget ansettelsesutvalg som har det operative ansvaret for å gjennomføre prosessen<sup>60</sup>. Over halvparten fikk hjelp av konsulent til prosessen. Og innstillingen må vedtas i kommunestyret. Men likevel vil vi anta at ordføreren er den viktigste enkeltpersonen hva angår det å spille inn premisser i rådmannsansettelsene. Derfor er det interessant å utforske hva slags kompetanse og profil dagens ordførere etterspør hos rådmenn.

I *topplederundersøkelsen* som ble besvart av om lag halvparten av landets ordførere, spurte vi hva de ville se etter dersom de skulle ansette en rådmann i dag. Figuren under viser resultatene;

|   | <u>N</u> | <u>%</u> |
|---|----------|----------|
| 1. Har som mål å inspirere medarbeiderne sine   | 175      | 83,7     |
| 2. Er en dyktig og tydelig kommunikator   | 163      | 78,0     |
| 3. Er en dyktig lagbygger   | 161      | 77,4     |
| 4. Er dyktig til å lede prosesser som andre får lyst til å være med på                          | 146      | 70,9     |
| 5. Er god til å styre ressurser med bakgrunn i gjeldende rammevilkår                            | 146      | 69,9     |
| 6. Har evnen til å frigjøre energi hos medarbeidere og interessenter                            | 141      | 67,8     |
| 7. Er en dyktig organisator   | 123      | 59,7     |
| 8. Blir ikke stresset og tåler en trøkk   | 121      | 58,5     |
| 9. Takler uforutsette situasjoner   | 117      | 56,3     |
| 10. Er trygg på seg selv og har tilstrekkelig selvtillit  | 113      | 54,3     |
| 11. Har fokus på å veilede medarbeiderne sine   | 113      | 54,1     |
| 12. Gir omsorg til medarbeiderne sine   | 103      | 50,0     |
| 13. Har god kjemi til ordfører  | 98       | 47,3     |
| 14. Prioriterer kompetanseutvikling og læringsmuligheter blant medarbeidere                     | 96       | 46,2     |
| 15. Har ledelsesfaglig utdanning  | 85       | 40,7     |
| 16. Har et verdisyn som samsvarer med rådende verdier i organisasjonen                          | 78       | 37,7     |
| 17. Håndterer kritikk konstruktivt selv om den er usaklig                                       | 76       | 36,5     |
| 18. Har tilstrekkelig god økonomisk kompetanse  | 75       | 35,9     |
| 19. Er strategisk orientert og følger primært opp enhetene på resultater                        | 70       | 33,7     |
| 20. Er god til å håndtere pågående journalister og media  | 63       | 30,6     |
| 21. Er en ydmyk leder   | 51       | 24,5     |
| 22. Håndterer den politiske arena med letthet   | 50       | 24,3     |
| 23. Er nyskapende og ikke redd for å gjøre feil   | 48       | 23,1     |
| 24. Har omfattende erfaring fra kommunal sektor   | 33       | 15,9     |
| 25. Bruker media strategisk   | 31       | 15,0     |
| 26. Har fagspesifikk kompetanse innen minst ett eller flere av de kommunale virksomhetsområdene | 15       | 7,2      |
| 27. Er først og fremst opptatt av å serve politikerne   | 11       | 5,3      |
| 28. Har større faglige kunnskaper enn sine mest sentrale medarbeidere                           | 3        | 1,4      |

**Figur 5.1 Utvelgelseskriterier blant ordførere. Andeler som har krysset av for meget viktig på faktorene.**

<sup>60</sup> Se ytterligere detaljer om ansettelsesprosessen av en rådmann i figur 5.4.



Oversikten tyder på at det har skjedd en del nytt med tanke på hva slags lederprofil som er ønskelig blant rådmenn. Eksempelvis ser vi at tradisjonelle kriterier som økonomisk kompetanse og det å ha omfattende erfaring fra kommunal sektor kommer langt ned på listen (henholdsvis 18. og 24. plass).

Bildet som avtegnes er forøvrig i overensstemmelse med resultater fra en undersøkelse gjennomført at *Mandag Morgen* i samarbeid med MMI (se Nr. 10-11, 14. mars, 2005). Der kom det frem at den kompetansen som ledere i norske virksomheter synes er den viktigste hos toppledere, er å ha evne til å skape entusiasme blant medarbeidere. Direktøren Dan Quist Jacobsen underbygger betydningen av denne evnen som følger; ”Vanlige mennesker kan utrette uvanlige ting i et inspirerende arbeidsmiljø”. I likhet med ordførerne, har lederne i *Mandag Morgen* undersøkelsen kommunikasjonsevne på 2. plass. Og en faktor som ”Kan vise til økonomiske resultater fra tidligere jobber”, kommer lenger ned på listen, akkurat som i figur 5.1.

Hvis vi antar at lederpreferansene som er angitt over, vil manifestere seg i reelle søkeprosesser etter hvert, kan vi spørre om det er noen grunn til å anta at færre eller flere kvinner vil matche med disse kompetansene og dermed om det vil påvirke kvinners representasjon i søkeprosessene. En annen måte å spørre på, er om det er grunn til å tro at det ene eller det andre kjønn vil ha et konkurransefortrinn dersom disse kriteriene ble sentrale i morgendagens rådmannsutvelgelser? Fra kapittel 3, fant vi at de kvinnelige rådmennene, gav seg selv høyere score på de samme faktorene enn hva mannlige rådmenn gjorde. Med andre ord, om man baserer seg på kvinnelige topplederes selvevalueringer er svaret snarere tvert i mot; preferansene matcher kvinner bedre enn menn. Fordi man skal være varsom med å generalisere om egenskaper og ferdigheter basert på kjønn, er en konservativ tolkning at det i hvert fall ikke er noen grunn til ikke å lete blant kvinnelige talenter, når man skal ansette rådmenn.

### **Kvinnelige og mannlige ordførere med like preferanser**

I undersøkelser som har kartlagt forklaringer på at kvinner ikke ønsker å bli ledere, har det kommet frem at mange kvinner har andre forestillinger om hva ledelse bør være enn det som er vanlig og etterspurt i organisasjonene de jobber i (Kvande & Rasmussen, 1989). Et interessant spørsmål er derfor om slike (kjønns)forskjeller også fremkommer blant



premissleverandørene, altså blant dem som har muligheten for å definere hva toppledelse skal være.

**5 topp preferanser - kvinnelige ordførere**

|                    |             |
|--------------------|-------------|
| 1. Inspirator      | 88.9        |
| 2. Lede prosesser  | 88.2        |
| 3. Lagbygger       | 86.1        |
| 4. Kommunikator    | 83.3        |
| 5. Frigjøre energi | 75.0 (66.5) |

**5 topp preferanser - mannlige ordførere**

|                    |             |
|--------------------|-------------|
| 1. Inspirator      | 83.0        |
| 2. Kommunikator    | 76.6        |
| 3. Lagbygger       | 75.3        |
| 4. Styre ressurser | 69.6 (69.4) |
| 5. Lede prosesser  | 67.6        |

**Figur 5.2 Preferanser blant kvinnelige og mannlige ordførere.** *Rangering av de mest etterspurte preferansene blant kvinner og menn. Tallene angir % andelen som har krysset av for meget viktig. Tallet i parentes er % andelen for denne faktoren hos den motsatte målgruppen.*

Som figuren viser, er det ikke stor kjønnsforskjeller som fremkommer på topp 5 listene. Det er stort sett de samme faktorene som går igjen, men med litt ulik rangering. Med bakgrunn i at listen bestod av 28 relevante preferanser, er det meget interessant at det er så stor enighet blant kvinnelige og mannlige ordførere om hva de viktigste kompetansene bør være hos en rådmann. Kanskje den viktigste forskjellen her er at kvinnene er mer enige seg imellom, altså at en litt større andel av kvinnene slutter opp om de samme kriteriene enn hva som er tilfellet blant mennene. Dette kan imidlertid også skyldes at utvalget blant menn er mye større enn blant kvinner, og at det ville bli større variasjoner om det kvinnelige utvalget var like stort.

### **5.3 Gode relasjoner mellom ordførere og rådmenn – uansett kjønn**

Det er vanligvis tre typer vurderinger som legges til grunn i lederutvelgelser<sup>61</sup>: 1) Lederen må matche med kravene i jobben (såkalt person-job fit), 2) Lederen må matche med rådende verdier og normer for lederatferd og organisasjonslojalitet (person-organization fit) og 3) Lederen må matche med de personer som skal jobbe tettest med henne/han (person-person fit). I forhold til rådmannsstillingen, er relasjonen mellom ordfører og rådmann den mest kritiske med tanke på hvem man velger av aktuelle kandidater. Er det grunn til å anta at kjønn har innvirkning på hvorvidt det utvikles gode eller mindre gode relasjoner mellom ordfører og rådmann?

I *topplederundersøkelsen* (til ordførerne), ble det stilt en rekke spørsmål hva angår relasjonen deres til rådmannen. Resultatene viste at ordførerne rapporterer om svært gode relasjoner til rådmannen. (35 % kjente rådmannen fra før.) For eksempel mener 92 % at de har

<sup>61</sup> Kilde: Drake (1994)



tilstrekkelig god kommunikasjon seg imellom. 8 av 10 karakteriserer relasjonen til rådmann som fortrolig, og 9 av 10 mener at de har samme agenda hva angår kommunens interesser.

Hvis vi undersøker resultatene med bakgrunn i kjønn, finner vi ingen store forskjeller. Jevnt over rapporterer litt færre av de kvinnelige ordførerne at de har svært gode relasjoner til rådmannen, men tendensen er likevel at relasjonene er veldig gode for langt de fleste.

|  | <b>Kvinner</b> | <b>Menn</b> |
|--|----------------|-------------|
| 1. Vi har tilstrekkelig god kommunikasjon    | 86 %           | 94 %        |
| 2. Vi har samme agenda                       | 91 %           | 88 %        |
| 3. Relasjonen utvikler seg i positiv retning | 77 %           | 87 %        |
| 4. Relasjonen er av fortrolig karakter       | 78 %           | 82 %        |

**Figur 5.3** Vurdering av relasjonen til rådmann. Basert på svar fra kvinnelige og mannlige ordførere i topplederundersøkelsen.

Kryssanalyser viser at det ikke er forskjeller av betydning på tvers av kjønn<sup>62</sup>. Med andre ord, kjønn påvirker tydeligvis ikke relasjonene mellom ordfører og rådmann, verken i positiv eller negativ retning. Stort sett rapporterer ordførere om svært gode relasjoner mellom seg selv og rådmannen. Dette er et resultat som muligens kunne egne seg til bruk i formidling om og markedsføring av rådmannstillingene.

#### **5.4 En ”profesjonell” rekrutteringsprosess; forutsetning for å tiltrekke de rette kandidatene, inklusiv kvinnene?**

*Det skjer en rekke rekrutteringsfeil. Tidligere utarbeidet man en kravspesifikasjon som man oversatte til en kandidatprofil, og så fant man ledere. (..) Nå går man etter navn og profiler.*

Seniorpartner Steinar Hopland til *Mandag Morgen*, Nr.10-11, 14.mars 2005

Det er kommunestyret 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.

Vi ønsket å kartlegge hva som er vanlig praksis i gjennomføring av rekrutteringsprosesser og inkluderte en rekke spørsmål knyttet til ansettelse av nåværende rådmann i

---

<sup>62</sup> Resultatene må tolkes med varsomhet da antallet relasjoner mellom kvinnelig ordfører og kvinnelig rådmenn er svært lite.



topplederundersøkelsen. 60 % av ordførerne hadde selv deltatt i ansettelsen av rådmann, mens resten måtte fremskaffe informasjon om dette. "Vet ikke" kategorien utgjorde derfor om lag 10 % på de fleste spørsmålene. På spørsmålene som hadde "kvinneperspektiv", var imidlertid "Vet ikke" kategorien langt høyere (se e og f i figuren under).

Resultatene fra undersøkelsen til ordførere, tegnet følgende bilde av hva som er vanlig å gjøre i rekrutteringsprosessen;

|   |
|---|
| <b>a) Deltok du i ansettelsen av vedkommende?</b>   |
| Ja 58,9 %   |
| Nei 41,1 %  |
| <b>b) Ble det brukt konsulent i rekrutteringsprosessen?</b>                               |
| Ja 53,0 %   |
| Nei 34,7 %  |
| Vet ikke 12,4 %   |
| <b>c) Var det nedsatt et ansettelsesutvalg/komité?</b>                                    |
| Ja 77,2 %   |
| Nei 14,4 %  |
| Vet ikke 8,4 %  |
| <b>d) Anmodet du selv spesifikke personer om å søke?</b>                                  |
| Ja 16,8 %   |
| Nei 73,3 %  |
| Vet ikke 9,9 %  |
| <b>e) Av de aktuelle kandidatene som ble vurdert i siste runde, var det noen kvinner?</b> |
| Ja 38,1 %   |
| Nei 41,1 %  |
| Vet ikke 20,8 %   |
| <b>f) Ble det gjort noe spesielt for å tiltrekke kvinnelige søkere?</b>                   |
| Ja 20,0 %   |
| Nei 51,5 %  |
| Vet ikke 28,5 %   |
| <b>g) Takket den innstilte kandidaten ja til jobben?</b>                                  |
| Ja 85,2 %   |
| Nei 7,4 %   |
| Vet ikke 7,4 %  |
| <b>h) Kjente du den som ble innstilt som nr.1 fra før av?</b>                             |
| Ja 39,0 %   |
| Nei 52,3 %  |
| Vet ikke 8,7 %  |
| <b>i) Stod kommunestyret samlet bak ansettelsen?</b>                                      |
| Ja 80,9 %   |
| Nei 11,3 %  |
| Vet ikke 7,8 %  |

**Figur 5.4 Rekruttering i praksis.** Ordførernes svar på spørsmål om hvordan rekruttering av nåværende rådmann ble gjennomført.

Resultatene her viser at mange har hatt assistanse av **konsulent** i rekrutteringsprosessen, 5 av 10 svarer bekræftende på dette. Imidlertid er det vesentlig å være oppmerksom på at dette ikke i seg selv er noen garanti for kvaliteten i prosessen. Undersøkelser har vist at det er svært



variabel kvalitet over så vel tester som generell metodikk for å gjennomføre prosessene i det norske konsulentmarkedet. Det gjelder derfor å være kritisk i sitt valg.

Det kan virke som om det ikke er veldig vanlig å anmode personer om å søke stillinger. Bare 17 % svarer bekreftende på at de gjorde det. Omtrent like mange svarte bekreftende på at det ble gjort noe spesielt for å tiltrekke kvinnelige søkere. Disse svarene kan tyde på at man i stor grad overlater til potensielle kandidater å ta initiativ til å bli søkere, og i mindre grad sikrer utvalgene gjennom såkalt "headhunting" (å kontakte spesifikke personer vedrørende jobbmuligheten).

### **De ulike fasene**

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;

#### **Fase 1. Klargjøre mål og kravspesifikasjon**

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

#### **Fase 2. Tiltrekke potensielle 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. Evaluere og rangere kandidatene**

- 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. Avtalefeste beslutningen**

- 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 ”utelukkelsesmekanismer” og som påvirker hvem som vil komme til å utgjøre både aktuelle og uaktuelle kandidater. I underveisrapporten i prosjektet ble hver av disse fasene drøftet med et kvinneperspektiv. Vi skal derfor ikke gå i detalj her, men drøfte de viktigste anbefalingene.

### **FASE 1. Klargjøre mål og kravspesifikasjon – hvordan sørge for at kriteriene ikke utelukker flere kvalifiserte kvinner (enn menn)?**

#### **Begynne med en kravspesifikasjon**

Helt i begynnelsen må målene for ansettelsen spesifiseres og kravspesifikasjonen utformes. Det 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. Hva slags kvalifikasjoner 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? ”Lotte” og ”Benedikte” mener at det i denne fasen ofte skjer valg som gir menn et fortrinn. - *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.* Vi skal ta for oss noen av disse kriteriene.

#### **Erstatte krav om erfaring med krav om talent**

Det at en må ha erfaring som rådmann for å bli rådmann, er på mange måter et paradoks. Dersom ikke nye krefter slipper til, vil en resirkulere de samme personer om igjen og om igjen. Samtidig er det forståelig at det å allerede ha rådmannserfaring betraktes som et pre i valget mellom potensielle kandidater. I et intervju påpeker rekrutteringskonsulent ”Rikke” at det ofte oppleves som en fordel om kandidater til rådmannsstillinger allerede har rådmannserfaring og at det kan være vanskelig å konkurrere mot en ”god rådmann som har gode resultater å vise til”. Samtidig mener hun at behovet for nytt talent og nye perspektiver kan, og i mange tilfeller bør veie opp for erfaring. Dette synet får støtte i en artikkel i *Mandag Morgen* (Nr.10-11, 14.mars 2005) hvor en rekke rekrutteringsekspert ble samlet for å diskutere rekrutteringstrender omkring ledere. Der nevnes i en rekke sammenhenger problemet med ”innavl” i lederrekruttering, og det hevdes at norske ledere preges av det



såkalte Dorian Grey syndromet; å ansette speilbilder av seg selv, bare en generasjon yngre. Resultatet er i praksis en ”intern stollek om topplerstillinger”.

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 alternativ innfallsvinkel er å sikre at kvinner kommer inne i stillingene som assisterende eller stedfortredende rådmenn, slik at de får prøvd seg i stillingene først. Fordelene med å la kvinner prøve seg i stillingen først, ble for øvrig drøftet i kapittel 3.

### **Være kritisk til bruk av ansiennitet som utvelgelseskriterium**

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. To personer som har hatt samme stilling like lenge, eksempelvis i 8 år, kan ha helt ulik kvalitativ erfaring. Hvis den ene forsatte å lære noe nytt hvert år i alle de åtte årene, hadde han i realiteten 8 års erfaring. Hvis den andre sluttet å lære noe etter ett år og gjentok den andre de samme erfaringene år etter år, hadde han i realiteten ett års erfaring åtte ganger. 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” 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.*

### **Telle med erfaring som er typisk for kvinner**

Et klassisk eksempel på manglende kjønnsnøytralitet ved tradisjonelle utvelgelseskriterier er at militærtjeneste, men ikke omsorgserfaring klassifiseres som relevant erfaring til lederstillinger. Med andre ord, 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. Nylig





utkom en dansk bok som tar for seg ”Moderskab som karrierefordel”<sup>63</sup> og som spesifiserer de ulike kompetanser man erverver seg som mor (forelder). Boken har gjort stor suksess. Kanskje nettopp fordi det ikke uvanlig at denne erfaringen snarere blir til en svakhet og ikke en styrke i arbeidslivet. Eksempelvis vil kvinner som har prioritert å være hjemme med omsorg for barn i en eller flere perioder, 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.

## **FASE 2. Tiltrekke potensielle kandidater – hvordan sikre tilgang til kvinnelige søkere?**

### **Kvinner lar være å søke hvis kravene er for mange/store**

Etter at kravene til stillingen er spesifisert, må man bestemme hva slags strategier som skal benyttes for å få de rette menneskene til å søke. Det er vanligvis 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 mer lukket prosess hvor søkere har begrenset påvirkning.

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 rekrutteringskonsulentene som ble intervjuet i forstudien stadfestet 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. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at risikoen ved å offentliggjøre 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. Rekrutteringskonsulent ”Jacob” forteller; - *Kvinner jeg kontakter er mer reservert enn mennene. Et svar jeg ofte får er nei, dette er en for stor og tung stilling for meg. De er mer beskjeden.*

---

<sup>63</sup> Kilde: Stendevad (2005)



En headhunter bekrefter 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 ”streng” 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 i ....vet 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....(”Solveig”)*

Annonsen skal markedsføre stillingen og det er viktig å være oppmerksom på at kvinner og menn ikke nødvendigvis tolker budskapet likt. ”Rikke” 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, inklusiv kvinnene, 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 – kan benyttes til å lete spesielt etter kvinnelige kandidater**

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 som oftest som et supplement for å få utvidet søkermassen om nødvendig, påpeker bedriftsrådgiver ”Rikke”.

Noen ganger benyttes denne metodikken til å tiltrekke kvinner for å utfylle en søkermasse som mangler kvinnelige kandidater. Ordfører ”Hans” som ble intervjuet i forstudien da kommunen var midt oppi en rekrutteringssituasjon (til rådmannsstillingen), sier at de bestemte seg for å lete spesielt etter kvinner nettopp fordi de fikk så få kvinnelige søkere gjennom



annonsen. Han medgav at det var konsulenten som hadde foreslått at hun kunne lete frem noen kvinnelige kandidater fra sitt nettverk og anmode dem om å søke. Selv var han meget fornøyd med løsningen. - *Det åpner opp for et større marked med andre typer søkere*, mente han.

### **Oppfordre kvinner til å søke – få flere kvinnelige søkere**

Det er grunn til å anta at kvinner vil ha betydelig nytte og glede av å bli oppfordret til å søke stillinger. Psykiater Anna Fels (2004) påpeker 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 toppsjiktet i en organisasjon. Kvinner vil derfor i særdeleshet ha utbytte av å bli sett og bekreftet som en dyktig person og et potensielt lederemne ved å bli anmodet om å søke lederstillinger. I et prosjekt i regi av 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 toppcheffsnivå i kommunene” (2003). Hun skriver (s. 34); ”Det fremgår tydelig i alle intervjuer at kvinner behøver noen som ser og løfter dem frem. (...) Når forbilder 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.”

I den delen av prosjektet som involverte etableringen av et kandidatnettverk, ble prinsippet om å se etter kvinnelige toppleder kandidater benyttet i stor grad. Prosessen bestod i at nåværende toppledere (kvinnelige rådmenn) og nøkkelpersoner i KS i fylkene ble bedt om å komme opp med navn på kvinner som de oppfattet som kvalifiserte og potensielle toppleder kandidater. Disse fikk så en direkte henvendelse hvor det ble stadfestet at noen har pekt dem ut som potensielle kommunale toppledere, og at de var ønsket i en satsing for å mobilisere kvinner til toppledelse.

Hvordan opplevde så kandidatene å bli ”sett” på denne måten? En kandidat som takket nei til å nei til å delta, uttrykte følgende; - *Eg skjønner ikkje korleis eg er komme inn på lista dykkar, men synest ikkje det er den verste lista å stå på.* Dette tydeliggjør at det knapt kan skade å gjøre kvinner oppmerksom på at de er potensielle kandidater til toppledelse. I en evaluering i etterkant av gjennomføringen svarte 9 av 10 **avkreftende** på at det har hatt noen negative



konsekvenser å bli sett på denne måten. I motsetning har det gitt mange et motivasjonsmessig løft (en kick, en opptur, energi), og styrket selvtillit. 9 av 10 bekrefter dette.

### **Få øynene opp for kvinnelige ledertalenter**

En annen effekt av å gjennomføre en slik "nominasjonsprosess", er at den som får i oppgave å nominere noen, utvider sin horisont med hensyn til ledertalenter. De får bokstavelig talt øynene opp for kvinnelige toppledertalenter. Elin Kvande og Bente Rasmussen (1989) har påpekt at det er ikke det som blir gjort, men det som ikke gjøres, som er problemet for kvinnelige ledertalenter. Med andre ord, kvinner er mer usynlige for ledere og beslutningstakere enn hva menn er, og glemmes snarere enn å bli utelukket fra tilgang til støtte, informasjon og innflytelse. Det å tvinge seg selv til å lete etter kvinnelige talenter, vil derfor kunne sikre at kvinner ikke blir oversett i fremtidige sammenhenger.

### **Ha tilgang til oversikter over kvinnelige toppledertalenter**

Headhunterne bruker også sine kollegiale nettverk for å supplere søkermassen. "Rikke" 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 rekrutteringskonsulenter 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 rekrutteringskonsulentenes nettverk blir bestemmende for hvilke kandidater man får. Rikke 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 få utvidet søkermassen på, som går ut over basene i rekrutteringsfirmaene, er å benytte den offentlige kvinnebasen Aetat administrerer. Et alternativ er å utvikle en egen base. Ledelseskonsulent "Anne Lise" mener for eksempel at kommunene burde gå sammen



om å bruke likestillingsmidler til å finansiere utviklingen av en sentralisert base over kvinnelige lederkandidater som kan benyttes i rekrutteringsøyemed.

### **FASE 3. Evaluere og rangere kandidatene – hvordan bedømme kvinner korrekt?**

#### **Når kvinner bedømmes - fallgruver**

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<sup>64</sup>. 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/hun 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 stereotypier.

Vi var i kapittel 4 inne på hva slags ”fordommer” som kan forekomme blant ledere som skal bedømme kvinner i rekrutteringssituasjoner. På den ene siden bør hun ikke være for feminin, for det bryter med kravene til naturlig autoritet og lederskap. På den andre siden bør hun ikke være for maskulin, for det bryter med krav til kvinnelighet. Rekrutteringskonsulentene ”Benedikte” og ”Lotte” løfter frem dette perspektivet som en mulig fallgruve. Det kan være

---

<sup>64</sup> Kilde: Ashmore & del Boca, (1979).



fare for å tolke kvinners atferd feil, særlig om den er typisk ”kvinnelig”, som at man ler eller fniser under intervjuet. 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 selvhvedende 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.*

### **Samme atferd – kan bli bedømt ulikt av kvinnelige og mannlige bedømmere**

Ledelseskonsulent ”Anne Lise” 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 hun mener kvinner kan tolke kvinners atferd mer korrekt og positivt. Hun gir et eksempel fra en 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. Potensiell kandidat ”Bettina” er enig i at flere kvinner må med i rekrutteringsprosessene og retter pekefingeren mot rekrutteringsfirmaene. – *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.*

Topplederkandidat ”Anette” mener også at menn kan få større gjennomslag for sin stil i intervjuet. - *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.*



Dette inntrykket bekreftes *topplederundersøkelsen* som har kartlagt forklaringer på den lave kvinneandelen i rådmannsskiktet. Mange mener at menns offensive holdning i søkeprosesser er en viktig forklaring. Men kvinner mener dette i langt større grad enn menn. For eksempel mener 77 % av de kvinnelige ordførerne at det er en viktig forklaring, mens 47 % av de mannlige ordførerne mener det samme. Det virker derfor som om menn ikke i samme grad som kvinner ser slike forskjeller. Hva som er korrekte observasjoner, er umulig å si. Men uansett hvilke oppfatninger man selv har, kan det være nyttig å ha dette resultatet i bakhodet dersom man skal bedømme kvinner og menn i en rekrutteringsprosess.

### **Hold fokus på kravspesifikasjonen – også i sluttfasen**

Bedriftsrådgiver "Rikke" mener at oppdragsgiveren "i all hovedsak holder fast ved det de har konstatert at de trenger", når de skal foreta selve evalueringen mellom utvalgte kandidater. 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, mener hun.

Rådet stemmer overens med anbefalinger som gis for å unngå bruk av stereotyper og irrelevante kriterier i intervjusituasjonen. 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.

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.

#### **FASE 4. Avtalefeste beslutningen – hvordan få den rette kvinnen til å takke ja**

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.

På åpne spørsmål om hva som ville være avgjørende for å takke ja til et hypotetisk tilbud om en rådmannsstilling, var det først og fremst faktorer omkring kommunen og organisasjonen som var viktige for toppleder kandidatene (for eksempel geografi, kompetanse hos toppledelse/stab, klima politisk/administrativ ledelse). Faktorer omkring **egen personlige situasjon** som hvorvidt man har støttende familie eller har nok kompetanse utgjorde kun 12 % av alle faktorene som ble nevnt og 16 % av faktorene som ble rangert som aller viktigst. Oversikt over preferanser som ble rangert som nr.1 for vurderingen av et eventuelt jobbtillbud:

- Kjennetegn ved kommunen (33 %)
- Politikk vs administrasjon (19 %)
- Personlig situasjon (16 %)
- Interne nøkkelpersoner (14 %)
- Andre rammevilkår (9 %)





På lang sikt vil det derfor være i kommunens interesse å ivareta sitt gode navn og rykte med hensyn på forhold som tilgjengelig kompetanse, klima politisk/administrativ ledelse og rammevilkår omkring topplederen. 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.*

### **Gi raske tilbakemeldinger til søkere som ikke når opp**

*Total mangel på tilbakemelding fra kommunen er demotiverende.*

Deltaker i *KS kandidatnettverk* svarer på åpent spørsmål om hvordan hun opplevde søkeprosessen (etter å ha søkt på rådmannsstilling).

Kommentaren kommer fra en deltaker i *KS kandidatnettverk* som søkte en rådmannsstilling uten å få noen som helst tilbakemelding, verken med tanke på innkallelse til intervju eller prosessen for øvrig. - *Alle søkere har rett på en god behandling i rekrutteringsprosessen*, presiserte en rekrutteringskonsulent i forstudien. Med bakgrunn i behovet for å ta et kollektivt ansvar for kommunal sektor som felles arbeidsmarked for ledere, står den aktuelle kommunen muligens til stryk. Ved å gjøre en slett jobb i forhold til å behandle (alle) søkere skikkelig, kan resultatet være at kandidater som ellers ville være aktuelle i andre kommuner mister motivasjonen til å søke andre rådmannsstillinger. 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. Det betyr blant annet at man informerer alle søkere om hvordan prosessen skal foregå og sørger for å gi tilbakemeldinger når beslutninger er gjort i rekrutteringsprosessen. Da unngår man at søkere blir holdt på "pinebenken" unødige lenge. Kandidater som har vært i



## **Gjennomslag** - Kvinner i kommunal toppledelse. KS FoU-prosjekt, 2003-2005

toppskiktet kan bli tilbudt muntlige tilbakemeldingssamtaler der de får svar på hva som gjorde at de nådde så langt opp, men ikke helt til topps. Da unngår man at de feiltolker hva som gjorde utslagene, og/eller hva som var deres sterke og svake sider. Dette vil kunne gi dem mer objektiv informasjon til nytte i fremtidige søkeprosesser.

Dette er tiltak som vil gagne både kvinner og menn, men som under alle omstendigheter vil kunne sikre at kvalifiserte kvinner ikke faller ut av søkeskiktet pga slett arbeid fra arbeidsgiverens side i rekrutteringsprosessen.



## Litteratur

- Adler, Nancy J. (1997): *Intenational Dimensions of Organizational Behavior. Third Edition*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Arnesen, Liv & Jon Gangdal (2002): *KAN JEG? Fra drøm til virkelighet*. Oslo: H. Aschehoug & Co.
- 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. Flyttemønster og lederutfordringer blant norske rådmenn i komparativt perspektiv*. U.IO: Institutt for statsvitenskap, forskningsrapport # 4.
- Buholzer, Sonja A. (2001): *Kvinnetid. Effektive strategier for å lykkes*. Oslo: H. Aschehoug & Co.
- Colbjørnsen, Tom (2004): *LEDERE OG LEDERSKAP. AFFS LEDERUNDERSØKELSER*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, Tom; Drake, Irmelin & Willy Haukedal (2001): *Norske ledere i omskiftelige tider. AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Drake, Irmelin (1994): *Premises of Management Selections: an exploration of managerial preferences, main antecedents and gender bias*. Hovedoppgave ved Høyere Avdelings Studium i Administrasjon, NHH.
- Drake, Irmelin (2002): *Sjef og kvinne. Myter og fakta om kvinner i ledelse*. Oslo: Likestillingscenteret
- Drake, Irmelin (2004): *Kvinner i kommunal toppledelse. Underveisrapport i UoD-prosjekt (2003-2005)*. Oslo/Larvik: KS & LeadershipWomen.
- Drake, Irmelin (2005): *10 Topp Internasjonale Kvinner i Norge. Fortellinger om veier og strategier til suksess*. Oslo/Larvik: AIPBW/LeadershipWomen/KrD.
- Drake, Irmelin & Anne Grethe Solberg (1995): *Kvinner i ledelse – gjennom glasstaket?* Oslo: Tano AS.
- Fels, Anna (2004): *Necessary Dreams. Ambition in Women's Changing Lives*. New York: Pantheon Books.
- Foss, Lene & Per Bye (2002): "Betyr kjønn noe for etablereres nettverk?", kapittel 10 i Berg, Nina Gunnerud & Lene Foss. *Entreprenørskap. Kjønn, livsløp og sted*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Frogg, Nanna & Bitten Kallerud (1999): *Toppleder og kvinne. Perspektiver på ledelse i offentlig forvaltning*. Oslo: Statskonsult.
- Fulmer, R.M. & M. Goldsmith (2000): "Future leadership development", kapittel 13 i Subir Chowdhury: *Management 21C*. London: Prentice Hall.
- Hunter, Mark (2005): "The business case for diversity", *Insead Quarterly*, Issue 10, March-May 2005.
- Konrad, A.M. & J. Pfeffer (1991): "Understanding the hiring of women and minorities in educational institutions", *Sociology of Education*, Vol.64: 141-157.
- Kossowska, Anna Maria; Smith, Nina, Smith, Valdemar & Mette Verner (2005): "Til gagn for bundlinjen; Forbedrer kvinner i toppledelse og bestyrelse danske virksomheders bundlinje?" Handelshøjskolen i Århus.
- Lien, Åge & Rolf Petter Bjørke (2003): *I samme båt. Sluttrapport fra UoD-prosjekt om kritiske faktorer for godt samspill mellom politikere og administrasjon*. KS og Utviklingspartner.
- Martinsen, Øyvind Lund (2003): "Selvledelsesmetodene", kapittel 3 i Eriksen, H., Gad, T., Martinsen, Ø. og Geir Thompson (red.): *Selvledelse. Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Neft, Naomi & Ann D. Levine (1997): *Where Women Stand. An International Report on the Status of Women in 140 Countries. 1997-1998*. New York: Random House.
- Railo, Willie (1992): *Først til fremtiden. En bok om lederskap, mennesker og mental energi*. Haslum: IPU AS.
- Skjeie, Hege (1992): *Den politiske betydning av kjønn. En studie av norsk topp-politikk*. ISF-Rapport 92:11. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Stendevad, Kirsten (2005): *Moderskab som karrierefordel*. Se [www.moderskabsomkarrierefordel.dk](http://www.moderskabsomkarrierefordel.dk)
- Sørhaug, Tian (1996): *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tollgerdt-Anderson, Ingrid (2003): *Kvinner på toppchefsnivå i kommunene. En studie av goda eksempel i sex kommuner*. Svenska Kommuneforbundet.
- Waneous, J.P. & T.L. Keon (1983): "Expectancy theory and occupational/organizational choices: A review and a test", i *Organization Behavior and Human Performance*, nr. 32.



## Appendiks

De 16 beste (av 27 mulige) forklaringene på hvorfor det ikke er flere kvinner i rådmannsstillinger, i henhold til ulike målgrupper som deltok i *toppleder-* og *kandidatundersøkelsen*.

| <b>Målgruppe</b><br><b>Forklaring</b>                                  | Rådmenn<br>N= 177 | Ordførere<br>N= 209 | Toppleder-<br>kandidater<br>Kvinner<br>N=35 | Rådmenn<br>Kvinner<br>N= 34 | Rådmenn<br>Menn<br>N= 141 | Ordførere<br>Menn<br>N = 171 | Ordførere<br>Kvinner<br>N= 36 |
|--|-------------------|---------------------|---|-----------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| e) Kvalifiserte kvinner vegrer seg for å søke                          | 2 (72)            | 1 (61)              | 1 (97)                                      | 4 (73)                      | 1 (72)                    | 1 (60)                       | 7 (64)                        |
| q) Kvinner stiller for høye krav før de føler seg kvalifisert          | 1 (75)            | 2 (55)              | 4 (91,5)                                    |                             | 2 (70)                    | 3 (50)                       | 1 (80)                        |
| r) Menn bedre til å synliggjøre sine resultater                        | 5 (56)            | 4 (51)              | 2 (94)                                      | 2 (91)                      | 5 (47)                    | 4 (48)                       | 4 (70)                        |
| t) Menn er mer offensive i søkeprosesser                               | 3 (64,3)          | 5 (51)              | 2 (94)                                      | 1 (93)                      | 4 (58)                    | 5 (47)                       | 2 (77)                        |
| j) Kvinner vil ikke påføre familien belastninger som følger med jobben | 4 (63,8)          | 3 (53)              | 10 (69)                                     |                             | 3 (66)                    | 2 (52)                       | 9 (59)                        |
| u) Ledere oppmuntrer ikke kvinner som toppledertalent                  | 8 (42)            | 6 (46)              |   | 7 (68)                      | 8 (36)                    | 7 (41,5)                     | 3 (71)                        |
| x) Menn markedsfører menn  |                   |                     |   | 5 (73)                      |                           |                              | 5 (69)                        |
| s) Menn tar lettere æren for resultater                                | 6 (47)            | 7 (43)              | 4 (91,5)                                    | 3 (85)                      | 7 (37)                    | 8 (38)                       | 6 (66)                        |
| v) Kvinner anmodes ikke om å søke                                      |                   | 9 (35)              | 7 (74)                                      |                             |                           | 9 (30)                       | 8 (60)                        |



|   |         |         |        |         |         |         |        |
|---|---------|---------|--------|---------|---------|---------|--------|
| p) Kvinner er for usikre på om de vil mestre jobben         | 7 (46)  |         | 7 (74) | 6 (71)  | 6 (40)  |         |        |
| c) Det legges for stor vekt på rådmannserfaring             |         | 8 (41)  |        |         |         | 6 (42)  |        |
| d) Beslutningstakere tror menn takler jobben bedre          |         |         | 6 (80) | 8 (68)  |         |         |        |
| y) Hele mengden talent tas ikke hensyn til i rekruttering   | 10 (39) |         | 9 (71) | 9 (66)  |         |         | 9 (59) |
| z) Det er vanskelig å forbigå kvalifiserte menn             | 9 (40)  | 10 (32) |        | 10 (62) | 9 (35)  |         |        |
| i) Kvalifiserte kvinner har ikke nok støtte på hjemmebanen  |         |         |        |         | 10 (35) |         |        |
| b) Det legges for stor vekt på tradisjonelle utd.bakgrunner |         |         |        |         |         | 10 (28) |        |

Tabellen angir rangeringen av de faktorene som oppnådde størst oppslutning blant 27 mulige. Tallene angir rangeringen av faktoren for den aktuelle målgruppen. Tallet i parentes angir hvor stor prosentandel av gruppen som har sagt seg meget eller ganske enig i utsagnet.