

Aagoth Storvik

Kjønn, ledelse og rekruttering i staten

ISF paper 2005: 8

Institutt for samfunnsforskning

Oslo 2005

Aagoth Elise Storvik
Dr. polit, forsker 2
Institutt for samfunnsforskning (ISF)

20/5 2005

Notat til Moderniseringsdepartementet
(ISF paper 2005:6)

Kjønn, ledelse og rekruttering i staten

Regjeringen har bestemt at det innen 1. juli 2006 skal være minst 40 % representasjon av begge kjønn i statlige lederstillinger. Statsråd Morten A. Meyer har ved flere anledninger pekt på at for å kunne løse de store komplekse oppgavene vårt samfunn står overfor, er det nødvendig med mangfold i statlige ledergrupper, både med hensyn til kompetanse, erfaring, kjønn, alder etc. Andelen kvinnelige ledere i staten har økt jevnt de siste tjue, tretti årene. Fremdeles er det imidlertid klart færre kvinnelige ledere enn mannlige ledere. Ved inngangen til 2004 lå andelen kvinnelige ledere i staten på 34 %. I sær er det for få kvinner på de øverste ledelsesnivåene. Samme år var 23 % av topplederne i staten kvinner, mens det på mellomledernivå var 34 % kvinner. Innenfor mellomledernivået er det igjen slik at det er færre kvinner på høyere nivåer enn på lavere nivåer. Andelen kvinnelige ledere er med andre ord fallende når en beveger seg oppover i det statlige hierarkiet. I dette notatet drøftes årsakene til at det er færre kvinnelige enn mannlige ledere i staten. Utgangspunkt for denne drøftingen er en spørreskjemaundersøkelse som kartlegger motivasjon, erfaringer og karriereadferd blant ledere i staten.

Den relativt lave andelen kvinnelige ledere i forhold til mannlige ledere i staten har vært tema for en god del tidligere forskning, uten at en har lyktes i å komme frem til klare konklusjoner.

Barth og Yin (1996) finner ingen opprykksforskjeller mellom menn og kvinner ansatt i statlige organisasjoner. De har imidlertid kun studert opprykk innad i den enkelte organisasjon og ikke i staten som helhet. Tidligere forskning har vist at menns karriereveier i større grad enn kvinners går på kryss og tvers av organisasjoner (Schøne 2001), men denne typen mobilitet blir ikke fanget opp av studien. Flere studier har imidlertid også vist at mannlige og kvinnelige søkere til lederstillinger synes å ha tilnærmet samme sjanse til å få stillingene de søker (Læg Reid 1989, Teigen og Wiers-Jenssen 1997, Storvik 1999). Hvis vi studerer embetsutnevninger i perioden 1999-2004 kommer vi til samme resultat. Kvinnene utgjør 27 % av søkerne og 30 % av de tilsatte, altså har kvinnelige søkere minst like gode sjanser for å få de stillingene de søker (St. meld. nr. 9). Samtidig er det slik at kvinner relativt sett sjeldnere enn menn søker lederstillinger. I 1999 utgjorde kvinnene 19 % av andelen søkere til topplederstillinger utlyst samme år. Dette er lavt, også sett i forhold til den klart høyere andelen kvinner på øverste mellomledernivå i staten, som på det tidspunktet lå på 28 % (Storvik 2000).

Problemstillingen som reiser seg på bakgrunn av disse tidligere studiene, er hvorfor kvinner sjeldnere enn menn søker seg til høyere lederstillinger i staten. Denne problemstillingen var tema for en tidligere studie av kvinnelige og mannlige mellomledere i staten (Storvik 2000). Mellomlederne ble intervjuet om hvorledes de opplevde sin arbeidssituasjon og om sin motivasjon for å ta på seg høyere lederstillinger. Undersøkelsens konklusjon var at kvinnelige mellomledere virket minst like motiverte som mannlige kollegaer for å ta på seg slike oppgaver. Studien viste også at de kvinnelige lederne følte seg verdsatte og respekterte i virksomhetene hvor de arbeidet. Sett på denne bakgrunn fremstår det derfor som noe av et paradoks at ikke kvinnelige mellomledere i like stor grad som mannlige mellomledere søker seg til slike stillinger.

En mulig forklaring på dette tilsynelatende paradokset er knyttet til uformelle prosesser forut for ansettelsene (Storvik 2002). I staten, i motsetning til i privat sektor blir de aller fleste stillinger utlyst, slik at alle som ønsker det kan søke. Antallet søkere til de øverste lederstillingene er imidlertid lavt. I 1999 var det i gjennomsnitt 8 søkere til hver topplederstilling (Storvik 1999). Med tanke på at dette burde være attraktive stillinger, er dette overraskende. En mulig årsak kan være at mange potensielle søkere tror at de er sjanseløse, hvis de ikke mottar signaler fra arbeidsgiver om at de er ønsket til stillingen. Tidligere forskning har da også vist at det er vanlig at arbeidsgiver gir slike signaler (Storvik 1999,

2002). En mulig forklaring på at kvinner sjeldnere enn menn søker toppstillinger, kan være at de sjeldnere oppfordres til å søke. I likhet med mange menn, er det grunn til å tro at mange kvinner først og fremst søker stillinger når arbeidsgivere oppfordrer dem til dette. De offentlige søkelistene til toppstillinger i staten bidrar antakelig til at mange vegrer seg for å søke.

Det kan selvsagt også være andre grunner til at kvinner sjeldnere søker seg til lederstillinger enn menn. Petersen (2002) mener forklaringen er knyttet til kvinnene selv og deres livssituasjon. Som mulige årsaker nevner han at kvinner i mindre grad ønsker slike jobber, at de i større grad hindres av omsorgsforpliktelser, at de har lavere arbeidsinnsats og mindre selvtillit. Petersen tar ikke stilling til hvilken av disse grunnene som er avgjørende, men han avviser at forskjellsbehandling fra arbeidsgivers side, såkalt arbeidsgiverdiskriminering, er årsak til den relativt lave andelen kvinnelige ledere.

I dette notatet vil ulike forklaringer på kvinners underrepresentasjon blant ledere i staten bli drøftet. Utgangspunktet for drøftingen er en spørreskjemaundersøkelse blant ledere i staten. Ulike forklaringer på kvinners underrepresentasjon vil bli diskutert og sammenholdt med det empiriske materialet. Først vil det bli undersøkt om menn og kvinner har ulike karrierebaner og karriereambisjoner. En vanlig forklaring på kvinners fravær i lederstillinger har vært at de i mindre grad enn menn ønsker å avansere til stillinger på høyere nivåer. Denne antagelsen vil bli undersøkt med utgangspunkt i det innsamlede materialet. Deretter vil mannlige og kvinnelige ledes arbeidsinnsats og selvbilde bli studert. Kvinners relative fravær i lederstillinger har tidligere vært forklart med at kvinner jobber mindre enn menn og har mindre selvtillit. Om dette er tilfellet for mannlige og kvinnelige ledere i staten, vil bli utredet. Det har ofte blitt hevdet at mangelen på kvinnelige ledere skyldes diskriminering fra arbeidsgivers side. Denne forklaringen vil bli studert ved å ta utgangspunkt i mannlige og kvinnelige ledes erfaringer med arbeidsgivere. Er det slik at menn oftere oppfordres til å søke lederstillinger og oftere blir tilbudt slike stillinger når de først søker? Svaret på disse spørsmålene vil fortelle om menn og kvinner behandles likt. Avslutningsvis vil mannlige og kvinnelige ledes jobbsøkestrategier bli undersøkt. Spørsmålet som her vil bli reist, er om mangelen på kvinnelige ledere skyldes forskjeller i menns og kvinners jobbsøkestrategier. Med utgangspunkt i det foreliggende datamaterialet, vil det bli drøftet om dette kan være tilfellet i staten.

Fremgangsmåte og metode

I alt ble 1260 ledere tilsendt et elektronisk spørreskjema og 990 besvarte skjemaet. Dette gir en svarprosent på 77 %. Spørreskjemaet ble sendt til alle ledere i departementene og til alle ledere i direktoratene, med noen få unntak. Noen direktorater hadde ikke internettaksess og ble derfor holdt utenfor studien. For å kompensere for dette ble imidlertid et par andre statlige etater inkludert i undersøkelsen. Blant lederne i departementene ble ekspedisjonssjefer, avdelingsdirektører og underdirektører inkludert. Dette innebærer at departementsråder, byråsjefer og noen øvrige grupper med lederstillinger (arkivleder, informasjonsleder osv.) er holdt utenfor studien. Disse utgjør imidlertid en svært liten del av lederpopulasjonen i departementene. I ytre etater er ledere i alle stillingsgrupper inkludert.

Personer i stillingskategorier som rådgivere og saksbehandlere er ikke med i undersøkelsen. Dette innebærer at studien ikke forteller om menn og kvinner som aldri blir ledere eller som har trukket seg ut av slike posisjoner. At studien kun omfatter personer som allerede er ledere, gjør at det blir vanskelig å si noe om utslingsprosessene som fører frem til en lederstilling. Det er imidlertid ikke steget fra saksbehandler eller rådgiver til mellomleder på laveste nivå som er antatt å være hovedutfordringen for kvinner, verken i staten eller andre steder. Glasstaketeorien hevder at den usynlige barrieren for kvinner befinner seg mellom laveste mellomledernivå og høyere lederstillinger (The Glass Ceiling Commission 1995). I og med at ledere fra tre ulike nivåer deltar i studien, blir det mulig å studere dette fenomenet.

Informasjon om undersøkelsen ble presentert på intranett i de fleste virksomhetene forut for tilsendelsen av spørreskjemaet. Det ble opplyst om at dette var en spørreundersøkelse som ble gjennomført på oppdrag fra Moderniseringsdepartementet. Formålet med studien ble sagt å være ”å fremskaffe kunnskap om hva som skal til for å øke mangfoldet i ledergruppene, mht. kompetanse erfaring, kjønn, alder etc.” Videre ble det orientert om at undersøkelsen kom til å inneholde spørsmål om motivasjon for å ta på seg lederstillinger, ledernes erfaringer fra rekrutteringsprosesser og herunder også betydningen av nettverk. Et par dager etter at denne informasjonen om undersøkelsen var blitt presentert, fikk lederne tilsendt et elektronisk spørreskjema. Dette skjemaet ble tilsendt hver enkelt leder via deres e-postadresser på arbeidsplassen. E-posten inneholdt en kort redegjørelse for formålet med undersøkelsen, samt en forsikring om at alle svar vil være anonyme. Questback, spørreskjemaproducenten, garanterer respondentenes anonymitet og programmet er godkjent av Datatilsynet. I e-posten

lå det en internetlink som gjorde at respondentene kunne ”klikke” seg inn på sitt eget spørreskjema. I de fleste tilfeller forløp dette uproblematisk, men i noen organisasjoner oppstod det komplikasjoner av teknisk karakter. Disse lot seg i de fleste tilfeller overkomme, men i et par virksomheter var det imidlertid tekniske barrierer, som det var vanskelig å få gjort noe med. Dette bidro nok til at svarprosenten her ble lavere enn i andre virksomheter.

Undersøkelsen omfatter 583 menn og 392 kvinner, og det vil si at kvinnene utgjør omtrent 40 % av lederne i denne studien. Det innebærer at kvinnelige ledere er noe overrepresentert i studien i forhold til deres faktiske andel i staten, som ligger på 34 %. Av de som har besvart spørreskjemaet kommer 457 fra departementene og 533 fra ytre etater, hovedsakelig direktorater. Alt i alt omfatter studien 198 toppledere, 441 mellomledere på øverste nivå og 334 mellomledere på øvrige nivåer. Inndelingen i ledernivåer er ikke basert på stillingskoder, men på respondentenes egne vurderinger av hvilket nivå deres stilling befinner seg på. I de fleste tilfeller vil det være en felles intersubjektiv forståelse av hvilket nivå en lederstilling tilhører, men en del tvilstilfeller vil også forekomme. For en del lederstillinger, slik som informasjonsleder, arkivleder og IT-sjef, kan det være uavklart hvilket nivå stillingen befinner seg på i organisasjonen. Topplederstillinger er i undersøkelsen presisert til å innebære at en er med i øverste ledergruppe. Denne presiseringen bidrar til å illustrere hva som menes med toppleder, men den rommer også en tvetydighet. Det er mulig å tenke seg at noen er med i øverste ledergruppe, uten å oppfatte seg som eller bli oppfattet som toppleder og omvendt. Likeledes kan skillet mellom mellomleder på øverste nivå og mellomleder på øvrige nivåer være uklart noen ganger. I tilfeller hvor det bare eksisterer et mellomledernivå, kan respondenter ha vært i tvil hvor de skulle plassere seg selv. Det er imidlertid ikke grunn til å tro at denne klassifiseringen skaper vesentlige problemer. I den forliggende studien er ledelsesnivå kun en variabel i en av analysene. Det gjelder undersøkelsen av sammenhengen mellom kjønn og stillingssøking. I og med at det er liten grunn til å tro at det er systematiske forskjeller mellom menn og kvinner når det gjelder vurderingen av hvilket ledernivå deres stilling tilhører, skulle ikke dette skape problemer.

Hvis vi tar for oss hvorledes de ulike statlige sektorene er representert i studien, finner vi at denne i all hovedsak synes å være i overensstemmelse med fordelingen innen populasjonen. Noen unntak er det imidlertid her. Miljødepartementssektoren er overrepresentert på grunn av at også andre ytre ledd enn direktorater ble inkludert i studien. Noen sektorer, slik som Kultur- og kirke departementet (KKD) og Forsvarsdepartementet (FD), er noe

underrepresentert i studien. Dette er sektorer med få kvinnelige ledere. Underrepresentasjonen av personer fra denne typen virksomheter er også karakteristisk for tidligere studier (jf. Storvik 2002). Forklaringen synes å være at kvinnelige ledere er mer interessert i temaet kjønn og ledelse og derfor svarer hyppigere enn mannlige ledere på slike undersøkelser. Kvinnelige ledere blir derfor overrepresenterte i studien i forhold til populasjonen. Dette innebærer at svarprosenten fra sektorer med få kvinnelige ledere blir lavere enn for andre sektorer. Det er imidlertid grunn til å anta at kvinnelige ledere i mannsdominerte sektorer responderer like ofte som kvinner i andre sektorer på denne typen undersøkelser. Med andre ord er det ikke grunn til å tro at denne underrepresentasjonen fører til systematiske skjevheter av betydning for de problemstillingene som diskuteres i dette notatet.

Spørreskjemaet er utviklet på bakgrunn av tidligere studier av forvaltningen (Storvik 1999, 2000, 2002). De tidligere studiene omfatter både kvalitative intervjuer med ledere og en kvantitativ spørreskjemaundersøkelse rettet mot toppledere som også er arbeidsgivere. Målet med studien har vært å undersøke en del hypoteser som tidligere studier ikke har kunnet gi svar på. Spørsmålsstillinger og svaralternativer i spørreskjemaet er utarbeidet på bakgrunn av det tidligere innsamlede materialet. Formuleringer og begreper som brukes har blitt utviklet og utprøvd gjennom de forutgående kvalitative intervjuene.

I og med at utvalget kun omfatter departementer og direktorater, er andre deler av statsforvaltningen i hovedsak utelatt. Dette gjelder andre ytre ledd i forvaltningen, slik som tilsyn, ombud, forskningsinstitutter og andre institusjoner av ulik karakter. En del av disse virksomhetene skiller seg fra departementer og direktorater ved å være klart mindre organisasjoner. Størrelsen på virksomheten kan ha betydning for de problemstillingene som her diskuteres. Det er i sær i store byråkratiske organisasjoner at kvinners sjanser for å avansere til lederstillinger er antatt å være dårlige (Fergusson 1984, Kvande og Rasmussen 1990). Kvande og Rasmussen hevder at stereotypier som virker i kvinners disfavør har bedre livsbetingelser i stor hierarkiske organisasjoner enn i mindre virksomheter. På den annen side viser forskning at kvinner i mindre grad enn menn beveger seg mellom organisasjoner og sektorer, og derfor er mer avhengige av å ha posisjoner å avansere til internt (Schöne 2001). En stor organisasjon kan i høyere grad tilby avansementmuligheter enn en liten organisasjon, og store virksomheter skulle sett i lys av dette være mer gunstig for kvinner. De nevnte resonnementene trekker i ulik retning og hvorledes dette egentlig forholder seg er uklart. Uklart er det også i hvilken grad resultatene i denne studien kan generaliseres til små

virksomheter. I og med at statsforvaltningen i hovedsak består av store virksomheter, er imidlertid ikke dette spørsmålet påtrengende.

Karrierebaner og karriereambisjoner.

Først skal vi se på de statlige ledernes karrierebaner. Hvor kom de fra til sine nåværende lederstillinger? Utgjør staten et internt arbeidsmarked hvor få ledere rekrutteres utenfra? En vanlig antagelse har vært at kvinner er mer stabil arbeidskraft enn menn. Mens menn beveger seg mer mellom organisasjoner er kvinner antatt å forbli i samme virksomhet. Er dette tilfelle også for statens vedkommende?

Som vi ser av tabell 1 kommer et overveiende flertall av alle lederne fra samme eller en annen statlig organisasjon. I alt 54 % hadde sin forrige stilling i samme statlige virksomhet som de nå arbeider. Likeledes hadde mange av lederne sin forrige stilling i annen statlig virksomhet. I alt 12 % kom fra virksomheter i samme departementsektor, og 18 % kom fra annen statlig virksomhet. Det store flertall av ledere hadde altså sin forrige stilling i staten. Et lite antall ledere er rekruttert fra privat sektor, nemlig 8 %, og 5 % av lederne kommer fra kommunal / fylkeskommunal sektor. Vi ser altså at staten i høy grad fungerer som et internt arbeidsmarked på ledernivå.

Tidligere forskning har tydet på at kvinner og menn har noe ulike karrierebaner. Som nevnt er menn er antatt å bevege seg mer mellom organisasjoner og sektorer enn hva tilfellet er for kvinner (Schøne 2001). Hvis vi ser på lederne i utvalget, finner vi ikke igjen denne forskjellen. Like mange menn som kvinner sier at deres forrige stilling var i samme organisasjon som de nå arbeider. Omtrent like mange sier også at deres forrige stilling var i en annen organisasjon, men innenfor samme sektordepartement eller i en annen statlig virksomhet. Andelen som hadde sin forrige stilling utenfor staten, er også den samme for kvinner som for menn. Akkurat like mange menn som kvinner er rekrutterte fra privat sektor, og det samme gjelder kommunal / fylkeskommunal sektor.

Det neste spørsmålet som skal undersøkes er ledernes fremtidige karriereønsker. Vi vet hvor de kommer fra, men hvor vil de så gå videre? Hva slags stillinger ønsker lederne seg i fremtiden og hvor ønsker de å arbeide? Er målet en høyere lederstilling? Og hvis de ikke ønsker å avansere, hva er begrunnelsen? Videre er det interessant å undersøke om menn og kvinner er ulike med hensyn til fremtidige jobbønsker. En vanlig antagelse har vært at kvinner er mindre ambisiøse enn menn og har større problemer med å kombinere arbeid og familie (Hakim 1999, Højgaard 2002). Er det slik skulle en tro at færre kvinner enn menn ønsker å avansere til lederstillinger på høyere nivåer. Likeledes må en forvente at flere kvinner enn menn henviser til familien som en årsak til at de ikke ønsker avansement. Alle lederne ble spurt om fremtidige jobbønsker (jf. tabell 2).

Den overveiende majoriteten, 70 %, sier at de ønsker å forbli i staten. Kun et lite mindretall på 6 %, kan tenke seg å gå over i en lederstilling i privat eller kommunal / fylkeskommunal sektor. I overkant av 50 % sier at de også ønsker å forbli i samme statlige organisasjon som de nå arbeider. Av disse er det 22 % som er fornøyde med å bli i sin nåværende stilling, mens 31 % ønsker å avansere til en lederstilling på høyere nivå i organisasjonen. En del, men ikke mange, 6 %, ønsker å slutte som ledere og gå over i en ren faglig stilling.

Hvis vi så sammenligner mannlige og kvinnelige ledere, finner vi at det blant mennene er 26 % og blant kvinnene 18 %, som sier at de ønsker å forbli i sin nåværende jobb. Det er altså flere menn enn kvinner som ikke vil skifte jobb, og dette er akkurat det motsatte av hva som var forventet. Forskjellen mellom menn og kvinner er ikke stor, men den er signifikant. Blant de som ønsker å avansere til en høyere lederstilling i samme organisasjon som de nå arbeider, finner vi 29 % av mennene og 34 % av kvinnene. Denne forskjellen er ikke signifikant. Ellers er det ingen øvrige forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere når det gjelder karriereønsker. En tilnærmet like andel menn som kvinner sier at de ønsker å gå over i en stilling uten lederansvar, eller gå over i en lederstilling i annen offentlig eller privat virksomhet.

Alle mellomlederne i studien ble også spurt om de ønsket å bli toppledere (jf. tabell 3). I alt 40 % av all mellomlederne kunne tenke seg dette. Omtrent like mange kvinner som menn sa at de ønsket å bli toppledere. I alt 43 % av mennene og 40 % av kvinnene svarte et klart ja på dette spørsmålet. Litt flere menn enn kvinner, 36 % mot 30 % var derimot sikre på at de ikke ønsket en slik topposisjon, mens noen flere kvinner enn menn var usikre. Denne

svarfordelingen tyder på at motivasjonen for å bli toppleder er svært jevnt fordelt blant mannlige og kvinnelige mellomledere.

Mellomledere som ikke ønsket å bli toppledere ble også spurt om årsaken til dette (jf. tabell 4). Den hyppigst nevnte årsaken var at mellomlederne var fornøyde med de arbeidsoppgavene de hadde. Kun en liten andel henviser til problemer av ymse slag. Blant mellomlederne er det 16 % som sier at de ikke tror de ville passe inn i toppledermiljøet og 7 % som mener at det ville bli vanskelig å kombinere arbeid og familie i en topplederjobb. I sær sistnevnte forhold er overraskende sett på bakgrunn av oppslag i aviser om "tidsklemma" og problematikken rundt denne.

Er det så forskjellige årsaker som fører til at kvinnelige og mannlige mellomledere ikke ønsker å bli toppledere? Både blant mennene og kvinnene viste seg at den hyppigst oppgitte grunnen var at de var tilfredse med arbeidsoppgavene de hadde. I alt 28 % av mennene og 19 % av kvinnene svarte at dette var grunnen. Omtrent like mange menn som kvinner, respektive 13 % og 14 %, sa at de ønsket å prioritere fag fremfor ledelse. Like mange menn som kvinner, 14 %, henviste også til at de ikke ønsket mer ansvar. Kun 8 % av mennene og 6 % av kvinnene sa at de ikke ønsket å bli toppledere fordi det ville bli vanskelig å kombinere arbeid og familie. Likeledes var heller ikke flere kvinner enn menn som henviste til at de ønsket å prioritere familien. Av mennene var det 11 % som oppga at dette var årsaken, mens blant kvinnene var det 5 %. Hensynet til familien er altså ikke en mer sentral begrunnelse for kvinner enn for menn. Alt i alt synes det å være stor likhet mellom menn og kvinner når det gjelder begrunnelser for at de ikke ønsker å bli toppledere.

Det er en slående likhet som preger mannlige og kvinnelige ledere når det gjelder karriereønsker. Den eneste signifikante forskjellen er at noe flere menn enn kvinner ønsker å forbli i sine nåværende stillinger. Dette kan best forstås på bakgrunn av at mennene gjennomgående befinner seg på noe høyere nivåer enn kvinnene i studien. Hvis vi ser på mellomledernes motivasjon for å bli toppledere, er også denne jevnt fordelt mellom kjønnene. Det støtter antagelsen om at det sterkere ønske om stabilitet hos de mannlige lederne, skyldes at de befinner seg på litt høyere stillingsnivåer.

Arbeidsinnsats og selvbilde

Tidligere studier har vist at ledere i ulike sektorer har nokså ulike arbeidsinnsats på jobben. Højgaard (2002) fant i en dansk studie at ledere i privat sektor arbeidet klart mer enn ledere i offentlig sektor og ledere i politikken. At det er færrest kvinnelige ledere i privat sektor forklarer hun med at det er her kravet om arbeidsinnsats er høyest. Højgaard finner også at det er liten forskjell mellom mannlige og kvinnelige ledere innenfor hver sektor når det gjelder bruk av tid. Også Petersen (2002) mener at dette kan være en forklaring på kvinners relative fravær i høyere stillinger. Undersøkelser av et representativt utvalg av befolkningen viser også at kvinner faktisk bruker mindre tid på jobben (Kitterød 2004). Årsaken til den lavere arbeidsinnsatsen har vært forklart på mange måter. Hakim (1999) hevder at det skyldes kvinners egne preferanser, kvinner bruker mindre tid på lønnet arbeid fordi de selv ønsker det. Andre har pekt på at kvinner i høyere grad enn menn hindres av omsorgsforpliktelser. Dette skyldes igjen at de både gjør mer arbeid i hjemmet og at de sjeldnere har en partner som fungerer som bakkemannskap hjemme (Højgaard 2002, Kitterød 2004). Som vi ser av denne argumentasjonen, blir arbeidsinnsats på jobben enten tolket som uttrykk for karriereambisjoner eller som et utslag av muligheter for å prioritere arbeidet eller en kombinasjon av begge forhold.

Lederne i staten ble spurt om hvor mange timer i uka de gjennomsnittlige bruker på jobben. Det ble presisert at en her siktet til både lønnet og ulønnet arbeid som var en del av jobben. Det store flertallet av ledere, 80 %, svarer at de arbeider mellom 38 og 50 timer i uka (tabell 5 og 6). Kun 1 % arbeider mindre enn dette, og bare 7 % sier at de arbeider mer enn 55 timer i uka. Blant topplederne er det i alt 40 % som sier at de arbeider mer enn 50 timer i uka, mens det blant mellomledere på øverste nivå kun er 20 % som jobber så mye.

Det viste seg også at mannlige og kvinnelige ledere arbeidet omtrent like mange timer i uka. Hvis vi ser på andelen som arbeider under 44 timer i uka, finner vi at dette gjelder 41 % av mennene og 44 % av kvinnene (tallene er laget gjennom en sammenslåing av kategorier i tabellen). I det øvre sjiktet det vil si, over 55 timer, finner vi 8 % av mennene og 6 % av kvinnene. Vi kan derfor konkludere med at forskjellen i arbeidstid mellom mannlige og kvinnelige ledere er liten og ikke signifikant. Dette funnet er også i tråd med resultatene referert ovenfor, nemlig at kvinner er like karriereorienterte som menn og at de ikke i høyere grad hindres av familieforpliktelser.

Det har også vært hevdet at mangelen på kvinnelige ledere skyldes at menn og kvinner har ulike væremåter og at kvinner mangler selvtillit. Denne mangelen på selvtillit har igjen vært forklart på ulike vis, både som utslag av primærsosialisering (Terborg 1977) og ulik behandling i arbeidslivet (Van Vianen og Keizer 1996, Valian 1999). Antagelsen er her enten at kvinner og menn er ulike, eller at de behandles ulikt og derfor blir ulike. Er det slik at det er forskjeller i selvtillit mellom kvinnelige og mannlige ledere i staten? Og skyldes dette eventuelt at mannlige ledere opplever mer respekt fra omverdenen?

Som nevnt var det like mange kvinnelige som mannlige mellomledere, som sa at de ønsket å bli toppledere. Dette ble tolket som uttrykk for at menn og kvinner var like ambisiøse. Samtidig forteller dette også om hvorledes de bedømmer sin egen kapasitet, hva de selv tror de kan makte av arbeidsoppgaver. Likeledes er det like mange mannlige mellomledere som kvinnelige mellomledere som begrunner sitt ønske om å ikke bli toppleder, med at de ikke ønsker mer ansvar. Det ser altså ikke ut som om menn og kvinner bedømmer sin egen kapasitet ulikt. Men hva med den kapasiteten omverden tilskiver dem? Opplever menn og kvinner varierende grad av anerkjennelse fra kolleger? For å undersøke dette, ble alle mellomlederne spurt om de trodde andre på arbeidsplassen så dem som potensielle toppledere i staten. Dette spørsmålet forteller om hvorledes menn og kvinner føler at de blir oppfattet og vurdert av kolleger.

I alt 22 % av mellomlederne tror at andre på arbeidsplassen ser dem som potensielle toppledere en gang i fremtiden. (jf. tabell 7). Rundt halvparten av alle mellomlederne svarer vet ikke på dette spørsmålet, mens omtrent en firedel svarer altså ja og like mange nei. Blant de mannlige mellomlederne viser det seg å være 23 % som tror at andre oppfatter dem som en potensiell topplederkandidat, mens det samme gjelder 21 % av kvinnene. Dette viser at kvinnelige mellomlederes selvbilde ikke synes å være dårligere enn mannlige mellomlederes selvbilde. Dessuten viser dette også at kvinnelige mellomledere ikke opplever mindre respekt og anerkjennelse fra omverdenen enn mannlige mellomledere, et funn som forøvrig er i tråd med tidligere forskning (Storvik 2000).

Ledernes erfaringer med ansettelsespraksisen i staten

Som nevnt innledningsvis har den relativt lave andelen kvinnelige ledere blitt forklart ut fra arbeidsgiveres adferd. Arbeidsgivere diskriminerer kvinner ved lederansettelser er det blitt hevdet (Kanter 1977, Kvande og Rasmussen 1990). Denne diskrimineringen har blitt beskrevet både som tilsiktet og utilsiktet og som resultat av ulike typer motivasjon. Vi skal nå undersøke om dette synes å være tilfelle ved lederansettelser i staten. Først skal vi ta for oss ledernes erfaringer med arbeidsgiveres opptreden i rekrutteringsøyemed. Hvor mange og hvem har blitt kontaktet av arbeidsgivere og rekrutteringsbyråer? Hvem har blitt tilbudt jobb? Hvor fornøyde er lederne med rekrutteringen i virksomheten de arbeider? Disse spørsmålene vil bli drøftet med utgangspunkt i ledernes egne erfaringer.

Tidligere studier (Storvik 1999, 2002) har vist at statlige arbeidsgivere ofte ikke nøyer seg med å spille en passiv rolle når det gjelder å fremskaffe kandidater til stillinger. En vanlig strategi synes å være at arbeidsgivere oppfordrer bestemte personer til å søke stillinger. Denne studien bekrefter at dette er vanlig praksis. Lederne ble spurt om hvor mange oppfordringer de hadde fått om å søke lederstillinger i løpet av sin karriere. Kun et mindretall av lederne 23 %, har aldri blitt oppfordret til å søke en lederstilling i løpet av sin karriere (jf. tabell 8). Omtrent halvparten har også fått flere enn en oppfordring.

I alt 23 % av kvinnene og 24 % av mennene hadde aldri blitt oppfordret til å søke en lederstilling. Videre var det akkurat like mange menn som kvinner som var blitt oppfordret til å søke en eller to stillinger. Tar vi for oss de aller mest populære, gruppen som har blitt oppfordret til å søke tre eller flere stillinger, er det heller ikke her noen kjønnsforskjeller. Lederne som hadde mottatt oppfordringer, ble også spurt hva slags type stilling de sist ble oppfordret til å søke. Det viste seg at kvinnelige ledere like ofte som mannlige ledere var blitt bedt om å søke en lederstilling på et høyere nivå (jf. tabell 9). Likeledes var det heller ingen andre klare forskjeller mellom oppfordringene de mannlige og kvinnelige lederne hadde mottatt.

Selv om det i staten som helhet er liten forskjell mellom menn og kvinner, er det mulig å tenke seg at det er sektorvise forskjeller knyttet til kjønn. Kanskje er det slik at kvinner er mindre etterspurt som ledere innenfor visse sektorer? For å undersøke dette, skal vi se på

sektorer som har en lav andel kvinnelige ledere. I alt 8 statlige sektorer har under 30 % kvinnelige ledere. Det viste seg at innenfor denne gruppen var det 22 % av kvinnene som aldri var blitt oppfordret til å søke lederstillinger, mens det samme gjaldt 19 % av mennene. Ser vi på andelene som var blitt oppfordret til å søke to eller flere lederstillinger, finner vi at dette gjaldt 49 % av mennene og 45 % av kvinnene. Igjen ser vi at også innenfor de mest mannsdominerte sektorene er kjønnsforskjellene små og ikke signifikante.

En annen måte å sikre seg kvalifiserte søkere til en stilling på, er å gå via rekrutteringsbyråer. Rekrutteringsbyråer opptrer som mellomledd mellom arbeidsgivere og potensielle kandidater til stillinger. Kun de som rekrutteringsbyråene finner egnet vil deretter bli oppfordret til å søke stillingen. Fordelen med en slik prosedyre er at utvelgelsesprosessen foregår uformelt. Potensielle kandidater som rekrutteringsbyrået ikke finner er kvalifiserte, slipper å få navnet sitt på offentlige søkerlister. Å bruke rekrutteringsbyrå er imidlertid ikke en veldig vanlig praksis i staten. Hele 65 % av lederne fortalte at de aldri var blitt kontaktet av et rekrutteringsbyrå, fordi de var en potensiell kandidat til en stilling (jf. tabell 10). I alt 10 % av lederne var blitt kontaktet tre ganger eller mer. Blant mennene er det 64 % som svarer at de aldri har blitt kontaktet og blant kvinnene er det noen flere, 67 %. Blant de 10 % av lederne som har blitt kontaktet tre ganger eller flere, finner vi liten forskjell mellom kjønn. I denne svært etterspurte eliten, finner vi 11 % av mennene og 9 % av kvinnene. Ingen av disse forskjellene er signifikante.

Kvinnelige og mannlige ledere som hadde fått og fulgt oppfordringer om å søke stillinger, ble også spurt hvor mange av disse stillingene som de hadde fått tilbud om. Kun 4 % svarer at de ikke har fått tilbud om noen av stillingene (jf. tabell 11). Dette viser at når arbeidsgiver først har oppfordret en til å søke, så er det også en høy sannsynlighet for at en vil bli tilbudt stillingen. Igjen viser det seg å være lite forskjell mellom kjønnene. Kvinner har blitt tilbudt like mange stillinger som menn.

I denne sammenhengen ble det også undersøkt hvorledes det gikk med ledere som søkte stillinger uoppfordret. For begge kjønns vedkommende er det 28 % som ikke har fått tilbud om noen av de stillingene de har søkt uoppfordret (jf. tabell 12). Dette er en langt høyere avslagsprosent enn i tilfeller hvor lederne hadde mottatt en forespørsel. I overkant av 50 % oppgir at de har fått en eller to av stillingene de søkt uoppfordret. Dette viser at også mange kandidater som søker på eget initiativ lykkes. Avslagsprosenten viste seg å være er like høye

blant menn og som blant kvinner. Blant begge kjønn er det 28 % som oppgir at de ikke har fått noen av de stillingene de har søkt uoppfordret.

Alt i alt viser dette at statlige arbeidsgivere likebehandler menn og kvinner i ansettelsessaker. Som nevnt innledningsvis, har det ofte blitt hevdet at kvinners manglende representasjon i lederstillinger skyldes diskriminering. Studien viser at dette høyst trolig ikke er tilfellet i staten. At menn og kvinner likebehandles er et inntrykk som ytterligere forsterker seg, hvis en ser på tilfredshet med rekrutteringspraksisen i virksomhetene. Kvinnelige og mannlig ledere sier seg nemlig like fornøyde med lederrekrutteringen i organisasjonene de arbeider i. Dette gjelder både rekrutteringen til lederstillinger i organisasjonen generelt, og hvorledes organisasjonen internt tar vare på sine ledertalenter (jf. tabell 13 og 14).

Jobsøkestrategier blant ledere i staten

Et annet tema som skal undersøkes er hvilke initiativ lederne selv tok i forbindelse med jobbsøking. Hvorledes hadde de fått sin nåværende stilling? Hvor mange stillinger hadde de søkt? Hvorledes reagerte de på uformelle oppfordringer fra arbeidsgiver om å søke stillinger? En vanlig påstand har vært at kvinner i større grad enn menn avslår slike henvendelser fra arbeidsgivere. Derfor har en del arbeidsgivere klaget over at det er vanskelig å finne kvinner som er villige til å ta på seg høyere lederstillinger. Vi skal her se om dette er tilfelle i staten.

I alt var det 6 % av lederne som sa at de aldri hadde fulgt oppfordringene de hadde fått fra arbeidsgiver om å søke lederstillinger (jf. tabell 15). Det store flertallet av ledere oppga at de hadde fulgt slike oppfordringer en eller to ganger. Det synes altså som om det kun er et lite mindretall blant lederne i staten som avslår slike oppfordringer. Ser vi hvorledes dette lille mindretallet fordeler seg med hensyn til kjønn finner vi liten forskjell. I alt 8 % av mennene og 4 % av kvinnene sa at de aldri har fulgt oppfordringene. Tar vi for oss gruppen som sier at de har fulgt oppfordringene en eller to ganger, finner vi at dette gjelder 71 % av mennene og 76 % av kvinnene. Som vi ser er forskjellene mellom menn og kvinner små, men kvinnene virker minst like ivrige. Alt i alt må en derfor konkludere med at kvinner følger oppfordringer om å søke lederstillinger like ofte som menn.

Lederne ble også spurt hvor mange ganger de selv hadde tatt kontakt med arbeidsgiver for å undersøke om de var aktuelle for en lederstilling (jf. tabell 16). I alt 70 % av lederne svarte at de aldri hadde gjort dette, og en må konkludere med at dette ikke er en veldig vanlig strategi. Blant disse viste det seg å være 72 % menn og 68 % kvinner. Kvinnene oppgir altså at de litt ivrigere til å ta initiativ til slike uformelle samtaler med arbeidsgivere, men forskjellen er ikke signifikant. Ser vi så på antall ganger lederne oppgir å ha hatt slike samtaler med arbeidsgiver, finner vi heller ingen forskjeller. Kvinnelige ledere tar minst like ofte slik kontakt som mannlige ledere.

Lederne ble så spurt hvorledes de hadde fått sin nåværende stilling. I alt 56 % svarte at de ble oppfordret til å søke sin nåværende stilling av noen i virksomhetens ledelse eller av noen som handlet på deres vegne (jf. tabell 17). Dette viser igjen hvor utbredt denne praksisen er. Det synes som om arbeidsgivere i omtrent halvparten av alle ansettelsessaker har oppfordret noen til å søke de aktuelle stillingene. Blant mennene viste det seg å være 51 % som hadde fått en oppmodning om å søke sin nåværende stilling, mens blant kvinnene gjaldt dette 63 %. Denne forskjellen er signifikant, og det viser seg altså at mannlige ledere oftere enn kvinnelige ledere har søkt sin nåværende stilling uoppfordret.

Lederne ble også spurt hvor mange lederstillinger de totalt hadde søkt uoppfordret i løpet av sin karriere (jf. tabell 18). I alt 27 % sa at de aldri hadde søkt lederstillinger uten å ha mottatt slike forespørsler. Nesten halvparten sier at de har søkt uoppfordret en eller to ganger. Hvis vi tar for oss gruppen som sier at det aldri har søkt en lederstilling utelukkende på eget initiativ, finner vi at dette gjelder 24 % av mennene og 32 % av kvinnene. Denne forskjellen er signifikant og det viser seg altså at menn oftere enn kvinner søker lederstillinger uoppfordret. Likeledes viste det seg at menn totalt sett hadde søkt flere lederstillinger enn kvinner. I alt var det 57 % som sa at de hadde søkt flere enn tre lederstillinger i løpet av sin karriere. Dette gjaldt i alt 63 % av mennene og 52 % av kvinnene.

En mulig forklaring på denne forskjellen kan være at mannlige ledere var eldre enn kvinnelige ledere og derfor hadde søkt flere lederstillinger i løpet av sin karriere. Forskjellen mellom menn og kvinner består imidlertid også hvis vi sammenligner innenfor aldergruppene opp til og med 50 år (jf. tabell 19). En mulig forklaring på denne forskjellen i søkeadferd mellom menn og kvinner kan knytte seg til praksisen med offentlige søkerlister i staten. Rundt de

høyeste lederstillingene er det ofte stor offentlig interesse, og en del av disse blir til og med offentliggjort i pressen. Det er mulig at kvinner finner det mer ubehagelig enn menn å figurere på slike lister uten å få stillingen (jf. Petersen 2002). Dette kan forklare hvorfor kvinner er mer tilbakeholdne med å søke uoppfordret.

For å undersøke dette, kan vi sammenligne menn og kvinner på ulike ledelsesnivåer (jf. tabell 20). Hvis vi tar for oss toppnivået, finner vi at 22 % av mennene og 27 % av kvinnene aldri har søkt en lederstilling uoppfordret. Ser vi på det laveste ledernivået, hvor det er grunn til å tro at lederne søker stillinger uten særlig offentlig interesse, finner vi at 30 % av mennene og 38 % av kvinnene sier at de aldri har søkt en lederstilling uoppfordret. Inkluderer vi det øverste mellomledernivået i analysen, finner vi at forskjellen eksisterer også her. I alt 19 % av mennene og 31 % av kvinnene sier her at de aldri har søkt en lederstilling uoppfordret. Vi kan derfor konkludere med at kjønnsforskjellen i søkeadferd lar seg gjenfinne blant ledere på alle nivåer i organisasjonene. Det er derfor ikke grunn til å tro at offentlige søkelister er et større problem for kvinner enn for menn.

Sammendrag og konklusjoner

Undersøkelsen viser at kvinnelige ledere i staten er like karriereorienterte som mannlige ledere. De ønsker i like høy grad å rykke oppover i virksomhetene, og kvinnelige og mannlige mellomledere ønsker i like høy grad å bli toppledere. Denne likheten i karriereorientering viser seg også ved at kvinner og menn like ofte følger oppfordringer fra ledelsen om å søke lederstillinger. Likeledes tar kvinner og menn like ofte initiativet til uformelle samtaler med ledelsen om egne sjanser i forhold til å få en bestemt lederstilling. Det er heller ingen forskjell mellom mannlige og kvinnelige mellomledere når det gjelder i hvilken grad de tror at andre ser dem som potensielle toppledere. Videre er det også slik at mannlige og kvinnelige ledere jobber like mye. Familien synes ikke å begrense kvinners ambisjoner mer enn hva tilfellet er for menn. Blant mellomledere som ikke ønsker å bli toppledere, er det minst like mange menn som kvinner som oppgir hensynet til familien som årsak.

Mangelen på kvinnelige ledere har ofte vært forklart med forhold knyttet til kvinnene selv. Det har vært hevdet at de i mindre grad ønsker å bli ledere, at de er mindre ambisiøse og har mindre selvtillit, jobber mindre og har større problemer med å kombinere arbeid og familie.

Dette synes ikke å være tilfellet når det gjelder mannlige og kvinnelige ledere i staten. Likheten mellom mannlige og kvinnelige lederes prioriteringer er slående.

En annen forklaring på den relativt lave andelen kvinner i lederstillinger har vært at kvinner diskrimineres ved ansettelse. Som vi har sett tyder denne undersøkelsen på at dette absolutt ikke er tilfellet i staten. Kvinner oppfordres like ofte som menn til å søke lederstillinger. Likeledes oppfordres de like ofte til å søke seg til lederstillinger på høyere nivåer, og det er heller ingen klare forskjeller når det gjelder hva slags virksomheter de blir oppfordret til å søke lederstillinger i. Det er heller ingen signifikante forskjeller når det gjelder i hvilken grad mannlige og kvinnelige ledere har blitt kontaktet av rekrutteringsbyråer. Det samme gjelder også antall ganger de har blitt kontaktet. Videre er det slik at når kvinnene følger oppfordringene de har fått om å søke lederstillinger, har de tilnærmet samme sjanse som menn for å få stillingene. Dette er også tilfelle når de uoppfordret søker lederstillinger. Kvinner tilbys like ofte stillinger som menn i slike sammenhenger, og de tilbys like mange stillinger. Dette indikerer sterkt at underrepresentasjonen av kvinnelige ledere i staten ikke kan forklares på bakgrunn av arbeidsgivers diskriminering.

Hvis det er slik at verken kvinners egne valg eller arbeidsgiveres praksiser kan forklare den relative mangelen på kvinnelige ledere i staten, hvordan skal vi så forstå dette fenomenet? Tidligere studier har vist at kvinner søker seg til lederstillinger sjeldnere enn menn. Denne undersøkelsen viser at kvinner søker like ofte som menn når de får en oppfordring, men sjeldnere uoppfordret. Spørsmålet blir så hvorfor de sjeldnere søker uoppfordret. Som vi har sett er det ingen grunn til å tro at dette skyldes at de i mindre grad enn menn ønsker å bli ledere. Ei heller synes det å være slik at kvinner blir mer avskrekket av offentlige søkelister enn menn. Som vi har sett var kvinneandelen søkere minst like lav på de laveste ledernivåene, hvor det er liten offentlig interesse for søkelistene.

En mulig forklaring kan derimot være at kvinner jevnt over vurderer sine sjanser som dårligere enn menn, fordi de tror at kvinner diskrimineres ved ansettelse. Tidligere studier har vist at mange ledere i staten er av denne oppfatning. Blant rekrutteringsansvarlige toppledere i staten mente 50 % av kvinnene og 30 % av mennene at kvinner som vil bli ledere møter hindringer menn ikke møter. Videre ble dette ofte oppgitt å være en eller annen form for diskriminering (Storvik 2002). Gitt at slike oppfatninger er så utbredt, er det ikke rart at kvinner sjeldnere enn menn søker lederstillinger uoppfordret.

Noe av den relativt lave andelen kvinnelige ledere i staten kan altså forklares ut fra at kvinner sjeldnere enn menn søker lederstillinger, fordi kvinner tror at de diskrimineres ved slike ansettelser. Det er imidlertid også sannsynlig at andre forklaringer spiller en rolle. Andelen kvinnelige ledere i dag er et resultat av prosesser som kan ligge 30-40 år tilbake i tid. Hvis vi ser på fordelingen av kvinnelige ledere innen ulike aldersgrupper, finner vi at andelen er høyest i de yngste gruppene og klart lavere i de eldste (jf. tabell 21). Dette gir en indikasjon på at de ulikhetsskapende prosessene har avtatt i betydning i de senere tiårene. Hva slags prosesser dette handler om kan variere. Petersen og Teigen (1997) peker på at en del typiske lederutdanninger hadde en lav kvinneandel hvis vi beveger oss bakover i tid. At få kvinner tok slike utdanninger vil igjen innebære at arbeidsgivere hadde få kvinnelige kandidater å velge mellom og at få kvinner ble ansatt. Både innenfor økonomi, jus og statsvitenskap finner vi at dette var tilfellet, hvis vi går mer enn to ti år tilbake i tid. Dessuten kan det heller ikke utelukkes at kvinner som tok disse utdanningene tidligere, gjorde andre prioriteringer med hensyn til familie og arbeid enn kvinnene i denne studien. Og selv om statlige arbeidsgivere *nå* likebehandler menn og kvinner ved lederansettelser, er det ikke sikkert at dette var tilfelle hvis en går flere tiår tilbake. Dette innebærer at den relativt lave andelen kvinnelige ledere i staten både må sees som et etterslep av prosesser som ligger mange år tilbake i tid (f.eks. utdanningsvalg) og som et resultat av at kvinner sjeldnere uoppfordret søker seg til lederstillinger.

Tabeller

Tabell 1. Hvor var din forrige stilling?

	I samme virksomhet	I annen virksomhet i samme dep. sektor	I øvrig statlig virksomhet	I privat sektor	I kommunal / fylkeskommunal sektor	Annet	Total
Mann	55%	13%	17%	8%	5%	2%	100%
Kvinne	55%	11%	18%	8%	5%	2%	100%
Alle	54%	12%	18%	8%	5%	2%	100%
N	539	119	174	82	49	20	990

Tabell 2. Så et spørsmål om fremtidige jobbønsker. Ønsker du i fremtiden å:

	Forbli i din nåværende stilling	Avansere til en statlig lederstilling på høyere nivå	Skifte til en annen statlig lederstilling på samme nivå	Gå over i en ren faglig stilling innen staten	Skifte til en lederstilling i privat eller i kom. / fylkeskom. sektor	Vet ikke	Annet	Total
Mann	26%	29%	8%	8%	6%	18%	5%	100%
Kvinne	18%	34%	9%	7%	6%	20%	6%	100%
Alle	22%	31%	9%	8%	6%	18%	6%	100%
N	222	305	86	75	58	181	54	990

Tabell 3. Kan du tenke deg å bli toppleder i staten, nå eller senere?

	Alle mellom-		
	Mann	Kvinne	Ledere
Ja	43%	40%	41%
Nei	36%	30%	33%
Vet ikke	21%	29%	24%
Total	100%	100%	100%
N	448	318	773

Tabell 4. Hva er årsaken til at du ikke ønsker å bli toppleder?

	Mann	Kvinne	Alle
1. Fornøyd med de arbeidsoppgavene jeg har	28%	19%	24%
2. Ønsker ikke mer ansvar	13%	14%	14%
3. Tror ikke jeg vil passe inn i toppledermiljøet /miljøet e	13%	19%	15%
4. Ønsker å prioritere fag fremfor ledelse	13%	14%	13%
5. Ønsker å prioritere familien	11%	5%	8%
6. Ønsker å prioritere fritiden	3%	8%	5%
7. Vanskelig å kombinere arbeid/familie	8%	6%	7%
8. Annet	11%	13%	12%
Total	100%	100%	110%
N	161	97	262

Tabell 5. Hvor mange timer i uka bruker du gjennomsnittlig på jobben? (Vi tenker her både på lønnet og ulønnet arbeid som er en del av jobben)

	Under 37,5 timer	38-44 timer	45-50 timer	51-55 timer	56-60 timer	Over 61 timer	Total
Mann	1%	40%	39%	12%	5%	3%	100%
Kvinne	1%	43%	35%	15%	4%	2%	100%
Alle	1%	41%	37%	14%	5%	2%	100%
N	10	401	368	134	47	22	990

Tabell 6. Hvor mange timer i uka bruker du gjennomsnittlig på jobben? (Vi tenker her både på lønnet og ulønnet arbeid som er en del av jobben)

	Under 37,5 timer	38-44 timer	45-50 timer	51-55 timer	56-60 timer	Over 61 timer	Total
Toppleder	0%	13%	45%	22%	11%	7%	100%
Øverste mellomleder	1%	39%	39%	15%	4%	1%	100%
Øvrige mellomledere	1%	59%	30%	7%	2%	1%	100%
N	10	401	368	134	47	22	990

Tabell 7. Tror du andre på din arbeidsplass ser deg som en potensiell toppleder i staten?

	Mann	Kvinne	Alle mellomledere
Ja	23%	21%	22%
Nei	27%	28%	27%
Vet ikke	50%	49%	49%
Total	100%	100%	100%
N	449	311	760

Tabell 8. Hvor mange lederjobber har du i løpet av din karriere blitt oppfordret til å søke? (Det tenkes her på oppfordringer fra arbeidsgiver eller noen som handlet på vegne av arbeidsgiver)

	Ingen	En stilling	To stillinger	Tre stillinger	Fire stillinger	Fem stillinger	Total
Mann	24%	28%	26%	12%	5%	5%	100%
Kvinne	23%	30%	24%	11%	6%	5%	100%
Alle	23%	29%	25%	11%	5%	5%	100%
N	229	285	246	112	54	51	990

Tabell 9. Hva slags stilling ble du sist gang oppfordret til å søke?

	En lederstilling på høyere nivå i samme v.	En lederstilling på samme nivå i samme v.	En lederstilling i en annen v. men i samme dep. sektor	En lederstilling i en annen departementsektor	En lederstilling i privat sektor	En lederstilling i kom/fylkes kom sektor	Totalt
Mann	42%	20%	13%	12%	11%	2%	100%
Kvinne	50%	19%	11%	11%	5%	4%	100%
Alle	46%	19%	12%	11%	8%	3%	100%
N	327	145	88	85	61	21	727

Tabell 10. Har du noen gang i løpet av din karriere blitt kontaktet av et rekrutteringsbyrå fordi du var en potensiell kandidat til en stilling?

	Aldri	Ja en gang	Ja to ganger	Ja tre ganger+	Totalt
Mann	64%	13%	12%	11%	100%
Kvinne	67%	15%	8%	9%	100%
Alle	65%	14%	10%	10%	100%
N	643	138	103	10%	990

Tabell 11. Hvor mange av disse stillingene som du har søkt på oppfordring, har du fått tilbud om?

	Ingen	En stilling	To stillinger	Tre stillinger +	Totalt
Mann	4%	46%	31%	19%	100%
Kvinne	4%	53%	27%	16%	100%
Alle	4%	49%	29%	17%	100%
N	27	336	200	124	687

Tabell 12. Hvor mange av disse lederstillingene som du søkte uoppfordret fikk du tilbud om?

	Ingen	En stilling	To stillinger	Tre stillinger	Fire stillinger	Fem+ stillinger	Total
Mann	28%	34%	21%	10%	3%	2%	100%
Kvinne	28%	39%	18%	9%	3%	2%	100%
Alle	28%	36%	19%	9%	3%	2%	100%
N	194	248	144	70	22	14	688

Tabell 13. Syns du din organisasjon rekrutterer de best mulige lederne?

	Ja i høy grad	Ja i nokså høy grad	Nei som oftest ikke	Vet ikke	Totalt
Mann	6%	57%	23%	13%	100%
Kvinne	5%	53%	23%	17%	100%
Alle	6%	55%	23%	15%	100%
N	58	545	228	148	990

Tabell 14. Syns du en tar vare på ledertalenter og hjelper de opp og frem i din organisasjon?

	Ja i høy grad	Ja i nokså høy grad	Nei som oftest ikke	Vet ikke	Total
Mann	4%	47%	39%	10%	100%
Kvinne	5%	45%	38%	11%	100%
Alle	5%	46%	38%	10%	100%
N	46	452	380	102	990

Tabell 15. I hvor mange tilfeller har du fulgt oppfordringen(e) du har fått om å søke en lederstilling?

	Mann	Kvinne	Alle
a. Aldri	8%	4%	6%
b. En gang	42%	49%	45%
c. To ganger	29%	27%	28%
d. Tre ganger	14%	12%	13%
e. Fire ganger	3%	6%	4%
f. Fem ganger eller flere	1%	1%	1%
Total	100%	100%	100%
N	437	296	741

Tabell 16. Har du noen gang selv forspurt ledelsen om du var en aktuell kandidat til en lederstilling i virksomheten?

	Aldri	En gang	Ja to tilfelle	Ja i tre eller flere tilfeller	Totalt
Mann	72%	18%	6%	3%	100%
Kvinne	68%	22%	6%	4%	100%
Alle	70%	19%	6%	3%	100%
N	695	192	62	30	990

Tabell 17. Ble du oppfordret til å søke den stillingen du nå har av noen i virksomhetens ledelse eller av noen som handlet på vegne av ledelsen?

	Ja	Nei	Husker ikke	Totalt
Mann	51%	46%	3%	100%
Kvinne	63%	34%	3%	100%
Alle	56%	41%	3%	100%
N	551	406	26	990

Tabell 18. Hvor mange ganger i løpet av din karriere har du søkt lederstillinger uten å ha blitt oppfordret til det fra ledelsen?

	Aldri	En gang	To ganger	Tre ganger	Fire ganger	Fem eller flere ganger	Total
Mann	24%	26%	19%	12%	8%	9%	100%
Kvinne	32%	26%	19%	9%	5%	6%	100%
Total	27%	26%	18%	11%	7%	8%	100%
N	270	253	187	109	71	80	990

Tabell 19. Hvor mange ganger i løpet av din karriere har du søkt lederstillinger uten å ha blitt oppfordret til det fra ledelsen? Antall ledere som aldri har søkt lederstillinger uoppfordret.

	30-35 år	36-40 år	41-45 år	46-50 år	51-55 år	56-60 år	Over 60	Total
Mann	9%	16%	21%	17%	15%	12%	9%	100%
Kvinne	11%	27%	24%	19%	9%	8%	2%	100%
Alle	10%	21%	22%	18%	12%	10%	6%	100%
N	27	57	60	49	33	28	15	270

Tabell 20. Hvor mange ganger i løpet av din karriere har du søkt lederstillinger uten å ha blitt oppfordret til det fra ledelsen? Antallet ledere som aldri har søkt innenfor ulike nivåer.

	Toppledernivå	Øverste mellomledernivå	Øvrige mellomledernivåer
Mann	22%	19%	30%
Kvinne	27%	31%	38%
Alle	24%	25%	34%
N	47	107	111

Tabell 21. Fordelingen av menn og kvinner i ulike aldergrupper med ledere:

	Mann	Kvinne	Totalt
20-35 år	56%	43%	100%
36-40 år	51%	48%	100%
41-45 år	54%	45%	100%
46-50 år	56%	42%	100%
51-55 år	61%	37%	100%
56-60 år	64%	35%	100%
Over 60 år	76%	23%	100%
Total	59%	40%	100%
N	583	392	990

Tabell 22. Bør det være et eget forberedende topplederprogram bare for kvinner? Spørsmålet er kun stilt til kvinnelige ledere.

Ja	33%
Nei	51%
Vet ikke	15%
Totalt	100%
N	390

Tabell 23. Syns du det er behov for et eget opplæringsprogram som kan forberede mellomledere til topplederstillinger?

Ja	68%
Nei	12%
Vet ikke	19%
Totalt	100%
N	990

Tabell 24. Da du søkte din nåværende jobb, forelå det en utfyllende stillingsbeskrivelse?

Ja, det forelå en utfyllende stillingsbeskrivelse	31%
Ja, det forelå en stillingsbeskrivelse, men den var mangelfull	26%
Nei, det forelå ikke en stillingsbeskrivelse	32%
Ikke relevant	6%
Husker ikke	4%
Totalt	100%
N	990

Referanser:

- Barth, E. og H. Yin (1996), *Opprykk og karrieremuligheter i staten*. Rapport 96. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Ferguson, K. (1984), *The Feminist Case against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Hakim, C. (2002), "Lifestyle preferences as determinants of women's differentiated labour market careers". *Work and Occupation*, 29 (4), 428-459.
- Højgaard, L. (2002), "Tracing Differentiation in Gendered Leadership. An analysis of differences in gender composition in top management business, politics and the social services" *Gender, Work and Organization*, 1: 15-39.
- Kanter, R.B. (1977), *Men and Woman of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kitterød, R. H. (2004), "Ulikhet i familiers tid til yrkesarbeid". *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 21: 204-216.
- Kvande, E. og B. Rasmussen (1990), *Nye kvinneliv. Kvinner i menns organisasjoner*. Oslo: AdNotam.
- Lægreid, P.(1989),*Rekrutteringspolitikk i sentraladministrasjonen*. Bergen: LOS-senteret, notat 89 (31).
- Petersen, T. (2002), "Likestilling i arbeidsmarkedet". *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 4: 443:477.
- Petersen, T. og K. Teigen (1997), "Strukturelle betingelser for kvinner i ledelse". *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 14:113-119.
- Schøne, P. (2001), *Konjunkturedringer, mobilitet og kjønnssegregering*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning, rapport 96.
- Storvik, Aa. (1999), *Hvem passer som toppleder i staten? Lederutvelgelse, kjønn og kompetanse*. Rapport 99:6. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Storvik, Aa. (2000), *Mellomledere på karrierens vei*. Rapport 5:2000. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Storvik, Aa (2002), *Topplederrekruttering i staten. Betydningen av kvalifikasjoner nettverk og kjønn*. Rapport 5. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Teigen, M. og J. Wiers-Jenssen (1996), *Ansettelsesprosesser i tre statlige virksomheter. Betydningen av kvalifikasjoner, kjønn og intern praksis*. Rapport 96:19. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- St.meld. nr. 9 (2004-2005), *Embetsutnemningar m. m. 1. juli 2003 -30. juni 2004*.
- Terborg, J.R. (1977), "Women in Management: a Research Review", *Journal of Applied Psychology*, 62 (6).

van Vianen, A. og W. Keizer (1996), "Gender differences in managerial intention", *Gender, Work and Organization*, 3: 103-14.

Valian, V. (1999), *Why so slow? The advancement of women*. Cambridge: The MIT Press.