

Aagoth Elise Storvik

# Topplederrekruttering i staten

## Betydningen av kvalifikasjoner, nettverk og kjønn

© ISF 2002

Institutt for samfunnsforskning  
Munthes gate 31  
Postboks 3233 Elisenberg  
0208 OSLO  
[www.samfunnsforskning.no](http://www.samfunnsforskning.no)

Rapport 2002:5  
ISBN 82-7763-168-5  
ISSN 0333-3671

Materialet i denne rapporten er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Det er lagt ut på internett for lesing på skjerm og utskrifter til eget bruk. Uten særskilt avtale med ISF er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring utover dette bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov.

Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar, og kan straffes med bøter eller fengsel.

---

# Innhold

|  |    |
|--|----|
| Forord.....  | 5  |
| 1 Innledning .....   | 7  |
| 1.1 Bakgrunn .....   | 7  |
| 1.2 Ledelsesidealer og samfunnsendring .....   | 8  |
| 1.3 Nettverk og ansettelser .....  | 11 |
| 1.4 Årsaker til den lave andelen kvinner i<br>topplederposisjoner .....                  | 14 |
| 1.5 Fremgangsmåte og metode .....  | 16 |
| 1.6 Rapportens videre innhold .....  | 20 |
| 2 Ledelseskvalifikasjoner, lederegenskaper og kjønn .....                                | 23 |
| 2.1 Innledning .....   | 23 |
| 2.2 Ledelse – idealer og prioriteringer .....  | 24 |
| 2.3 Lederbildet i staten .....   | 27 |
| 2.4 Arbeidsgivernes syn på kjønn og ledelse .....  | 34 |
| 2.5 Arbeidsgivernes vektlegging av kvalifikasjoner .....                                 | 39 |
| 2.7 Arbeidsgivernes beskrivelser av egne kvalifikasjoner .....                           | 42 |
| 2.8 Likhetsens reproduksjon .....  | 44 |
| 3 Nettverk og rekruttering .....   | 49 |
| 3.1 Innledning .....   | 49 |
| 3.2 Teoretisk ramme for undersøkelsen av nettverk .....                                  | 50 |
| 3.3 Fremgangsmåte .....  | 52 |
| 3.4 Arbeidsgivernes syn på nettverkets betydning<br>for karrieren .....                  | 54 |
| 3.5 Arbeidsgivernes vei inn i sine nåværende posisjoner .....                            | 56 |
| 3.6 Betydningen av bekjentskaper i arbeidsgivernes eget<br>arbeid med rekruttering ..... | 59 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.7 Bekjentskaper og nettverkstyper .....   | 60  |
| 3.8 Nettverk og kjønn .....   | 65  |
| 4 Arbeidsgivernes synspunkter på mangelen<br>på kvinnelige toppledere .....                 | 69  |
| 4.1 Innledning .....  | 69  |
| 4.2 Teoretisk bakgrunn .....  | 69  |
| 4.3 Arbeidsgivernes synspunkter på kvinners<br>karrieremuligheter i staten .....            | 71  |
| 4.4 Arbeidsgivernes synspunkter på kvinners<br>karrieremuligheter i egen organisasjon ..... | 74  |
| 4.5 Tiltak for å rekruttere kvinner til topplederposisjoner .....                           | 78  |
| 5 Sammenfatning og diskusjon .....  | 85  |
| 5.1 Innledning .....  | 85  |
| 5.2 Ledelsesidealet i staten .....  | 85  |
| 5.3 Arbeidsgivernes oppfatninger om kjønn og ledelse .....                                  | 88  |
| 5.4 Sentrale ledelseskvalifikasjoner .....  | 90  |
| 5.5 Ledelsesidealer, likhet og mangfold .....   | 91  |
| 5.6 Nettverk og karriere .....  | 93  |
| 5.7 Forekomsten av ulike typer nettverksforbindelser .....                                  | 94  |
| 5.8 Nettverk og kjønn .....   | 97  |
| 5.9 Arbeidsgivernes oppfatninger om mangelen<br>på kvinnelige toppledere .....              | 98  |
| 5.10 Bruk av tiltak for å rekruttere flere kvinnelige<br>toppledere .....                   | 101 |
| 5.11 Avsluttende kommentarer .....  | 103 |
| Vedlegg 1 .....   | 107 |
| Referanser .....  | 125 |

---

# Forord

Denne rapporten om topplederrekruttering i staten er skrevet på oppdrag fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet. Studien er en videreføring av to tidligere rapporter kalt *Hvem passer som toppleder i staten?* og *Mellomledere på karrierens vei* (Storvik 1999, 2000). Antakelser og observasjoner fra de tidligere kvalitative studiene ligger til grunn for den kvantitative undersøkelsen denne rapporten bygger på. Samtidig lanseres det også nye problemstillinger i rapporten. Jeg vil takke de statlige lederne som har tatt seg tid til å svare på spørreskjemaet. Dessuten en takk til kolleger ved Institutt for samfunnsforskning som har bidratt med kommentarer og råd. Spesielt vil jeg takke Bente Abrahamsen, Harald Dale-Olsen, Anne Lise Ellingsæter og Fredrik Engelstad.

Oslo, 22. februar 2002

Aagoth Elise Storvik



---

# Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Temaet for denne rapporten er rekruttering av toppledere i statsforvaltningen. Et spørsmål som blir stilt er hvilke idealer, prioriteringer og praksiser som preger rekrutteringen av ledere til det øverste nivået i staten. Det skal også undersøkes hvilke konsekvenser denne rekrutteringspraksisen har for kjønns sammensetningen i toppledersjiktet. Problemstillingen som diskuteres er om forhold ved rekrutteringsprosessen kan forklare den lave andelen kvinnelige toppledere i forvaltningen. Dessuten vil det også bli undersøkt om det har noen betydning om de som foretar topplederansettelsene selv er menn eller kvinner.

Å studere rekrutteringen til topplederstillinger i staten er interessant av flere grunner. For det første er dette viktige stillinger i det norske samfunn. En må regne med at personer som går inn i slike stillinger får en viss innflytelse både over feltet de arbeider innenfor og over de menneskene som befinner seg i mer underordnede posisjoner i organisasjonene hvor de arbeider. Ved å undersøke hvilke kriterier som vektlegges ved utvelgelsen av nye toppledere, kan vi også få vite noe om hva slags prioriteringer og verdier som preger mennesker som fyller disse viktige stillingene. Vi kan få vite noe om hva slags relasjoner de har til hverandre og hva dette betyr i rekrutterings-situasjonen. Dessuten er det viktig å studere rekruttering til topplederstillinger i forvaltningen for å finne ut om det er noe ved ansattelsespraksisen som kan forklare at det fremdeles er få kvinnelige toppledere i staten. Selv om andelen kvinner i toppposisjoner har økt jevnt de siste tretti årene, er det fremdeles kun 20 % kvinnelige ledere på det øverste nivået i staten. Om denne lave kvinneandelen kan

tilskrives forhold på arbeidsgiversiden eller om en må lete andre steder etter forklaringer er et spørsmål denne rapporten tar for seg.

Tidligere studier har vist at de som befinner seg i sentrale posisjoner innenfor statsforvaltningen langt fra utgjør et representativt utvalg av befolkningen (Lægreid og Olsen 1978, Beldo Klausen 2001). Menn fra høyere sosiale lag som kommer fra sentrale strøk av landet er klart overrepresentert i høyere stillinger innen det statlige byråkratiet. Spesielt har det i den senere tids debatt blitt problematisert at det er så få kvinnelige toppledere i staten. Det er gjort et politisk vedtak om at andelen kvinner i topplederposisjoner skal økes. En økning har også skjedd, men utviklingen går tilsynelatende nokså sakte. Staten kommer imidlertid ikke dårlig ut sammenlignet med andre deler av arbeidslivet. I motsetning til staten som har en kvinneandel toppledere på 20%, har det private næringsliv kun 6% kvinnelige toppledere.

Formålet med denne rapporten er i hovedsak todelt. For det første tas det sikte på utrede *hvilke ideer om ledelse* som ligger til grunn for utvelgelsen av nye toppledere og *hvilke relasjoner* som eksisterer mellom de som foretar utvelgelsen og de som velges. For det andre er det et mål å undersøke om det er noe ved disse oppfatningene og relasjonsmønstrene *som kan forklare* at det er relativt få kvinnelige toppledere i forvaltningen. Wolf og Velden (2001) peker på at det eksisterer få studier av arbeidsmarkedet som fokuserer på arbeidsgiversiden. For å forstå rekrutteringsprosesser er det helt nødvendig med mer kunnskap om dette temaet, hevder de.

## 1.2 Ledelsesidealer og samfunnsendring

Å studere ledelsesidealer er interessant i seg selv fordi det sier noe om hvorledes folk mener at relasjoner på arbeidsplassen er og bør være. Disse oppfatningene vil påvirkes av flere forhold; samfunnsutviklingen generelt, forholdene i den enkelte organisasjon spesielt og ledelsesideologier, slik disse avspeiler seg for eksempel i managementlitteraturen. Det vil her også til dels være snakk om et gjensidig påvirkningsforhold, hvor samfunnsutviklingen påvirker managementlitteraturen og denne igjen påvirker hvorledes ledelse utøves i organisasjoner. Den generelle samfunnsutviklingen vil også påvirke



hvorledes ledelse utøves i organisasjonen, og dette vil igjen influere de rådende ledelsesideologiene (jf. Fondas 1997).

Det er også grunn til å legge merke til at det kan være uklart hva som representerer endringer i faktisk adferd og hva som først og fremst handler om endringer på det ideologiske planet. At ledere bekjenner seg til et sett ledelsesidealer betyr ikke nødvendigvis at de praktiserer disse. Tre endringstrekk ved samfunnet er sentrale når det gjelder å forstå utviklingen av ledelsesidealer – et økt utdanningsnivå i befolkningen, overgangen fra masseproduksjon til kunnskapsintensiv produksjon og svekkelse av skillet mellom offentlig og privat liv.

Et økt utdanningsnivå nevnes ofte som en forklaring på at folk nå er mindre autoritetstro enn før. Undersøkelser tyder på at det har skjedd en endring de siste 20-30 årene, og at folk ikke lenger mener at en skal akseptere en ordre umiddelbart (Grøndstad 1997 ref., i Byrkjeflot 1997). Dette har ført til at ledere i større grad må overtale folk om gyldigheten av deres synspunkter og strategier. Ser vi på arbeidslivet spesielt, finner vi at det har foregått en utvikling vekk fra masseproduksjon over mot tjenesteproduksjon. I en del av de tjenesteytende organisasjonene finner vi kunnskapsintensiv virksomhet hvor de fleste ansatte har høy utdanning. Ofte kan arbeidsoppgavene være kompliserte og uklare, og i slike organisasjoner trenges det en helt annen ledelsesstrategi. I slike sammenhenger er det behov for personer som arbeider selvstendig, og følgelig passer en autoritær ledelsesstil dårlig. Typiske trekk ved den statlige forvaltning er både at de driver med kunnskapsintensiv virksomhet og at de fleste ansatte har høy utdanning. I følge Byrkjeflot har det i staten foregått en utvikling vekk fra regelfølgning mot mer utredende oppgaver. Forvaltningsorganer har fått utvidede administrative fullmakter. Det har også skjedd en autoritetsforvitring i det forvaltningspolitiske arbeidet, slik at de sentrale instanser i høyere grad må støtte og stimulere heller enn å kontrollere ytre etater (Byrkjeflot 1997:13).

En slik utvikling kan føre til endringer i lederrollen. Det virker sannsynlig at utviklingen av den statlige lederrollen vil bevege seg vekk fra «ordregiving» og mot samarbeid. Hierarkiske strukturer er i ferd med å tones ned i arbeidslivet og skillet mellom posisjoner, oppgaver og avdelinger er i ferd med å viskes ut. Dette gjelder til dels

også for statlig sektor hvor oppgaver har blitt delegert nedover i systemet og teamarbeid og prosjektorganisering har kommet inn som et ideal (Byrkjeflot 1997, Storvik 2000). Prioriteringen av denne arbeidsformen har ført til at lederrollen har undergått store endringer de siste ti årene, mener Kanter (1989). Hun hevder at mange ledere opplever at de har fått mindre makt fordi mye av deres tidligere autoritet kom fra deres hierarkiske posisjon. Vekten på teamarbeid fører til at lederrollen endres. Fra å være den som fatter beslutninger og setter dem ut i livet, blir lederens oppgave tilrettelegging og å få folk til å arbeide mot et felles mål. Dette får selvsagt også konsekvenser for de lederegenskaper som etterspørres. Mens lederen som styrer alene trenger å være handlekraftig og sterk, er det viktig at en koordinator er flink til å kommunisere, motivere og lage fellesskap.

For øvrig er det også mulig å tenke seg at kulturelle forhold spiller en mer selvstendig rolle i utviklingen av ledelsesidealer. Sennett (1992) hevder at vår tid preges av en intens lengsel etter nærhet. Man ønsker at alle relasjoner skal være personlige, og mellommenneskelige forhold som er preget av distanse og formalitet blir sett som fremmedgjørende. Mens det tidligere var forventet at en i offentligheten skulle innta den identiteten ens posisjon tilsa, er det nå forventet at en skal «være seg selv». Privatlivets relasjoner har blitt et ideal i de fleste sammenhenger, også i arbeidslivet og i offentligheten. Den borgerlige offentligheten med sine prinsipper for opptreden og samvær mellom mennesker er i ferd med å forsvinne (Habermas 1970). Ønsket om en personlig og omsorgsfull leder blir forståelig i denne sammenhengen. I en intervjuundersøkelse ga flere statlige lederne uttrykk for et slikt ledelsesideal (Storvik 1999, 2000). Mange av de statlige lederne mente at det var viktig at de som var ledere visste litt om sine medarbeideres privatliv, slik at de kunne ta hensyn til dette. Det ble også sagt at det ledere måtte fremstå som «hele mennesker» i jobbsituasjonen og ikke bare som «jobbmaskiner». Disse uttalelsene tyder på at skillet mellom offentlig og privat er ferd med å bli kraftig svekket og at relasjonsformer tidligere først og fremst forbundet med privatlivet er i ferd med å innta arbeidslivet. I boka *The Time Bind* med undertittelen *When work becomes home and home becomes work* peker Hochschild (1997) nettopp på denne tendensen. Hun

hevder at mange av hjemmets idealer har inntatt en del arbeidsplasser og at relasjonsformer fra privatsfæren har inntatt arbeidslivet. Hochschild knytter imidlertid denne endringen først og fremst til at familiens samlede tid i lønnet arbeid har økt sterkt etter som kvinner har gått ut i yrkeslivet, og at dette både har påvirket relasjonene i hjemmet og på arbeidsplassen.

Et siste forhold som også påvirker ledelsesidealene er «ledelsesfilosofier» og den såkalte managementlitteraturen. Ledelse har gjennomgått en profesjonalisering og blir nå ofte betraktet som et eget kompetansefelt. Framveksten av nye utdanningsretninger og karriereveier innenfor ledelse illustrerer denne utviklingen. Ledelse har blitt et eget fag og en egen profesjon. Den amerikanske bedriftskonsulenten George Kenning, som kom til Norge i 1959, mente at en leder kunne lede hva som helst. Faglig dyktighet var ingen ledelseskvalifikasjon ble det hevdet (jf. Byrkjeflot 1997:441). Disse synspunktene fikk imidlertid ikke noe stort gjennomslag i Norge, selv om en liten elite av næringslivsledere bekjente seg til dette idealet. På begynnelsen av 80-tallet startet det profesjonelle ledelsesidealet også å gjøre sitt inntog i offentlig sektor. Men også her møtte dette idealet en del motstand fra de etablerte tradisjonene for fagledelse som eksisterte mange steder (jf. Byrkjeflot 1997:449). Fondas (1997) hevder at den nye managementlitteraturen fra 80- og 90-tallet skiller seg fra tidligere managementlitteratur på viktige områder. I stedet for at lederen skal utøve makt over sine underordnede, skal lederen nå mektiggjøre sine medarbeidere. Egenskaper som styrke, dominans og tøffhet erstattes med evne til samarbeid, evne til å hjelpe andre å utvikle seg og aksept av egen sårbarhet. Fondas setter selv utviklingen av dette nye ledelsesidealet i forbindelse med overgangen fra masseproduksjon til kunnskapsproduksjon. I hvilke grad disse ledelsestrendene faktisk har slått an i arbeidslivet er et spørsmål Fondas ikke har undersøkt.

### 1.3 Nettverk og ansettelse

Ledelsesidealene påvirker hvem som velges til nye toppledere. Det samme gjør også utvelgelsesstrategier. Jeg sikter her til spørsmålet om hvilke sosiale relasjoner som foreligger mellom de som ansetter nye

toppledere og de som ansettes i slike stillinger. Et spørsmål som skal undersøkes er om det er slik at nye personer som rekrutteres til topplederstillinger på forhånd har et nært forhold til de som rekrutterer dem. Det har vært spekulert mye om betydningen av nettverk når det gjelder rekruttering, og det er derfor viktig å undersøke hva slags relasjoner som faktisk foreligger i slike situasjoner.

Toppledere i staten utgjør en del av samfunnseliten. De innehar stillinger som gir dem mer makt og innflytelse enn folk flest. En antakelse i den klassiske eliteteori har vært at eliten reproducerer seg selv, og stenger ute folk fra andre lag av befolkningen (Petersson m.fl. 1996). Sist nevnte påstand har i høy grad blitt bekreftet av empirisk forskning. Når det gjelder eliten innenfor statsforvaltningen, viser det seg som nevnt at et stort flertall kommer fra høyere sosiale lag. En annen antakelse har vært at eliten er samstemt. De klassiske eliteteorier har hevdet at eliten har en felles ideologi og at denne ideologien avviker fra oppfatninger hos folk flest. Denne studien tar ikke opp dette spørsmålet, selv om den gir et godt inntrykk av hvor samstemt den byråkratiske eliten er når det gjelder spørsmål om ledelsesidealer og kjønnsforståelse i tilknytning til ledelse. Den tredje antakelsen eliteteorien gjør, er at eliten er preget av indre samhold og bindes sammen av et sterkt nettverk av uformelle kontakter og personlig vennskap (Grønmo 1995). I rekrutteringssammenheng vil det innebære at mennesker som mangler de riktige kontaktene ikke oppnår eliteposisjoner. Studiet av rekruttering av statlige toppledere forteller om veien inn i eliteposisjoner og om hvilken betydning personlige relasjoner spiller i denne sammenhengen. Studiet av rekrutteringsforbindelser forteller også om betydningen av ulike typer kontakter. Den klassiske eliteteorien fremhever betydningen av nære forbindelser, eller hva som også kalles allianser. Kanter (1989) hevder at slike allianser er av avgjørende betydning for å gjøre karriere, og at det ikke er mulig å klare seg uten slike kontakter. Granovetter (1979) fremhever derimot «the strength of weak ties», dvs. styrken i svake bånd. Han peker på at de ikke så nære kontaktene kan være av vel så stor betydning når det gjelder å skaffe informasjon. Informasjon kan igjen være en faktor av sentral betydning i rekrutteringsøyemed. Her er det også mulig at det har betydning hva slags jobb det handler om.

Det er mulig at ulike typer nettverk er gunstige i forhold til ulike typer stillinger, avhengig av nivå i organisasjonen.

Den forskningen som eksisterer rundt rekruttering og nettverk behandler ofte arbeidssøkeren som den sentrale aktør. Det finnes lite forskning som belyser arbeidsgivernes motiver og handlemåter når de søker etter nye medarbeidere (Barron m.fl. 1985, Nordli Hansen 1997). Dette er en mangel fordi arbeidsgiveren er minst like viktig som arbeidssøkeren i denne sammenhengen. For å forstå betydningen av nettverk er det viktig å forstå arbeidsgivernes motiver bedre. To studier som gir noe innblikk i slike prosesser skal her nevnes.

Nordli Hansen (1997) finner at mange får jobb gjennom uformelle kanaler i det norske arbeidsmarkedet. På de høyere stillingsnivåer dreier det seg ofte om arbeidsgiverinitiert kontakt. Arbeidstakere som blir hentet inn på denne måten oppnår oftere høyere lønn enn andre på samme nivå. Nordli Hansen ser dette som et uttrykk for at uformelle kanaler tas bruk når det gjelder å få fylt de viktigste posisjonene. Hun mener at dette sannsynligvis ikke handler om at arbeidsgivere belønner personlig kjente. Nordli Hansen karakteriserer dette som rasjonell opptreden for å få rekruttert de beste kandidatene. Et problem som hun imidlertid peker på, er at bruk av nettverk i slik rekrutteringssaker kan skape en homogen lederkultur. Bruken av nettverk fører til at det er personer som vanker i de samme sosiale sirklene som blir rekruttert. En slik homogen kultur kan igjen gå utover nytenkning og kreativitet i organisasjonene.

Wennerås og Wold (1997) viser at bekjentskaper har en klar betydning når det gjelder tildelingen av forskningsstipender innenfor det biomedisinske feltet i Sverige. De fant at både mannlige søkere og søkere som kjente noen i tildelingskomiteen hadde en klar fordel i forhold til andre søkere. Selv om søkerne hadde skrevet like mange artikler i internasjonale tidsskift og tidsskiftenes prestisje var lik, så gikk søkere med bekjentskaper foran søkere uten bekjentskaper. Dette skjedde på tross av at komitemedlemmer som kjente søkerne ikke fikk lov å delta i evalueringen. Det som ifølge Wennerås og Wold syntes å skje, var at de andre komitemedlemmene ga en høyere poengsum til disse søkerne. Betydningen av bekjentskaper var like stor som betydningen av å være mann. Dette innebar at kvinnelige søkere

kunne kompensere for sitt kjønn hvis de kjente noen av komite-medlemmene. Hva slags bekjentskaper det her er snakk om er noe uklart. Wennerås og Wold betegner søkerne som «tilknyttet» komite-medlemmer, hvilket synes å innebære at det ikke er snakk om overfladiske forbindelser.

## 1.4 Årsaker til den lave andelen kvinner i topplederposisjoner

Det andre formålet med denne rapporten er altså å undersøke om det er noe ved rekrutteringsprosessen i staten som fører til at det blir en lav andel kvinnelige toppledere. Den lave andelen kvinner i ledende posisjoner i arbeidslivet har vært gjenstand for mye forskning. Hvis vi tar utgangspunkt i teoretiske og empiriske arbeider innen feltet, er det mulig å peke på tre hovedtyper av forklaringer i denne sammenhengen. En forklaring legger «skylden» på forhold i arbeidslivet, en annen forklaring legger «skylden» på kvinnene selv og en tredje forklaring peker på et samspillet mellom de to først nevnte forhold. Først nevnte perspektiv ser kvinners fravær i ledelsen som et utslag av at kvinner og menn ikke har like muligheter i arbeidslivet. Ulike barrierer møter kvinner som vil gjøre karriere. Dette kan være alt fra direkte diskriminering til praksiser som har den uintenderte konsekvensen at de fører til at det blir få kvinner i ledelsen. Eksempler på slike mekanismer er stereotypisering, kjønnspregning av stillinger, homososial reproduksjon og marginalisering (jf. Hughes 1958, Kanter 1977, Kvande og Rasmussen 1990, Marshall 1995). Stereotypisering viser til en prosess hvor forventningene til en person med visse kjennetegn, for eksempel biologisk kjønn, blir så sterke at de dominerer persepsjonen av hva personen faktisk foretar seg. Det fører til at en person blir tilskrevet en identitet på bakgrunn av forutinntatte oppfatninger heller enn konkret handling. Hvis det er slik at lederstillinger har en maskulin undertekst, vil dette i kombinasjon med en tendens til stereotypisering være et problem for kvinner som ønsker å bli ledere. Homososial reproduksjon viser til en prosess hvor ledere velger nye ledere som ligner dem selv. Denne likheten kan handle om kjønn,

væremåter, verdier, utdanning eller arbeidsbakgrunn. At de fleste ledere er menn kan i seg selv være et problem for kvinner. Det er mulig at dette fører til en sosial marginalisering av kvinner som innebærer at kvinner stenges ute fra viktige nettverk. Hvis det er slik at nettverk er av stor betydning i rekrutteringsøyemed, vil dette gjøre det vanskeligere for kvinner å klatre i organisasjonenes hierarkier.

Den andre typen forklaring plasserer årsaken til at det er få kvinner i topplederstillinger hos kvinnene selv. Dette perspektivet trekker frem kvinners egne orienteringer og prioriteringer. Et utgangspunkt for denne typen forklaringer er at menn og kvinner har ulike verdier, holdninger og væremåter. Det blir ofte hevdet at kvinner er blitt sosialisert til å leve i pakt med verdier som preger privatsfæren. Dette gjør at de fremstår som omsorgsfulle, opptatt av andres behov og gir uttrykk for følelser. Menn har derimot blitt oppdratt til å leve i pakt med de verdiene som preger den offentlige sfæren. De har blitt sosialisert til å konkurrere, ta sjanser og benekte sårbarhet. Noen teoretikere knytter disse forskjellene til sosialisering tidlig i livet (for eksempel Chodorow 1978). Andre mener at forskjellene oppstår senere og fremhever kvinnelige erfaringer som moderskapet og underordning (jf. Cockburn 1991). Noen teoretikere går så langt som til å hevde at kvinner preges av en annen rasjonalitet enn menn. Healy og Heavans (1987) beskriver til og med den tradisjonelle kvinnelige sosialisering som antitesen til lederskap, slik dette konvensjonelt forstås. Sett i dette perspektivet blir det forståelig om kvinner ikke finner seg til rette i organisasjoner designet av menn og om de ha vanskelig for å klatre til topps. Feminister som argumenterer langs disse linjene hevder ofte at både organisasjoner og ledelsesidealer må endres (jf. Alvesson og Billing 1997). Organisasjonene må gjøres mer egalitære og demokratiske, og formelle regler må erstattes med personlige relasjoner. I sær er flere kritiske til byråkratiske organisasjoner og ønsker i stedet teamwork og mindre desentraliserte enheter (Fergusson 1984, Kvande og Rasmussen 1990).

En tredje type forklaring befinner seg altså i skjæringspunktet mellom organisasjonene og den enkelte kvinnes prioriteringer og muligheter. Acker (1992) presenterer en forklaring som befinner seg i grenseområdet mellom yrkesliv og familieliv. Hun peker på at en

implisitt forutsetning i ledelsesarbeidet er eksistensen av en ektefelle som tar hovedansvaret for familien. I vårt samfunn er det som regel kvinner som tildeles denne oppgaven, og av denne grunn vil kvinner ikke ha de samme karrieremuligheter som menn. Becker (1985) argumenterer langs lignende linjer og hevder at selv om menn og kvinner arbeider like mye på arbeidsplassen, så har kvinner mindre energi å legge i dette arbeidet på grunn av at de arbeider mer i hjemmet. Empiriske studier tyder imidlertid ikke på at dette er tilfellet. Ellingsæter (1994) finner at samlet arbeidstid i hjemmet og på arbeidsplassen ofte er lik for menn og kvinner i Norge. Hun finner også at fordelingen av ulønnet arbeid er likest der begge ektefeller arbeider heltid. En annen forklaring som ligger i denne gråsonen mellom kvinnes egne valg og arbeidslivets krav er såkalte tilbudsforklaringer. Det har blitt hevdet at kvinner i liten grad velger de utdannelsene som fører til lederposisjoner. Teigen og Petersen (1997) viser at det er svært få kvinner på de studieretningene som fører til topplerjobbber i privat næringsliv, hvis vi ser på de utdanningskullene toppledere vanligvis velges fra. Dette er nå under endring i og med at kvinneandelen har vært stadig økende innenfor mange av studiene, slik som økonomi, jus og statsvitenskap, men så er jo også andelen kvinnelige toppledere økende.

I denne rapporten vil jeg legge spesiell vekt på å undersøke forklaringer som retter søkelyset mot forhold i organisasjonen, selv om også andre forklaringstyper vil bli berørt. Det er altså de organisatoriske forhold som vil bli satt i fokus. Jeg skal undersøke om det er sider ved ledelseidealene og ansettelsespraksis som kan forklare det relativt lave antallet kvinnelige toppledere i staten. Jeg skal videre også undersøke hvorledes de som foretar ansettelsene selv vil forklare dette fenomenet. Hvilke årsaker peker de på for å forklare at det er relativt få kvinnelige toppledere i staten er et spørsmål som blir reist.

## 1.5 Fremgangsmåte og metode

For å undersøke problemstillingene som innledningsvis har blitt skissert, er det gjennomført en spørreskjemaundersøkelse (jf. vedlegg 1). Spørreskjemaet har blitt sendt til alle organisasjoner, dvs.



departementer og ytre etater, innen statsforvaltningen<sup>1</sup>. Skjemaet ble stilet til øverste leder i organisasjonen og hans eller hennes nærmeste medarbeider i ansettelsessaker. Selv om det formelt sett er slik at det er regjeringen etter innstilling fra statsråden som foretar en del av disse utnevnelserne, er det i realiteten slik at det er den øverste lederen i organisasjonen i samråd med sjefen for den administrative avdelingen som foretar ansettelsene<sup>2</sup>. Læg Reid (1989) fant at det var sjelden slik at den politiske ledelse la seg opp i ansettelser i embedsstillinger. Vi skal her derfor kalle den øverste lederen i organisasjonen og sjefen for den administrative avdelingen for arbeidsgivere, fordi dette i praksis godt avspeiler deres rolle.

Antakelsene spørreskjemaet bygger på har til dels blitt utviklet på bakgrunn av to tidligere studier av forvaltningen (Storvik 1999, 2000). De tidligere studiene omfatter kvalitative intervjuer med arbeidsgivere i fem statlige organisasjoner. Arbeidsgiverne ble intervjuet om ansettelsespraksis, vurderinger og prioriteringer når det gjaldt rekruttering av nye toppledere. Målet med spørreskjemaundersøkelsen har vært å undersøke hvor utbredt en del fenomener som ble beskrevet i de tidligere studiene er, og å undersøke antakelser som ikke lot seg utforske i de tidligere studiene. Spørsmålsstillinger og svaralternativer som finnes i spørreskjemaet er utarbeidet på bakgrunn av de tidligere intervjuene med arbeidsgiverne. Formuleringer og begreper som brukes er termer som har blitt utviklet og utprøvd gjennom de forutgående kvalitative intervjuene.

De øverste lederne ble gjennom et introduksjonsbrev bedt om å gi et spørreskjema også til sin nærmeste medarbeider i saker som gjaldt

- 
1. Utenriktjenesten er en sektor som ikke er inkludert i studien.
  2. Hvem som deltar i ansettelsesprosessen og hvor mange som deltar varierer noe. Men hovedregelen er at den øverste lederen alltid deltar. I noen tilfeller er ikke den øverste sjefen for det administrative området involvert, men i stedet en personalsjef på et lavere nivå. I en del organisasjoner blir også avdelingsledere på de øverste nivåene rådspurt ved ansettelser. For en stor del har det enkelte departement og etat stor kontroll over egen rekruttering. I en del tilfeller er det imidlertid slik at sektordepartementet har ansvar for å ansette nye toppledere i underliggende etater.

topplederansettelser. Dette viste seg i de aller fleste tilfellene å være en sjef på toppledernivå<sup>3</sup>. I alt 136 personer besvarte spørreskjemaet. Blant de øverste lederne, dvs. departementsrådene og etatslederne, lå svarprosenten på 70%. Det betyr at opplysninger om 70% av de statlige organisasjonene er innhentet. Blant de øverste ledernes nærmeste medarbeidere var det færre som returnerte spørreskjemaet. Samlet sett for begge grupper respondenter lå svarprosenten på 63%. Ser vi på de organisasjonene som ikke har svart på spørreskjemaet, viser det seg at disse fordeler seg nokså jevnt utover de ulike statlige sektorene<sup>4</sup>. Videre viser det seg at organisasjoner med relativt lave andeler kvinnelige toppledere er underrepresentert i studien. I sær organisasjoner med en andel kvinnelige toppledere på over 40% synes å være overrepresentert i studien. Likeledes er andelen kvinnelige arbeidsgivere høyere enn en skulle forvente utfra andelen kvinnelige toppledere. Andelen kvinnelige toppledere ligger som nevnt på 20%, mens i studien ligger andelen kvinnelige arbeidsgivere på 29%. Samlet sett viser disse forholdene at organisasjoner med få kvinnelige toppledere får en relativt sett for liten plass i studien og at kvinnelige arbeidsgiveres synspunkter blir overrepresentert. Dette har selvsagt betydning for de funnene som gjøres, og konsekvensene vil bli diskutert i de ulike kapitlene utover. Ser vi bort fra disse to momentene, er det imidlertid vanskelig å se andre skjevheter ved respondentgruppen som skulle ha en opplagt betydning for mønstrene som avtegner seg i undersøkelsen.

I spørreskjemaet er toppleder definert slik; *Med begrepet toppleder siktes det til alle ledere på kontraktlønn og til ledere med mer enn fem*

- 
3. I noen tilfeller var det vanskelig å avgjøre hvilket nivå i organisasjonen denne medhjelperen befant seg på, og i noen tilfeller var det også klart at dette var en person på mellomledernivå.
  4. Organisasjoner som sorterer under Kirke-, undervisnings- og forskningsdepartementet (KUF) og Justisdepartementet (JD) er noe underrepresentert i studien. Likeledes er organisasjoner som sorterer under Miljødepartementet (MD) og Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD) noe overrepresentert. Det er imidlertid vanskelig å se noen klare konsekvenser av disse skjevhetene knyttet til sektor.

*underordnede som rapporterer direkte til sektordepartementet.* Denne definisjonen er utarbeidet av Arbeids- og administrasjonsdepartementet, og ligger til grunn for departementets interne statistikk. Definisjonen er imidlertid svært streng og gjør at kun den øverste lederen i en del ytre etater blir å regne for en toppleder. I forhold til hvorledes dette ble oppfattet internt i en del av organisasjonene var det en for snever definisjon, og posisjoner som internt ble regnet for topplederposisjoner falt utenfor. Dette betyr at begrepet toppledelse i rapporten først og fremst retter seg mot det aller øverste sjiktet ledere i statsforvaltningen. Dette kan igjen ha konsekvenser for mønstrene som avtegner seg i studien. For eksempel kan det ha betydning for hvilke kvalifikasjoner og lederegenskaper arbeidsgiverne sier de vektlegger ved ansettelser i topplederstillinger. Dette momentet skal jeg komme tilbake til i diskusjonen av de empiriske funnene.

I undersøkelsen blir arbeidsgiverne spurt om sin egen bakgrunn og sivile status. De blir også stilt spørsmål om sin karrierehistorie, og bedt om å vurdere egne kvalifikasjoner og ferdigheter. Arbeidsgiverne spørres om sitt generelle syn på ledelse i staten og spesielt om ledelse i deres egen organisasjon. De blir dessuten bedt om å besvare spørsmål om den siste topplederansettelsen de har vært med på å gjøre i egen organisasjon. Her retter spørsmålene seg mot å kartlegge hvilke kvalifikasjoner som har blitt vektlagt og hva slags relasjoner de hadde til vedkommende som ble ansatt. Sammen med spørreskjemaet fulgte et introduksjonsbrev hvor formålet med studien ble beskrevet og hvor respondentene ble lovet anonymitet. Formålet med studien ble sagt å være å fremskaffe kunnskap om rekruttering av toppledere i staten. Spesielt ble det nevnt at et formål var å fremskaffe kunnskap som kunne komme til nytte i arbeidet med å rekruttere flere kvinnelige toppledere. Respondentene fikk også opplyst at undersøkelsen var initiert av Arbeids- og administrasjonsdepartementet og var godkjent av Datatilsynet (jf. vedlegg 1).

Når det gjelder presentasjonen av datamaterialet har jeg valgt å inkludere kategorier som rommer svært lave antall enheter. Årsaken til dette er at det nettopp har vært et poeng å få frem at så få er å finne i disse kategoriene. Det er også verdt å merke seg at kun de mest sentrale tabellene blir presentert i rapporten.

## 1.6 Rapportens videre innhold

I kapittel 2 tar jeg for meg hvilke kvalifikasjoner og lederegenskaper som vektlegges ved ansettelser av toppledere. Vi skal se hva arbeidsgiverne vurderer som sine egne viktigste kvalifikasjoner og lederegenskaper og hva de ser etter når de ansetter nye toppledere i egen organisasjon. Det vil også bli undersøkt om det er forskjeller i oppfatning mellom mannlige og kvinnelige arbeidsgivere når det gjelder disse forholdene. Ledelsesidealene som kommer til uttrykk vil bli holdt opp mot de oppfatninger om kjønn som arbeidsgiverne gir uttrykk for. Dette gjør det mulig å finne svar på om det er slik at ledelsesidealene synes å være et problem for kvinner som ønsker å bli toppledere. Dessuten skal vi også se om en vektlegging av personlige egenskaper ved utvelgelse av nye toppledere synes å føre til at det blir få kvinnelige toppledere i organisasjonen.

I kapittel 3 undersøker jeg betydningen av nettverk ved rekruttering av toppledere. Jeg skal undersøke hva slags forbindelser som på forhånd forelå mellom arbeidsgiverne og de nye topplerne. Arbeidsgiverne blir også spurt om hva slags relasjon de hadde til personene som ansatte dem. Opplysninger om typen av forbindelser forteller om hva slags nettverk det er tale om, dvs. alliansenettverk eller informasjonsnettverk. Vi skal også se på om det er forskjeller mellom mannlige og kvinnelige arbeidsgivere når det gjelder deres relasjon til de som ansatte dem. Hensikten med dette er å undersøke om nettverk synes å spille en ulik rolle når det gjelder rekruttering av menn og kvinner. Dessuten skal det også undersøkes om mannlige toppledere oftere oppfordres til å søke sin stilling enn hva tilfellet er for kvinner.

I kapittel 4 skal vi se på hva arbeidsgiverne selv mener er årsaken til at det fremdeles er relativt få kvinnelige toppledere i staten. Tror de at kvinner som vil bli toppledere møter flere hindringer enn menn, er et spørsmål som blir stilt. Arbeidsgivere med få kvinnelige toppledere i egen organisasjon vil også bli spurt om hva de tror dette skyldes. Mannlige og kvinnelige arbeidsgiveres oppfatninger i disse spørsmålene vil bli sammenholdt, og vi skal se om arbeidsgivernes kjønn har betydning for hvorledes situasjonen oppleves. Avslutningsvis skal

vi også se på om arbeidsgiverne har tatt i bruk spesielle virkemidler for å rekruttere flere kvinnelige toppledere, og hvorledes de generelt forholder seg til bruken av ulike fremgangsmåter.

Kapittel 5 inneholder en sammenfatning og diskusjon av funn og sammenhenger som er kommet frem i de tre foregående kapitlene. Resultatene vil bli sett i sammenheng, og teoretiske implikasjoner vil bli trukket. Spesielt vil det bli lagt vekt på å trekke konklusjoner om ansettelsesprosessenes betydning for kjønns sammensetningen i toppledersjiktet. Avslutningsvis vil også rekrutteringspraksisen bli vurdert i forhold til om den skaper mangfold i ledermiljøet.



---

# Ledelseskvalifikasjoner, lederegenskaper og kjønn

## 2.1 Innledning

Hva slags ledelseskvalifikasjoner og ledelsesegenskaper som vektlegges ved utvelgelsen av toppledere har betydning for hvilke ferdigheter og relasjonsformer som blir dominerende innenfor det statlige byråkratiet. *Hvilke ledelseskvalifikasjoner som prioriteres* er selvsagt avgjørende for hva slags personer som blir ledere. Hva er viktigst – faglige kvalifikasjoner, kunnskap om forvaltningssystemet eller lederegenskaper? Avhengig av hva som prioriteres, vil personer med ulike kvalifikasjoner få et fortrinn i forhold til det gode som lederstillinger utgjør. Samtidig kan en leder som primært har faglige kvalifikasjoner komme til å gjøre andre vurderinger og prioriteringer enn en leder som først og fremst har kommet til sin posisjon på grunn av gode lederegenskaper. Det er grunn til å tro at de faglige verdiene ofte vil vinne terreng med en leder som hovedsakelig er fagperson og tape terreng med en annen type leder. Men det er ikke bare spørsmålet om lederegenskaper prioriteres eller ikke som er av betydning, også *hvilke lederegenskaper som prioriteres* er viktig. Som nevnt innledningsvis i rapporten handler ledelse mye om relasjoner til medarbeiderne. Hvilke lederegenskaper som vektlegges ved utvelgelse av toppledere vil ha betydning for hvorledes relasjonene på arbeidsplassen blir. Som beskrevet innledningsvis vil forståelsen av ledelsesoppgavene og vektleggingen av spesielle lederegenskaper igjen ofte avspeile mer generelle trekk ved samfunnsutviklingen.

Som tidligere nevnt har det blitt hevdet at kvinner som vil gjøre

karriere møter barrierer i arbeidslivet som menn ikke møter. Jeg skal i dette kapittelet undersøke betydningen av to slike barrierer som er knyttet til vektleggingen av ledelseskvalifikasjoner og lederegenskaper. Det første spørsmålet som skal studeres er *om lederbildet i staten utgjør et hinder for kvinner som ønsker å bli toppledere*. Eksistensen av et maskulint lederbilde har blitt fremmet som en forklaring på at få kvinner blir ledere. Den andre spørsmålet som skal undersøkes er *om det er slik at arbeidsgiverne først og fremst ønsker å ansette nye toppledere med samme type kvalifikasjoner som de selv har*. I og med at menn og kvinner ofte har noe ulike bakgrunn fra utdanning og arbeidsliv vil en slik ansettelsespolitikk kunne føre til at det blir færre kvinnelige ledere enn en skulle forvente. Vi skal nå undersøke begge disse antakelsene med utgangspunkt i hva arbeidsgiverne forteller om sine ledelsesidealer, egne kvalifikasjoner og lederegenskaper.

## 2.2 Ledelse – idealer og prioriteringer

I sin klassiske studie *Men and Women of the Corporation* fra 1977 hevder Rosabeth Moss Kanter at ledelse er beheftet med et maskulint etos. Ledelse har en maskulin undertekst – med lederegenskaper forbinder vi ofte egenskaper som tradisjonelt har blitt assosiert med menn. Slike egenskaper er i følge Kanter evne til å tenke analytisk og sette følelser til side, unngå å ta personlige hensyn og prioritering av måloppnåelse. Dette er orienteringer som konvensjonelt har blitt assosiert med menn og av den grunn er det lettere for menn å passe inn i rollen som ledere enn for kvinner. Kanter hevder at dette maskuline ethos har preget forståelsen av lederskap både innen samfunnsvitenskapen og mer generelt i samfunnet. Men spørsmålet som må reises er om dette lederbildet fra 70-tallet fortsatt er en realitet. Nanett Fondas (1997) viser at det innen ledelseslitteraturen har skjedd en feminisering av det maskuline lederbildet. Med dette mener hun at egenskaper som tradisjonelt har vært assosiert med kvinner nå har blitt en del av ledelsesidealet. Ledelseslitteraturen er i ferd med å skifte innhold, hevder Fondas. Nå fremheves andre typer lederegenskaper enn de såkalt maskuline (jf. kap.1.2).



Et spørsmål som Fondas studie reiser er i hvilken grad vi faktisk finner igjen disse nye ledelsesidealene i det praktiske liv. Dette kan presiseres i to underspørsmål, nemlig om ledere bekjenner seg til disse idealene og om de faktisk praktiserer dem. Vi skal her undersøke hvilke ledelsesidealene de statlige arbeidsgiverne etterspør hos nye toppledere. Med en stor grad av utredningsoppgaver kan de statlige organisasjonene i høy grad beskrives som kunnskapsintensiv virksomhet, og det er som nevnt nettopp i slike organisasjoner av vi skulle forvente å finne nye ledelsesformer. To tidligere studier av fem utvalgte statlige organisasjoner viste også at det faktisk syntes å ha foregått en feminisering av lederskapsidealene i staten (Storvik 1999, 2000). Det viste seg at både egenskaper som assosieres med femininitet og maskulinitet var etterspurte når nye toppledere ble valgt ut. Vi skal nå se hvor utbredt et slikt ideal er. Dessuten skal vi også se hvilke lederegenskaper som prioriteres, og hvilke som synes å være av en mer underordnet karakter.

Et annet spørsmål som skal drøftes er om det er slik at mannlige og kvinnelige ledere bekjenner seg til ulike ledelsesidealene. Er det slik at kvinnelige arbeidsgivere lanserer og representerer et mer «feminint» ledelsesideal enn mannlige arbeidsgivere? En retning innenfor feminismen har hevdet at kvinner relaterer seg til omverdenen på andre måter enn menn (jf. for eksempel Healy og Havens 1987, Cockburn 1991). En vanlig oppfatning innenfor denne retningen er at kvinner er preget av andre rasjonaliteter enn menn (jf. kap. 1.4). Kvande og Rasmussen (1990) fant da også i sin studie av kvinnelige og mannlige sivilingeniører at menn og kvinner hadde ulike oppfatninger av ledelsesoppgaven. De kvinnelige ingeniørene så på seg selv som mer relasjons- og omsorgsorientert enn de mannlige ingeniørene. De mannlige ingeniørene la på sin side større vekt på effektivitet og rasjonalitet. Det er gjort et utall studier av mannlige og kvinnelige ledere, men det har ikke vært mulig å finne systematiske forskjeller i ledelsesstil (Alvesson og Billing 1997). Tilhengere av forskjellsargumentasjonen hevder imidlertid at dette må sees på bakgrunn av at kvinner som velges til lederposisjoner er annerledes enn andre kvinner, og at det er nettopp derfor de blir valgt til ledere. Vi skal her se om mannlige og kvinnelige arbeidsgivere har ulike oppfatninger av ledelse

og om de prioriterer ulike lederegenskaper. Men selv om det skulle vise seg at de mannlige og kvinnelige arbeidsgiverne er nokså like, så kan ikke dette funnet avkrefte at det finns forskjeller mellom menn og kvinner. Prosesser som sosialisering og utvelgelse innad i organisasjonen kan føre til at det kun er kvinner som tilpasser seg den rådende forståelsen av ledelse som blir valgt til slike stillinger.

Den andre typen barriere som skal undersøkes er om det er slik at arbeidsgiverne først og fremst ønsker å ansette nye toppledere som ligner dem selv. Dette er også en antakelse som ble fremsatt av Kanter (1977) i hennes tidligere nevnte studie. Kanter fant at mannlige sjefer først og fremst ønsket å samarbeide med andre menn. Grunnen til dette var at de oppfattet kvinner som uberegnelige og uforutsigbare og derfor vanskelige å forholde seg til. Kanter åpner også opp for at det kan være andre forhold enn kjønn som skaper forskjeller, for eksempel ulike utdanninger og arbeidsbakgrunner. Hva som er vesentlige forskjeller i denne sammenhengen kan variere, men det som kjenne-tegner en vesentlig forskjell er at ulike premisser ligger til grunn for det en sier og gjør. Hvilke sosiale kjennetegn som skaper slike ulike premisser er ikke klart. Dette vil både avhenge av arbeidsoppgavens karakter og av trekk ved samfunnet.

Tendensen til at man velger å ansette nye medarbeidere som ligner de man allerede finner i organisasjon, kalles for *homososial reproduksjon*. Vi skal se om det er slik at arbeidsgiverne i denne studien først og fremst ønsker å ansette nye toppledere som har samme type ledelseskvalifikasjoner som de selv og som har samme type lederegenskaper som de selv. Den kvalitative studien av rekruttering i staten viste at dette syntes å være et underliggende mønster som preget ansettelsespolitikken (Storvik 1999). Både ledelseskvalifikasjoner og lederegenskaper er antakeligvis av vesentlig betydning når det gjelder samarbeidsrelasjoner. Det er for eksempel grunn til å tro at det er lettere for en leder som først og fremst er fagperson å samarbeide med en leder av samme sort. En felles prioritering av faglige verdier og felles faglige perspektiver vil prege en slik samhandling. På samme vis er det grunn til å tro at det for eksempel kan være vanskelig for en leder hvis mest fremtredende lederegenskaper er handlekraft og evne til å tåle psykisk press å samarbeide med en leder som først og fremst

preges av sin evne til å motivere medarbeiderne og av omsorg overfor dem. I dette tilfellet kan både verdier og prioriteringer som ligger til grunn for hvorledes arbeidet utføres være uforenlige. Vi skal også se om det er slik at hvilke kvalifikasjoner som vektlegges *varierer*. Er det slik at uavhengig av hvilken topplederposisjon som skal besettes, så er det de samme forholdene som tillegges betydning? En annen antakelse som vil bli undersøkt er om det er slik at vektleggingen av lederegenskaper slår negativt ut for kvinner. Det har blitt hevdet at det er en fordel for kvinner om mer eksakte kvalifikasjoner slik som faglige meritter prioriteres (Kvande og Rasmussen 1990). Kvinnene taper på at lederegenskaper tillegges stor vekt. En indikasjon på om dette stemmer kan en få ved å undersøke om det er slik at det er færrest kvinner i toppledelsen i de organisasjonene som prioriterer ledelseskvalifikasjoner.

## 2.3 Lederbildet i staten

Hvilke lederegenskaper vektlegges når nye toppledere ansettes i staten? Arbeidsgiverne ble spurt om hvilke lederegenskaper de la mest vekt på eller kom til å legge mest vekt på ved ansettelsen av nye toppledere i sin organisasjon. De ble bedt om å prioritere mellom egenskaper som handlekraft, evne til å tåle psykisk press, evne til å kommunisere, evne til å motivere, evne til å delegere, eller de kunne hevde at det varierte hva de la mest vekt på (jf. tabell 2.1). Hele 50% av arbeidsgiverne sa at de la mest vekt på handlekraft. Evne til å kommunisere kom på andreplass og ble prioritert av 27%. På tredjeplass kom evne til å motivere, og dette ble prioritert av 16%. Kun 3% fremhevet evne til å delegere, 4% hevdet at det varierte hva de vektla og 1% prioriterte evne til å tåle psykisk press. Arbeidsgiverne fikk også spørsmål om hvilke lederegenskaper de la *nest* mest vekt på. Det viste seg da at den innbyrdes rangeringen mellom egenskaper ble forandret, og at de fleste, 31%, nevnte evne til å kommunisere. Deretter ble evne til å motivere nevnt av 25%, og handlekraft ble nevnt av 20%. Når det gjelder de andre alternativene var det små forandringer i rangeringen.

Det vi umiddelbart kan konkludere med er at både relasjonelle og

*Tabell 2.1 Arbeidsgivernes prioritering av lederegenskaper ved ansettelser av toppledere i egen organisasjon. Primære og sekundære prioriteringer. Prosent.*

| Lederegenskaper:              | Primær prioritering | Sekundær prioritering |
|-------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Handlekraft                   | 50*                 | 20                    |
| Evne til å tåle psykisk press | 1                   | 1                     |
| Evne til å kommunisere        | 27*                 | 31                    |
| Evne til å motivere           | 16*                 | 25                    |
| Evne til å delegere           | 3                   | 10                    |
| Evne til å vise omsorg        |                     | 2                     |
| Det varierer                  | 4                   | 12                    |
| Sum                           | 100                 | 100                   |
| N                             | 135                 | 131                   |

\*Oppslutningen om disse egenskapene skiller seg fra hverandre med et signifikansnivå på 5%.

autonome egenskaper er viktige. Mens de relasjonelle egenskapene dreier seg om hvorledes en samhandler med andre mennesker, dreier de autonome egenskapene seg om hvorledes en uavhengig av andre forholder seg til verden. Relasjonelle egenskaper er først og fremst evne til å kommunisere og evne til å motivere, mens autonome egenskaper er handlekraft og evne til å tåle psykisk press. Det går også tydelig frem at både egenskaper som assosieres med maskulinitet og femininitet er sterkt med i bildet. Handlekraft er en egenskap med konnotasjoner til maskulinitet, mens evne til å kommunisere og motivere er egenskaper med feminine konnotasjoner. Men vi ser også at det er en egenskap med maskuline assosiasjoner som flest sier de prioriterer høyest, nemlig handlekraft.

Arbeidsgiverne ble også bedt om å vurdere betydningen av de ovenfor nevnte egenskapene hver for seg på en skala (også en ny egenskap var inkludert her, nemlig omsorg). De ble spurt om hvor viktig de synes det var at en toppleder hadde de aktuelle lederegenskapene. Svaralternativene var en skala som gikk fra svært viktig og viktig til mindre viktig og uten betydning. Det viste seg nå at evne til å kommunisere var den egenskapen som fleste arbeidsgivere, 72%, karakteriserte som svært viktig. I alt 64% svarte at evne til å motivere

var svært viktig, og 62% svarte at det var svært viktig at en toppleder var handlekraftig. Totalt var det 23% som mente at det var svært viktig at en toppleder hadde evne til å tåle psykisk press, og 21% mente at det var svært viktig at en toppleder hadde evne til å vise omsorg. Når det gjelder alle egenskapene utenom omsorg, er det slik at arbeidsgiverne enten hevder at den aktuelle egenskapen er svært viktig eller viktig. Når det gjelder omsorg er det bare 12% som hevder at dette er mindre viktig, mens de resterende 88% ser dette enten som svært viktig eller viktig.

For det første viser dette at alle de nevnte egenskapene vurderes som viktige. Når arbeidsgiverne prioriterer mellom disse egenskapene, er det derfor grunn til å tro at de forutsetter at aktuelle kandidater til en viss grad ivaretar alle de nevnte lederegenskapene. Dessuten viser arbeidsgivernes vurderinger igjen at både egenskaper som assosieres maskulinitet og femininitet rangeres høyt, men at det er de såkalt feminine egenskaper, nemlig evne til å kommunisere og motivere, som flest vurderer som svært viktig. Dette synes å stå noe i opposisjon til funnet referert ovenfor, nemlig at handlekraft var den egenskapen flest prioriterte. Dette kan skyldes at arbeidsgiverne fikk et spørsmål hvor de måtte prioritere mellom flere populære egenskaper. Det er mulig at hvis prioriteringen kun sto mellom handlekraft og evne til kommunisere så vil evne til kommunikasjon kommet bedre ut. Adderer vi oppslutningen om svaralternativene evne til kommunikasjon og evne til å motivere og evne til å delegere, finner vi at disse egenskapene til sammen ble prioritert av like mange som handlekraft. Dette forklarer noe av den ulike svarprofilen på de to spørsmålene, men ikke alt. Uansett viser en helhetlig vurdering at både såkalte maskuline og feminine egenskaper er sterkt representert blant utvelgelseskriteriene og at disse egenskapene står i et balansert forhold til hverandre. Lederbildet arbeidsgiverne gir uttrykk for har altså en sosialt tvekjønnet karakter, uten noen kjønnsmessig slagside.

Er det slik at mannlige og kvinnelige arbeidsgivere har ulike idealer når det gjelder ledelse og at de vektlegger ulike ledelsesegenskaper? Er det slik at kvinnene fremhever de såkalte feminine egenskapene, mens menn fremhever de såkalte maskuline egenskapene? Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet fins det en teoretisk retning innenfor

studiet av kjønn som argumenterer for at menn og kvinner preges av ulike orienteringer. Hvis vi tar for oss spørsmålet om hvor viktig ulike lederegenskaper er, finner vi at de kvinnelige arbeidsgiverne oftere enn de mannlige arbeidsgiverne har en tendens til å vurdere de fleste egenskapene som svært viktige. Størst er imidlertid forskjellen mellom menn og kvinner når det gjelder vurderingen av hvor viktig handlekraft er (jf. tabell 2.2). Her sier 83% av de kvinnelige arbeidsgiverne at dette er svært viktig, mens 54% av de mannlige arbeidsgiverne sier at dette er svært viktig. Ser vi på hvilke lederegenskaper mannlige og kvinnelige arbeidsgivere *prioriterer* finner vi igjen den samme tendensen. Av de kvinnelige arbeidsgiverne er det 63% som prioriterer handlekraft, mens av de mannlige arbeidsgiverne er det 44% som prioriterer dette. I alt 30% av kvinnene prioriterer evne til å kommunisere, mens det samme gjelder 26% av mennene. Når det gjelder evne til å motivere prioriteres dette av 21% av mennene, mens kun 3% av kvinnene prioriterer dette. Evne til å delegerer prioriteres av 3,2% av mennene, men ikke av noen av kvinnene. Kun en mannlige arbeidsgiver prioriterer evne til å tåle psykisk press, mens ingen av kvinnene gjør det samme. Det viser seg altså å være de kvinnelige arbeidsgiverne som prioriterer egenskaper som assosieres med maskulinitet høyest. Dette er stikk motsatt av hva en skulle forvente ut fra teoretiske betraktninger om forskjellene mellom menn og kvinner. For begge kjønns vedkommende er det imidlertid riktig å si at de har et lederbildet med både maskuline og feminine konnotasjoner.

Når det gjelder alder viste det seg at dette hadde lite å si for hvilke ledelsesidealer arbeidsgiverne ga uttrykk for. De fleste av arbeidsgiverne i studien var over 50 år, dette gjaldt omtrent 70%, og de fleste var under 60 år, i dette tilfellet nærmere 80%. En kunne forvente at det var de yngste lederne som i sterkeste grad ga sin tilslutning til dette «nye» ledelsesidealet som Fondas (1997) beskriver. Det ville være disse lederne som i de senere årene har lært seg ledelse. De eldre lederne har vært ledere en god stund og derfor kanskje tilegnet seg sin ledelsesidealer på en tid da et mer maskulinisert ideal rådet grunnen. Det viste seg imidlertid at det var små forskjeller både i gruppene av ledere over og under 45 år, over og under 50 år, over og under 60 år. Ikke bare var forskjellene små når det gjaldt prioriteringer av

*Tabell 2.2 Mannlige og kvinnelige arbeidsgiveres synspunkter på betydningen av at en toppleder er handlekraftig. Prosent*

|  | Mannlige arbeidsgivere | Kvinnelige arbeidsgivere | Alle arbeidsgivere |
|--|------------------------|--------------------------|--------------------|
| Handlekraft er svært viktig                  | 54*                    | 83*                      | 62                 |
| Handlekraft er viktig                        | 46                     | 18                       | 38                 |
| Handlekraft er mindre viktig/ uten betydning | 0                      | 0                        | 0                  |
| Sum  | 100                    | 100                      | 100                |
| N  | 95                     | 40                       | 135                |

\*Forskjellen mellom menn og kvinner er signifikant

lederegenskaper, de viste heller ikke noen systematiske utviklingstendenser. Dette kan forklares på to måter. Det er mulig at det «nye» ledelsesidealet ikke er så nytt, Fondas finner for eksempel dette idealet i lærebøker i ledelse fra midten av 80-tallet. En annen mulig forklaring kan selvfølgelig også være at eldre ledere har latt seg påvirke av det nye idealet. En tredje mulighet, som heller ikke kan utelukkes, er at det ikke har foregått noen endring overhodet, men at ledelse i staten i lang tid har vært utformet på dette viset.

Det er mulig å tenke seg at andelen kvinnelige toppledere i en organisasjon har betydning for hvor feminisert ledelsesidealet i organisasjonen fremstår. Bakgrunnen for en slik ide er en antakelse om at lederidealet tar farge av de personene som befinner seg i organisasjonens toppledelse og en antakelse om at kvinner og menn har ulike lederegenskaper. Samtidig er det mulig å tenke seg at sammenhengen også går den andre veien, og at hvor feminisert lederbildet er har betydning for andelen kvinnelige toppledere i organisasjonen. Antakelsen er i dette tilfellet at det vil være lettere for kvinner å bli ledere i organisasjoner som i høy grad etterspør såkalte feminine lederegenskaper. For å undersøke denne først skisserte sammenhengen har jeg valgt å sammenligne organisasjoner som har henholdsvis over og under 10% kvinnelige toppledere. Under 10% kvinnelige toppledere vil for de fleste organisasjoners vedkommende innebære at de ikke har kvinnelige toppledere overhodet. I noen riktig

store organisasjoner kan det imidlertid bety at de muligens har en eller kanskje to kvinnelige toppledere. I alle tilfeller vil imidlertid dette være organisasjoner hvor det er mulig å si at fraværet av kvinner i ledelsen er påtagelig, også sammenlignet med andre statlige organisasjoner.

Ser vi på andelen kvinnelige toppledere i de ulike organisasjonene og på hvilke lederegenskaper som blir prioritert, finner vi ingen tydelig sammenheng. I organisasjoner med under 10% kvinnelige toppledere, dvs. i de fleste tilfeller uten kvinnelige toppledere, finner vi at handlekraft blir høyere prioritert enn i de andre organisasjonene. I alt 57% prioriterte denne lederegenskapen, mens gjennomsnittet for alle organisasjonene lå på 50%. Tar vi for oss evne til å kommunisere, finner vi også at det er færrest arbeidsgivere som prioriterer dette i organisasjoner med mindre enn 10% kvinnelige toppledere. I alt 23% av arbeidsgiverne i disse organisasjonene prioriterte denne egenskapen, mens gjennomsnittet lå på 27%. Den samme tendensen gjør seg også gjeldende når det gjelder evne til å motivere. I organisasjoner med under 10% kvinnelige toppledere, er det i alt 11% som nevner dette som den viktigste egenskapen, mens gjennomsnittet ligger på 15%. Forskjellene mellom organisasjoner sett ut fra andelen kvinnelige toppledere er her altså svært små.

Ser vi på andelen som har svart at handlekraft er en svært viktig egenskap, finner vi ingen sammenheng. Mens 63% av arbeidsgiverne i organisasjonene med få kvinnelige toppledere (under 10%) sa at denne egenskapen var svært viktig, sa gjennomsnittlig 64% det samme. Når det gjelder evne til å kommunisere svarte 63% av arbeidsgiverne med under 10% kvinnelige toppledere i organisasjonen at dette var svært viktig, mens det gjennomsnittlig var 71% som mente det samme. Når det gjaldt denne egenskapen var det altså noe forskjell. Alt i alt er det imidlertid mulig å konkludere med at det synes å være liten sammenheng mellom andelen kvinnelige toppledere i organisasjonen og lederbildets utforming.

Som allerede vist har arbeidsgivernes kjønn en viss betydning for deres prioriteringer. Hvis vi kun tar for oss de mannlige arbeidsgivernes prioriteringer finner vi et mønster, når vi sammenligner mannlige arbeidsgivere i organisasjoner som har mange kvinner i



*Tabell 2.3 Mannlige arbeidsgiveres synspunkter på betydningen av lederegenskaper. Sett i forhold til andelen kvinnelige toppledere i organisasjonen. Prosent*

|  | Under 30%<br>kvinnelige<br>toppledere<br>i organisasjonen | 30% eller flere<br>kvinnelige<br>toppledere<br>i organisasjonen | I alle<br>organisasjoner |
|--|---|---|--------------------------|
| Svært viktig at en toppleder er handlekraftig N=92           | 62  | 44  | 55                       |
| Svært viktig at en toppleder har evne til å kommunisere N=92 | 62  | 72  | 65                       |
| Svært viktig at en toppleder har evne til å motivere N=91    | 58  | 75  | 64                       |

Forskjellene mellom organisasjoner er ikke signifikant. Når 62% svarer at handlekraft er svært viktig innebærer dette at 38% mener at handlekraft enten er viktig, mindre viktig eller uviktig. Det samme gjelder de andre tallene i tabellen.

topplederen med arbeidsgivere som har middels eller få kvinner i toppledelsen (jf. tabell 2.3). Over 30% kvinner i toppledelsen har jeg i denne sammenhengen valgt å karakterisere som mange. Begrunnelsen for dette er at den gjennomsnittlige andelen kvinnelige toppledere i staten ligger på 20%, og sett i dette perspektivet fremstår en andel kvinner i toppledelsene på over 30% som betydelig. Hvis vi ser på mannlige arbeidsgivere i organisasjoner med under 30% kvinnelige toppledere, finner vi at lederbildet her er mindre relasjonsorientert enn hos mannlige arbeidsgivere i organisasjoner med over 30% kvinnelige toppledere. Mens 62% av de mannlige arbeidsgiverne i organisasjoner med relativt få kvinnelige toppledere hevder at handlekraft er en svært viktig egenskap, er det 44% av de mannlige arbeidsgiverne i organisasjoner med mange kvinnelige toppledere som mener det samme. Ser vi på evne til å kommunisere finner vi at 62% av arbeidsgiverne i organisasjoner med få kvinnelige toppledere beskriver dette som svært viktig, mens det samme gjelder 72% av arbeidsgiverne i organisasjoner med mange kvinnelige topp-

ledere. Ser vi på evne til å motivere finner vi at tallene her henholdsvis er 58% og 75%. For de kvinnelige arbeidsgiverne er forskjellen mindre og ikke så entydige. Det synes altså å være en tendens til at mannlige arbeidsgivere i organisasjoner med mange kvinner i toppledelsen har et mindre maskulint lederbilde enn mannlige arbeidsgivere i organisasjoner med få kvinnelige toppledere. Uansett er det imidlertid viktig å huske at også blant de mannlige arbeidsgiverne med relativt få kvinnelige toppledere i organisasjonen var en såkalt feminin egenskap, nemlig evne til å kommunisere, like fremtredende som handlekraft.

## 2.4 Arbeidsgivernes syn på kjønn og ledelse

Vi skal nå se på hva arbeidsgiverne mener om betydningen av kjønn i ledelsessammenheng.

Hvilke lederegenskaper som verdsettes er i et likestillingsperspektiv først og fremst interessant sett i sammenheng med hvilke oppfatninger om kjønn som råder grunnen. Hvis kjønn oppfattes å *ikke* ha noen konsekvenser for en persons lederegenskaper, så spiller det heller ingen rolle hvilke lederegenskaper som prioriteres. Hvilken betydning mener arbeidsgiverne så at kjønn spiller i ledelsessammenheng? Arbeidsgiverne fikk spørsmål om de synes det var nevneverdig forskjell mellom menns og kvinners lederstil i staten. I alt svarte 55% av arbeidsgiverne nei og 45% ja. Et flertall mente altså at det ikke var forskjeller i lederstil. Av de mannlige arbeidsgiverne var det 63% som sa at det ikke var forskjell, og 37% som hevdet at det var forskjell. Blant de kvinnelige arbeidsgiverne mente 63% at det eksisterte forskjeller i lederstil og 38% mente at det ikke gjorde det. Mens tendensen blant de mannlige arbeidsgiverne altså er å insistere på likhet mellom mannlige og kvinnelige toppledere, så er tendensen motsatt for de kvinnelige arbeidsgiverne (jf. tabell 2.4).

Arbeidsgiverne som mente at det var forskjell på mannlige og kvinnelige ledere i staten ble bedt om å utdype hvilke forskjeller det her var tale om. De ble spurt om de mente at mannlige eller kvinnelige ledere var mest samarbeidsorienterte, eller om det ikke var noen forskjell. I alt hevdet 54% at kvinnelige arbeidsgivere var mest sam-

*Tabell 2.4 Mannlige og kvinnelige arbeidsgiveres synspunkter på om det generelt er forskjeller i menns og kvinners lederstil i staten. Prosent*

|                              | Mannlige arbeidsgivere | Kvinnelige arbeidsgivere | Alle arbeidsgivere |
|------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------|
| Ja, det er forskjeller       | 37*                    | 63*                      | 45                 |
| Nei, det er ikke forskjeller | 63                     | 38                       | 55                 |
| Sum                          | 100                    | 100                      | 100                |
| N                            | 92                     | 40                       | 132                |

\*Forskjellene mellom mannlige og kvinnelige arbeidsgivere er signifikante på 5% nivå.

arbeidsorienterte, 6% sa at menn var mest samarbeidsorienterte og 41% mente at det ikke var noen forskjell. Hvis vi så skiller mellom mannlige og kvinnelige arbeidsgiveres synspunkter finner vi et klart mønster. Det var hovedsakelig de kvinnelige arbeidsgiverne som mente at kvinnelige toppledere var mest samarbeidsorienterte. Blant de kvinnelige arbeidsgiverne var det 82% som hevdet dette, mens det blant de mannlige var 36%. Det viste seg at det kun var mannlige arbeidsgivere som mente at menn var mest samarbeidsorienterte. I alt var det 9% av de mannlige arbeidsgiverne og ingen av de kvinnelige arbeidsgiverne som ga uttrykk for denne oppfatningen. Det mest vanlige synspunktet blant de mannlige arbeidsgiverne var imidlertid at det ikke var forskjell når det gjaldt samarbeidsegenskaper. Av mennene var det 55% som hevdet dette, mens 19% av kvinnene så det på samme vis. Det er altså helt tydelig at kvinnelige arbeidsgivere mener at kvinnelige toppledere er mest samarbeidsorientert, men at mannlige arbeidsgivere ikke er enige i dette.

Arbeidsgiverne som mente at det var forskjell på kvinnelige og mannlige toppledere i staten ble også spurt om de syns at mannlige eller kvinnelige toppledere var mest omsorgsfulle eller om det ikke var noen forskjell. Alt i alt svarte 79% at kvinnelige toppledere var mest omsorgsfulle, 3% at mannlige toppledere var mest omsorgsfulle og 19% hevdet at det ikke var noen forskjell. Denne gangen viste det seg at mannlige og kvinnelige arbeidsgivere var samstemte i sine oppfatninger. Både de mannlige og kvinnelige arbeidsgiverne mente

at det var de kvinnelige topplederne som var mest omsorgsfulle. Hele 80% av de mannlige arbeidsgiverne ga uttrykk for et slikt synspunkt, og det samme gjaldt 77% av de kvinnelige arbeidsgiverne. Kun 2% av de mannlige arbeidsgiverne mente at de var mest omsorgsfulle, mens ingen av de kvinnelige arbeidsgiverne så det slik. I dette spørsmålet er altså mannlige og kvinnelige arbeidsgivere enige – kvinnelige toppledere er de mest omsorgsfulle.

Arbeidsgiverne som sa at det var ulikheter mellom mannlige og kvinnelige ledere ble også spurt om de mente at mannlige eller kvinnelige toppledere hadde den mest autoritære lederstilen. Kun 4% hevdet at kvinner hadde den mest autoritære lederstilen, 59% mente at menn hadde den mest autoritære lederstilen og 37% sa at det ikke var noen forskjell. Det var bare menn som mente at kvinner hadde den mest autoritære lederstilen. I alt 7% av de mannlige arbeidsgiverne hevdet dette, mens ingen av de kvinnelige arbeidsgiverne var enige. Hele 48% av de mannlige og 78% av de kvinnelige arbeidsgiverne hevdet at mannlige ledere var mest autoritære. Og i alt 46% av mennene og 22% av kvinnene sa at det ikke var forskjell. Her ser vi altså at de mannlige og kvinnelige arbeidsgiverne er nokså uenige. De fleste kvinnelige arbeidsgiverne mener at menn er mer autoritære, mens omtrent halvparten av de mannlige arbeidsgiverne er enige med dem i dette.

Arbeidsgivere som mente at det var forskjell på mannlige og kvinnelige ledere fikk også spørsmål om mannlige eller kvinnelige toppledere var mest tydelige og synlige. I alt 55% av arbeidsgiverne sa at her var det liten forskjell, 35% hevdet at mannlige arbeidsgivere var mest tydelige og synlige og 10% hevdet at kvinnelige arbeidsgivere var mest tydelige og synlige. Det var først og fremst kvinnene som mente at det her var kjønnsforskjeller. Av de kvinnelige arbeidsgiverne var det 19%, som hevdet at kvinnelige toppledere var mest tydelige og synlige, mens kun 5% av de mannlige arbeidsgiverne var enige i dette. Hele 41% av de kvinnelige arbeidsgiverne mente at mannlige toppledere var mest tydelige og synlige, mens det samme var tilfellet for 32% av de mannlige arbeidsgiverne. I alt 64% av de mannlige arbeidsgiverne mente at det ikke var forskjeller på dette området, mens 41% av kvinnene sa det samme. Igjen fremstår de kvinnelige og mannlige

*Tabell 2.5 Arbeidsgivernes synspunkter på kjønnsforskjeller i lederstil i staten. Sett i forhold til andelen kvinnelige toppledere i egen organisasjon. Prosent*

|                              | Andel kvinnelige toppledere i egen organisasjon |             |             |             |             |      |
|------------------------------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|------|
|                              | Under 10%                                       | 10% til 19% | 20% til 29% | 30% til 39% | 40% og over | Alle |
| Ja, det er forskjeller       | 44  | 42          | 46          | 44          | 48          | 45   |
| Nei, det er ikke forskjeller | 56  | 58          | 54          | 56          | 52          | 55   |
| Sum                          | 100   | 100         | 100         | 100         | 100         | 100  |
| N                            | 34  | 24          | 24          | 16          | 31          | 129  |

Forskjellene mellom organisasjoner med ulik andel kvinnelige toppledere er ikke signifikante.

arbeidsgiverne som nokså uenige. Et flertall av mennene mener at det ikke er forskjell, og litt under halvparten av kvinnene er enige i dette.

Til slutt ble arbeidsgiverne spurt om det var andre kjønnsforskjeller i lederstil enn de som er nevnt ovenfor mellom mannlige og kvinnelige toppledere. Kun 20% svarte ja til dette. Blant de mannlige arbeidsgiverne var det 16% som mente at slike forskjeller eksisterte og blant de kvinnelige arbeidsgiverne var det 26% som ga uttrykk for det samme. Det betyr at forskjellene listet opp ovenfor i høy grad må sies å uttømme det som oppfattes som vesentlige kjønnsforskjeller.

Det er mulig å tenke seg at *andelen* kvinnelige toppledere i organisasjonen har betydning for om arbeidsgiverne mener at det er forskjeller på mannlige og kvinnelige toppledere. Sagt på en annen måte kunne en tenke seg at de som hadde mye erfaring med kvinnelige toppledere hadde andre synspunkter enn de som ikke hadde en slik nær erfaring å vise til. Dette var imidlertid ikke tilfellet (jf. tabell 2.5). I organisasjoner hvor de hadde under 10% kvinnelige toppledere var det 56% som mente at det ikke var forskjeller i lederstil, mens det i organisasjoner med mer enn 30% kvinnelige toppledere var like mange som var av samme oppfatning. Det synes altså ikke som om direkte erfaring med kvinnelige toppledere i egen organisasjon har betydning

for standpunktet. Ser en kun på mannlige arbeidsgivere i organisasjoner hvor det er under 10% kvinner i toppledelsen og sammenligner deres synspunkter med mannlige arbeidsgivere i andre organisasjoner, finner en heller ikke her systematiske forskjeller. Mens 38% av de mannlige arbeidsgiverne i organisasjoner med under 10% kvinner i toppledelsen mente at det var nevneverdige forskjeller i ledelsesstil mellom kjønnene, mente gjennomsnittlig 37% av alle de mannlige arbeidsgiverne det samme. Det er altså ikke slik at nære erfaringer med kvinnelige toppledere eller mangel på dette, synes å påvirke de mannlige arbeidsgivernes oppfatninger.

Det viser seg altså at arbeidsgiverne har ulike oppfatninger om hvilken rolle kjønn spiller når det gjelder ledelse. Oppfatningene er sprikende, både når det gjelder om kjønn har en betydning og også til en viss grad hvilken betydning. Litt under halvparten av alle arbeidsgiverne mener at det er forskjell på menns og kvinners lederstil. Det er et flertall blant de kvinnelige arbeidsgiverne som mener dette, og det er også slik at blant de som ser forskjeller er det kvinner som ser flest. Blant de mannlige og kvinnelige arbeidsgiverne som mener at det er forskjeller i kvinners og menns lederstil, er det en viss grad av enighet om hvilke forskjeller som eksisterer. Et stort flertall blant de kvinnelige arbeidsgiverne hevder at kvinnelige ledere er mer samarbeidende, omsorgsfulle og mindre autoritære enn menn. En tredjepart av mennene som mener det er forskjell er enige i dette. Litt under halvparten av de mannlige arbeidsgiverne er enige i at mannlige toppledere er mer autoritære enn kvinnelige toppledere. Majoriteten av både mannlige og kvinnelige arbeidsgivere er derimot enige i at kvinner er mer omsorgsfulle. Når det gjaldt å være synlig og tydelig mener et flertall både blant mennene og kvinnene at det her ikke er kjønnsforskjeller.

Blant arbeidsgivere som mener det er forskjell på menns og kvinners lederstil er det faktisk slik at det er en tendens til at kvinnene beskrives på måter som indirekte gjør de bedre kvalifisert enn mennene i forhold til en del viktige lederegenskaper. At kvinnene beskrives på måter som kan tolkes i retning av at de er dårligere kvalifisert enn mennene hører mer til sjeldenhetene. Forskjellstenkingen synes altså hovedsakelig å slå ut i kvinnes favør.

## 2.5 Arbeidsgivernes vektlegging av kvalifikasjoner

Vi har nå sett hvilke lederegenskaper arbeidsgiverne vektlegger ved ansettelser av nye toppledere. Et annet spørsmål som skal undersøkes er hvilke kvalifikasjoner arbeidsgiverne vektlegger. Hvordan verdsettes faglige kvalifikasjoner i forhold til lederegenskaper og kunnskap om forvaltningen og hvilken rolle spiller eventuelle andre kvaliteter? Hvilke kvalifikasjoner som prioriteres forteller noe om hva slags orienteringer som preger personer som ansettes som ledere. I den grad lederstillinger oppfattes som et gode forteller også prioriteringen av kvalifikasjoner om hvilken form for kompetanse som premieres i det statlige byråkratiet. Arbeidsgiverne ble både spurt om hvilke kvalifikasjoner de vektlegger når de skal ansette nye toppledere i egen organisasjon og hvilke kvalifikasjoner de generelt synes bør tillegges vekt ved topplederansettelser i staten. Varierer dette eller er det de samme forholdene som tillegges betydning i en hver sammenheng? Vi skal også se på hva de selv mener er deres egne mest fremtredende kvalifikasjoner og hvilke kvalifikasjoner de tror var viktige for at de ble ansatt i sin nåværende stilling. Dessuten skal vi se om det er slik at arbeidsgiverne foretrekker nye toppledere med samme type kvalifikasjoner og med de samme lederegenskapene som de selv. Antakelsen om homososial reproduksjon (jf. Kanter 1977) innebærer at slike mekanismer opererer i rekrutteringssituasjoner, og tidligere studier av statsforvaltningen har som nevnt tydet på at dette er tilfellet. Avslutningsvis skal vi se om det er slik at en vektlegging av lederegenskaper slår negativt ut for andelen kvinnelige toppledere i organisasjonen. Det har vært hevdet at dette er en type kvalifikasjoner som er diffuse og derfor ikke gir kvinner. Grunnen er at mindre objektive kriterier gir rom for diskriminering (Kvande og Rasmussen 1990).

Arbeidsgiverne fikk spørsmål om hvilke kvalifikasjoner de vanligvis la vekt på eller kom til å legge vekt på ved ansettelser av toppledere i egen organisasjon. De ble bedt om å prioritere mellom fire ulike typer kvalifikasjoner eller velge svaralternativer som sa at det varierte hva de vektla eller at andre forhold var av større betydning

*Tabell 2.6 Arbeidsgivernes prioriteringer av kvalifikasjoner ved ansettelse av toppledere i egen organisasjon. Primære og sekundære prioriteringer. Prosent*

| Kvalifikasjoner:                              | Primær prioritering | Sekundær prioritering |
|---|---------------------|-----------------------|
| Meget god faglig innsikt                      | 17*                 | 35                    |
| Meget god kjennskap til offentlig forvaltning | 3*                  | 25                    |
| Meget gode lederegenskaper                    | 79*                 | 14                    |
| Stor sosial kontaktflate                      |                     | 2                     |
| Det varierer hvilke forhold som vektlegges    |                     | 5                     |
| Andre forhold av større betydning             | 1                   | 19                    |
| Sum   | 100                 | 100                   |
| N   | 136                 | 135                   |

\* Oppslutningen om disse kvalifikasjonene skiller seg fra hverandre med et signifikansnivå på 5%

(jf. tabell 2.6)<sup>5</sup>. Den kvalifikasjonen flest arbeidsgivere sa de ville prioritere var lederegenskaper. I alt 79% sa at meget gode lederegenskaper var den aller viktigste kvalifikasjonen. En gode del færre prioriterte faglig innsikt. Kun 17% sa at de mente at meget god faglig innsikt innenfor organisasjonenes arbeidsområde var det aller viktigste. Nesten ingen prioriterte kjennskap til offentlig forvaltning. Bare 3% sa at meget god kjennskap til offentlig forvaltning var den kvalifikasjonen de satte høyest. Ingen prioriterte stor sosial kontaktflate innenfor offentlig forvaltning, og ingen svarte at det varierte hvilke forhold som ble prioritert. Kun 1% sa at det var andre kvalifikasjoner enn de nevnt ovenfor som de vektla mest.

På spørsmål om hva arbeidsgiverne sekundært vektla svarte de fleste, 35%, god faglig innsikt. Deretter fulgte kjennskap til offentlig forvaltning, i alt 25% sa at dette var den kvalifikasjonen de anså for å

- 
5. De ulike svaralternativene var som følger «Meget god faglig innsikt innenfor organisasjonens arbeidsområde», «Meget god kjennskap til offentlig forvaltning», «Meget gode lederegenskaper (for eksempel handlekraft, evne til å kommunisere)», «Stor sosial kontaktflate innenfor offentlig forvaltning», «Det varierer hvilke forhold som vektlegges», «Andre forhold er av større betydning».



være av nest mest betydning. Totalt 19% sa at andre forhold var det de sekundært vektla. Kun 14% sa at lederegenskaper var et forhold de vektla sekundært. Stor sosial kontaktflate får i denne sammenhengen en oppslutning på 2%. Arbeidsgiverne ble også spurt om hvilke kvalifikasjoner de mente *generelt* burde tillegges mest vekt ved ansettelser av toppledere i staten. Igjen viste det seg at hele 78% prioriterte lederegenskaper, mens 14% prioriterte gode faglige kvalifikasjoner. Totalt 7% mente at det var vanskelig å si noe generelt om dette, og 2% sa at de prioriterte god kunnskap om offentlig forvaltning.

Lederegenskaper fremtrer som den viktigste kvalifikasjonen hvis man ønsker å bli toppleder i staten og på andre plass følger faglige kvalifikasjoner innenfor organisasjonens arbeidsområde. Ser vi på hva arbeidsgiverne hevder er den nest mest viktige kvalifikasjonen finner vi at også gode kunnskaper om offentlig forvaltning spiller en rolle, om enn i klart mindre grad enn de to foregående typer kvalifikasjoner. Hva det innebærer at faglig innsikt og kunnskap om offentlig forvaltning blir vurdert som sekundært kan imidlertid variere. En tidligere studie (Storvik 1999) viste at i noen organisasjoner var kravene til faglig innsikt og forvaltningskunnskap svært nedtonet. Eller som man sa i en av organisasjonene, så holdt det om den øverste lederen «hadde interesse for feltet». Ofte vil nok kravene være mer omfattende enn som så, og god faglig innsikt kan nok være en forutsetning for å få jobben selv om dette ikke er prioritert. Som vi ser er det også svært liten forskjell på hvilke kvalifikasjoner arbeidsgiverne sier at de prioriterer i egen organisasjon, og de kvalifikasjonene de mener generelt bør vektlegges ved ansettelser av nye toppledere i staten. Igjen er det lederegenskaper som klart er viktigst, mens faglig innsikt innenfor organisasjonens arbeidsområde i langt sjeldnere grad prioriteres. At arbeidsgiverne i så liten grad differensierer mellom egen organisasjon og i staten generelt, betyr at de ikke oppfatter at ledelsesoppgavene i staten varierer avhengig av sektor og organisasjon. Tvert imot er det tydelig at de mener at utfordringene er de samme når det gjelder ledelse på tvers av sektorer.

Det viste seg å være litt forskjell mellom kvinnelige og mannlige arbeidsgivere når det gjaldt hvilke kvalifikasjoner de prioriterte ved

ansettelser. Mens 77% av de mannlige arbeidsgiverne sa at de prioriterte gode lederegenskaper, var det 85% av de kvinnelige arbeidsgiverne som gjorde det samme. God faglig innsikt ble prioritert av 20% av mennene og av 10% av kvinnene. Ellers var det ingen klare forskjeller mellom kjønnene. Ser vi på alder finner vi ingen forskjeller i prioriteringer mellom ledere som er under 50 år, over 50 år eller over 55 år. Stort sett vektlegges de ulike kvalifikasjonene i samme grad uavhengig av aldersgruppe. Som når det gjelder lederegenskaper kan dette tolkes på to måter. Enten kan dette innebære at synet på hvilke kvalifikasjoner som er viktige har endret seg lite over en tyve års periode, eller så kan det hende at eldre ledere har skiftet oppfatninger i tråd med tiden.

## 2.7 Arbeidsgivernes beskrivelser av egne kvalifikasjoner

Vi har nå sett hvilke kvalifikasjoner arbeidsgiverne vektlegger ved rekruttering av nye toppledere. Spørsmålet som nå skal undersøkes er hvorledes dette sammenfaller med arbeidsgivernes oppfatninger om hva de selv er best til. Arbeidsgiverne ble bedt om å fortelle hva de så som sin egen viktigste kvalifikasjon. De fikk spørsmål om hvilken kvalifikasjon de så som sitt sterkeste kort i forhold til den jobben de var satt til å gjøre. Totalt var det 59% av alle topplederne som hevdet at gode lederegenskaper var deres viktigste kvalifikasjon. I alt 30% sa at deres viktigste kvalifikasjon var god faglig innsikt innenfor organisasjonens arbeidsområde, og 11% mente at god kjennskap til offentlig forvaltning var deres sterkeste kort. Kun 1% trekker frem stor sosial kontaktflate, og ingen hevder at andre kvalifikasjoner er deres viktigste ressurs. Arbeidsgiverne fikk også spørsmål om hvilke forhold de trodde var avgjørende for at de selv var blitt ansatt i sin nåværende stilling. Til dette sa de fleste, 50%, at de trodde dette skyldes deres lederegenskaper. I alt 33% nevnte god faglige innsikt og 13% mente grunnen var deres gode kjennskap til offentlig forvaltning. Kun 1% svarte at de trodde grunnen var deres sosiale kontaktflate, mens 2% sier at de ikke vet hvorfor de ble ansatt. Vi ser altså at mens

nesten 80% prioriterer lederegenskaper når de foretar sine ansettelser, så er det kun 50% som tror at lederegenskaper er grunnen til at de selv ble ansatt. Hvis disse arbeidsgiverne har et riktig bilde av sitt eget ansettelsesgrunnlag, så viser dette en *endring* i lederutvelgingskriteriene. Utviklingen tyder på at ledelseskvalifikasjoner er i ferd med å bli viktigere enn tidligere og at faglig innsikt er i ferd med å tape terreng. Flere av topplederne som ble intervjuet i en tidligere studie fortalte at denne typen endringer hadde foregått i deres organisasjon (Storvik 1999). Noen av dem hevdet at en tidligere hadde lagt for stor vekt på faglige meritter og at det var viktig å prioriterer ledelseskvalifikasjoner i fremtiden.

Det viste seg å være små kjønnsforskjeller når det gjaldt hva de mannlige og kvinnelige arbeidsgiverne anså som sine viktigste kvalifikasjoner. I alt 58% av mennene og 60% av kvinnene hevdet at gode lederegenskaper var deres sterkeste kort i forhold til den jobben de var satt til å gjøre. Dette er i god overensstemmelse med hva som kom frem i studien av statlige mellomledere (Storvik 2000). Her viste det seg at især kvinnene hadde stor tillit til egne lederegenskaper. På spørsmålet om hva de trodde var mest avgjørende for at de ble ansatt i sin nåværende jobb, svarte 47% av mennene og 58% av kvinnene at den viktigste faktoren var deres gode lederegenskaper. I alt 36% av mennene og 28% av kvinnene sier at de tror årsaken var deres gode faglige innsikt. Det synes altså første og fremst å være kvinnene som tror at deres lederegenskaper taler i deres favør.

Men selv om de kvinnelige arbeidsgiverne tror det forholder seg slik, trenger det selvsagt ikke å være tilfellet. Det har som nevnt vært fremsatt en påstand om at kvinner tjener på at det er de mer objektive kvalifikasjoner slik som faglige meritter som vektlegges. Kvinner taper kampen om posisjoner når lederegenskaper prioriteres, har det vært hevdet. Ved å se om det er slik at det er relativt få kvinnelige toppledere i organisasjoner hvor lederegenskaper står høyt i kurs og mange kvinnelige ledere i organisasjoner hvor lederegenskaper prioriteres lavt, kan en få et inntrykk av om dette synes å være tilfelle (jf. tabell 2.7). Hvis vi tar for oss de arbeidsgiverne som sier at de prioriterer lederegenskaper, finner vi at 26% av disse har under 10% kvinnelige toppledere i organisasjonen og at 26% har over 40%

*Tabell 2.7 Arbeidsgivernes prioritering av kvalifikasjoner ved toppleransettelser i egen organisasjon. Sett i forhold til andelen kvinnelige toppledere i organisasjonen. Prosent*

| Andel kvinnelige toppledere | Arbeidsgiver prioriterer |                          |                      |               | Totalt |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|---------------|--------|
|                             | God faglig innsikt       | God forvaltningskunnskap | Gode lederegenskaper | Andre forhold |        |
| Under 10%                   | 23                       | 25                       | 26                   | 100           | 26     |
| 10-19%                      | 32                       |                          | 17                   |               | 19     |
| 20-29%                      | 14                       | 75                       | 17                   |               | 18     |
| 30-39%                      | 18                       |                          | 13                   |               | 14     |
| Over 40%                    | 14                       |                          | 26                   |               | 23     |
| Sum                         | 100                      | 100                      | 100                  | 100           | 100    |
| N                           | 22                       | 4                        | 106                  | 1             | 133    |

kvinnelige toppledere. Ser vi på de arbeidsgiverne som sier at de prioriterer god faglig innsikt, finner vi at 23% har under 10% kvinnelige toppledere i organisasjonen og at 14% har over 40% kvinnelige toppledere i organisasjonen. Analysen viser med andre ord ingen sammenheng, som kan tolkes dit hen at en prioritering av faglige kvalifikasjoner fører til relativt sett mange kvinnelige toppledere. Denne analysen tar imidlertid ikke hensynet til at rekrutteringsgrunnlaget når det gjelder kvinnelige ledere varierer for ulike organisasjonstyper, og at dette kan ha påvirket resultatet. Det innebærer at det her blir vanskelig å trekke noen sikre konklusjoner. Det kan være bakenforliggende forhold, slik som tilbudet av kvinner med riktig utdannings- og arbeidsbakgrunn, som er avgjørende.

## 2.8 Likhetens reproduksjon

Det siste temaet som skal undersøkes i dette kapittelet er antakelsen om homososial reproduksjon. Er det er noen sammenheng mellom hva arbeidsgiverne vurderer som *sin* viktigste kvalifikasjon i forhold til jobben de gjør, og hva de prioriterer når de ansetter nye toppledere? Er det slik at den kvaliteten som de selv mener er deres sterkeste kort

*Tabell 2.8 Arbeidsgivernes synspunkter på hvilke kvalifikasjoner som generelt bør prioriteres ved rekruttering av toppledere. Sett i forhold til hva arbeidsgiverne vurderer som sin egen viktigste kvalifikasjon. Prosent*

|                       | Arbeidsgivernes egen viktigste kvalifikasjon |                      |                 |                   |        |
|-----------------------|--|----------------------|-----------------|-------------------|--------|
|                       | Faglig innsikt                               | Forvaltningskunnskap | Lederegenskaper | Stor kontaktflate | Totalt |
| Faglig innsikt        | 30   | 13                   | 5               |                   | 13     |
| Forvaltningskunnskap  | 3  | 7                    |                 |                   | 2      |
| Lederegenskaper       | 60   | 80*                  | 89*             |                   | 79     |
| Umulig å generalisere | 8  |                      | 6               | 100               | 7      |
| Sum                   | 100  | 100                  | 100             | 100               | 100    |
| N                     | 40   | 15                   | 79              | 1                 | 135    |

\*Blant arbeidsgivere som ser forvaltningskunnskap som egen viktigste kvalifikasjon er det signifikant flest som prioriterer lederegenskaper ved ansettelser. Blant arbeidsgivere som ser lederegenskaper som sin egen mest fremtredende kvalifikasjon gjelder det samme. Signifikansnivå 5%.

også er den kvaliteten de prioriterer hos nye toppledere? Dette spørsmålet skal både studeres i forbindelse med hvilke kvalifikasjoner som prioriteres og hvilke lederegenskaper som foretrekkes. Først skal vi se på prioriteringen av lederkvalifikasjoner.

Hvis vi ser på de arbeidsgiverne som hevder at deres viktigste kvalifikasjon er god faglig innsikt, så finner vi at hele 60% av disse sier at det de *generelt* mener bør prioriteres ved ansettelser av nye toppledere i staten er gode lederegenskaper (jf. tabell 2.8). Blant de arbeidsgiverne som sier at god kunnskap om offentlig forvaltning er deres viktigste kvalifikasjon, sier 80% at de syns at lederegenskaper generelt bør tillegges mest vekt ved ansettelser av nye toppledere. Av de som ser lederegenskaper som sin mest fremtredende kvalifikasjon sier 89% at de syns dette er den kvalifikasjonene som bør tillegges mest vekt ved topplederansettelser. Ser vi på hva de sier de tillegger vekt ved topplederansettelser i egen organisasjon i stedet for generelt ved topplederansettelser i staten, finner vi det samme mønsteret. Det

vi ser her er altså at alle, uavhengig av hva de mener er deres egen styrke, sier at de tillegger lederegenskaper størst vekt. Dette tyder på at vektleggingen av kriterier bygger på en felles forståelse av hva som kreves for å være toppleder i staten. Det synes altså å være et *ideal* som i dette tilfellet preger arbeidsgivernes oppfatninger om rekruttering. Men ser vi på den innbyrdes forskjellen mellom arbeidsgivere med ulike primære kvalifikasjoner, så ser vi at egne kvalifikasjoner har en viss betydning for hva som vektlegges. Det viser seg at det er arbeidsgivere som ser lederegenskaper som sin egen viktigste kvalifikasjon som i høyest grad mener at dette bør prioriteres (jf. tallene ovenfor). Vi ser også at det er arbeidsgivere som vurderer faglige kvalifikasjoner som sitt sterkeste kort, som oftest mener at faglige kvalifikasjoner bør tillegges mest vekt. Det samme gjelder også for gode kunnskaper om offentlig forvaltning, men i dette tilfellet er tallene svært små.

Det andre interessante spørsmål i denne sammenheng er om det er overensstemmelse mellom hvilke lederegenskaper arbeidsgiverne prioriterer ved ansettelser i *egen* organisasjon og hva de selv ser som sin viktigste lederegenskap (jf. tabell 2.9). Av de arbeidsgiverne som sa at handlekraft var deres viktigste lederegenskap, sa 74% at de prioriterer handlekraft når de ansatte nye toppledere. Av de arbeidsgiverne som sa at evne til å kommunisere var deres viktigst lederegenskap, sa 56% at de la mest vekt på evne til å kommunisere. Av de som så evne til å motivere som sitt sterkeste kort, var det 55% som sa at dette var den ledereenskapen de prioriterte. Av de som så evne til å delegere som sin viktigste kvalifikasjon (dette er svært få), var det imidlertid et flertall som sa at de så en annen egenskap (handlekraft) som viktigst. Med et lite unntak var det altså slik at det arbeidsgiverne vurderte som sin egen viktigste lederkvalifikasjon, også var det de hovedsakelig la vekt på ved nyansettelser. Ser vi bort fra de som prioriterte den ledereenskapen som også var deres egen styrke, finner vi at det i sær var handlekraft og evne til å kommunisere som ble prioritert. Også her ser det derfor ut til at ideelle overveielser har betydning selv om dette ikke er viktigst, slik det var når det gjaldt kvalifikasjoner. Alt i alt blir det derfor mulig å si at både idealer og egne kvalifikasjoner har stor betydning for hva slags rekrutteringsprofil arbeidsgiverne utformer.

*Tabell 2.9 Arbeidsgivernes prioriteringer av lederegenskaper ved ansettelser av toppledere i egen organisasjon. Sett i forhold til hva arbeidsgiverne vurderer som sin egen viktigste lederegenskap. Prosent*

| Arbeidsgivernes egen viktigste lederegenskap: |                  |                           |                                |                           |                           |                               |        |
|---|------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------|
|   | Handle-<br>Kraft | Tåler<br>psykisk<br>press | Evne til<br>å kom-<br>munisere | Evne til<br>å<br>motivere | Evne til<br>å<br>delegere | Andre<br>kvalifika-<br>sjoner | Totalt |
| Handlekraft                                   | 74*              |                           | 33                             | 14                        | 50                        | 67                            | 50     |
| Tåler psykisk<br>press                        |                  |                           | 3                              |                           |                           |                               | 1      |
| Evne til å<br>kommunisere                     | 14               | 100                       | 56                             | 27                        | 14                        |                               | 28     |
| Evne til<br>å motivere                        | 7                |                           |                                | 55                        | 21                        | 33                            | 15     |
| Evne til<br>å delegere                        |                  |                           | 3                              | 5                         | 14                        |                               | 3      |
| Hva som vekt-<br>legges varierer              | 5                |                           | 6                              |                           |                           |                               | 4      |
| Sum   | 100              | 100                       | 100                            | 100                       | 100                       | 100                           | 100    |
| N   | 57               | 1                         | 36                             | 22                        | 14                        | 3                             | 133    |

\* Blant arbeidsgivere som ser handlekraft som sin egen viktigste lederegenskap er det signifikant flest som prioriterer handlekraft ved nyansettelser. Blant arbeidsgivere som ser evne til å kommunisere og evne til å motivere som egen viktigste lederegenskap er det ingen signifikante prioriteringer når det gjelder lederegenskaper. Signifikansnivå 5%.

Homososial reproduksjon synes altså å spille en rolle når det gjelder å forklare prioriteringer som gjøres i rekrutteringsøyemed. Selvsagt kan vi også her tenke oss en viss effekt «den andre veien», nemlig at hva som beskrives som arbeidsgivernes eget sterkeste kort tar farge av hva de mener er det viktigste å prioritere ved utvelgelsen av nye toppledere.<sup>6</sup> I sær er det lett å tenke seg at denne prosessen gjør seg

6. Spørsmålene om hva arbeidsgiverne vurderer som sine egne mest fremtredende kvaliteter er i spørreskjemaet plassert før spørsmålene om hva som prioriteres ved rekruttering av nye toppledere. Det er derfor ikke så sannsynlig at de har

gjeldende hvor sterke idealer preger lederutvelgelsen. Homososial reproduksjon er en prosess som fører til at lederne i en organisasjon bli lik hverandre. Hvilke tanker har arbeidsgiverne selv gjort seg om behovet for fornyelse i ledergruppen? Hva sier arbeidsgiverne selv at de prioriterer i denne sammenhengen? Arbeidsgiverne fikk spørsmål om hva de la vekt på når de skulle ansette nye toppledere. De ble spurt om de ønsket at vedkommende skulle gli lett inn i toppledermiljøet på arbeidsplassen, eller om de prioriterte at vedkommende representerte noe nytt i forhold til det eksisterende miljøet. Hele 64% svarte at de syntes at det var viktig at vedkommende representerte noe nytt, mens 26% sa at de mente at det var viktig at vedkommende gled lett inn i miljøet. I alt 10% av arbeidsgiverne sa at de ikke tok slik hensyn når de skulle ansette nye toppledere. I utgangspunktet sier altså de fleste at de ønsker å rekruttere en person som representerer fornyelse. Forhold som homososial reproduksjon, felles idealer og lite differensiering mellom ulike stillinger og organisasjoner vil være med på å trekke i motsatt retning. Det kan imidlertid ikke utelukkes at det er andre kvaliteter arbeidsgiverne har i tankene når de sier at de ønsker fornyelse.

---

«tilpasset» beskrivelsen av egne kvaliteter utfra hvorledes de har besvart spørsmålene om prioriteringer ved rekruttering.



---

## Nettverk og rekruttering

### 3.1 Innledning

Det har vært spekulert mye på hvilken rolle nettverk spiller i arbeidslivet generelt. Spesielt har man vært opptatt av betydningen nettverk har for rekruttering til sentrale stillinger i det norske samfunn. Her skal jeg se på den betydning nettverk synes å ha for rekrutteringen til topplederstillinger i det statlige byråkratiet. Det har vært spekulert en del på hvor viktig nettverk er i denne sammenhengen og hva slags forbindelser det i tilfellet dreier seg om. Noe av interessen for nettverk skyldes nok at det har en uklar legitim status. På den ene siden er nettverk for tiden et ja-ord, formelle og uformelle nettverk sees som essensen i et moderne og effektivt arbeidsliv (Kanter 1990, Castells 1996, Sennett 1998). I andre sammenhenger knyttes nettverk til «samrøre» og brudd på meritokratiske prinsipper. En del feminister har hevdet at «hemmelige brorskap» holder kvinner vekk fra posisjoner med makt og innflytelse (Kanter 1977, Scott 1996, Wennerås og Wold 1997). Et nettverks legitimitet avhenger selvsagt av hensikten med nettverket og nettverkets virkemåte. Nettverk som innebærer samarbeid og faglig hjelp deltakerne imellom fremstår som utelukkende positivt. Derimot fremstår nettverk hvor posisjoner utveksles på grunnlag av lojalitet mellom nettverksdeltakerne som illegitimt.

Jeg skal her ta for meg nettverksforbindelser innen statsforvaltningen. Jeg skal undersøke i hvilke sammenhenger nettverk synes å ha en betydning, hvor stor vekt det tillegges, og hva slags nettverksforbindelser det er snakk om. Spesielt skal jeg imidlertid sette fokuset på betydningen av nettverk i rekrutteringssammenheng. Hva slags

forbindelser eksisterer mellom de som foretar ansettelse og de som ansettes, er problemstillingen som blir reist. Et annet spørsmål som blir diskutert er om det synes å være en fordel å kjenne arbeidsgiver på forhånd. Med utgangspunkt i disse diskusjonen vil jeg også undersøke om kvinnelige og mannlige toppledere har ulike relasjoner til de som ansetter dem. Hvis relasjonene viser seg å være ulike, blir spørsmålet om dette kan forklare den lave andelen kvinner i toppledelsen i staten.

### 3.2 Teoretisk ramme for undersøkelsen av nettverk

Begrepet nettverk indikerer at personer står i en eller annen forbindelse med hverandre. Denne forbindelsen kan være formalisert, slik tilfeller er når en organisasjon har nettverksorganisering inntegnet på «organisasjonskartet», eller den kan være uformell. Det er denne siste typen uformelle nettverk jeg her er interessert i. Hva som utveksles gjennom nettverkene kan være så ymse. *Faglig hjelp og assistanse* kan tenkes å være en viktig utvekslingstjeneste, men også forhold som *sosial og psykisk støtte* kan være viktige nettverks-goder (Mathiesen 2000). Et annet viktig nettverks-gode kan være *informasjon*, og dette kan både gjelde opplysninger om konkrete forhold og opplysninger om uformelle normer og verdier som preger et miljø. Dessuten er det også mulig å tenke seg at nettverket utveksler *posisjoner og verv*. Som vi skal se er det mulig å tenke seg at ulike typer motivasjoner ligger til grunn for denne siste typen nettverksutvekslinger, avhengig av hva slags forbindelser det er snakk om.

I rekrutteringsøyemed er det mulig å tenke seg tre typer nettverksforbindelser som kan være av betydning. På bakgrunn av tidligere forskning har jeg valgt å lage en inndeling hvor jeg skiller mellom *informasjonsnettverk*, *alliansenettverk* og *ressursnettverk*. Den første formen for nettverk består av forbindelser mellom arbeidsgiver og den som ansettes, eventuelt via en tredje person som begge kjenner. Her brukes nettverksforbindelsene til å skaffe *informasjon*. Dette kan gå begge veier. Granovetter (1974) beskriver hvorledes nettverk brukt på denne måten er gunstige både for arbeidssøker og arbeidsgiver. Arbeidssøkere får gjennom sitt nettverk informasjon om ledige jobber,

mens arbeidsgivere får informasjon om arbeidssøkere. Å få slik informasjon om ledige jobber er sannsynligvis av liten betydning for jobbsøkere i offentlig forvaltning, og især på de høyere nivåene. Slike stillinger utlyses alltid i flere aviser og med utfyllende beskrivelser og lang søknadsfrist. Når den allment tilgjengelige utlysningen av ledige stillinger er så god, er det lite sannsynlig at nettverk som informasjonskanal spiller noe særlig rolle for potensielle søkere i denne sammenhengen. Den omvendte varianten er det derimot grunn til å tro er av betydning. Jo mer informasjon en har om søkere til stillinger, jo mindre sannsynlig er det at en gjør dårlige valg. Generelt må en anta at arbeidsgivere under ellers like vilkår foretrekker søkere de har mye opplysninger om, fremfor søkere de har lite opplysninger om. Dette betyr selvsagt ikke at kjennskap alltid vil slå ut til arbeidssøkers fordel. Hva som synes å være tilfellet er at en kjent person som vurderes positivt går foran en ukjent person som vurderes positivt. Derimot vil en ukjent person som vurderes positivt gå foran en kjent person som vurderes negativt.

Hvis dette er riktige vurderinger, er det en fordel for arbeidssøkere å ha et stort kontaktnett og spesielt i forhold til arbeidsgivere. Hvis det er slik at kvinner i mindre grad enn menn har dette, så vil langt flere kvinner falle i gruppen «ukjent», og derfor ikke foretrekkes. De vil dessuten også sjeldnere bli forespurt om å søke, da en må gå ut fra at arbeidsgiveren i slike sammenhenger foretrekker å spørre noen han eller hun kjenner. Dessuten er det også mulig at en nær forbindelse til arbeidsgiver stimulerer personer til å søke stillinger. En grunn til dette kan være at de tror kjennskapet vil slå ut til deres fordel i ansettelsesprosessen. En annen grunn kan være at arbeidssøkeren har en preferanse for arbeidsplasser han eller hun kjenner litt til og dermed vet hva de går til. Det motsatte vil selvsagt gjelde arbeidssøkere som ikke har en slik forbindelse, og det er mulig at dette avskrekker relativt flere kvinner enn menn fra å søke.

Den andre formen for nettverk handler om ønsket om å dra nytte av uformelle *allianser*. Arbeidsgiverens motivasjon for å rekruttere alliansepartnere til topplederstillinger ligger i behovet for lojale støttespillere. Slike fenomener er beskrevet flere steder i organisasjonslitteraturen. Kanter (1977) hevder at i store komplekse organisasjoner

vil denne typen nettverk være en svært viktig kilde til makt, og de som ikke har slike nettverksforbindelser vil være omtrent maktesløse. Hughes (1958) kaller disse nettverkene for «de indre sirkler» i en organisasjon. Disse består av medarbeidere som er fortrolige og lojale overfor hverandre. Relasjonene her er partikularistiske akkurat som i familien eller blant venner. Man hjelper hverandre når man kan, og gruppe-medlemmer gies en annen behandling enn de som ikke er i gruppen. Goder som praktisk og psykologisk støtte, uformell informasjon og kunnskap, oppgaver og posisjoner, sirkuleres internt i nettverket, men vil i mindre grad gies til eksterne medlemmer. Som vi ser er allianse-nettverket også et informasjonsnettverk, men det er samtidig mye mer enn det. I rekrutteringssammenheng er det særskilt sirkulasjonen av posisjoner gjennom alliansenettverk som er interessante. Kjønnsforskningen har pekt på dette som en forklaring på hvorfor det er så få kvinnelige ledere. Det har blitt hevdet at denne typen nettverk eksisterer mellom menn, og at det er vanskelig for kvinner å få innpass her.

Den tredje formen for nettverk har en noe annen karakter enn de to først nevnte typene. Det handler ikke her om forbindelsen mellom arbeidsgiver og arbeidssøker, men om arbeidssøkerens nettverk uavhengig av dette (Kanter 1977, Bourdieu 1984). Arbeidssøkerens nettverk betraktes i denne sammenheng som en *ressurs* som den aktuelle kandidaten bringer med seg inn i organisasjonen. Denne ressursen kan enten ha en praktisk eller symbolsk karakter. Kontakt-nettverket kan sees som et middel for å oppnå andre goder. Det kan for eksempel brukes til å innhente informasjon og skape muligheter for nye allianser. Eller det kan sees som en symbolsk ressurs, som først og fremst gir status. Hvis en arbeidssøker kan vise til å ha arbeidet for en svært anerkjent person på et aktuelt område, vil dette gi han eller henne et kvalitetsstempel. Mentorens anerkjennelse smitter så å si over på protesjeen. Likeledes kan det fremstå som et tegn på karrieremessig vellykkethet at man kjenner mange innenfor et felt.

### 3.3 Fremgangsmåte

Vi skal først se på arbeidsgivernes egne karrierehistorier, dvs. hvorledes de ble rekruttert inn i sine nåværende stillinger. Arbeids-

giverne er selv toppledere og deres vei inn i sine posisjoner gir informasjon om betydningen av nettverk. Deretter skal vi se på hva de selv mener at nettverk betyr for rekrutteringen av toppledere. Og til slutt skal vi se hva nettverk syns å bety for ansettelser arbeidsgiverne selv har vært med på å foreta. Disse tre perspektivene avbilder samme fenomen fra ulike vinkler. Selv om arbeidsgiverne må betraktes som nøkkelinformanter i denne sammenhengen betyr ikke dette at vi kan nøye oss med deres beskrivelser. De kjenner først og fremst sin egen historie og praksis og kan ha mindre innsikt i hva nettverk betyr i andre statlige organisasjoner. Det er selvsagt også mulig at de til dels har et litt feilaktig bilde av hvilken betydning nettverk har hatt for deres egen karriere og for ansettelser de selv har vært med på. Derfor er det ikke nok å spørre disse «ekspertene» om hva som skjer, det trengs også andre typer data for å belyse situasjonen. Arbeidsgivernes egne karrierehistorier utgjør en slik type data. Disse historiene rommer opplysninger om deres bakgrunn og om hvorledes de ble rekruttert. Kategorien arbeidsgivere inkluderer den øverste lederen i organisasjonen og hans eller hennes nærmeste medarbeider i ansettelsessaker. Den nærmeste medarbeideren er som regel en toppleder ansatt innenfor den administrative seksjonen. Det betyr at et viktig segment i toppledermassen mangler i dette utvalget, nemlig toppledere på de faglige avdelingene. Denne mangelen er det imidlertid mulig å kompensere for hvis en ser på ansettelser arbeidsgiverne selv har foretatt hvor også denne typen stillinger blir fanget inn. Flertallet av arbeidsgiverne hadde selv vært med på å gjøre ansettelser av andre toppledere. Men dette viste seg langt fra å gjelde alle, og antall informanter faller her fra 136 til 86. For at den øverste lederen og hans eller hennes medarbeider i samme organisasjon ikke skulle uttale seg om samme ansettelsessak, ble de spurt om henholdsvis siste og nest siste topplederansettelsen de hadde vært med på i egen organisasjon<sup>7</sup>. I og med at studien omfatter relativt få personer og at svarprosenten ligger på det nivået den gjør, er det ekstra viktig å se resultatene i

---

7. Hvis arbeidsgiverne i samme organisasjon hadde uttalt seg og den samme ansettelsessaken, ville dette ført til at en kun satt igjen med opplysninger om halvparten så mange ansettelsessaker som det var respondenter.

sammenheng med hverandre. Især vil dette være sentralt når det gjelder opplysninger om arbeidsgivernes egne karrierehistorier og deres ansettelsespraksis. Hvis resultatene her viser et sammenfallende mønster, er det grunn til å feste lit til dette, på tross av de andre nevnte svakhetene ved datamaterialet.

### 3.4 Arbeidsgivernes syn på nettverkets betydning for karrieren

Vi skal først se hvilken betydning arbeidsgiverne selv mener at nettverk har hatt for deres karriere. Det viste seg at omtrent halvparten, 46%, av arbeidsgiverne mente at deres egen sosiale kontaktflate hadde vært viktig eller svært viktig for deres egen karriereutvikling (jf. tabell 3.1). Av de som mente at dette hadde vært et viktig tilskudd til karrierebyggingen, hevdet de fleste, 48%, at nettverket hadde gitt dem tilgang til viktige arbeidsoppgaver og verv. Noen færre, 40%, hevdet at nettverket først og fremst hadde skaffet dem faglig hjelp. Sosial støtte, psykisk støtte og viktig informasjon om karrieremuligheter nevnes omtrent ikke som det viktigste bidraget. Som det nest viktigste bidraget nevnes oftest sosial støtte, deretter faglig hjelp, tilgang til viktige arbeidsoppgaver og verv og psykisk støtte. Mest interessant i denne sammenhengen er det at nettverk i så stor grad settes i forbindelse med tilgangen på arbeidsoppgaver, og i så liten grad settes i forbindelse med informasjon om karrieremuligheter. Kun 3% ser sist nevnte form for hjelp som mest eller nest mest betydningsfulle nettverksgevinst.

Hvordan skal vi forstå at en fjerdedel av alle arbeidsgiverne hevder at deres sosiale kontaktflate har vært viktig når det gjelder tilgangen til arbeidsoppgaver? Som nevnt innledningsvis er det liten grunn til å tro at nettverk er viktig for å skaffe informasjon om ledige stillinger, i og med at disse utlyses offentlig. At så mange av topplederne hevder at deres sosiale kontaktflate har bidratt til å skaffe dem viktige arbeidsoppgaver og verv peker mot at nettverk spiller en rolle i rekrutteringssammenheng, men på en annen måte enn i Granovetters studie. Arbeidssøkeren bruker ikke nettverket for å innhente informasjon, men som et forum for å presentere seg selv for mulige arbeidsgivere

*Tabell 3.1 Arbeidsgivernes oppfatninger av betydningen deres sosiale kontaktflate har hatt for deres egen karriereutvikling. Oppfatninger sett i forhold til arbeidsgivernes kjønn. Prosent*

|                                      | Mannlige arbeidsgivere | Kvinnelige arbeidsgivere | Alle arbeidsgivere |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------|
| Kontaktflate svært viktig / viktig   | 48                     | 43                       | 46                 |
| Kontaktflate mindre viktig / uviktig | 52                     | 57                       | 54                 |
| Sum                                  | 100                    | 100                      | 100                |
| N                                    | 96                     | 40                       | 136                |

Forskjellene mellom mannlige og kvinnelige arbeidsgivere er ikke signifikante.

og personer som står disse nære. Sagt på en annen måte synes det som om nettverk både kan brukes for å innhente og for å avgi informasjon.

Mens 46% av arbeidsgiverne som nevnt mente at sosial kontaktflate hadde vært viktig for deres egen karriere, trodde hele 72% at dette generelt var viktig hvis en ønsket å gjøre karriere innen forvaltningen. Det er altså en tendens til at arbeidsgiverne tror at nettverk er viktigere for andres karriere, enn de mener det har vært for deres egen karriere. En forklaring kan være at det er mer fristende å knytte egen fremgang til dyktighet heller enn til sosiale kontakter. En annen mulig forklaring er at nettverk er noe mange snakker om, og at arbeidsgiverne derfor overvurderer den generelle betydningen av dette.

Nest etter å ha en *bred sosial kontaktflate* innen forvaltningen, regnes det for å være viktig å ha nær kontakt med *noen få betydningsfulle personer* i forvaltningen. I alt 60% beskriver dette som svært viktig eller viktig. Å kjenne mange betraktes altså som viktigere enn å kjenne en håndfull sentrale personer. Det er ikke så mange av arbeidsgiverne som mener at det har betydning å ha en *bred sosial kontaktflate mot politikere*. Kun 21% sier at dette er viktig, og enda færre gir uttrykk for at det er viktig å kjenne noen få betydningsfulle politikere, kun 19% hevder dette. Dette innebærer at det totalt sett var 30% som mente at kontakt med politikere var svært viktig eller viktig hvis en ønsker å gjøre karriere innenfor statlig forvaltning. I de alle

fleste tilfellene ble dette karakterisert som viktig heller enn svært viktig. Det er mulig å tenke seg at denne kontakten med politikere kan omfatte svært ulike elementer. Det kan her være snakk om gode profesjonell relasjoner som gjør byråkratene bedre i stand til å utføre sitt arbeid. Eller det kan dreie seg om uformelle relasjoner hvor byråkraten kan hente ulike former for støtte. Men det er altså først og fremst nettverk innenfor byråkratiet som er viktig, og ikke kontakten med politikere. Dette tyder på at det påståtte samrøre mellom politikk og byråkrati i alle fall har et begrenset omfang, hvis det eksisterer.

### 3.5 Arbeidsgivernes vei inn i sine nåværende posisjoner

Spørsmålet som nå skal undersøkes er hva nettverk synes å ha betydd for arbeidsgivernes egne karrierer. Det viste seg at litt over halvparten av arbeidsgiverne, 54%, sa at de kjente eller kjente godt de som hadde ansatt dem i deres nåværende jobb. Den resterende delen, hadde enten ingen tidligere forbindelser til de som ansatte dem, eller de karakteriserte forholdet kun som et overfladisk bekjentskap. I sistnevnte gruppe viste det seg imidlertid å være ganske mange som hadde et indirekte kjennskap til arbeidsgiveren. Flere sa at de kjente andre personer godt som var vel kjent med de som ansatte dem. Til sammen hadde 72% av arbeidsgiverne hatt en nær direkte eller indirekte forbindelse til de som hadde ansatt dem. Dette tallet må sees i sammenheng med at rundt 80% av arbeidsgiverne kom fra en annen stilling innen statsforvaltningen. Rundt halvparten av disse igjen kom fra samme organisasjon, mens den andre halvparten kom fra en annen virksomhet innen staten. Det er ikke overraskende at 86% av de som jobbet i samme organisasjon som den de ble forfremmet i, kjente de som ansatte dem. Men det var også slik at 73% av de som kom fra en annen statlig organisasjon kjente direkte eller indirekte de som ansatte dem (jf. tabell 3.2).

Betydningen av kjennskap kommer også frem hvis vi tar i betraktning at det er vanlig at folk oppfordres til å søke topplederstillinger i staten. Hele 58% av arbeidsgiverne var blitt oppfordret til å



*Tabell 3.2 Arbeidsgivernes forutgående kjennskap, direkte og indirekte, til de som ansatte dem i deres nåværende stilling. Sett i forhold til arbeidsgivernes tidligere arbeidsplass. Prosent*

|                             | Tidligere arbeidsplass        |                                 |                              |                 |                    |
|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------|--------------------|
|                             | I samme statlige organisasjon | I en annen statlig organisasjon | I kommunal/fylkeskom. Sektor | I privat sektor | Alle arbeidssteder |
| Kjente ikke disse personene | 15*                           | 28                              | 67                           | 47              | 28                 |
| Kjente disse personene**    | 86                            | 73                              | 33                           | 53              | 72                 |
| Sum                         | 100                           | 100                             | 100                          | 100             | 100                |
| N                           | 55                            | 51                              | 9                            | 19              | 134                |

\*Forskjellene mellom organisasjoner er signifikante, med unntak av forskjellen mellom samme statlige organisasjon og andre statlige organisasjoner. Signifikansnivå 5%.

\*\*At arbeidsgiverne kjente disse personene innebærer at de enten kjente de personlig nokså godt eller godt, eller at de kjente personene som ansatte dem gjennom en tredje part som begge kjente godt.

søke den jobben de nå hadde<sup>8</sup>. Tar vi kun for oss de øverste lederne i organisasjonene, viser det seg at det er enda litt vanligere at personer på dette nivået har blitt oppfordret til å søke sine stillinger. Dette kan tas til inntekt for at jo høyere stillinger det er snakk om, jo mer ønsker en å ha kontroll over hvem som tildeles stillingen. I sær var det vanlig at de som var blitt toppleder i egen organisasjon var blitt oppfordret til å søke stillingen. Hele 76% av de som ble ansatt som toppleder i egen organisasjon var blitt bedt om å søke stillingen, mens det samme gjaldt for 51% av de som kom fra en annen statlig organisasjon. Det viste seg at det var svært vanlig at toppledere som var blitt oppfordret til å søke sine stillinger, også kjente de som ansatte dem. Hele 88% av de som ble oppfordret om å søke stillingene sine kjente arbeidsgiverne,

8. Tatt i betraktning at det gjennomsnittlige antallet søkere til en topplederstilling er 8 personer (jf. Storvik 1999), er det tydelig at den personen som er oppfordret til å søke stillingen har en langt høyere sjanse enn de andre søkerne til å få den aktuelle stillingen.

*Tabell 3.3 Arbeidsgivernes forutgående direkte og indirekte kjennskap til toppledere de selv har ansatt. Sett i forhold til de rekrutterte toppledernes tidligere arbeidsplass. Prosent*

|                                    | Topplederene var interne søkere | Topplederene var eksterne søkere | Alle topplederne |
|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------------|
| Kjente topplederen på forhånd**    | 92*                             | 49*                              | 67               |
| Kjente ikke topplederen på forhånd | 8                               | 51                               | 33               |
| Sum                                | 100                             | 100                              | 100              |
| N                                  | 37                              | 49                               | 86               |

\*Forskjellene mellom toppledere som var interne søkere og toppledere som var eksterne søkere er signifikant. Signifikansnivå på 5%.

\*\*At arbeidsgiverne kjente disse topplederne innebærer at de enten kjente de personlig nokså godt eller godt, eller at de kjente topplederne gjennom en tredje person som begge parter kjente godt.

direkte eller indirekte. Kun 12% av de som ble oppfordret om å søke, hadde ingen forbindelser eller bare et overfladisk bekjentskap med de som ansatte dem. Det er her altså en helt klar sammenheng mellom å kjenne arbeidsgiveren godt og å bli oppfordret til å søke stillingen. Dette må forklares med at de som ansetter ønsker å sikre seg kandidater som de mener å vite er velkvalifiserte i en eller annen forstand. Mange vil vurdere det dit hen at et relativt inngående direkte eller indirekte kjennskap til personen er nødvendig for å vite at dette er en godt kvalifisert kandidat. Å bli bedt om å søke en stilling er selvsagt ikke ensbetydende med at en får stillingen, men det øker sjansene dramatisk, som vi snart skal se. Dette skyldes at de som ansetter på forhånd har gjort en positiv vurdering av den som søker og kanskje allerede har «festet» seg ved denne kandidaten. Dessuten kan den som ansetter komme til å føle en særskilt forpliktelse overfor søkere de har bedt om å søke.

Hvis vi ser på hva slags forhold som forelår mellom arbeidsgiver og den som rekrutterte ham eller henne til stillingen, finner vi dette mønsteret. Vi ser at i alt 21% av arbeidsgiverne beskriver relasjonen til de som har ansatt dem i deres nåværende stillinger som fortrolig og tillitsfull (jf. tabell 3.4). I 34% av tilfellene beskrives forbindelsen

*Tabell 3.4 Arbeidsgivernes forutgående kjennskap til de personene som ansatte dem i deres nåværende stilling. Sett i forhold til arbeidsgivernes kjønn. Prosent*

|                                    | Mannlige arbeidsgivere | Kvinnelige arbeidsgivere | Alle arbeidsgivere |
|------------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------|
| Personene var helt ukjente         | 18                     | 20                       | 18                 |
| Personene var kun kjente av omtale | 12                     | 8                        | 10                 |
| Kjente personene overfladisk       | 14                     | 25                       | 17                 |
| Kjente personene nokså godt**      | 35                     | 30                       | 34                 |
| Kjente hverandre nært og fortrolig | 22                     | 18                       | 21                 |
| Sum                                | 100                    | 100                      | 100                |
| N                                  | 96                     | 40                       | 136                |

Forskjellene mellom mannlige og kvinnelige arbeidsgivere er ikke signifikante.

\*\* Dette svaralternativet rommer ikke nære og fortrolige bekjenskaper, noe som ble presisert i spørreskemaet.

som vennlig og uformell, men ikke fortrolig. Og i 17% av ansettelsene beskrives relasjonen som et overfladisk bekjenskap. I 10% av tilfellene sier arbeidsgiver at personene som ansatte dem kun var kjent av omtale, og i 18% av tilfellene beskrives de som foretok ansettelsen som helt ukjent. Det mest fremtredende mønsteret synes altså *ikke å være de helt nære relasjonene*. Det mest vanlige synes å være at det her er snakk om vennlige og uformelle relasjoner.

### 3.6 Betydningen av bekjenskaper i arbeidsgivernes eget arbeid med rekruttering

Hvilken rolle spiller bekjenskaper i arbeidsgivernes egen rekrutteringsvirksomhet, er et annet spørsmål som skal undersøkes. Arbeidsgiverne ble som nevnt spurt om en del forhold vedrørende den siste/ nest siste ansettelsen av en toppleder de hadde fortatt. I 45% av ansettelsessakene kjente arbeidsgiverne den personen de hadde ansatt nokså godt eller godt. Hvis vi legger til de tilfellene hvor arbeidsgiver kjente kandidaten indirekte gjennom en tredje person som begge kjente godt, stiger antallet til 67% (jf. tabell 3.3). I langt de fleste tilfeller

bindes altså arbeidsgiveren og den personen som ansettes sammen gjennom relativt nære bekjentskap, enten direkte eller indirekte. Ser vi på eksistensen av nære og fortrolige forbindelser mellom arbeidsgiverne og personene de hadde rekruttert, finner vi at forbindelsene i kun 8% av tilfellene ble karakterisert på dette viset. De helt nære forbindelsene synes her altså å være relativt sjeldne.

Litt overraskende kan det virke at så mange av arbeidsgiverne hevder at de ved siste/nest siste topplederansettelse tilla søkerenes sosiale kontaktflate relativt liten vekt. Som vi har sett var det jo svært mange som mente at et utstrakt kontaktnett var viktig for karrieren på flere vis. Men kun et par prosent av arbeidsgiverne hevdet at de benyttet dette som enten viktigste eller nest viktigste ansettelseskriterium. De fleste arbeidsgiverne sa at de prioriterte lederegenskaper og deretter faglig innsikt (jf. kapittel 2). Hva som synes å være tilfellet er at søkerenes sosiale kontaktflate ikke har utslagsgivende betydning for prioriteringer som foretas i ansettelsesprosessen. Derimot synes den sosiale kontaktflaten å være et viktig forbindelsesledd mot mulige arbeidsgivere.

Det viste seg at det var en vanlig strategi å oppfordre personer til å søke stillinger.

I omtrent halvparten av ansettelsessakene, 49%, hadde arbeidsgiverne oppfordret en eller flere personer til å søke den aktuelle stillingen. I 72% av sakene var personen som ble ansatt også oppfordret til å søke stillingen. Dette viser igjen at det er en høy sjanse for at en person som er oppfordret til å søke stillingen også får jobben. Men det er allikevel ikke noen automatikk her. I omtrent en fjerdedel av ansettelsessakene skjer det at en ikke invitert søker gå foran en invitert søker.

### 3.7 Bekjentskaper og nettverkstyper

Arbeidsgivernes opplysninger om deres egen karrierehistorie og om deres ansettelser av nye toppledere forteller om betydningen av bekjentskaper i rekrutteringssammenheng. Det viser seg at resultatene understøtter hverandre, og tegner et nesten entydig mønster. Omtrent halvparten av arbeidsgiverne kjente godt eller nokså godt de som

ansatte dem i deres nåværende stilling. Ser vi på de topplederne arbeidsgiverne selv hadde ansatt, finner vi den samme tendensen. I omtrent halvparten av tilfellene hadde arbeidsgiverne nokså god eller god kjennskap til personene som ble ansatt. Hvis vi også ser på de indirekte bekjenskaper som eksisterte, dvs. bekjenskaper gjennom en tredje person som begge parter kjente vel, så øker tallet. I omtrent 70% av alle ansettelsene forelå det et direkte eller indirekte bekjenskap mellom arbeidsgiver og den som ble tildelt topplederstillingen.

Hva slags bekjenskaper er det her hovedsakelig snakk om? Det er ikke tale om overfladiske forbindelser. Dette svaralternativet er nemlig slått sammen med svaralternativet som indikerer at arbeidsgiver og arbeidssøker overhodet ikke kjente hverandre før ansettelsen. Men det syns heller ikke å dreie seg om de helt nære forbindelser. Hvis vi ser på hva arbeidsgiverne forteller om sine egne karrierehistorier, finner vi at relasjonene i omtrent 20% av tilfellene beskrives som nære og fortrolige. Tar vi for oss de ansettelsene som arbeidsgiverne selv har gjort, finner vi at relasjonene i kun 8% av tilfellene beskrives som fortrolig og tillitsfull. Disse opplysningene tyder på at vi her i alle fall ikke har med et *alliansenettverk* å gjøre. I de fleste tilfeller er relasjonene rett og slett for overfladiske til det. Som regel beskrives nemlig forbindelsene som vennlige og uformelle, men ikke fortrolige. Det er derfor mulig å si at hvis vi her ser konturene av et nettverk, så er dette ikke et alliansenettverk, men et *informasjonsnettverk*.

Men for å avgjøre om disse bekjenskapsrelasjonene som har blitt avdekket virkelig utgjør et informasjonsnettverk, må enda et spørsmål avklares. Problemstillingen som reiser seg er om det er slik at personer som arbeidsgiver kjenner ansettes i topplederstillinger i uforholdsmessig høy grad i forhold til personer som er ukjente. Hva som her vil være å regne som uforholdsmessig høy grad, vil avhenge av trekk ved utvalget av potensielle kandidater som eksisterer til disse stillingene. Ved å se litt mer på hvor de som blir toppledere rekrutteres fra, kan en få et inntrykk av om dette er tilfellet.

Sannsynligheten for at de nye topplederne skal kjenne arbeidsgiver vil avhenge av hvor de rekrutteres fra. Av de som ble forfremmet til toppledere i egen organisasjon var 86% vel kjent med arbeidsgiver (jf. tabell 3.2). Ser vi på dem som ble rekruttert fra en annen statlige

organisasjon var 73% å regne som kjente. Slår vi sammen tallene for kommunal/ fylkeskommunal og privat sektor finner vi at 46% av de som ble rekruttert herfra kjente arbeidsgiver på forhånd. Hvis vi tar for oss personer arbeidsgiverne selv hadde ansatt som toppledere, finner vi tilsvarende tall. Av de som ble rekruttert internt i egen organisasjon kjente arbeidsgiverne direkte eller indirekte 92%, mens det samme gjaldt 49% av de eksternt rekrutterte (jf. tabell 3.3). At nesten alle de som ble ansatt som toppledere i egen organisasjon kjente de som ansatte dem er ikke overraskende. Derimot er det mer overraskende at nesten halvparten av de som kom fra organisasjoner utenfor staten, kjente de som ansatte dem. I privat sektor og i kommunal/ fylkeskommunal sektor er det jo et meget stort antall potensielle søkere til stillingene, og at arbeidsgiverne faktisk kjente halvparten av disse, virker usannsynlig.

Når det gjelder de som kom fra andre organisasjoner innen staten er det noe vanskeligere å vurdere om 73% er et høyt tall. Av de topplerne som ble rekruttert fra andre statlige organisasjoner var det 41% som på forhånd personlig kjente arbeidsgiver godt eller nokså godt. For å vurdere om dette er mer enn en skulle forvente, må en gjøre seg opp en mening om hvor stort utvalget av potensielle søkere fra denne sektoren er. Typisk er det at personer som rekrutteres fra andre statlige organisasjoner ofte allerede befinner seg i topplerstillinger eller i mellomlederstillinger på øverste nivå. Som nevnt i kapittel 2, var det især tre typer kvalifikasjoner som viste seg å bli vektlagt ved ansettelser av nye toppledere, nemlig lederkvalifikasjoner, forvaltningskunnskap og faglige kvalifikasjoner (Storvik 1999). De to første typene kvalifikasjoner vil alle som har vært ledere innen statsforvaltningen ha i mer eller mindre omfang. Når det gjelder den siste typen kvalifikasjoner, som i varierende grad etterspørres, så begrenser denne utvalget av potensielle kandidater en god del. Rundt halvparten av alle arbeidsgiverne sa imidlertid at faglig kunnskap verken var en primær eller sekundær prioritering. Når det gjelder faglig kunnskap kan en gå ut fra at de fleste som arbeider innenfor sektoren vil ha en viss grad av faglig innsikt.

Ut fra det som er sagt ovenfor er det mulig omtrentlig å beregne hvor mange potensielle kandidater fra andre statlige organisasjoner vi

har med å gjøre. Hvis vi først tar utgangspunkt i at det i omtrent halvparten av tilfellene stilles krav om faglige kvalifikasjoner, så vil utvalget i disse tilfellene begrense seg til alle toppledere og mellomledere på øverste nivå innen den aktuelle sektoren. Hvis vi kun ser på departementene, utgjør de øverste mellomlederene her (avdelingsdirektørene) omtrent 40% av hele mellomledersjiktet<sup>9</sup>. Det er ingen grunn til å tro at dette skulle være veldig forskjellig i de ytre etater. Hvis vi tar dette som utgangspunkt vil det gjennomsnittlige antallet toppledere og mellomledere på øverste nivå innen hver sektor utgjøre omtrent 300 personer<sup>10</sup>. Når det gjelder halvparten av ansettelsene vil altså dette være det aktuelle rekrutteringsgrunnlaget for toppledere som hentes fra staten. For den andre halvparten av ansettelsene er utvalget av potensielle kandidater større i og med at faglige kvalifikasjoner i så liten grad vektlegges. I dette tilfellet rommer utvalget hele segmentet med toppledere og mellomledere på øverste nivå i staten. I alt utgjør dette 5000 personer. Legger vi disse to tallene sammen og deler på to finner vi at den gjennomsnittlige «poolen» av potensielle toppleder kandidater fra staten består av et sted mellom 2000 og 3000 personer (dette er selvsagt et svært omtrentlig antall). At 73% av disse skulle være indirekte eller direkte godt kjent for arbeidsgiver virker klart i overkant av hva en skulle forvente. Når 73% av de rekrutterte topplederne herfra faktisk har slike forbindelser til arbeidsgiverne før de ansettes, er dette derfor et overraskende høyt tall.

Det er mulig å tenke seg to ulike forklaringer på dette fenomenet. En mulighet er at arbeidsgiver foretrekker personer de har godt kjennskap til i slike stillinger. Dette innebærer at det under ellers nokså like betingelser er en fordel for arbeidssøker å kjenner arbeids-

---

9. Dette tallet er kommet frem på bakgrunn av en analyse gjort av et materiale hentet fra Statens Sentrale Tjenestemannsregister (SST). Analysen omfatter departementene og tar utgangspunkt i de tre stillingskategoriene innenfor mellomledersjiktet her nemlig byråsjef, underdirektør og avdelingsdirektør.

10. Dette tallet er regnet ut på grunnlag av en statistikk utarbeidet av Arbeids- og administrasjonsdepartementet som gir oversikt over antallet toppledere og mellomledere i staten pr. 1.01.2000.

giver. Hvis dette er tilfelle viser det at informasjonsnettverk synes å spille en rolle ved rekruttering av toppledere. Den andre mulig forklaringen er at arbeidssøkere foretrekker arbeidsgivere de har godt kjennskap til. Dette betyr at det først og fremst er arbeidssøkere som kjenner arbeidsgivere på forhånd som søker en stilling. Det er mulig å tenke seg flere årsaker til dette. En grunn kan være den samme som ble skissert overfor når det gjaldt arbeidsgiveres preferanser for arbeidssøkere de kjenner. Det er mulig at arbeidssøkere også foretrekker en arbeidsplass hvor de kjenner topplerne fra før av. En annen grunn kan være at de håper at det foreliggende kjennskapet skal gjøre det mer sannsynlig at nettopp de blir tildelt stillingen.

En mekanisme som i rekrutteringsøyemed bidrar til å fremme betydningen av bekjentskap er skikken med å oppfordre personer til å søke stillinger. Dette viste seg som nevnt å være en vanlig fremgangsmåte. Rundt halvparten av arbeidsgiverne var selv blitt oppfordret om å søke sin nåværende stilling. Og rundt halvparten av arbeidsgiverne sa at de ved siste/nest siste toppleransettelse hadde oppfordret en eller flere personer til å søke stillingen. Det viste seg også å være tilfellet at det hovedsakelig var personer som arbeidsgiver kjente nokså godt eller godt som ble oppfordret til å søke. Sett i dette perspektivet blir det klart at praksisen med å oppmode personer til å søke stillinger, vil føre til at betydningen av bekjentskaper i rekrutteringssammenheng forsterkes.

En siste type nettverk som skal diskuteres er *ressursnettverk*. Som vi har sett er det en vanlig oppfatning blant arbeidsgiverne at deres eget nettverk har vært viktig for dem i deres karriere. Omtrent halvparten mener at deres sosiale kontaktflate har vært svært viktig eller viktig for dem i deres yrkesløp. Først og fremst fremheves nettverkets betydning for å skaffe seg posisjoner og gi faglig og sosial støtte. Likeledes er det omtrent 70% av arbeidsgiverne som mener at en bred sosial kontaktflate innad i forvaltningen er viktig hvis en ønsker å gjøre karriere. Når de får stilt spørsmål om hvor stor vekt de tiller søkerens sosiale kontaktflate ved siste/nest siste toppleransettelse, så svarer omtrent halvparten at de så denne som viktig eller svært viktig. Blir arbeidsgiverne derimot bedt om å prioritere mellom betydningen av ulike kvalifikasjoner kommer det frem et noe annet



blide. Lederegenskaper og faglige kvalifikasjoner tillegges mest vekt, og det viser seg at svært få ser sosial kontaktflate som den viktigste eller nest viktigste kvalifikasjonen. Dette kan virke som motstridende funn, men er det nok ikke. Hvis vi ser nøyere på hva arbeidsgiverne sier om betydningen av sosial kontaktflate, viser det seg at dette sjelden beskrives som svært viktig, men som oftest som viktig. Hva som synes å være tilfelle er altså at søkerenes faglige kvalifikasjoner og lederegenskaper vurderes som klart viktigere. Selv om den sosiale kontaktflaten også beskrives som av betydning, regnes den for å være av underordnet verdi. Nettverk som en ressurs synes altså ikke å spille noen avgjørende rolle i vurderingen av søkere til topplederstillinger, men det er mulig å tenke seg at dette får betydning hvis søkere ellers står likt.

Til nå har betydningen av tre typer nettverk i rekrutterings-sammenheng vært diskutert. Alliansenettverk synes å være av liten betydning når det gjelder rekruttering. Arbeidsgiver og den som ansettes som toppleder har sjelden på forhånd et nært og fortrolig forhold til hverandre. Likeledes synes nettverk som ressurs ikke å være så viktig. Det synes å være helt andre forhold ved søkerne som vektlegges når det gjelder ansettelse i topplederstillinger. Derimot virker det sannsynlig at informasjonsnettverk betyr en del i rekrutteringsøyemed. Denne virkningen foregår både direkte og indirekte. Den direkte virkningen ser en ved at personer arbeidsgiver har et godt kjennskap til uforholdsmessig ofte velges til topplederstillinger, enten dette skyldes arbeidsgivernes eller arbeidssøkernes preferanser. Den indirekte virkningen ser en ved at det som regel er personer arbeidsgiver kjenner som oppfordres til å søke toppstillingene.

### 3.8 Nettverk og kjønn

Det har som nevnt vært hevdet at grunnen til at få kvinner blir toppledere er at kvinner har «dårligere» nettverk enn menn. At deres nettverk er dårligere kan bety at de ikke danner så solide forbindelser som det menn gjør, dvs. at de i mindre grad utvikler alliansenettverk. Dette er imidlertid ikke tilfellet, *menn har like sjelden som kvinner nære og fortrolige relasjoner til de som ansetter dem* (jf. tabell 3.4).

*Tabell 3.5 Arbeidsgivernes forutgående kjennskap, direkte og indirekte, til de personene som ansatte dem i deres nåværende stilling. Sett i forhold til arbeidsgivernes kjønn. Prosent*

|                             | Mannlige arbeidsgivere | Kvinnelige arbeidsgivere | Alle arbeidsgivere |
|-----------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------|
| Kjente disse personene**    | 77                     | 63                       | 73                 |
| Kjente ikke disse personene | 23                     | 38                       | 27                 |
| Sum                         | 100                    | 100                      | 100                |
| N                           | 96                     | 40                       | 136                |

Forskjellene mellom mannlige og kvinnelige arbeidsgivere når det gjelder kjennskap til de som ansatte dem er ikke signifikant.

\*\*At arbeidsgiverne kjente disse personene innebærer at de enten kjente de personlig nokså godt eller godt, eller at de kjente personene som ansatte dem gjennom en tredje part som begge kjente godt.

Prosentandelen kvinner som sa at de hadde et nært og fortrolig forhold til arbeidsgiverne tilsvarer prosentandelen menn. Når vi også tar i betraktning at alliansenettverk generelt ikke syns å være en utbredt form for nettverk innen statsforvaltningen, kan altså dette ikke være forklaringen. Det er imidlertid mulig at kvinnene har dårligere nettverk i den forstand at de i mindre grad kjenner arbeidsgiverne eller oftere mangler felles kjente med dem. Dette kan igjen både skyldes et mer begrenset nettverk og/eller et nettverk som i mindre grad omfatter viktige personer, slik som de som foretar ansettelse. Vi skal nå se om det er mulig å finne støtte for denne hypotesen i datamaterialet.

Først skal det nevnes at både menn og kvinner mener at nettverk har vært viktig for dem i deres karriere. Rundt halvparten av mennene mener at deres sosiale kontaktflate har vært viktig eller svært viktig for dem i deres karriere, og nesten like mange kvinner mener det samme (jf. tabell 3.1). Hvis vi ser på hva de mener at deres sosiale kontaktflate har bidratt med, finner vi også liten forskjell. Dette betyr at menn og kvinner *opplever* at den sosiale kontaktflaten har vært av like stor viktighet for dem i deres karrierebygging.

Undersøker vi den faktiske forekomsten av bekjentskaper finner vi derimot et litt annet bilde. Det viser seg da at kun 23% av de mannlige arbeidsgiverne ble ansatt uten å ha noe kjennskap på forhånd til de

*Tabell 3.6 Arbeidsgivernes forutgående direkte og indirekte kjennskap til toppledere de selv har ansatt. Sett i forhold til de ansatte toppledernes kjønn. Prosent*

|                                    | Mannlige<br>toppledere | Kvinnelige<br>toppledere | Alle<br>topplederne |
|------------------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------|
| Kjente topplederen på forhånd**    | 70                     | 65                       | 67                  |
| Kjente ikke topplederen på forhånd | 30                     | 35                       | 33                  |
| Sum                                | 100                    | 100                      | 100                 |
| N                                  | 40                     | 46                       | 86                  |

Forskjellene mellom mannlige og kvinnelige toppledere er ikke signifikante.

\*\*At arbeidsgiverne kjente disse topplederne innebærer at de enten kjente de personlig nokså godt eller godt, eller at de kjente topplederne gjennom en tredje person som begge parter kjente godt.

som ansatte dem, mens det samme gjaldt hele 38% av de kvinnelige topplederne (jf. tabell 3.5). Hvis vi tar for oss ansettelse som arbeidsgiverne selv har gjort, finner vi igjen noe av denne tendensen. Blant de topplederne som ble ansatt som arbeidsgiverne ikke kjente på forhånd, viste det seg at 30% av mennene og 35% av kvinnene var ukjente på forhånd (jf. tabell 3.6).

Kvinner ansettes altså noe oftere enn menn uten at arbeidsgiver har inngående kjennskap til dem. Tre mulige forklaringer på denne forskjellen mellom menn og kvinner kan tenkes. En mulighet er at arbeidsgiverne har en preferanse for kvinnelige søkere, og at de ansetter kvinner på tross av manglende nettverk. Hvis dette er tilfellet, skulle en forvente at kvinner ble ansatt i overraskende høy grad. Sett i forhold til kvinneandelen på øverste mellomledernivå i staten, viste det seg at det var svært mange kvinner som var blitt ansatt i de stillingene som inngikk i analysen. Faktisk var det slik at i hele 54% av alle ansettelsessakene, så hadde stillingene gått til kvinner. Det synes altså som om kvinner i dette tilfellet ansettes på tross av manglende nettverk. Arbeidsgiverne i denne studien synes å ha en preferanse for kvinnelige kandidater. At en slik preferanse eksisterer er ikke merkelig tatt i betraktning det politiske ønsket om å øke kvinneandelen og den oppmerksomhet og publisitet som det har vært

rundt dette spørsmålet. Det er imidlertid grunn til å tro at det er de mest likestillingsorienterte arbeidsgiverne som har besvart dette spørreskjemaet, og en kan derfor ikke generalisere denne preferansen for kvinner.

Ser vi på tall fra 1997 finner vi at av 95 topplederstillinger som var utlyst i tidsrommet 96–97 gikk 22% til kvinner. Kvinneandelen på øverste mellomledernivå lå i dette tidsrommet litt i underkant av 30% (Storvik 1999, 2000). Det vi her ser er at kvinner ansettes sjeldnere enn en skulle forvente utfra deres andel i rekrutteringsstillinger. Dette viser hen til den andre mulige forklaringen, nemlig at arbeidsgivere ikke har en preferanse for kvinner, men at kvinner har et dårligere nettverk. Den tredje mulige forklaringen rommer et både og. Arbeidsgiver har en preferanse for kvinner og kvinner mangler nettverk. I dette tilfellet har vi en positiv og en negativ faktor som oppveier hverandre. Hvilken forklaring som er den korrekte er vanskelig å avgjøre, fordi så mange forhold spiller inn. Det er altså mulig å si at de kvinnelige topplerne i studien hadde et noe dårligere nettverk enn de mannlige topplerne før egen ansettelse, men det er umulig å si om dette generelt gjelder for kvinner i rekrutteringsstillinger til topposisjoner i staten.

I denne sammenheng er det også interessant å undersøke om kvinner i samme grad som menn oppfordres til å søke topplederstillingene de får. Som vi husker var omtrent halvparten av topplerne blitt oppfordret til å søke sine stillinger. Ser vi på kjønnsfordelingen her finner vi at blant mennene var det 38% som ikke var blitt oppfordret om å søke sine stillinger, mens dette gjaldt 45% av kvinnene. At det også her er forskjeller, er ikke overraskende sett på bakgrunn av at det først og fremst synes å være personer som arbeidsgiverne kjenner som oppfordres til å søke. Dette funnet avliver myten om at kvinner er mer forsiktige med å søke seg til topplederstillinger enn menn, og kun søker når de blir oppfordret om dette. Tilfellet er heller det motsatte, nemlig at kvinner i høyere grad søker på tross av at de ikke har blitt invitert til det.

# Arbeidsgivernes synspunkter på mangelen på kvinnelige toppledere

## 4.1 Innledning

Som nevnt innledningsvis er det fremdeles få kvinner i toppledelsen innenfor det statlige byråkratiet. Det er gjort et politisk vedtak om å øke andelen kvinnelige toppledere og arbeidsgiverne er selvsagt sentrale aktører i denne sammenhengen. Vi skal i dette kapittelet se hva arbeidsgiverne selv mener er årsaken til at det fremdeles er relativt få kvinnelige toppledere i forvaltningen. Dessuten skal vi også se hvilke konkrete tiltak de har satt i gang for å rekruttere flere kvinnelige toppledere. Arbeidsgiverne er personer som har tilgang til sentral informasjon om hvorledes ansettelsesprosesser foregår. Det er derfor interessant hvilke hindringer de oppfatter foreligger når det gjelder å rekruttere flere kvinnelige toppledere. Arbeidsgivernes oppfatninger av hvor skoen trykker vil også ha betydning for hva de selv foretar seg i sakens anledning. Om de foretar seg noe og i tilfelle hva, vil trolig avhenge av deres forståelse av problemet.

## 4.2 Teoretisk bakgrunn

Mange har hevdet at det synes som om det befinner seg et slags glasstak like under toppledernivået som kvinner ikke klarer å bryte gjennom. Denne påstanden ble først fremsatt av The Wall Street Journal i 1986 og førte til at The Glass Ceiling Commission ble nedsatt. Bakgrunnen for nedsettelsen av kommisjonen var det svært lave antallet kvinner og personer fra etniske minoriteter i ledelsen på amerikanske arbeids-

plasser. Glasstakteorien går ut fra at kvinner og personer fra etniske minoriteter ønsker å bli toppledere, men at det fins barrierer i arbeidslivet som hindrer dem. Dette kan være alt fra tilsiktede og utilsiktede former for diskriminering, til barrierer av en mer praktisk karakter. Som beskrevet innledningsvis i rapporten er det mulig å tenke seg tre hovedtyper av forklaringer på at kvinner ikke når opp i topplerposisjoner (jf. kap.1.4). Den første grunnen har med organisasjonsspesifikke forhold å gjøre, slik glasstakteorien peker på. Hypotesen her er at arbeidsgivers holdninger og praksiser og kulturen på arbeidsplassen utgjør barrierer som hindrer kvinner fra å bli toppledere. Den andre hovedforklaringen har med kvinners valg, prioriteringer og motivasjon å gjøre. En antakelse her er at kvinner av ulike grunner ikke ønsker eller har anledning til å ta på seg topplederstillinger. Den tredje typen forklaring ser på samspillet mellom disse forholdene, hvor det nettopp er i møtet mellom arbeidsgivers holdninger og krav, og den enkelte kvinnes motivasjon og muligheter at problemet oppstår. Organisering av arbeidsforhold og organisasjonskultur har blitt lansert som eksempler på slike konfliktområder.

I dette kapittelet skal vi se hvilke av de tre ovenfor skisserte forklaringene arbeidsgiverne setter sin lit til. Hva arbeidsgiverne tror, er interessant av flere grunner. For det første sitter de inne med førstehånds informasjon om ansettelsesprosessene i staten og vet derfor hva de uttaler seg om. Og for det andre forteller arbeidsgivernes oppfatninger om deres forståelser av betydningen av kjønn i denne spesielle sammenhengen. Denne kjønnsforståelsen vil igjen utgjøre et sett av organisatoriske rammebetingelser som møter kvinner og menn som vil gjøre karriere i staten. Eller sagt på en annen måte, hvorledes arbeidsgiverne tror det forholder seg er interessant, selv om det skulle vise seg å ikke være en dekkende beskrivelse. Grunnen til det er at de sannsynligvis vil legge sine antakelser til grunn for rekrutteringsarbeidet og utforme sin praksis deretter. Et annet siktemål er å undersøke hvilke forhold det er som synes å påvirke arbeidsgivernes oppfatninger. Hva betyr arbeidsgivernes eget kjønn for hvorledes de oppfatter kvinners muligheter for å gjøre karriere i staten er et spørsmål som blir reist. Likeledes skal vi se på hvorledes arbeidsgivernes

synspunkter påvirkes av den andelen kvinnelige toppledere de har i sin egen organisasjon.

Mange tiltak har vært igangsatt for å øke kvinneandelen blant ledere. Her vil selvsagt oppfatninger av årsakene spille en viss rolle for hva slags tiltak som blir valgt. Selvtillitskurs for kvinner er et eksempel på en slik ordning som tydelig indikerer hvor man mener problemet ligger. Mentorordninger for kvinner kan bygge på en oppfatning om at arbeidsplassen er en fremmed verden kvinnene må få spesiell hjelp til å lære seg å manøvrere i. Andre tiltak, slik som kvotering, begrunnes ofte med at kvinner møter spesielle hindringer på arbeidsplassen som det må oppveies for. Innenfor den statlige forvaltning har det blitt utarbeidet konkrete planer for å øke kvinneandelen. Flere av de statlige organisasjonene har satt seg høye mål for å øke kvinneandelen blant toppledere i sin organisasjon. For å nå disse målene er det igangsatt flere typer tiltak. Det arbeides innad i organisasjonene for å få frem kvinner som fremtidige lederkandidater og det arbeides med rekrutteringsprosessene. Vi skal her se på hvilke tiltak som er blitt igangsatt i rekrutteringsøyemed og hvorledes arbeidsgiverne vurderer potensielle strategier i denne sammenheng. Først skal vi imidlertid se på hva de som selv sitter og foretar ansettelsene av nye toppledere mener om glasstakteorien.

### 4.3 Arbeidsgivernes synspunkter på kvinners karrieremuligheter i staten

Det første spørsmålet som skal undersøkes er arbeidsgivernes oppfatninger av barrierer på arbeidsplassen. Først skal vi se om arbeidsgiverne mener *at kvinner generelt møter barrierer som menn ikke møter*. Arbeidsgiverne ble spurt om de trodde at kvinner som ville gjøre karriere innen statlig forvaltning opplever hindringer som menn ikke støter på. På dette spørsmålet svarte 37% ja, og 63% nei. Det vil si at omtrent to tredjedeler mener at det ikke er vanskeligere for kvinner enn for menn å bli toppleder i staten. Arbeidsgiverne som sa at de trodde at kvinner måtte overkomme spesielle barrierer ble bedt om å utdype hva disse barrierene bestod i. Av de som svarte viste

det seg at de aller fleste henviste til ulike forhold ved arbeidsplassen, som enten handlet om former for tilsiktet eller utilsiktet diskriminering. En uttalelse som gikk igjen noen ganger var at «menn velger menn». Andre pekte på at lederrollen var formet av menn og at kvinner i høyere grad må bevise sin dyktighet. Dessuten ble det pekt på at arbeidsgiverne vurderte kvinners livssituasjon og omsorgsansvar som et hinder for kvinner, hvilket igjen førte til at de foretrakk menn. Noen arbeidsgivere pekt på at kvinner var i mindretall og at det gjorde dem synlige og utsatte for kritikk. Det ble også nevnt at kvinner ble oppfattet stereotyp, og at man ikke trodde at de var handlekraftige nok. I alt 11 menn og 8 kvinner nevner denne typen forhold. Til sammen utgjør disse 13% av alle de spurte arbeidsgiverne. Det er altså et lite antall som eksplisitt viser til former for diskriminering som kvinner utsettes for. Som vi ser er det også slik at formene for diskriminering som nevnes varierer temmelig mye. Det er ikke en eller to former for diskriminering som alle nevner. Barrierene som beskrives har forskjellig karakter. Mange av stengslene som nevnes har tidligere blitt beskrevet innen forskning og samfunnsdebatt. Kun noen få prosent av de som mente at kvinner møter spesielle barrierer trakk frem omsorgsoppgaver som et særskilt problem for kvinner. Mange av de som hadde svart bekræftende på at kvinner møtte spesielle hindringer når de ønsket å gjøre karriere i staten, unnlot å utdype hvilke hindringer dette var. Dette kan skyldes at de synes det er vanskelig å konkretisere akkurat hvilke spesielle problemer kvinner møter. Arbeidsgiverne fremstår altså både som noe vage og lite samstemte når de skal ta stilling til om kvinner møter spesielle hindringer på karrierens vei. Sett utfra at de som nevnt sitter med førstehånds informasjon om ansettelsesprosesser er dette noe overraskende. Det synes her både å være stor uenighet om kvinner møter særskilte stengsler og i tilfellet hva slags stengsler dette er. Her er det altså ikke noen felles problemforståelse.

Det neste spørsmålet som skal undersøkes er hvem som mener hva. Hvem er det som mener at kvinner står overfor spesielle utfordringer og hvem mener at dette ikke er tilfellet? Jeg skal først ta for meg arbeidsgivernes kjønn for å se om dette har betydning for oppfatningene som kommer til uttrykk. Omtrent halvparten av de



*Tabell 4.1 Arbeidsgivernes syn på om kvinner som vil gjøre karriere i staten møter hindringer menn ikke møter. Sett i forhold til arbeidsgiverenes kjønn. Prosent*

|   | Mannlige arbeidsgivere | Kvinnelige arbeidsgivere | Alle arbeidsgivere |
|---|------------------------|--------------------------|--------------------|
| Kvinner møter spesielle hindringer      | 30                     | 53                       | 37                 |
| Kvinner møter ikke spesielle hindringer | 70                     | 48                       | 63                 |
| Sum                                     | 100                    | 100                      | 100                |
| N                                       | 93                     | 40                       | 133                |

Forskjellene mellom mannlige og kvinnelige arbeidsgivere er signifikante.

kvinnelige arbeidsgiverne, 53%, mente at kvinner møter spesielle hindringer, mens hele 70% av mennene mente at dette *ikke* var tilfellet ( jf. tabell 4.1). Ikke helt overraskende er det altså først og fremst de kvinnelige arbeidsgiverne som mener at kvinner møter organisasjonsmessige barrierer. Men vi ser også at de kvinnelige arbeidsgiverne er veldig delt i synet. Det kan skyldes at de besvarer spørsmålet med utgangspunkt i personlige erfaringer og at disse varierer. Men det kan også komme av at dette først og fremst oppfattes som et ideologisk spørsmål som appellerer til verdier og holdninger.

Det synes trolig at arbeidsgivernes erfaringer fra egen organisasjon kan ha betydning for hva de mener i denne saken. En skulle for eksempel tro at i organisasjoner med en lav andel kvinnelige toppledere ville en være mer tilbøyelig til å mene at kvinner opplever særskilte problemer. Slik var det ikke. Det viste seg at det var i organisasjonene hvor det var færrest kvinnelige toppledere, under 10%, at arbeidsgiverne var mest tilbøyelig til å mene at kvinner og menn har like muligheter (jf. tabell 4.2). Kun 21% av arbeidsgiverne i disse organisasjonene hevdet at kvinner hadde særskilte problemer, mens det gjennomsnittlige antallet som nevnt var 37%. Dette kan virke overraskende i og med at det er i slik organisasjoner kvinners fravær i toppledelsen fremtrer som mest påfallende. En skulle tro at det lett ansprett til en oppfatning om at det var vanskeligere for kvinner

*Tabell 4.2: Arbeidsgivernes syn på om kvinner som vil gjøre karriere i staten møter hindringer menn ikke møter. Sett i forhold til andelen kvinnelige toppledere i arbeidsgiverens organisasjon. Prosent*

|   | Andelen kvinnelige toppledere i organisasjonen |             |             |             |             | Alle organisasjoner |
|---|--|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
|   | Under 10%                                      | 10% til 19% | 20% til 29% | 30% til 39% | 40% og over |                     |
| Kvinner møter spesielle hindringer      | 21   | 48          | 38          | 50          | 39          | 37                  |
| Kvinner møter ikke spesielle hindringer | 79   | 52          | 63          | 50          | 61          | 63                  |
| Sum                                     | 100  | 100         | 100         | 100         | 100         | 100                 |
| N                                       | 34   | 25          | 24          | 16          | 31          | 130                 |

Forskjellene mellom ulike organisasjoner er ikke signifikante.

å bli toppledere, men dette var altså ikke tilfellet. Tendensen blir imidlertid forståelig sett på bakgrunn av at det især er kvinnelige arbeidsgivere som målbærer oppfatningen om at kvinner har spesielle problemer. I disse organisasjonene fins det ingen kvinner i toppledelsen som kan meddele arbeidsgiverne om at det forholder seg slik. I organisasjoner hvor det er kvinner i toppledelsen, er det derimot sannsynlig at et slikt synspunkt har blitt fremmet og at en del mannlige kolleger er blitt overbevist.

#### 4.4 Arbeidsgivernes synspunkter på kvinners karrieremuligheter i egen organisasjon

Vi har ovenfor sett hva arbeidsgiverne generelt mener om kvinners karrieremuligheter og vi skal nå se *hva de mener om kvinners karrieremuligheter i egen organisasjon*. Arbeidsgivere som hadde under 30% kvinnelige toppledere i sin organisasjon ble også spurt hva de trodde årsaken var til at de hadde så få kvinnelige toppledere i egen

virksomhet<sup>11</sup>. Det er relativt få statlige organisasjoner som har over 30% kvinnelige toppledere. Av de 17 departementene er det for eksempel kun 4 stykker som har over 30% kvinner. Det viste seg at organisasjoner med over 30% kvinnelige toppledere var klart overrepresentert i denne undersøkelsen. Dette var med på å gjøre at andelen av arbeidsgivere som svarte på dette spørsmålet sank ganske mye fra 136 til 77 personer. Det viste seg at svaralternativene som direkte eller indirekte indikerte at kvinner ble utsatt for diskriminering fikk liten tilslutning. Kun 8% av arbeidsgiverne mente at det var en viktig eller svært viktig forklaring på det lave antallet kvinnelige toppledere i deres organisasjon at menn hadde problemer med å samarbeide med kvinnelige sjefer. Dette må beskrives som en svært direkte form for diskriminering, men den tillegges altså liten forklaringskraft. En del flere av arbeidsgiverne, 18%, mente derimot at en svært viktig eller viktig forklaring kunne være at mye rekruttering til lederstillinger skjer gjennom uformelle nettverk. Dette kan beskrives som en mer indirekte form for diskriminering. Intensjonen trenger ikke i dette tilfellet å være å utelukke kvinner fra topplederposisjoner, men å sikre seg at en får personer i slike stillinger som en vet er velkvalifisert. Betydningen av nettverk som ressurs ble i enda sterkere grad avvist, som en forklaring. Meget få mente at kvinner ikke hadde den sosiale kontaktflaten som trengs for å gjøre en god jobb. Kun 4% hevdet at dette kunne være en grunn til at det var få kvinnelige toppledere i deres organisasjon. De forklaringene som nå

- 
11. Respondenter som hadde under 30% kvinnelige toppledere i organisasjonen ble bedt om å besvare følgende spørsmål; *Hva tror du det skyldes at det er under 30% kvinnelige toppledere i din organisasjon? Under nevner en del mulige forklaringer. Hvor viktig mener du hver enkelt av disse er når det gjelder din organisasjon, svært viktig, viktig mindre viktig, uten betydning, vet ikke?* I alt sju ulike forklaringer ble lansert; *Mye rekruttering til lederstillinger skjer gjennom uformelle nettverk/ Mange kvinner takler presset i en lederstilling dårligere enn menn/ Kvinnens omsorgsoppgaver begrenser deres arbeidsinnsats på jobben/ Mange menn har problemer med å samarbeide med kvinnelige ledere/ Kvinner er ikke motivert for å ta på seg slike stillinger/ Kvinner har ikke den utdanningen og arbeidserfaringen som trengs/ Kvinner har ikke den sosiale kontaktflaten som trengs for å gjøre en god jobb.*

har vært nevnt plasserer alle problemet i organisasjonen, og som vi har sett fikk disse stort sett liten tilslutning. Barrierer på arbeidsplassen er ikke den forklaringen arbeidsgiverne trekker frem i denne sammenheng.

Forklaringer som vektla kvinnes egne holdninger og prioriteringer fikk varierende uttelling. Svært få av arbeidsgiverne, 7%, mente at en viktig grunn til at det var få kvinnelige toppledere i deres organisasjon var at kvinner taklet presset i en lederposisjon dårligere enn menn. Mange vil hevde at en slik holdning innebærer en stereotyp oppfatning av kjønn, som igjen kan danne utgangspunktet for en diskriminerende praksis. Dette er imidlertid tydeligvis ikke et problem i staten. Nokså overraskende er det at relativt få mener at en viktig eller svært viktig forklaring er at kvinner ikke har den utdannings- og arbeidserfaringen som trengs. Kun 24% peker på dette som årsak til det lave antallet kvinnelige toppledere i egen organisasjon. Det er noe usikkert hvorledes dette skal tolkes. Det blir forståelig at så få ser dette som en viktig forklaring hvis arbeidsgiverne har i tankene de kvinnene som allerede er ansatt i rekrutteringsstillinger i organisasjonen. Men dette er nok en viktig forklaring på hvorfor det i en del organisasjoner er få kvinnelige toppledere. Som nevnt innledningsvis i rapporten hevder Pettersen og Teigen (1997) at dette er en viktig grunn til at det er få kvinnelige ledere i privat sektor, og det er også all grunn til å tro at dette er en viktig forklaring når det gjelder staten. Blant arbeidsgiverne var det 34% som mente at en viktig årsak til at det var få kvinner i toppledelsen var kvinners omsorgsforpliktelser. Sett i forbindelse med resultater fra studier som viser at kvinner fremdeles tar hoveddelen av arbeidsoppgavene i hjemmet, er det kanskje rart at ikke flere nevner dette. Men det er også i grupper av befolkningen med høyere utdanning hvor begge parter jobber, at arbeidsoppgavene i hjemmet fordeles mest likt (Langsether og Lømo 1997).

Den forklaringen som de fleste av arbeidsgiverne nevner er overraskende nok at kvinner ikke er motivert for å ta på seg topplerstillinger i organisasjonen. I alt er det 56% som mener at dette er en viktig eller svært viktig forklaring på det lave antallet kvinnelige toppledere i organisasjonen. En mulighet til at kvinnene opplever

*Tabell 4.3 Arbeidsgiverenes forklaring på at andelen kvinnelige toppledere er under 30% i egen organisasjon. Tilslutning til forklaringen «kvinner er ikke motivert til å ta på seg slike topplederstillinger». Sett i forhold til arbeideidsgivernes kjønn. Prosent*

|                                      | Mannlige arbeidsgivere | Kvinnelige arbeidsgivere | Alle arbeidsgivere* |
|--------------------------------------|------------------------|--------------------------|---------------------|
| Dett er en svært viktig forklaring   | 4                      | 5                        | 4                   |
| Dette er en viktig forklaring        | 46                     | 68                       | 52                  |
| Dette er en mindre viktig forklaring | 27                     | 23                       | 26                  |
| Denne forklaringen er uten betydning | 20                     | 5                        | 16                  |
| Vet ikke                             | 4                      |                          | 3                   |
| Sum                                  | 100                    | 100                      | 100                 |
| N                                    | 55                     | 22                       | 77                  |

Forskjellene mellom kjønnene er ikke signifikante

\*Alle arbeidsgivere betyr her alle med under 30% kvinnelige toppledere i organisasjonen.

manglende motivasjon kan selvsagt være at de ikke trives i det sosiale miljøet på arbeidsplassen. Men på det åpne spørsmålet hvor arbeidsgiverne ble bedt om spesifisere hvilke hindringer som møter kvinner som vil gjøre karriere, var det svært få som ga svar som kunne tolkes i denne retningen. Vi står da igjen med en forklaring som plasserer årsaken hos kvinnene selv (jf. den andre forklaringen nevnt innledningsvis). I motsetning til forklaringen som sier at kvinner hindres av omsorgsforpliktelser, sier denne forklaringen at kvinner velger også å prioritere andre forhold i livet enn arbeid. Det synes heller ikke å være slik at det er de mannlige arbeidsgiverne som først og fremst mener at kvinner er mindre motiverte for topplederstillinger. Tvert imot var det 50% av de mannlige arbeidsgiverne og 73% av de kvinnelige arbeidsgiverne som mente at dette var en viktig eller svært viktig grunn (jf. tabell 4.3). Det er interessant at halvparten av de som peker på at kvinner mangler motivasjon som en forklaring på hvorfor det er få kvinner i egen organisasjon, også har svart at de tror kvinner som vil gjøre karriere i staten møter spesielle hindringer. Hvorledes det kan tolkes skal jeg komme tilbake til avslutningsvis.

## 4.5 Tiltak for å rekruttere kvinner til topplerposisjoner

Spørsmålene vi her skal undersøke er *om arbeidsgiverne har foretatt seg noe for å rekruttere flere kvinner til topplerposisjoner og i tilfellet hva de har foretatt seg*. I denne sammenheng tenkes det på tiltak i forbindelse med selve rekrutteringsprosessen. Det betyr at vi ikke skal studere bruken av tiltak som retter seg mot kompetanseoppbygning av fremtidige kvinnelige lederkandidater eller andre virkemidler som har vært tatt i bruk. Det som derimot skal undersøkes er i hvilken grad arbeidsgiverne har lyktes med sine rekrutteringsstrategier, og hvilke fremgangsmåter som anvendes i dette arbeidet.

Arbeidsgiverne ble spurt om de hadde vært med på å foreta toppleransettelser. Da definisjonen av topplerelse var strengt formulert, ble det et visst frafall i svarene. Av 136 arbeidsgivere var det 88 som hadde vært med på å ansette en ny toppler. For å unngå at informantene fra samme organisasjon ga informasjon om den samme toppleransettelsen, ble den øverste lederen bedt om å ta utgangspunkt i den siste toppleransettelsen han eller hun hadde vært med på, mens den nærmeste medarbeideren ble spurt om den nest siste toppleransettelsen. Dermed gir undersøkelsen informasjon om 88 av de seneste toppleransettelsene i staten. I en del tilfeller vil dette være helt nye ansettelser, men det er også mulig at en del ligger flere år tilbake i tid. På grunn av den strenge definisjonen av topplerelse som er brukt, omfatter dette begrepet i ytre etater av og til kun den aller øverste lederstillingen, dvs. direktoratsledere og etatsledere

Først skal vi se om arbeidsgiverene ved siste toppleransettelse hadde gjort noe konkret for å få ansatt en kvinne. Arbeidsgiverne ble stilt spørsmål om de ved siste toppleransettelse hadde iverksatt spesielle tiltak for å rekruttere en kvinne. Hele 70% svarte at de ikke hadde gjort dette, mens 30% svarte at de hadde iverksatt slike tiltak. Dette kan virke som et lav andel tatt i betraktning den politiske målsettingen om at antallet kvinnelige toppler skal økes. Hvis vi ser på hvilke organisasjoner som hadde iverksatt tiltak for å rekruttere en kvinne finner vi at de organisasjonene som hadde under 10% kvinnelige toppler fra før, var de som i minst grad hadde tatt slike

*Tabell 4.4 Arbeidsgivere som oppgir at det ved siste topplederansettelse i organisasjonen ble iverksatt spesielle tiltak for å rekruttere en kvinnelig toppleder. Sett i forhold til andelen kvinnelige toppledere i arbeidsgiverens organisasjon. Prosent*

|                        | Andelen kvinnelige toppledere i organisasjonen |             |             |             |             | Alle organisasjoner |
|------------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------|
|                        | Under 10%                                      | 10% til 19% | 20% til 29% | 30% til 39% | 40% og over |                     |
| Iverksatte tiltak      | 21   | 35          | 39          | 40          | 19          | 30                  |
| Iverksatte ikke tiltak | 79   | 65          | 61          | 60          | 81          | 70                  |
| Sum                    | 100  | 100         | 100         | 100         | 100         | 100                 |
| N                      | 14   | 20          | 18          | 15          | 21          | 88                  |

Forskjellen mellom organisasjoner med under 10% kvinnelige toppledere og organisasjoner med mellom 10% og 40% kvinnelige toppledere er ikke signifikant.

initiativ (jf. tabell 4.4). I denne gruppen var det kun 21% som sa at det ved siste topplederansettelse var blitt iverksatt spesielle tiltak for å rekruttere en kvinne. I gruppen som hadde mellom 10 og 40% kvinnelige toppledere var det derimot gjennomsnittlig 38% som hadde gjort noe konkret for å rekruttere en kvinne. Likeledes hadde organisasjoner som hadde under 10% kvinnelige mellomledere foretatt seg lite for å rekruttere en kvinnelig toppleder. Situasjonen synes altså å være at der hvor det trengs mest, gjøres det minst. Når rekrutteringsgrunnlaget av kvinner i mellomlederstillinger internt i organisasjonen er så tynt, så er det liten grunn til å tro at prosessen med å få kvinner inn i toppledelsen vil gå av seg selv. At så lite gjøres kan selvsagt skyldes manglende tro på at det er mulig å finne kvinner med en passende bakgrunn for å bli toppleder i organisasjonen. Men en god del av disse øverste lederstillingene er hovedsakelig administrative stillinger hvor de faglige kvalifikasjonene spiller en mindre rolle. Uansett er det overraskende at de ikke engang har gjort et forsøk på å finne en kvinne som kunne bekle stillingen.

Det har vært spekulert på om kvinnelige arbeidsgivere anstrenger

*Tabell 4.5 Arbeidsgivere som oppgir at det ved siste topplederansettelse i organisasjonen ble iverksatt spesielle tiltak for å rekruttere en kvinnelig toppleder. Sett i forhold til arbeidsgivernes kjønn. Prosent*

|                        | Mannlige arbeidsgivere | Kvinnelige arbeidsgivere | Alle arbeidsgivere |
|------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------|
| Iverksatte tiltak      | 32                     | 26                       | 30                 |
| Iverksatte ikke tiltak | 68                     | 74                       | 70                 |
| Sum                    | 100                    | 100                      | 100                |
| N                      | 65                     | 23                       | 88                 |

Forskjellen mellom mannlige og kvinnelige arbeidsgivere er ikke signifikante.

seg ekstra for å få tilsatt nye kvinnelige toppledere. Hvis vi kun skiller mellom kvinnelige og mannlige arbeidsgivere ser vi at dette ikke er tilfellet (jf. tabell 4.5). Mens 32% av de mannlige arbeidsgiverne sa at de hadde forsøkt å rekruttere en kvinne, var det 26% av de kvinnelige arbeidsgiverne som sa de hadde gjort det samme. Disse tallene trenger imidlertid ikke gi et helt riktig bilde av situasjonen da det først og fremst er den øverste lederen som har mest å si i ansettelsessaker. Dette innebærer at det kan være vanskelig for medarbeiderne å ta selvstendige initiativ hvis ikke den øverste lederen ønsker dette. Ser vi kun på hva de øverste lederne forteller, finner vi at 35% av de mannlige arbeidsgiverne og 39% av de kvinnelige arbeidsgiverne hadde forøkt å rekruttere en kvinne ved forrige topplederansettelse. Alt i alt blir det mest riktig å konkludere med at det er lite forskjell mellom mannlige og kvinnelige arbeidsgivere når det gjelder å ta initiativ til å finne frem til kvinnelige topplederkandidater. Det var heller ikke slik at kvinnelige arbeidsgivere hadde ansatt flere kvinnelige toppledere enn mannlige arbeidsgivere. Ved siste topplederansettelse i organisasjonen oppgir 59% av de mannlige arbeidsgiverne at de valgte en kvinne, mens 39% av de kvinnelige arbeidsgiverne gjorde det samme. Den samme tendensen holdt seg også når kun de øverste lederne ble sammenlignet

Som vi har sett var det altså kun 30% av arbeidsgiverne som hadde iverksatt strategier for å få rekruttert en kvinnelig toppleder. Hva



hadde disse så konkret foretatt seg? Vi skal nå se på hvilke tiltak arbeidsgiverne hadde benyttet for å rekruttere en kvinnelige toppleder.<sup>12</sup> Hele 75% oppgir at de hadde lett etter en kvinnelige søker. Dette kan selvsagt foregå på ulike måter og jeg skal komme tilbake til hvilke kanaler som synes å foretrekkes. I alt sier 74% at stillingsbeskrivelsen og/eller utlysningsteksten ble utformet med tanke på å få kvinner til å søke. Bakgrunnen for dette spørsmålet er at det er antatt å ha betydning hvorledes jobben defineres og hvilke kvalifikasjoner som etterspørres for om kvinner søker seg til stillingen eller ikke. Ganske mange, 67%, sier at det i vurderingen av søkere ble positivt vektlagt at en søker var kvinne. Dette kan selvsagt innebære flere ting, blant annet moderat kjønnskvotering. Det har imidlertid vist seg at dette er et virkemiddel som sjelden tas i bruk (Teigen og Jensen 1995). Sannsynligvis har ikke denne positive vurderingen noen avgjørende betydning, fordi det er andre kvalifikasjoner som blir vurdert som viktigere, som skiller mellom søkerne. Ganske mange av arbeidsgiverne, 66%, sier også at kvinnelige kandidater ble kontaktet og spesielt oppfordret om å søke stillingen. Denne strategien er nok den mest effektive, og den som vitner om den sterkeste motivasjonen for å få kvinner inn i toppledelsen i organisasjonen. Men totalt sett ble altså et slikt tiltak iverksatt i kun 23 av 88 ansettelse, dvs. i 26% av alle topplederansettelsene. Det viste seg også at andre virkemidler i liten grad var tatt i bruk for å rekruttere kvinner. Kun 2% sier at de har iverksatt andre tiltak

Arbeidsgiverne ble også spurt hvorledes de ville gått frem hvis de ved neste topplederansettelse ble pålagt å rekruttere en kvinne.<sup>13</sup> Et

---

12. Arbeidsgivere som hadde svart bekreftende på at de hadde brukt spesiell tiltak for å rekruttere en kvinnelig toppleder fikk spørsmål om de hadde brukt noen av disse tiltakene; *Stillingsbeskrivelsen eller utlysningsteksten ble utformet med tanke på å få kvinner til å søke / Man lette etter kvinnelige kandidater som kunne fylle stillingen / Kvinnelige kandidater ble kontaktet og spesielt oppfordret til å søke stillingen / I vurderingen av søkere ble det positivt vektlagt at en søker var kvinne / Andre tiltak.*

13. Respondentene ble her presenter for fem ulike strategier. De ulike strategiene var som følger; *Jeg ville ta kontakt med et rekrutteringsbyrå for å få hjelp til å finne frem til kvinner som kunne være aktuelle for stillingen / Jeg kjenner kvinner som*

formål med dette spørsmålet var å undersøke om det var spesielle strategier som var mer populære enn andre. I alt 44% sa at de ville tatt kontakt med et rekrutteringsbyrå for å få hjelp til å finne frem til en kvinnelig kandidat. Dette viste seg å være den minst populære strategien. En mulig forklaring på det kan være at arbeidsgiverne mangler tiltro til at private rekrutteringsbyrå har forståelse for hvilke kvalifikasjoner som er avgjørende for å lykkes som leder i staten. En annen grunn kan være at man mener at private rekrutteringsbyrå ikke har bedre oversikt over potensielle kandidater enn det arbeidsgiverne selv har. Over 80% av de som rekrutteres til topplederstillinger i statlige organisasjoner kommer jo fra andre deler av staten. Nesten halvparten av arbeidsgiverne, 46%, sa at de ikke ville oppfordre bestemte kvinner om å søke, men i stedet velge blant de kvinnene som søkte stillingen på eget initiativ. At såpass mange svarer dette virker overraskende, men det er forståelig hvis de føler seg sikre på at kompetente kvinner ville søke på eget initiativ. Innenfor organisasjoner og sektorer hvor det allerede er mange kvinnelige ledere vil en slik passiv strategi være en gangbar vei, men ikke andre steder. Totalt var det 60% av arbeidsgiverne som sa at ville søke i Kvinnedatabasen for å se om de kunne finne frem til aktuelle kandidater. Dette er en database som rommer en oversikt over kvinner i ulike lederstillinger, styreverv og andre posisjoner både innen offentlig og privat sektor. Her er det mulig å lese om de enkelte kvinners tidligere utdannings- og arbeidserfaring. Den strategien som fikk mest oppslutning var imidlertid å gå via bekjenskaper for å skaffe en kvinnelig toppleder. I alt 61% av arbeidsgiverne sa at de ville ta kontakt med kvinner de kjente og oppfordre noen av disse til å søke. Dessuten sa 75% av arbeidsgiverne at de ville ta kontakt med andre personer de kjente og be disse om hjelp til å finne frem til aktuelle kvinnelig kandidater. Totalt var det 80% av arbeidsgiverne som sa at de ville anvende en

---

*det ville være aktuelt å oppfordre om å søke stillingen / Jeg ville ta kontakt med andre personer jeg kjenner og spørre om de kunne hjelpe meg med å finne frem til aktuelle kvinner / Jeg ville søke i Kvinnedatbasen for å se om jeg kunne finne frem til aktuelle kandidater / Jeg ville ikke oppfordre bestemte kvinner om å søke, men i stedet velge blant de kvinnene som søkte stillingen på eget initiativ.*

*Tabell 4.6 Arbeidsgivere som oppgir at de ved siste topplederansettelse i organisasjonen iverksatt spesielle tiltak for å rekruttere en kvinnelig toppleder. Sett i forhold til om det var en mannlig eller kvinnelig toppleder som ble rekruttert. Prosent*

|                             | Iverksatte spesielle tiltak | Iverksatte ikke spesielle tiltak | Totalt |
|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|--------|
| Ansatte mannlig toppleder   | 33                          | 53                               | 47     |
| Ansatte kvinnelig toppleder | 67                          | 48                               | 54     |
| Sum                         | 100                         | 100                              | 100    |
| N                           | 27                          | 60                               | 86     |

Forskjellen mellom bruk av tiltak og ikke bruk av tiltak er ikke signifikante

eller begge av disse formene for rekruttering gjennom bruk av bekjentskaper. Nettverk, i betydningen bekjentskap, ser altså ut til å være den viktigste rekrutteringskanalen i denne sammenhengen. Det er lite forskjeller mellom mannlige og kvinnelige arbeidsgivere når det gjelder valg av strategi for å rekruttere en kvinnelig toppleder. Den viktigste forskjellen er at kvinner er noe mer positive enn menn til bruk av Kvinnedatabasen. I alt 72% av kvinnene sier at de kunne tenke seg å søke i Kvinnedatabasen etter kandidater, mens det samme gjelder 53% av mennene.

Et spørsmål som reiser seg i forbindelse med bruken av tiltak er hvor effektive disse tiltakene er. En god indikasjon på dette kan en få ved å se hvor ofte en kvinne har blitt ansatt i de tilfellene hvor arbeidsgiveren oppgir å aktivt ha forsøkt å finne frem til en kvinnelig kandidat. I de ansettelsessakene hvor en igangsatte spesielle tiltak for å rekruttere en kvinne, ble det rekruttert 67% kvinner og 33% menn (jf. tabell 4.6). I to tredjedeler av tilfellene lyktes altså arbeidsgiverne med å nå målet, og det er mulig å konkludere med at når de først forsøker, så får de det som regel også til. Selv om det kun i 30% av ansettelsessakene ble iverksatt spesielle tiltak for å rekruttere en kvinne, så ble det faktisk rekruttert kvinner i mange flere av sakene. I alt ble det ansatt en kvinnelig toppleder i 54% av stillingene, mens en mann ble ansatt i 47% av stillingene. Dette viser at mange kvinner

også rekrutteres i tilfeller hvor det ikke er iverksatt spesielle tiltak for å få dette til. Det er faktisk vanligere at en kvinne rekrutteres til en topplederjobb uten at man spesielt har forsøkt å legge forholdene til rette for dette. I 60% av tilfellene hvor en kvinne ble ansatt som toppleder skjedde det uten at det var tatt i bruk spesielle virkemidler. En god del av kvinnerekrutteringen skjer altså uten at en gjør noe spesielt i rekrutteringsprosessen for å få dette til.

---

## Sammenfatning og diskusjon

### 5.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg først starte med oppsummering og diskusjon av funnene fra de tre foregående kapitlene. De viktigste funnene vil bli beskrevet, og teoretiske implikasjoner vil bli trukket. Jeg skal videre forsøke å besvare de tre problemstillingene jeg reiste innledningsvis. Her ble det stilt spørsmål om hvilke idealer, prioriteringer og praksiser som preger rekrutteringen av ledere på de øverste nivåene i staten. Det ble også reist spørsmål om hvilke konsekvenser denne rekrutteringspraksisen har for kjønns sammensetningen på det øverste ledernivået i staten. Og til slutt ble det stilt spørsmål om hvilken betydning arbeidsgivernes kjønn har for deres idealer, oppfatninger og praksiser. Avslutningsvis kommer noen betraktninger om den statlige ansettelsespolitikkenes konsekvenser for mangfold i ledermiljøet.

### 5.2 Ledelsesidealet i staten

I kapittel 2 undersøkte jeg hvilke lederegenskaper som ble vektlagt ved utvelgelsen av nye toppledere. Det viste seg at ledelsesidealet både bestod av relasjonelle og autonome egenskaper. Evne til å kommunisere og handlekraft fremtrer som de to mest sentrale kvalitetene. Et klart flertall blant arbeidsgiverne sier at de prioriterer handlekraft, men det betyr ikke at dette er den mest sentrale lederegenskapen. Det er flest arbeidsgivere som sier at de ser evne til å kommunisere som en svært viktig lederegenskap. Uansett er det tydelig at begge deler synes å være kvaliteter som utgjør kjernen i

idealet for toppledelse. Evne til å motivere var en annen egenskap som også samlet en del oppslutning. Evne til å delegere ble ikke prioritert av så mange, og omtrent ingen prioriterte evne til å tåle psykisk press. Begge sist nevnte kvalifikasjoner ble imidlertid av de fleste beskrevet som viktige, om enn ikke svært viktige, lederegenskaper.

Et maskulint lederbilde har blitt brukt som en forklaring på det lave antallet kvinnelige ledere i arbeidslivet (jf. kap. 2.2). I staten er det tydelig at egenskaper som både assosieres med femininitet og maskulinitet er fremtredende, og at disse egenskapene er i god balanse. Ledelsesidealet synes verken å ha en feminin eller maskulin slagside<sup>14</sup>. Det er heller ingen grunn til å tro at skjevheter ved utvalget her har påvirket dette bildet i nevneverdig grad. At andelen organisasjoner med mange kvinner i toppledelsen er overrepresentert, kan selvsagt ha ført til at lederbildet fremstår som litt mer femininisert. Som nevnt var det en tendens til at mannlige arbeidsgivere i organisasjoner med mange kvinnelige toppledere ga uttrykk for et mer feminisert ledelsesideal enn andre arbeidsgivere. På den annen side trekker det i motsatt retning at andelen kvinnelige arbeidsgivere er høyere i dette utvalget enn hva en skulle forvente, utfra tall om kvinneandelen toppledere i statlige organisasjoner. Som vi så, viste det seg især å være de kvinnelige arbeidsgiverne som insisterte på betydningen av handlekraft, en egenskap med maskuline konnotasjoner. Disse to skjevhetene ved respondentgruppen trekker i motsatt retning, og det er grunn til å tro at de for en stor del opphever effekten av hverandre. Det er dessuten også viktig å legge merke til at også hos gruppene med det minst feminiserte lederbildet, nemlig mannlige arbeidsgivere i mannsdominerte organisasjoner og kvinnelige arbeidsgivere, utgjorde de relasjonsorienterte egenskaper et betydelig innslag.

Det viste seg ikke å være særlig forskjell mellom mannlige og kvinnelige arbeidsgivere når det gjaldt hvilke lederegenskaper de prioriterte. Vi ser ingen spor av at kvinnelige arbeidsgivere skulle ha en annen rasjonalitet eller andre verdier enn mannlige arbeidsgivere.

---

14. Femininitet og maskulinitet betraktes her som kulturelle konstruksjoner. Hva som til en hver tid oppfattes som feminint og maskulint vil være i endring. For en diskusjon av hva statlige ledere la i disse begrepene se Storvik (2002).

Som nevnt (jf. kap. 1.4) har en antakelse vært at menn og kvinner preges av ulike orienteringer, og at dette også får konsekvenser for hvorledes de håndterer ledelsesoppgaver. Kvinner er antatt i høyere grad å være orientert mot samarbeid og omsorg, mens menn er antatt å orientere seg mot effektivitet og rasjonalitet. I ledelsessammenheng skulle en forvente at dette innebar at de kvinnelige arbeidsgiverne prioriterte samarbeid og kommunikasjon, mens de mannlige arbeidsgiverne prioriterte styrke og handlekraft. Dette er ikke et mønster vi finner igjen, når vi sammenligner mannlige og kvinnelige arbeidsgivers verdiorienteringer i form av ledelsesidealer. Tvert imot synes det å forholde seg motsatt av hva en skulle forvente; især kvinnelige arbeidsgivere prioriterer handlekraft.

At en i liten grad finner forskjeller mellom mannlige og kvinnelige arbeidsgivere kan selvsagt skyldes at de utgjør en liten utvalgt gruppe som har gjennomgått de samme lederopplæringskursene og orienterer seg mot felles idealer. Både silingsmekanismer og sosialisering på arbeidsplassen kan ha vært med på å skape likheten. Som Hernes (1983) peker på, vil slike mekanismer ofte føre til at personlige særtrekk viskes ut og at ansatte innenfor det offentlige byråkratiet blir bærere av et sett felles verdier. At det i sær er kvinner som trekker frem betydningen av handlekraft er imidlertid overraskende. En mulig forklaring kan være at kvinner føler de trenger å legge ekstra vekt på såkalte maskuline egenskaper for å unngå en stereotyp oppfatning av seg selv. En annen mulighet kan være at disse kvinnene nettopp er valgt til ledere på grunn av at de fremstår som så ulike det stereotype kvinnebildet.

Overraskende mange av arbeidsgiverne, rundt 90%, sier at de mener det er viktig at en toppler er omsorgsfull. At så mange mener dette er interessant i og med at omsorg er en verdi som på mange måter utgjør en kontrast til orienteringer som rasjonalitet og effektivitet, som er antatt å prege byråkratiet. Den uformelle omsorgen har tidligere først og fremst vært et ideal for privatlivets nære relasjoner. Nå synes dette også å ha blitt et ideal for arbeidslivsrelasjoner. Hva omsorgsfull ledelse innebærer kan imidlertid variere svært. I intervjuer med statlige ledere på mellomnivået kom det frem at omsorgen kunne bety alt fra at lederne serverte kaffe og boller, til at

de tok på seg store arbeidsbyrder for å avlaste medarbeiderne (Storvik 2000). Omsorg var et begrep som både ble brukt for å betegne en omgangsform hvor en signaliserte interesse for andres ve og vel, og for å betegne handlinger med relativt store praktiske omkostninger for den som utførte omsorgen. Det gir mening å se denne vektleggingen av omsorg i sammenheng med de utviklingstrekk ved samfunnet som ble skissert innledningsvis i denne rapporten (jf. kap. 1.2). At skillet mellom det offentlige og private liv er i ferd med å viskes ut, er et slikt utviklingstrekk (Sennett 1992). Som Hochschild (1997) peker på, kan det også ha betydning at familiens samlede tid i lønnet arbeid har økt sterkt, etter som kvinner har gått ut i yrkeslivet. Hochschild mener som nevnt at dette har ført til at hjemmetilværelsen har overtatt karakteristika fra arbeidslivet og omvendt.

At evne til kommunikasjon og evne til å motivere er så sentrale aspekter ved ledelsesidealet viser at ledelse synes å ha fått et mer demokratisk preg. I boka *Fra styring til ledelse* peker Byrkjeflot (1997) på at en slik endring synes å være på gang. Medarbeiderne følger ikke uten videre ordrer, de ønsker å overtale og overbevises om at lederens beslutninger er de rette. Dette stiller krav til ledernes evne til å kommunisere heller enn deres evne til å utstråle autoritet. Denne utviklingen vekk fra styring mot en mer demokratisk ledelsesform forklarer Byrkjeflot med flere forhold, blant annet det økte utdanningsnivået i befolkningen generelt, profesjonalisering og økt spesialisering. For statens del spesielt peker Byrkjeflot på at det har foregått en utvikling vekke fra virksomhet preget av regelfølgning og mot mer utredende oppgaver. Disse prosessene gjør det vanskelig å opprettholde en autoritær ledelsesform, fordi den økte kunnskapsmengden hos de underordnede på ulike vis selvstendiggjør deres virksomhet (jf. kap 1.2).

### 5.3 Arbeidsgivernes oppfatninger om kjønn og ledelse

I kapittel 2 ble det også undersøkt hvorledes arbeidsgiverne vurderte betydningen av kjønn i ledelsessammenheng. For å vurdere om



ledelsesidealer kan ha negative konsekvenser for rekrutteringen av kvinner, er det viktig å knytte ledelsesidealene til kjønnsforståelse. Det viste seg at arbeidsgiverne var delt i synet på om det var nevneverdige forskjeller i ledelsesstil mellom mannlige og kvinnelige toppledere. I alt 55% av arbeidsgiverne mente at dette ikke var tilfellet. Mannlige og kvinnelige arbeidsgivere viste seg å ha ulike oppfatninger om dette spørsmålet. I alt 63% av mennene mente at det ikke var forskjeller, mens det blant kvinnene var det 38% som mente det samme. Blant de arbeidsgiverne som hevdet at det var forskjeller, var det til dels enighet om hva ulikhetene bestod i. Et klart flertall blant de kvinnelige arbeidsgiverne hevdet at kvinnelige toppledere var mer samarbeidsorienterte enn menn var. Omtrent en tredjedel av de mannlige arbeidsgiverne var enige i dette. Et flertall av de kvinnelige arbeidsgiverne mente også at kvinner hadde en mindre autoritær og dermed mer demokratisk lederstil, noe omtrent halvparten av mennene var enige i. Når det gjaldt hvem som var mest omsorgsorienterte så var de mannlige og kvinnelige arbeidsgiverne helt enige om at dette var kvinnene.

I forhold til en del viktige lederegenskaper beskrives altså kvinnene som mer preget av de positive egenskapene enn mennene. Dette innebærer at de i forhold til mennene indirekte fremstår som bedre kvalifisert på en del områder. Svært få av de mannlige arbeidsgiverne ga uttrykk for oppfatninger som kunne tyde på at de mente at mennene var bedre til noe som helst. Men et flertall av de kvinnelige arbeidsgiverne kom med uttalelser som kunne tolkes dit hen at de mente at kvinnene var bedre egnet til å lede enn menn. Og på noen av områdene fikk de også støtte fra en del mannlige arbeidsgivere i disse oppfatningene. At kvinnelige ledere indirekte hevder at de på en del områder er bedre kvalifisert enn mannlige ledere er kanskje ikke så overraskende. At de kvinnelige arbeidsgiverne insisterer på en kjønnsoppfatning som gagnar dem selv er forståelig. Men at også mannlige arbeidsgivere hevder at kvinnelige ledere har mer av kvaliteter som beskrives som viktige lederegenskaper, er uventet. Alt i alt er det ingen trekk ved arbeidsgivernes oppfatninger om ledelse og kjønn som kan forklare at det blir få kvinnelige toppledere i staten. Tvert i mot tyder en del av arbeidsgivernes oppfatninger om kjønn på

at kvinner faktisk burde ha en fordel i kampen om lederstillinger. I og med at en del arbeidsgivere mener at kvinner stiller sterkere i forhold til en del sentrale ledelsesegenskaper og på ingen områder er dårligere enn menn, skulle en forvente at dette ga kvinnene et forsprang.

## 5.4 Sentrale ledelses kvalifikasjoner

Som beskrevet i kapittel 2 var arbeidsgiverne svært samstemte i sin oppfatning av hvilke ledelses kvalifikasjoner som var mest sentrale. Det viste seg at et klart flertall av alle arbeidsgiverne sa at den type kvalifikasjoner de satte høyest var *lederegenskaper*. I alt var det 79% som prioriterte dette. Kun et fåtall prioriterte faglige kvalifikasjoner og enda færre kunnskap om offentlig forvaltning. Ser vi på hva de sier at de legger nest mest vekt på, finner vi at faglige kvalifikasjoner oftest blir nevnt og deretter kunnskap om offentlig forvaltning og etter dette igjen lederegenskaper. Det er altså klart at alle disse tre formene for kompetanse er av betydning, men at lederegenskaper er klart viktigst. Det er mulig at den relative vektlegging av lederegenskaper som kommer frem i studien er noe i høyeste laget. Resultatet stemmer imidlertid godt med Wolf og Veldens (2001) studie. De fant nemlig at personlige egenskaper tillegges større betydning ved lederrekruttering, enn ved rekruttering til at andre typer yrker.

Oppslutningen om lederegenskaper viste seg å være sterkest i organisasjoner med mange kvinner i toppledelsen. Slik organisasjoner er som nevnt overrepresentert i studien i forhold til deres relative andel blant de statlige organisasjonene. Men prioriteringen av lederegenskaper var kun *litt* lavere i organisasjoner med få kvinner i toppledelsen, så effekten av denne ubalansen er relativt liten. Hva det innebærer at lederegenskaper prioriteres fremfor andre kvalifikasjoner vil sannsynligvis variere. Dette kan både bety at det forutsettes at lederkandidater er rimelig velkvalifiserte når det gjelder faglig innsikt og kjennskap til offentlig forvaltning, men det kan også bety at det i liten grad stilles slik krav. En tidligere studie viste stor variasjon når det gjaldt hvilke kvalifikasjoner som ble etterspurt og hvor inngående innsikt som ble krevd (Storvik 1999).

Det er ingen grunn til å tro at vektleggingen av lederegenskaper er

en ulempe for kvinner. Som vi har sett var oppfatningene om kjønn og ledelse slik at en heller skulle tro at dette var til fordel for kvinner. Likeledes skulle en tro at prioriteringen av lederkompetanse i stedet for faglig innsikt også var til fordel for kvinner. Slik Petersen og Teigen (1997) peker på, kan mangelen på kvinner med spesielle typer utdanninger og arbeidserfaringer gjøre at det blir få kvinnelige kandidater å velge mellom til lederstillinger (jf. kap. 1.4). Da vil en vektlegging av generelle ledelseskvalifikasjoner være en fordel for kvinner, fordi dette også åpner for rekruttering fra mer uvanlige bakgrunner. Det kan imidlertid godt hende at prioriteringen av ledelseskvalifikasjoner skjer under forutsetning av at kandidatene har spesielle utdannings- og arbeidsbakgrunner. Ser vi på andelen kvinnelige toppledere i organisasjonene og prioriteringen av ledelseskvalifikasjoner, finner vi heller ingen tendens til en negativ effekt.

Det er ikke slik at arbeidsgivere som prioriterer faglige kvalifikasjoner har en høyere andel kvinnelige toppledere i sin organisasjon, enn hva tilfellet er for arbeidsgivere som prioriterer lederegenskaper. Det er mulig at vektleggingen av kvalifikasjoner har liten betydning når det gjelder kvinneandel. Det er mulig at tilbudet av kvinner med riktig utdanning og arbeidserfaring er det som først og fremst påvirker andelen kvinnelige ledere i organisasjonene. At prioriteringen av lederegenskaper skulle ha en negativ betydning for andelen kvinnelige toppledere er imidlertid vanskelig å se, både utfra tallene og utfra hva arbeidsgiverne forteller om sine synspunkter på kjønn og ledelse.

## 5.5 Ledelsesidealer, likhet og mangfold

Hvilke ledelsesidealer som legges til grunn for lederutvelgingen har konsekvenser for hvor mangfoldig ledelsesmiljøet blir. Jeg tenker her både på om arbeidsgiverne velger nye ledere med samme type kompetanse som de selv har og om de varierer lederutvelgelseskriteriene de legger til grunn. Først nevnte prosess kalles for homososial reproduksjon og ble beskrevet innledningsvis i kapittel 2 (jf. kap. 2.2). Her kom det også frem at uavhengig av arbeidsgivernes egen kompetanseprofil, prioriterte alle lederegenskaper høyst. At dette var det viktigste var en felles oppfatning blant arbeidsgiverne.

Det var også slik at blant arbeidsgivere som så lederegenskaper som sin egen viktigste kvalifikasjon, så var det flest som generelt prioriterte dette ved nyansettelser. Likeledes var det blant arbeidsgivere som sa at faglige kvalifikasjoner var deres sterkeste kort, flest som sa at faglige kvalifikasjoner generelt burde vektlegges mest. Og det samme mønsteret viste seg også når det gjaldt kunnskap om offentlig forvaltning. Når det gjelder hvilke kvalifikasjoner arbeidsgiverne vektlegger ved ansettelser av nye toppledere, synes dette først og fremst å være bestemt av en ideell oppfatning om at lederegenskaper er viktigst. Det viste seg også at svært få mente at det varierte hvilke kvalifikasjonstyper som var viktige hvis en skulle bli toppleder i staten. Nesten alle var av den oppfatning at det var mulig å uttale seg generelt om hvilke kvalifikasjoner som burde prioriteres. Men egne kvalifikasjoner synes som beskrevet også å ha noe betydning for hva som vektlegges.

Ser vi på arbeidsgivernes prioriteringer når det gjelder lederegenskaper, finner vi et annet mønster. På dette området finner vi *en klar tendens til at arbeidsgiverne prioriterte den lederegenskapen som de selv mente var deres sterkeste kort*. De som mente at deres egen viktigste kvalifikasjon var at de var handlekraftige, sa også at dette var den egenskapen som betydde mest når de ansatte nye toppledere. Det samme mønsteret viste seg også når det gjaldt egenskaper som evne til å kommunisere og evne til å motivere medarbeider. Men også når det gjaldt lederegenskaper var det en tendens til at alle samlet seg om de tre egenskapene nevnt ovenfor. Dette viser at ideelle betraktninger også her er av en viss betydning. Konklusjonen er derfor at *både* idealer og egne kvalifikasjoner synes å være avgjørende for hva slags kvalifikasjonstyper og lederegenskaper arbeidsgiverne etterspør når de rekrutterer nye toppledere.

Homososial reproduksjon syns å spille en begrenset rolle når det gjelder hvilke kvalifikasjoner som etterspørres, men en større rolle når det gjelder prioriteringer av lederegenskaper. Som vi ser betyr også idealer en del i begge sammenhenger. Både når det gjelder vektlegging av lederegenskaper og ledelseskvalifikasjoner finner vi liten variasjon. Det er de samme kvalitetene som prioriteres av et stort flertall. Svært få mener at ulike topplederstillinger krever ulike kompetanseprofiler eller at det varierer hvilke lederegenskaper som bør

prioriteres. Det samme gjelder for øvrig også synspunktene på ledelse i staten generelt. Få arbeidsgivere sier at man i staten generelt bør prioritere andre kvaliteter enn det de selv vektlegger i egen organisasjon. De ensrettede prioriteringene er selvsagt ikke med på å skape variasjon innad i ledergruppene. Allikevel sier altså et flertall at de ønsker at topplederrekruttering skal tilføre organisasjonen noe nytt. En må her gå ut fra at de har andre ting i tankene enn lederegenskaper og lederkvalifikasjoner når de sier dette.

## 5.6 Nettverk og karriere

I kapittel 3 ble forekomsten av ulike typer nettverk studert. Spørsmålet som ble reist var hvilken rolle nettverk spiller i karrieresammenheng. Likledes ble det undersøkt om nettverk har mindre betydning for kvinners karriereutvikling enn for menns. Disse problemstillingene ble både diskutert med utgangspunkt i arbeidsgivernes egne oppfatninger om saken, og på grunnlag av deres opplysninger om egen karrierehistorie og egen ansettelsespraksis.

Det viste seg at omtrent halvparten av arbeidsgiverne mente at nettverk hadde vært viktig eller svært viktig for deres karriere. Her var det ingen kjønnsforskjeller, kvinnelige arbeidsgivere tilskrev nettverk like stor betydning som mannlige arbeidsgivere. Av de som mente at deres kontakter hadde vært betydningsfulle, var det igjen omtrent halvparten som sa at dette hadde vært viktig når det gjaldt å skaffe dem arbeidsoppgaver eller verv. I alt 20% av alle arbeidsgiverne hevdet dette. Likeledes ble betydningen av nettverk også fremhevet når det gjaldt å skaffe faglig hjelp, sosial støtte og psykisk støtte. Få trakk frem nettverk som viktig når det gjaldt å få tilgang til informasjon om jobbmuligheter. At nettverk synes å bety så lite i denne sammenheng, må tilskrives det forholdet som tidligere er nevnt, nemlig at i staten utlyses de aller fleste stillinger. Utlysningen medfører at informasjon om stillingene blir allment tilgjengelig. Dette utgjør en forskjell fra privat sektor hvor mange stillinger aldri blir utlyst og det samme gjelder også styreverv. En må derfor gå ut fra at nettverk i privat sektor spiller en svært viktig rolle når det gjelder å fremskaffe informasjon om stillinger, slik også Granovetter (1974) hevder. Når

da såpass mange av de statlige arbeidsgiverne sier at nettverk har vært viktig for å skaffe dem arbeidsoppgaver, må det være noe annet enn informasjon om stillingene de har i tankene. Det er mer sannsynlig at de mener deres kontakter på et eller annet vis har hatt betydning for at de faktisk fikk stillingene eller vervene. At sosial kontaktflate fremheves som viktig når det gjelder å skaffe seg sosial og psykisk støtte, peker mot at nettverk i en del sammenhenger fungerer som en form for allianse mellom personer som står hverandre nært. Når det gjelder rekruttering synes imidlertid denne formen for nettverk å være av underordnet betydning.

## 5.7 Forekomsten av ulike typer nettverksforbindelser

I kapittel 3 ble det redegjort for et skille mellom tre ulike typer nettverksforbindelser, nemlig alliansenettverk, informasjonsnettverk og ressursnettverk (jf. kap. 3.2). Alliansenettverk betegner nære og fortrolige relasjoner mellom personer. Som vist i kapittel 3, virker det som om betydningen av alliansenettverk i rekrutteringssammenheng er begrenset. Relativt få av arbeidsgiverne beskrev forbindelsene til de som hadde ansatt dem i deres nåværende stillinger på dette viset, og enda færre beskrev relasjonene til personer de selv hadde ansatt slik. Kun et lite mindretall 10–20%, forteller om slike nære og fortrolige forbindelser. I de aller fleste tilfellene er relasjonene mellom den som ansetter og den som ansettes noe mer distanserte. Svært ofte foreligger det imidlertid *et direkte bekjentskap eller et indirekte bekjentskap* gjennom en tredje person. Det direkte bekjentskapet beskrives som vennlig og uformelt, ikke overfladisk. Det indirekte bekjentskapet beskrives som en forbindelse gjennom en tredje person begge parter kjente godt. I rundt 70% av tilfellene viste det seg at arbeidsgiver og den som ble ansatt hadde denne typen bekjentskap med hverandre. Forbindelser preget av overfladiske relasjoner eller uten forutgående bekjentskap viste seg altså å være unntaket, når det gjaldt rekruttering til topplederstillinger.

Som argumentert for, er det overraskende at det i rundt 70% av alle

ansettelsessakene synes å foreligge et direkte eller indirekte bekjentskap mellom den som ansetter og den som ansettes. Dette gjelder som nevnt både relasjonene mellom arbeidsgiverne og personene som rekrutterte dem og ansettelser som arbeidsgiverne selv har foretatt. Spesielt er dette påfallende når den som ansettes kommer fra en annen organisasjon enten i eller utenfor staten. At hele 46% av de som rekrutteres fra kommunal/fylkeskommunal og privat sektor kjente arbeidsgiver på forhånd er overraskende. Utvalget av potensielle kandidater fra disse sektorene er selvsagt svært høyt. Likeledes er det overraskende at hele 73% av personene som kom fra andre statlige organisasjoner kjente arbeidsgiver på forhånd. Utvalget av potensielle kandidater vil her være alle toppledere og mellomledere på øverste nivå i andre statlige organisasjoner, røft anslått utgjøre dette nesten fem tusen personer (jf. 3.7). Hvis vi tar i betraktning at det til halvparten av stillingene ble stilt krav til et visst nivå av faglig innsikt så reduseres selvsagt utvalget en del<sup>15</sup>. En kan gå ut fra at alle toppledere og mellomledere på øverste nivå *innen sektoren* har en viss grad av faglig innsikt innenfor arbeidsområdet. Hvor mange det dreier seg om innen hver sektor varierer en hel del, men gjennomsnittlig vil dette være noe i underkant av 300 personer. Legger vi disse to tallene sammen og deler på to, finner vi at det gjennomsnittlige utvalget av potensielle kandidater vil omfatte mellom to tusen og tre tusen personer. At så mange som 73% av disse skulle være godt kjente av arbeidsgiver enten indirekte eller direkte virker usannsynlig. Når da så mange av de som ansettes faktisk har slike forbindelser, trenger det en forklaring.

Flere forhold kan bidra til dette fenomenet. For det første er det grunn til å anta at personer som kjenner arbeidsgiveren oftere søker, fordi de foretrekker arbeidsgivere og arbeidsplasser de har kjennskap til. Dette kan både skyldes at arbeidssøkerne vil vite hva de går til og at de tror bekjentskapet vil øke deres sjanser for å få stillingen. For det andre vil skikken med å oppfordre personer til å søke bestemte stillinger øke sannsynligheten for at den som får stillingen kjenner

---

15. Med et visst nivå av faglig innsikt sikter jeg til at arbeidsgiverne enten så dette som en primær eller sekundær prioritering ved utvelgelsen av nye toppledere.

arbeidsgiveren. Som vi har sett, var det først og fremst personer som arbeidsgiverne hadde godt kjennskap til som ble oppfordret om å søke stillinger. Det var også stor sannsynlighet for at en person som var blitt oppfordret til å søke en stilling faktisk fikk jobben. Dessuten, og for det tredje, er det sannsynlig at arbeidsgiverne har en preferanse for personer de kjenner. Det andre momentet som ble nevnt er egentlig bare et spesialtilfelle av den tredje varianten, nemlig at arbeidsgiverne foretrekker søkere de kjenner. Hvorfor skulle så arbeidsgiver ha en preferanse for personer han eller hun har godt kjennskap til? Som nevnt vil det i de fleste tilfellene ikke være snakke om de helt nære og fortrolige forbindelsene som kjennetenger et alliansenettverk. Hva som heller synes å være tilfellet, er at bekjentskapet innebærer at arbeidsgiveren er godt informert om hva slags person han eller hun ansetter. Å velge en person en har omfattende informasjon om er selvsagt mindre risikabelt enn å velge en ukjent. Gitt at de aktuelle kandidatene har tilnærmet like kvalifikasjoner, fremstår preferansen for kjente personer som et rasjonelt valg.

Det er altså et *informasjonsnettverk* vi her ser konturene av, slik Granovetter (1974) beskriver dette. Granovetter snakker i denne forbindelse om «the strength of weak ties», styrken i svake bånd. Som vi har sett, er det ikke snakk om svært nære forbindelser mellom de som rekrutterer og de som rekrutteres. Men det er i denne sammenhengen en grense for hvor «svake» forbindelsene kan være. Hvis arbeidsgiver skal ha skikkelig informasjon om den han eller hun ansetter, kreves det mer enn et overfladisk bekjentskap. Som beskrevet karakteriseres forbindelsen enten som nær og fortrolig eller som vennskapelig og uformell. På samme måte er det også som nevnt mulig å forklare arbeidssøkeres preferanse for arbeidsgivere de er velkjent med. En slik preferanse kan også skyldes at arbeidssøkerne ønsker å velge nye arbeidsgivere og arbeidsplasser de har god kunnskap om. Dette viser igjen til informasjonsnettverkets betydning.

Som vi så virket det som *nettverk som ressurs* i liten grad syntes å ha betydning i rekrutteringsprosessen. Tankegangen her var at søkere som hadde et godt nettverk ville bli foretrukket fremfor søkere som ikke hadde dette. Men selv om mange av arbeidsgiverne sier at det er viktig at en kandidat til en topplederstilling har et godt nettverk, er det



svært få som sier at dette er noe de tillegger særlige vekt når de ansetter nye toppledere. En mulighet her er selvsagt at det fremstår som lite legitimt å vektlegge slike forhold, og at dette er grunnen til at så få trekker det frem. Å ha et godt nettverk kan jo ikke akkurat beskrives som en kvalifikasjon, og å vektlegge noe slikt kan synes å bryte med meritokratiske prinsipper. På den annen side er det imidlertid grunn til å tro at de meritokratiske prinsippene har betydning for hva arbeidsgiverne faktisk foretar seg, og at dette godt kan føre til at ressursnettverk blir lite vektlagt ved ansettelser.

## 5.8 Nettverk og kjønn

At kvinner har dårligere nettverk enn menn har vært lansert som en forklaring på det lave antallet kvinner i ledende stillinger (jf. kap 3.1). I denne studien viste det seg at både de fleste menn og kvinner som ble ansatt som toppledere, kjente direkte eller indirekte de som ansatte dem i deres stillinger. Det var imidlertid noe mer vanlig at kvinnene som ble ansatt var helt ukjente eller kun hadde et overfladisk bekjentskap til arbeidsgiver, enn hva tilfellet var for mennene.

Tre mulige forklaringer på denne forskjellen mellom menn og kvinner kan tenkes. En mulighet er at arbeidsgiverne har en preferanse for kvinnelige søkere, og at de ansetter kvinner på tross av manglende nettverk. Hvis dette er tilfellet, skulle en forvente at kvinner ble ansatt i overraskende høy grad. Sett i forhold til kvinneandelen på øverste mellomledernivå i staten, viste det seg at det var svært mange kvinner som var blitt ansatt i de stillingene som inngikk i studien. Faktisk var det slik at i hele 54% av alle ansettelsessakene, så hadde stillingene gått til kvinner. Det synes altså som om kvinner i dette tilfellet ansettes på tross av manglende nettverk. Arbeidsgiverne i denne studien synes å ha en preferanse for kvinnelige kandidater. At en slik preferanse eksisterer er ikke merkelig tatt i betraktning det politiske ønsket om å øke kvinneandelen og den oppmerksomhet og publisitet som det har vært rundt dette spørsmålet. Det er imidlertid grunn til å tro at det er de mest likestillingsorienterte arbeidsgiverne som har besvart dette spørreskjemaet, og en kan derfor ikke generalisere denne preferansen for kvinner.

Ser vi på tall fra 1997 finner vi at av 95 topplederstillinger som var utlyst i tidsrommet 96–97 gikk 22% til kvinner. Kvinneandelen på øverste mellomledernivå lå i dette tidsrommet litt i underkant av 30% (Storvik 1999, 2000). Det vi her ser er at kvinner ansettes sjeldnere enn en skulle forvente utfra deres andel i rekrutteringsstillinger. Dette viser hen til den andre mulige forklaringen, nemlig at arbeidsgivere ikke har en preferanse for kvinner men at kvinner har et dårligere nettverk. Den tredje mulige forklaringen rommer et både og. Arbeidsgiver har en preferanse for kvinner og kvinner mangler nettverk. I dette tilfellet har vi en positiv og en negativ faktor som oppveier hverandre. Hvilken forklaring som er den korrekte er vanskelig å avgjøre, fordi så mange forhold spiller inn. Det er altså mulig å si at de kvinnelige topplerne hadde et noe dårligere nettverk enn de mannlige topplerne før egen ansettelse, men det er umulig å si om dette generelt gjelder for kvinner i rekrutteringsstillinger til topposisjoner i staten.

## 5.9 Arbeidsgivernes oppfatninger om mangelen på kvinnelige toppledere

I kapittel 1 ble det skissert tre ulike typer forklaringer på den lave andelen kvinner i lederstillinger i samfunnet (jf. kap. 1.4). I kapittel 4 ble arbeidsgivernes syn på mangelen på kvinnelige toppledere i staten undersøkt. Spørsmålet som ble reist var hvilken type forklaringer arbeidsgiverne ga sin tilslutning til. Det viste seg at rundt en tredjedel av arbeidsgiverne, 37%, mente at kvinner som vil gjøre karriere innen statsforvaltningen møter hindringer menn ikke møter. Når arbeidsgiverne ble bedt om å spesifisere hvilke hindringer dette var, unnløt halvparten å svare. De arbeidsgiverne som redegjorde for problemene, beskrev først og fremst organisasjonsmessige barrierer. Barrierene bestod ofte i former for diskriminering. Arbeidsgiverne var lite samstemte i spørsmålet om hvilke typer diskriminering kvinner ble utsatt for, og mange ulike former ble nevnt. At så mange unnløter å spesifisere hvilke hindringer kvinner møter og at det er så stor variasjon når det gjelder hvilke hindringer som nevnes, tyder på at arbeidsgiverne har

problemer med å konkretisere hvilke prosesser det er som skaper stengsler for kvinner. Dette kan innebære at vi her står overfor diffuse og varierte prosesser. Hvis dette er tilfellet betyr det at diskrimineringen fremstår som skjult og mangfoldig. En annen mulighet kan være at arbeidsgivernes oppfatninger først og fremst bygger på antakelser om hva som foregår, heller enn egne erfaringer.

Det viste seg at det var en større andel kvinner enn menn som mente at kvinner møtte spesielle barrierer. Av de kvinnelige arbeidsgiverne var det 53% som hevdet at kvinner som ønsker å gjøre karriere innen statlig forvaltning møter problemer som menn ikke møter, mens 30% av mennene mente det samme. En forklaring på denne meningsforskjellen kan selvsagt være at det er den som har skoen på som vet hvor den trykker. Det er kvinner som opplever barrierene og det er derfor de som først og fremst registrerer dem. En annen forklaring kan være at kvinner kan komme til å knytte egen motgang til kjønn, selv om dette kan skyldes helt andre faktorer. I og med at det først og fremst er kvinnelige arbeidsgivere som målbærer oppfatningen om at kvinner møter spesielle karrierehindre, kan en gå ut fra at det totalt sett er noe færre enn 37% av alle arbeidsgiverne som mener at dette er tilfellet. De kvinnelige arbeidsgiverne er overrepresentert i denne studien hvor de utgjør 30%, mens de totalt blant topplederne utgjør 20%. Alt i alt kan en derfor forvente at det totale antallet arbeidsgivere som mener at kvinner opplever andre problemer enn menn når de ønsker å gjøre karriere ligger noe lavere.

Arbeidsgivere som hadde under 30% kvinnelige toppledere i sin organisasjon ble spurt om hva de trodde var forklaringen på dette relativt lave antallet. Overraskende nok viste det seg at den mest hyppige nevnte grunnen var at kvinner manglet motivasjon for å ta på seg slike stillinger. Over halvparten av arbeidsgiverne, 53%, hevdet at dette var en viktig eller svært viktig årsak til at det var så få kvinnelige toppledere i deres organisasjon. En grunn til at kvinnene mangler motivasjon kan selvsagt være at de ikke trives på arbeidsplassen. Men hvis vi ser på arbeidsgivernes utdypninger av hvilke hindringer som møter kvinner på arbeidsplassen, er det få svar som kan tolkes i denne retningen. En studie av mellomledere i to statlige organisasjoner ga heller ikke inntrykk av kvinnene fant seg dårlig til rette i organisasjonene (Storvik

2000). Det viste seg å være vel så mange kvinnelige som mannlige arbeidsgivere som oppga manglende motivasjon som forklaring. Det er lett å tenke seg at kvinners manglende motivasjon kunne være en «bortforklaring» som arbeidsgivere i organisasjoner med svært få kvinnelige toppledere og mellomledere tydde til. Men dette var ikke tilfellet, og oppfatningen fikk mer tilslutning i de organisasjonene som hadde en del kvinnelige toppledere og mellomledere.

Den nest mest nevnte grunnen til at det var få kvinnelige toppledere i organisasjonen var at kvinner ble hindret av omsorgsforpliktelser. Rundt en tredjedel, 34%, av arbeidsgiverne oppga dette som en viktig eller svært viktig grunn. Forklaringer som peker på former for intendert eller uintentet diskriminering fikk derimot liten tilslutning. I alt 18% mente at det kunne være en viktig forklaring at rekruttering skjer gjennom uformelle nettverk. Kun 8% av arbeidsgiverne mente at mange menn hadde problemer med å samarbeide med en kvinnelig leder og at dette var en svært viktig eller viktig grunn.

Når arbeidsgiverne skal forklare hvorfor det er få kvinnelige toppledere i egen organisasjon, trekker de altså i hovedsak frem grunner som ligger utenfor arbeidsplassen. Først plasseres årsaken hos kvinnene selv og deretter i hjemmet. Det viste seg også å være slik at kvinnelige og mannlige arbeidsgivere var veldig på linje når de skulle forklare hvorfor det var få kvinner på toppen i *egen* organisasjon. I denne saken hadde de en felles oppfatning av hva som foregikk. Både mannlige og kvinnelige arbeidsgivere tyr først og fremst til den andre forklaringen som ble presentert i kapittel 1; problemet ligger ikke i organisasjonen men hos kvinnene selv.

Det synes som om det er en tendens blant arbeidsgiverne til å forklare et lavt antall kvinner i toppledelsen i egen organisasjon med forhold knyttet til kvinnene selv, mens det lave antallet kvinnelige toppledere generelt innen statsforvaltningen av flere forklares utfra forhold på arbeidsplassen. Det er mulig å tenke seg forskjellige grunner til at ulike forklaringer velges. En mulighet er at arbeidsgiverne føler behov for å forsvare forholdene på egen arbeidsplass, som de også til en viss grad er ansvarlig for, ved å peke på kvinnene selv. En annen grunn kan være at de kjenner forholdene på egen arbeidsplass best, og at deres ideer om hva som foregår generelt i staten er mer basert på

antakelser og holdninger. Dette kan forklare hvorfor det især er slik at det er de kvinnelige arbeidsgiverne som mener at kvinner møter hindringer generelt, mens de deler sine mannlige kollegers oppfatning om at dette i liten grad er tilfellet i egen organisasjon.

## 5.10 Bruk av tiltak for å rekruttere flere kvinnelige toppledere

I kapittel 4 ble det også undersøkt om arbeidsgiverne hadde foretatt seg noe for å rekruttere flere kvinnelige toppledere og i tilfellet hva de hadde gjort. Det viste seg at kun et mindretall av arbeidsgiverne hadde satt igang tiltak for å få ansatt flere kvinnelige toppledere i sin organisasjon. I alt 30% hadde gått til konkrete skritt for å rekruttere en kvinnelig toppleder ved siste topplederansettelse. Spesielt lite ivrige hadde de organisasjonene vært som hadde færrest kvinnelige ledere. I organisasjoner hvor det var ingen eller få kvinnelige toppledere og mellomledere fra før av, hadde man også gjort minst for å rekruttere kvinner. Dette kan skyldes at det oppleves som spesielt vanskelig å rekruttere kvinner i disse organisasjonene, fordi rekrutteringsgrunnlaget i organisasjonen og sektoren kan være tynt. Men det er selvsagt mulig å prøve, og det er i slike organisasjoner hvor rekrutteringsgrunnlaget er dårlig at utviklingen ikke vil gå av seg selv. Det viste seg også at kvinnelige arbeidsgivere ikke var ivrigere enn mannlige arbeidsgivere når det gjaldt å ta i bruk spesielle virkemidler for å rekruttere kvinner. Og likeledes, ved siste topplederansettelse hadde ikke de kvinnelige arbeidsgiverne ansatt en høyere andel kvinnelige toppledere enn de mannlige arbeidsgiverne. En kvinnelig toppleder i staten som ble intervjuet i en tidligere studie, sa at hun så det som sin oppgave å sørge for at det ble flere kvinnelige toppledere i staten (Storvik 1999). Men det virker altså ikke som om kvinnelige arbeidsgivere generelt føler en sterkere forpliktelse i denne sammenheng enn mannlige arbeidsgivere. Sett i lys av at såpass mange av de kvinnelige arbeidsgiverne mener at kvinner møter spesielle problemer i arbeidslivet (ofte ulike former for diskriminering) virker dette litt overraskende.

At organisasjoner med en kvinneandel toppledere på over 30% er overrepresentert i studien kan føre til at andelen som rapporterer tiltak er noe lav. Det er mulig at arbeidsgiverne i slike organisasjoner tenker at her går utviklingen av seg selv og at en ikke trenger foreta seg noe spesielt. Dette synes imidlertid kun å være delvis riktig. Det er nemlig i organisasjoner med mellom 30 og 40% kvinnelige toppledere at en er mest tiltakslystne, mens det er først når andelen kvinnelige toppleder overstiger 40% at dette avtar. At det er i organisasjoner med relativt mange kvinnelige toppledere at en er mest ivrige når det gjelder å rekruttere flere kvinner, kan tolkes som et tegn på at en er fornøyd med den blandede kjønnsrepresentasjonen i ledelsen.

Ser vi på rekrutteringstiltakene som ble iverksatt, finner vi at det ofte var snakk om meget moderate tiltak. Av de 30% som oppgir at de har foretatt seg noe i sakens anledning, sier to tredjedeler at stillingsbeskrivelsen og/eller utlysningsteksten ble utformet med tanke på å få kvinner til å søke. Omtrent like mange sier at de lette etter kvinnelige kandidater som kunne fylle stillingen, og at det ble positivt vektlagt at en søker var kvinne. En del av arbeidsgiverne, 66%, forteller imidlertid at de har gått mer drastisk til verks og oppfordret en kvinne om å søke jobben. Totalt sett innebærer dette at 26% av arbeidsgiverne oppfordret en kvinne til å søke stillingen ved forrige ansettelse, i det øyemed å rekruttere flere kvinner inn i toppledelsen.

På tross av at tiltaksiveren hos arbeidsgiverne ikke virker veldig påfallende, så hadde det faktisk blitt ansatt mange kvinner. Litt over halvparten av de som arbeidsgiverne hadde rekruttert til de aktuelle topplederstillingerne var kvinner. Dette viser at kvinner også ofte ansettes uten at en har foretatt seg noe utenom det vanlige. Når spesielle tiltak settes inn for å rekruttere kvinnelige toppledere lykkes dette som regel. I to tredjedeler av tilfellene hvor de hadde tatt i bruk særskilte virkemidler, hadde de klart å få ansatt en kvinne. For å finne frem til egnede kvinner som kunne fylle en topplederposisjon, viste det seg at bruk av bekjentskaper var en prioritert strategi. En del færre sa at de ville søke i Kvinnedatabasen, mens enda færre sa at de ville henvende seg til et rekrutteringsbyrå. Det var altså klart flest arbeidsgivere som sa at de ville bruke nettverket sitt for å finne frem til en ny kvinnelig toppleder.

Avslutningsvis må det konkluderes med at det ser ut som om arbeidsgiverne har svært ulike oppfatninger om hva den lave andelen kvinnelige toppledere i staten skyldes. Uenigheten gjelder både om kvinner møter spesielle hindringer og i tilfellet hvilke hindringer dette er. To tredjedeler mener imidlertid at kvinner ikke står overfor særskilte barrierer, og enda flere synes å mene at en lav kvinneandel i egen organisasjon ikke kan forklares utfra forhold på arbeidsplassen. Teorien om glasstaket (jf. kap. 4.2) står altså relativt svakt blant statlige arbeidsgivere. Sett i dette perspektivet er det kanskje ikke så rart at arbeidsgiverne i relativt beskjeden grad hadde tatt i bruk spesielle virkemidler for å få ansatt kvinner. Kun en tredjedel av arbeidsgiverne hadde ved de siste topplederansettelse lagt særskilt an på å rekruttere en kvinne. At arbeidsgivere i organisasjoner med den laveste andelen kvinnelige ledere er *minst* tiltakslystne virker derimot merkelig. Det er her tiltak trengs mest, og hvor utviklingen i minst grad vil gå av seg selv. Andelen kvinner blant statlige toppledere øker jevnt og trutt, og ved siste topplederansettelse i organisasjonene oppgir halvparten av arbeidsgiverne at de valgte en kvinne. Denne økende kvinneandelen synes delvis å skyldes at en i rekrutteringsprosessen arbeider bevisst for å få ansatt en kvinne, og delvis synes denne prosessen å foregå uten at en tar slike hensyn.

## 5.11 Avsluttende kommentarer

Den sterke vektleggingen av lederegenskaper som denne studien avdekker, har konsekvenser for hva slags personer som velges til ledere i staten. Det har selvsagt også prioriteringene mellom ulike lederegenskaper og tendensen til at de som velges som ledere ikke er ukjente for arbeidsgiverne. De relasjonelle egenskapene var som vi så høyt verdsatte lederegenskaper, og dette skaper selvsagt en preferanse for personer som fremstår som sosialt orienterte og kompetente. Den samme effekten har også tendensen til at de som rekrutteres kjenner arbeidsgiver på forhånd (Nordli Hansen 1997). Dette betyr at personer som har lett for å knytte sosiale kontakter har en fordel i kampen om lederstillinger. Begge disse prosessene fører til at den sosiale kompetansen blir en svært sentral faktor, og at dette får en avgjørende

betydning for hvem som velges til ledere. Den relasjonelle kompetansen har både en personlig og sosial karakter. Ulike grupper i samfunnet har ulike kulturelle koder, og for å fungere godt sosialt innenfor disse gruppene er det en forutsetning at en kjenner kodene (Bourdieu 1984). Mangler denne kunnskapen vil den sosiale samhandlingen by på problemer. En sterk vektlegging av relasjonell kompetanse vil derfor favorisere lederkandidater som har en tilsvarende bakgrunn som de eksisterende lederne. En slik prosess vil igjen føre til kulturell homogenitet og kan være et hinder for å skape mangfold i ledergruppen. Det er grunn til å tro at en sterkere prioritering av faglige kvalifikasjoner og autonome ledelseskvaliteter ville skape mer rom for mangfold enn det lederidealet som nå dominerer. En viss grad av mangfold er ofte en forutsetning for kreativitet og nytenkning. Men på samme tid er det klart at mangfold ikke utelukkende er et gode. Det er grunn til å tro at det er grenser for hvor mangfoldig en organisasjon kan være og enda fungere. Alvesson og Billing (1997:107) påpeker at det er nødvendig at ledere i store komplekse organisasjoner til en viss grad deler oppfatninger om hvilke verdier og normer som skal legges til grunn for avgjørelser. Hvis ikke dette er tilfellet, er det lett å tenke seg at ledelsen kan bli handlingslammet.

I forbindelse med diskusjonen om mangfold har det blitt hevdet at flere kvinnelige toppledere vil føre til økt mangfold i organisasjonene. I denne studien er det blitt funnet lite som tyder på at dette skulle være tilfellet. Mannlige og kvinnelige arbeidsgiveres forståelse av ledelse er nesten helt identiske, det er de samme ledelseskvalifikasjonene som prioriteres og de samme lederegenskaper som verdsettes. Når arbeidsgiverne blir bedt om å beskrive seg selv som ledere er det heller nesten ingen forskjeller som kommer frem. Dessuten synes ikke rekrutteringspraksisen å variere. De forskjellene som gjør seg gjeldende synes først og fremst å være av en mer ideologisk karakter og dreier seg om betydningen av kjønn. Kvinnelige arbeidsgivere argumenterer oftere enn mannlige arbeidsgivere for forskjellstenkning når det gjelder betydningen kjønn har for lederstil. Langt de fleste menn gir uttrykk for en likhetstankegang, mens dette gjelder omtrent halvparten av kvinnene. Det kan derfor synes som om kvinnene ikke tilfører noe



særlig nytt når det gjelder det praktiske ledelses- og rekrutteringsarbeidet, men at det først og fremst er på det kjønnsideologiske planet at de til dels representerer andre oppfatninger. Når det er sagt, er det selvsagt en del aspekter ved ledelse og rekruttering som denne studien ikke fanger opp, hvor det kan være kjønnsforskjeller. Konklusjonen i denne studien synes imidlertid å være i pakt med tidligere forskning på feltet. Alvesson og Billing (1997:143) oppsummerer resultatene fra tidligere studier med å si at det ikke er funnet vesentlige forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere. Dette gjelder både når ledere beskriver seg selv, slik de gjør i denne studien, og når deres underordnede beskriver dem.

Selv om de kvinnelige arbeidsgiverne gjennom sin praksis og sine holdninger i mindre grad synes å bidra til å skape mangfold i organisasjonen, er det andre gode grunner for å rekruttere flere kvinner til lederposisjoner. Et argument for å rekruttere flere kvinner handler om å få utnyttet de menneskelige ressursene som er den viktigste «produksjonsfaktoren» for kunnskapsintensive organisasjoner. Det er grunn til å tro at talentet er jevnt fordelt mellom menn og kvinner. Når det da befinner seg så få kvinner i viktige posisjoner, betyr det at det her er et stort uutnyttet potensiale. Likeledes er det mulig å argumentere for at kvinneandelen bør økes sett utfra et rettferdighetsperspektiv. Det er grunn til å tro at mangelen på kvinner i ledende posisjoner i allfall i noen grad skyldes diskriminering. Hvor omfattende denne diskrimineringen er, det er et annet spørsmål. Det er også grunn til å tro at diskrimineringen både kan være en tilsiktet og utilsiktet konsekvens av arbeidsgivernes rekrutteringspolitikk.

Arbeidsgiverne i denne studien viste en klar preferanse for kvinnelige toppleder kandidater. Det er imidlertid grunn til å tro at det først og fremst er arbeidsgivere som er opptatt av likestilling som har svart på spørreskjemaet, og det er derfor usikkert om vi finner igjen denne preferansen i det totale utvalget av statlige arbeidsgivere. Uansett er det imidlertid klart at andelen kvinnelige toppledere i statlig forvaltning har økt en del de senere år. Fra 1997 til 2001 økte andelen fra 14% til 20%. Dette innebærer en gjennomsnittlig økning i andelen kvinner hvert år på 1,5%. Det er all grunn til å tro at denne økningen i iallfall delvis kan tilskrives arbeidet med å realisere det politiske

vedtaket om en økt andel kvinnelige ledere. Det er selvsagt mulig at andelen kvinner ville økt uansett, men det er usannsynlig at dette ville gått såpass raskt. Tilstandene i privat sektor er for en stor del et eksempel på hva som skjer når en lar utviklingen få lov til å gå av seg selv. Som nevnt ligger andelen kvinnelige toppledere her på kun 6%, og økningen har til nå gått veldig sakte.

---

# Vedlegg 1

Til øverste leder (departementsråd eller etatsleder).

## Spørreundersøkelse

Denne spørreundersøkelsen utføres på oppdrag fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet.

Målet med undersøkelsen er å få mer opplysninger om hvorledes rekruttering til topplederstillinger foregår i statsforvaltningen. Spesielt er det viktig å fremskaffe informasjon som kan gjøre det mulig å utvikle tiltak for å øke kvinneandelen blant toppledere i forvaltningen, i tråd med den politiske målsettingen. Spørreskjemaet er utviklet på bakgrunn av tidligere kvalitative intervjuer med toppledere i staten. Undersøkelsen inngår som en delstudie i en større satsning på å utrede ansettelsesprosesser i staten.

Vi har sendt deg to skjemaer. Det blå skjemaet er det vårt ønske at du fyller ut. Det grønne skjemaet (som inneholder litt andre spørsmål) er tiltenkt din nærmeste medarbeider når det gjelder ansettelse av toppledere. I de fleste tilfeller vil dette være den øverste sjefen på den administrative avdelingen, men det kan jo variere noe. Vi håper at du formidler det grønne skjemaet videre til den aktuelle personen.

Undersøkelsen utføres ved Institutt for samfunnsforskning (ISF). Alle opplysninger dere gir vil bli behandlet konfidensielt. Undersøkelsen er godkjent av Datatilsynet. Deltakelse er frivillig. Eventuelle spørsmål vedrørende dette spørreskjemaet kan rettes til forsker Aagoth Storvik, Institutt for samfunnsforskning (ISF), tlf. 23 08 61 00, e-post: [aas@isaf.no](mailto:aas@isaf.no). På forhånd takk!

Oslo, 3. januar 2001

Vennlig hilsen

Aagoth Storvik  
Dr. polit.  
Prosjektleder

## Spørreskjemanummer:

## Spørreskjema til øverste leder

*Først noen spørsmål om din egen bakgrunn.*

**1. Fødselsår:** .....

**2. Kjønn:**

- 1 Mann
- 2 Kvinne

**3. Hva er din nåværende stilling?**

.....

**4. Var din forrige stilling:**

- 1 I samme organisasjon som du nå arbeider
- 2 I en annen statlig organisasjon
- 3 I kommunal/fylkeskommunal sektor
- 4 I privat sektor

**5. Hvilken utdanning har du (oppgi høyeste fullførte grad og hvilket fag det gjelder)?**

.....

**6. Er du gift/samboende?**

- 1 Ja
- 2 Nei

Hvis nei gå videre til spørsmål 9, hvis ja fortsett:

**7. Er din ektefelle/samboer:**

- 1 Hjemneværende
- 2 Ansatt i staten
- 3 Ansatt i kommune/fylkeskommune
- 4 Arbeider i privat sektor

**8. Ektefelles/samboers ukentlige arbeidstid i hovedyrket.**

Oppgi gjennomsnittlig antall timer pr.uke:

.....

**9. Hva er høyeste fullførte utdanning for dine foreldre og eventuelt for din ektefelle/samboer? Sett ett kryss for hver person:**

|   | a                     | b       | c       |
|---|-----------------------|---------|---------|
|   | Ektefelle/<br>Samboer | Din mor | Din far |
| 1 Grunnskole  |                       |         |         |
| 2 Real/framhaldsskole/yrkesfaglig utdanning                     |                       |         |         |
| 3 Gymnas/allmennfaglig linje, videregående skole                |                       |         |         |
| 4 Utdanning på høyskole eller universitet,<br>3 år eller mindre |                       |         |         |
| 5 Utdanning på høyskole og universtitet,<br>mer enn 3 år        |                       |         |         |
| 6 Vet ikke  |                       |         |         |

**10. Hvilken statlig sektor arbeider du innenfor?**

- 1 BFD
- 2 FIN
- 3 FID
- 4 FD
- 5 JD
- 6 KUF
- 7 KD
- 8 LD
- 9 MD
- 10 SD
- 11 SHD
- 12 UD
- 13 OED
- 14 NHD
- 15 AAD
- 16 KRD

**11. Nedenfor nevnes det en del kvalifikasjoner som kan være av betydning for en leders arbeidsinnsats. Hvilke av disse kvalifikasjonene ser du som ditt sterkeste kort? Sett 1 ved den kvalifikasjonen du mener er viktigst, og 2 ved den kvalifikasjonen du mener er nest viktigst i ditt tilfelle:**

- 1 God faglig innsikt innenfor organisasjonens arbeidsområde
- 2 God kjennskap til offentlig forvaltning
- 3 Gode lederegenskaper (for eksempel handlekraft, evne til å kommunisere osv.)
- 4 Stor sosial kontaktflate innenfor offentlig forvaltning
- 5 Andre kvalifikasjoner (spesifiser):

**12. Hvilke av forholdene nevnt under tror du var mest avgjørende for at du selv ble ansatt i din nåværende stilling? Sett ett kryss:**

- 1 God faglig innsikt innenfor organisasjonens arbeidsområde
- 2 God kjennskap til offentlig forvaltning
- 3 Gode lederegenskaper (for eksempel handlekraft, evne til å kommunisere osv.)
- 4 Stor sosial kontaktflate innenfor offentlig forvaltning
- 5 Vet ikke
- 6 Andre kvalifikasjoner (spesifiser):

**13. Hva vurderer du som dine sterkeste kort som leder? Sett 1 ved den viktigste egenskapen og 2 ved nest viktigste:**

- 1 Handlekraft
- 2 Evne til å tåle psykisk press
- 3 Evne til å kommunisere
- 4 Evne til å motivere
- 5 Evne til å delegere
- 6 Evne til å vise omsorg
- 7 Andre kvalifikasjoner (spesifiser):

**14. I hvor stor grad har din sosiale kontaktflate vært av betydning for din egen karriereutvikling? Vurderer du denne som svært viktig, viktig, mindre viktig, uviktig eller vet du ikke? Sett ett kryss:**

- 1 Svært viktig
- 2 Viktig
- 3 Mindre viktig
- 4 Uviktig
- 5 Vet ikke

Hvis du har svart mindre viktig, uviktig eller vet ikke, gå direkte til spørsmål 16.

**15. Hvis din sosiale kontaktflate har vært svært viktig eller viktig for deg i din egen karriereutvikling, på hvilken måte har dette hjulpet deg? Sett 1 ved den formen for hjelp du vurderer som viktigst, og 2 ved den formen for hjelp du vurderer som nest viktigst:**

- 1 Har gitt meg faglig hjelp
- 2 Har bidratt til å gi meg viktige arbeidsoppgaver/verv
- 3 Har gitt meg sosial støtte
- 4 Har gitt meg psykisk støtte
- 5 Har skaffet meg viktig informasjon om karrieremuligheter, dvs. jobbmuligheter etc.
- 6 Annet (spesifiser):

.....  
.....

**16.a, Hva slags relasjon hadde du på forhånd til den/de personene som ansatte deg i din nåværende jobb? Sett kryss ved det alternativet som er mest dekkende:**

- 1 De var helt ukjente for meg
- 2 Jeg kjente disse personene kun av omtale
- 3 Jeg hadde møtt noen av dem tidligere, men det var kun et overfladisk bekjentskap
- 4 Vi kjente hverandre, men hadde ikke en nær og fortrolig relasjon
- 5 Vi kjente hverandre og hadde en nær og fortrolig relasjon

**16.b, Hvis du har krysset av på en av de tre første svaralternativene på spørsmålet ovenfor, var det slik at du kjente andre personer godt som var vel kjent med de som ansatte deg?**

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Husker ikke

**17. Ble du oppfordret til å søke den jobben du nå har av noen i den aktuelle organisasjonens ledelse, eller av noen som handlet på vegne av dem?**

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke



Så ønsker vi også å få vite litt om dine generelle holdninger og synspunkter når det gjelder toppledelse og rekruttering av toppledere

(Med topplerer menes her ledere på kontraktslønn og virksomhetsledere med mer enn fem ansatte, som rapporterer til sektordepartementet. Definisjonen er utarbeidet av Arbeids- og administrasjonsdepartementet. Den gjelder alle spørsmål om topplerere.)

**18. Under nevnes en del kvalifikasjoner som alle kan være av betydning for at en topplerer skal gjøre en god jobb. Hvilke av disse forholdene legger du vanligvis vekt på, eller kommer du til å legge vekt på ved ansettelsen av nye topplerere i din organisasjon? Sett 1 ved forholdet du mener er viktigst, og 2 ved forholdet du mener er nest viktigst:**

- 1 Meget god faglig innsikt innenfor organisasjonens arbeidsområde
- 2 Meget god kjennskap til offentlig forvaltning
- 3 Meget gode lederegenskaper (for eksempel handlekraft, evne til å kommunisere osv.)
- 4 Stor sosial kontaktflate innenfor offentlig forvaltning
- 5 Det varierer hvilke forhold som vektlegges
- 6 Andre forhold av større betydning (spesifiser):

**19. Under nevnes en del lederegenskaper. Hvor viktig synes du det er at en topplerer har den aktuelle egenskapen, svært viktig, viktig, mindre viktig eller uten betydning?**

|                                  | 1            | 2      | 3             | 4              |
|----------------------------------|--------------|--------|---------------|----------------|
|                                  | Svært viktig | Viktig | Mindre viktig | Uten betydning |
| a. Handlekraft                   |              |        |               |                |
| b. Evne til å tåle psykisk press |              |        |               |                |
| c. Evne til å kommunisere        |              |        |               |                |
| d. Evne til å motivere           |              |        |               |                |
| e. Evne til å delegere           |              |        |               |                |
| f. Evne til å vise omsorg        |              |        |               |                |

**20. Hvilke lederegenskaper legger du mest vekt på / eller kommer du til å legge mest vekt på ved ansettelsen av nye toppledere i din organisasjon? Sett 1 ved den viktigste egenskapen og 2 ved den nest viktigste:**

- 1 Handlekraft
- 2 Evne til å tåle psykisk press
- 3 Evne til å kommunisere
- 4 Evne til å motivere
- 5 Evne til å delegere
- 6 Evne til å vise omsorg
- 7 Det varierer hvilke egenskaper som vektlegges

**21. Nedenfor nevnes en del kvalifikasjoner som alle er av betydning for at en toppleder i staten skal kunne gjøre en god jobb. Hvilke av kvalifikasjonene synes du generelt bør tillegges mest vekt ved rekruttering av toppledere i staten? Sett ett kryss ved den kvalifikasjonen du i de fleste tilfeller mener er aller viktigst:**

- 1 Meget gode faglige kvalifikasjoner på det aktuelle arbeidsområdet
- 2 Meget god kjennskap til offentlig forvaltning
- 3 Meget gode lederegenskaper
- 4 Vanskelig å si noe generelt om dette

**22. Hvis du ved neste topplederansettelse ble pålagt å ansette en kvinnelig toppleder, hvorledes ville du velge å gå frem?**

|  | 1  | 2   |
|--|----|-----|
|  | Ja | Nei |

---

- a. Jeg ville ta kontakt med et rekrutteringsbyrå for å få hjelp til å finne frem til kvinner som kunne være aktuelle for stillingen
  - b. Jeg kjenner kvinner som det ville være aktuelt å oppfordre om å søke stillingen
  - c. Jeg ville ta kontakt med andre personer jeg kjenner og spørre om de kunne hjelpe meg med å finne frem til aktuelle kvinner
  - d. Jeg ville søke i Kvinnedatab@sen for å se om jeg her kunne finne aktuelle kandidater
  - e. Jeg ville ikke oppfordre bestemte kvinner om å søke, men i stedet velge blant de kvinnene som søkte stillingen på eget initiativ
-

---

**23. Hvis en ønsker å gjøre karriere innenfor statlig forvaltning, hvor viktig tror du forholdene nevnt under er, svært viktig, viktig, mindre viktig, eller uten betydning?**

---

|   | 1            | 2      | 3             | 4              |
|---|--------------|--------|---------------|----------------|
|   | Svært viktig | Viktig | Mindre viktig | Uten betydning |
| a. Bred sosial kontaktflate innad i forvaltningen                   |              |        |               |                |
| b. Nær kontakt med noen få betydningsfulle personer i forvaltningen |              |        |               |                |
| c. Bred sosial kontaktflate mot politikere                          |              |        |               |                |
| d. Nær kontakt med noen få betydningsfulle personer i politikken    |              |        |               |                |

---

**24. Når du skal ansette nye toppledere i din organisasjon, hvilke av følgende forhold legger du da *mest* vekt på? Sett ett kryss:**

- 1 At vedkommende glir lett inn i toppledermiljøet på arbeidsplassen
- 2 At vedkommende representerer noe nytt i forhold til det eksisterende toppledermiljøet på arbeidsplassen
- 3 Det tas ikke hensyn til slike forhold ved ansettelse av toppledere

**25. Syns du generelt at det er nevneverdige forskjeller mellom menns og kvinners lederstil i staten?**

- 1 Ja
- 2 Nei

Hvis du har svart nei, hopp over neste spørsmål.

**26. Hvilke forskjeller syns du at det er på kvinners og menns lederstil i staten?  
Når det gjelder kvinnelige og mannlige ledere syns du generelt at:**

|   | 1                 | 2               | 3               |
|---|-------------------|-----------------|-----------------|
|   | Kvinnelige ledere | Mannlige ledere | Ingen forskjell |
| a. kvinnelige ledere eller mannlige ledere er mest samarbeidsorienterte?  |                   |                 |                 |
| b. kvinnelige ledere eller mannlige ledere er mest omsorgsorienterte?     |                   |                 |                 |
| c. kvinnelige ledere eller mannlige ledere har mest autoritær lederstil?  |                   |                 |                 |
| d. kvinnelige ledere eller mannlige ledere er mest tydelige og «synlige»? |                   |                 |                 |
| e. andre forskjeller i lederstil (spesifiser):                            |                   |                 |                 |

**27. Er det din oppfatning at kvinner som vil gjøre karriere innenfor statlig forvaltning møter hindringer som menn ikke møter?**

- 1 Ja  
2 Nei

Hvis ja, hvilke hindringer dreier dette seg om:

---

Så vil vi gjerne vite litt mer om ansettelse du tidligere har gjort av toppledere

**28. Har du vært med på å ansette toppledere i den organisasjonen du nå er ansatt i?**

- 1 Ja
- 2 Nei

Hvis nei, gå videre til spørsmål 41.

Hvis ja, fortsett:

Spørsmålene under omhandler den siste toppleransettelsen du var med på i din egen organisasjon.

**29. Var den siste toppleren som du var med på å ansette i din organisasjon:**

- 1 Mann
- 2 Kvinne

**30. Var den siste toppleren som du var med på å ansette i din organisasjon:**

- 1 Internt ansatt i organisasjonen på ansettelsestidspunktet
- 2 Ekstern søker på ansettelsestidspunktet

**31. Oppfordret du eller noen andre med ditt samtykke bestemte personer til å søke denne stillingen?**

- 1 Ja
- 2 Nei

Hvis nei, gå videre til spørsmål 35. Hvis ja, fortsett:

**32. Hvis du eller andre med ditt samtykke oppfordret noen til å søke stillingen, hvilket kjønn hadde disse og hvor mange var det?**

- 1 Antall menn: .....
- 2 Antall kvinner:.....
- 3 Vet ikke

**33. Var personen som ble ansatt i den aktuelle topplerstillingen, blant de kandidatene som du eller andre med ditt samtykke hadde oppfordret til å søke stillingen?**

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

**34.a, Var det noen av personene dere oppfordret til å søke den aktuelle topplerstillingen, som unnlot å søke?**

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Vet ikke

**34. b, Hvis du har svart ja på spørsmålet ovenfor, hvor mange personer var dette og hvilket kjønn hadde de?**

- 1 Antall menn: .....
- 2 Antall kvinner: .....

**35. Under nevnes en del kvalifikasjoner som er av betydning for at en toppler skal gjøre en god jobb. Ved den siste toppleransettelsen du var med på, hvilke av disse forholdene tilla du mest vekt i vurderingen av søkerne? Sett 1 ved det forholdet som var viktigst i vurderingen, og 2 ved det forholdet som var nest viktigst:**

- 1 Meget god faglig innsikt innenfor organisasjonens arbeidsområde
- 2 Meget god kjennskap til offentlig forvaltning
- 3 Meget gode lederegenskaper (for eksempel handlekraft, evne til å kommunisere osv.)
- 4 Stor sosial kontaktflate innenfor offentlig forvaltning
- 5 Andre forhold av større betydning (spesifiser):

---

**36. Ble det ved den siste topplederansettelsen i din organisasjon iverksatt spesielle tiltak for å rekruttere en kvinnelig toppleder?**

- 1 Ja
- 2 Nei

Hvis nei, hopp over neste spørsmål.

Hvis ja, fortsett:

**37. Under nevnes en del tiltak som kan iverksettes for å rekruttere kvinnelige toppledere. Brukte dere noen av disse tiltakene:**

|   | 1  | 2   |
|---|----|-----|
|   | Ja | Nei |
| a. Stillingsbeskrivelsen og/eller utlysningsteksten ble utformet med tanke på å få kvinner til å søke |    |     |
| b. Man lette etter kvinnelige kandidater som kunne fylle stillingen                                   |    |     |
| c. Kvinnelige kandidater ble kontaktet og spesielt oppfordret til å søke stillingen                   |    |     |
| d. I vurderingen av søkere ble det positivt vektlagt at en søker var kvinne                           |    |     |
| e. Andre tiltak (presiser):   |    |     |

---

**38.a, Hvis vi tar utgangspunkt i den siste topplederansettelsen du var med på, hvorledes vil du beskrive din relasjon til personen som ble ansatt? Sett ett kryss:**

- 1 Vedkommende var helt ukjent
- 2 Kjente vedkommende kun av omtale
- 3 Hadde møtt vedkommende tidligere, men hadde kun et overfladisk kjennskap til personen
- 4 Kjente vedkommende nokså godt
- 5 Kjente vedkommende godt

**38.b, Hvis du har krysset av på en av de tre første svaralternativene på spørsmålet ovenfor, var det slik at du kjente andre personer godt som var vel kjent med vedkommende som ble ansatt?**

- 1 Ja
- 2 Nei

**39. Hvis du kjente vedkommende som ble ansatt nokså godt eller godt, hvorledes vil du beskrive relasjonen? Sett kun ett kryss:**

- 1 Formell
- 2 Vennlig og uformell, men ikke fortrolig
- 3 Fortrolig og tillitsfull

**40.a, Ved den siste toppleransettelsen du var med på, hvor stor vekt tilla du søkerens sosiale kontaktflate? Var denne svært viktig, viktig, mindre viktig eller uten betydning?**

- 1 Svært viktig
- 2 Viktig
- 3 Mindre viktig
- 4 Uten betydning

**40. b, Hvis du på spørsmålet ovenfor har svart svært viktig eller viktig, hva var det ved kontaktflaten du først og fremst tilla vekt? Sett kun ett kryss:**

- 1 Kontakt med bestemte personer i posisjoner av betydning for organisasjonens virksomhet
- 2 Kontakt med personer som for øvrig er betydningsfulle
- 3 Generelt stor sosial kontaktflate i arbeidslivet

**41. Hvis vi ser bort fra den siste toppleransettelsen du var med på, har du noen gang som toppler vært med på å ansette en kvinnelig toppler i en offentlig organisasjon?**

- 1 Ja
- 2 Nei

Hvis nei, gå videre til spørsmål 44.



Hvis ja, ta utgangspunkt i den siste ansettelsen av en kvinnelig toppleder du var med på og gå videre til spørsmålet under.

**42.a, Hvorledes vil du beskrive din relasjon til den kvinnelige topplederen før hun ble ansatt? Sett ett kryss:**

- 1 Vedkommende var helt ukjent
- 2 Kjente vedkommende kun av omtale
- 3 Hadde møtt vedkommende tidligere, men hadde kun et overfladisk kjennskap til personen
- 4 Kjente vedkommende nokså godt
- 5 Kjente vedkommende godt

**42.b, Hvis du har krysset av en av de tre første svaralternativene på spørsmålet ovenfor, var det slik at du kjente andre personer godt som var vel kjent med vedkommende?**

- 1 Ja
- 2 Nei

**43.a, Var noen personer oppfordret av deg eller andre i ledelsen til å søke denne stillingen?**

- 1 Ja, både kvinnen som fikk stillingen og andre personer var oppfordret til å søke
- 2 Ja, kun kvinnen som fikk stillingen var oppfordret til å søke
- 3 Kvinnen som fikk stillingen var ikke oppfordret til å søke, men andre personer var oppfordret til å søke stillingen
- 4 Nei, ingen var oppfordret til å søke denne stillingen
- 5 Husker ikke

**43.b, Hvis det var andre personer som var oppfordret av ledelsen til å søke stillingen, hvor mange av disse var menn og hvor mange var kvinner?**

- 1 Antall menn: .....
- 2 Antall kvinner: .....

Til slutt noen spørsmål om organisasjonen du arbeider i

**44. Hvor mange ansatte er det i din organisasjon? Antall (omtrent):**

.....

**45. Hvor stor andel kvinnelige toppledere og mellomledere er det i den organisasjon du nå er ansatt i?**

a. toppledere:

b. mellomledere:

1 under 10%

1 under 10%

2 under 20%

2 under 20%

3 under 30%

3 under 30%

4 under 40 %

4 under 40%

5 over 40 %

5 over 40%

Hvis det er over 30% kvinnelige toppledere i din organisasjon, hopp over neste spørsmål. Hvis det er under 30% kvinnelige toppledere i din organisasjon fortsett med neste spørsmål.

**46. Hva tror du det skyldes at det er under 30 % kvinnelige toppledere i din organisasjon? Under nevnes en del mulige forklaringer. Hvor viktig mener du hver enkelt av disse er når det gjelder din organisasjon, svært viktig, viktig, mindre viktig, uten betydning, vet ikke ?**

- |  | 1      | 2      | 3      | 4         | 5    |
|--|--------|--------|--------|-----------|------|
|  | Svært  |        | Mindre | Uten      | Vet  |
|  | viktig | Viktig | viktig | betydning | ikke |
- Mye rekruttering til lederstillinger skjer gjennom uformelle nettverk
  - Mange kvinner takler presset i en leder-posisjon dårligere enn menn
  - Kvinneres omsorgsoppgaver begrenser deres arbeidsinnsats på jobben
  - Mange menn har problemer med å samarbeide med kvinnelige ledere
  - Kvinner er ikke motivert for å ta på seg slike stillinger
  - Kvinner har ikke den utdanningen og arbeidserfaringen som trengs
  - Kvinner har ikke den sosiale kontakthorizonten som trengs for å gjøre en god jobb

**47. Hvor stor andel kvinnelige mellomledere er det i den organisasjonen du nå er ansatt i på øverste mellomledernivå? (Med øverste mellomledernivå tenker vi på nivået rett under toppledersjiktet. I departementene består dette nivået av avdelingsdirektører, mens i statlige etater består det hovedsakelig av underdirektører. I en del tilfeller kan det være tvil om hvilket sjikt en stillingskategori tilhører, og i slike tilfeller ber vi deg om å plassere den der du selv synes den hører mest hjemme.)**

Prosentandel kvinner på *øverste* mellomledernivå i organisasjonen:

.....

**48. Hvorledes vil du generelt beskrive din relasjon til personer på det øverste mellomledernivået i din organisasjon? Sett ett kryss:**

- 1 Som oftest er det kun snakk om overfladiske bekjentskap
- 2 Vanligvis kjenner vi hverandre, men har ikke en nær og fortrolig relasjon
- 3 Vanligvis kjenner vi hverandre og har en nær og fortrolig relasjon

---

# Referanser

- Acker, J.: «Gendering organizational theory», i A. Mills og P. Tancred (eds.): *Gendering Organizational Analysis*. London, Sage, 1992.
- Alvesson, M. og
- Billing, Y. D.: *Understanding Gender and Organizations*. London, SAGE Publications Ltd., 1997.
- Barron, J. m.fl.: «Employer Search: The Interviewing and Hiring of New Employees. *Review of Economics and Statistics*, 67, s. 43-52, 1985.
- Becker, G.: «Human Capital, Effort and the Sexual Division of Labour». *Journal of Labour Economics*, 3, s. 33-58, 1985.
- Bourdieu, P.: *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, Harvard University Press, 1984.
- Byrkjeflot, H. (red.): *Fra styring til ledelse*. Bergen, Fagbokforlaget, 1997.
- Castells, M.: *The Rise of the Network Society*, Massachusetts, Blackwell Publishers, 1996.
- Chodorow, N.: *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and the Sociology of Gender*. Berkeley, CA, University of California Press, 1978.
- Cockburn, C.: *In the Way of Woman*. London, Sage, 1991.
- Ellingsæter, A.L.: «Dobbeltarbeidende mødre og familieskulkende fedre? De nye foreldreskapene», i I. Frønes og A. Hompland (red.): *Den nye barne- og familieboka*, Universitetsforlaget, Oslo, 1994.
- Ferguson, K.: *The Feminist Case against Bureaucracy*. Philadelphia, Temple University Press, 1984.
- Fondas, N.: «Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings», *Academy of Management Review*, 22, nr. 1, s. 257-282, 1997.
- Granovetter, M.: *Getting A Job - A Study of Contacts and Careers*. London, Harvard University Press, 1974.
- Grønmo, S.: «De usynlige bånd: Noen trekk ved bankenes nettverk». *Sosiologisk tidsskrift*, 2, s. 129-147, 1995.
- Habermas, J.: *Borgerlig offentlighet*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag, 1971.
- Hansen, M.N.: «Sosiale nettverk, rekrutteringskanaler og lønn i det norske arbeidsmarkedet», *Tidsskrift for samfunnsforskning* 2, s. 175-195, 1997.
- Healy, L.M. og

- Havens, C.M.: «Feminist leadership styles as a force for humanizing the workplace». Paper til The Third International Interdisciplinary Congress of Women, Dublin, 6-10 July, 1987.
- Hernes, G.: *Makt og styring*. Oslo, Gyldendal, 1983.
- Hochschild, A.R.: *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York, Metropolitan Books, 1997.
- Hughes, E.: *The Sociological Eye, Selected Papers*. New Brunswick Transaction Books, 1958.
- Kanter, R.B.: *Men and Woman of the Corporation*. New York, Basic Books, 1977.
- Kanter, R.B.: «The New Managerial Work». *Harvard Business Review*, nov./des., 1989.
- Klausen, T.B.: Lederskapsundersøkelsen 2001. Studien er under utarbeidelse.
- Kvande, E. og Rasmussen, B.: *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo, AdNotam 1990.
- Langsether, Å. og Lømo, A.: *Bedre tid? Gifted kvinners tidsbruk. Endringer 1970-1990*. Rapport 10/97, Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring, 1997.
- Lægreid, P.: *Rekrutteringspolitikk i sentraladministrasjonen*. Bergen, LOS- senteret, notat 89:31, 1989.
- Lægreid, P. og Olsen, J.P.: *Byråkrati og beslutninger*. Universitetsforlaget, Oslo, 1978.
- Marshall, J.: *Women Managers Moving On. Exploring Career and Life Choices*. Routledge, London, 1995.
- Mathiesen, C. H.: *Nettverk eller hierarki?* Hovedoppgave i sosiologi, Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo, 2000.
- Peterson, O. m.fl.: *Demokrati och lederskap*, demokratirådets rapport, SNS Førelag, 1996.
- Petersen, T. og Teigen, K.: «Strukturelle betingelser for kvinner i ledelse», *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 97:2, nr.14, s. 113-119, 1997.
- Scott, D.: «Shattering the instrumental – expressive myth». *Gender and Society*, 10, 3, s. 232-247, 1996.
- Sennett, R.: *The Fall of Public Man*. New York, W. W. Norton & Company, 1992.
- Sennett, R.: *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. New York, W. W. Norton & Company, 1998.
- Storvik, Aa.: *Hvem passer som toppleder i staten? Lederutvelgelse, kjønn og kompetanse*. Rapport 99:6, Institutt for samfunnsforskning, 1999.
- Storvik, Aa.: *Mellomledere på karrierens vei*. Rapport 5:2000, Institutt for samfunnsforskning.
- Storvik, Aa.: «Ledelse revidert – kjønn ekskludert». *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 2, 2002.
- Weber, M.: *Makt og byråkrati*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag, 1968.

---

Wennerås, C. og

Wold, A.: «Nepotism and sexism in peer-review». *Nature*, 387, s. 341-343, 1997.

Wolf, I. og

Velden, R.: «Selection Processes for Three Types of Academic Jobs», *European Sociological Review*, 17, 3, s. 317-330, 2001.





## Rapport 2002:5

*Forfatter/Author*

Aagoth Elise Storvik

*Tittel*

Topplederrekruttering i staten  
Betydningen av kvalifikasjoner, nettverk og kjønn.

*Sammendrag*

Tema for denne rapporten er topplederrekruttering i staten. I rapporten undersøkes det hvilke kriterier som legges til grunn for rekruttering av toppledere og hvilke trekk som kjenne-tegner rekrutteringspraksisen. Spesielt legges det vekt på å undersøke konsekvenser av rekrutteringsprosessen for kvinneandelen toppledere i staten. Datamaterialet som ligger til grunn for studien er en spørreskjemaundersøkelse sent til alle de øverste lederene for statlige organisasjoner og deres nærmeste medarbeidere i ansettelsessaker. Når det gjelder rekrutteringskriterier undersøkes det hvilke kvalifikasjonstyper som tillegges mest vekt og hvilke lederegenskaper som tillegges størst betydning. Likeledes undersøkes rekrutteringspraksisen i staten. Betydningen av nettverk er her det sentrale spørsmålet som blir drøftet fra ulike angrepsvinkler. Et tema som også tas opp er hvorledes arbeidsgiverne selv forklarer det relativt lave antallet kvinnelige toppledere i staten. Avslutningsvis sees det på initiativ og tiltak som har blitt igangsatt for å få rekruttert flere kvinner i inn i topplederstillinger i den statlige forvaltningen.

*Emneord*

Rekruttering, kjønn, kompetanse, ledelse.

*Summary*

In this report recruitment processes in the federal sector are studied. The theme addressed is the selection of top managers. The questions asked are what kind of criteria are used to select new managers and how are they selected? Central is also the question about the consequences of the recruitment processes for the number of women in these top positions. The study is based on a questionnaire sent to all the head executives in the federal organisations in Norway, and their closest colleagues who participate in the recruitment processes of new top managers. What kind of qualifications do the employers value and what kind of leadership qualities do they see as crucial are questions asked. Also the recruitment praxis is explored. What kind of role does network play in the recruitment of new top leaders? The report addresses the question of how the employers themselves explain the low level of women in top positions. Last, it is also studied what the employers have done to recruit more women to the top positions in their own organisations.

*Keywords*

Recruitment, qualifications, network, gender.