

# OMSTILLING I FORSKNINGSSEKTOREN

- EN VEILEDER FOR LIKESTILLING OG MANGFOLD



Komité for kjønnsbalanse og mangfold i forskning



## KIF-KOMITEEN

Komité for kjønnsbalanse og mangfold i forskning (Kif) ble første gang opprettet i 2004. Komiteen er nå i sin fjerde periode.

Komiteen skal støtte opp om, og gi anbefalinger om, tiltak som kan bidra til integrering av arbeidet med kjønnsbalanse og mangfold ved universiteter, høgskoler og forskningsinstitutter og dermed medvirke til økt mangfold blant personale og i forskningen. Komiteen skal bidra til en generell bevisstg ring omkring problemstillinger knyttet til mangfold og inkludering i forskningssystemet. Komiteens viktigste oppgave skal være arbeid med kjønn og etnisitet. Arbeidet omfatter mangfoldsperspektiver, deriblant kjønns- og etnisitetsperspektiver, i forskning.

## TAKK

Kif-komiteen ønsker å takke følgende personer for verdifulle bidrag til utviklingen av denne veilederen: Professor Anna Wahl, Kungliga Tekniska högskolan, Stockholm, dekan og nestleder av Kif-komiteen Ingrid Guldvik, Høgskolen i Lillehammer, dosent Synnøve Hofseth Almås, NTNU i  lesund, førsteamanuensis Lise Langåker, Høgskolen Stord/Haugesund, likestillingsr dgiver Svand s Benediktsd ttir, NTNU i Trondheim, seniorrådgiver Hebe Gunnes, NIFU, direktør Linda Marie Rustad, Kilden kjønnsforskning.no og seniorrådgiver Kristin Aukland, Kilden kjønnsforskning.no/kifinfo.no.

## FORFATTERE

P  initiativ fra Kif-komiteen er veilederen utviklet av Anne Winsnes Rødland i Kilden kjønnsforskning.no, i samarbeid med Mari Lillesl tten i Kilden kjønnsforskning.no og Heidi Holt Zachariassen og Ella Ghosh i Kif-sekretariatet.

## KONTAKTPERSON

Heidi Holt Zachariassen,  
Tlf. 92456646  
heidi.holt.zachariassen@uhr.no  
@ZachariassenH



Foto: Ingrid S. Torp

## Omstilling er et mulighetsrom for økt likestilling og mangfold

I akademiske institusjoner har omstilling blitt en del av hverdagen via fusjon, flytting og opprettelse av nye enheter. Gjennom mange års arbeid vet vi mye om hva som både hindrer og fremmer karrierer for menn og kvinner i akademiske organisasjoner. I en omstilling, hvor beslutninger og endringer skjer raskt, kan det være en fare for at arbeidet med likestilling og mangfold blir satt på vent. Samtidig kan en omstilling være en anledning til å rette opp der vi ser det er s rlige utfordringer, og bygge strukturer og kulturer ved UH-institusjoner som kan fremme kjønnsbalanse og mangfold. I juni 2016 satte Kif-komiteen dette på dagsordenen med konferansen *Strukturreformen i UH-sektoren: Lovende for likestilling?* i samarbeid med NTNU.

Institusjoner som gir forskere gode karrieremuligheter, uansett kjønn og bakgrunn, kan øke forskningens relevans og kvalitet.

Dette kan også påvirke dens omdømme og rekruttering. En omstillingsprosess må ses på som en anledning til en positiv endring for en institusjon. Det handler om å bygge institusjoner som er klare for fremtidens krav til utdanning og forskning som skal være både innovativ, relevant og holde høy kvalitet. Da trenger vi et mangfold av de beste kvinner og menn.

Kif-komiteen vil med denne veilederen gi sektoren en håndsrekning for å sette likestilling og mangfold høyt på agendaen i en omstillingsprosess, liten eller stor. Vi vet at omstillingsprosesser er hektiske og ofte går fort. Mulighetsrommet er kort, men det gjelder å bruke det.

*Curt Rice*

Curt Rice  
Leder i Kif-komiteen

## Innhold

|  |    |
|--|----|
| Ti r d i omstillingsfasen                                  | 2  |
| Likestilling og mangfold må med i omstillingsprosesser     | 3  |
| Hva er omstilling  | 3  |
| Organisasjonsstruktur                                      | 4  |
| Organisasjonskultur  | 5  |
| Utfordringer og muligheter i omstillingsprosesser          | 7  |
| En struktur og kultur som fremmer likestilling og mangfold | 9  |
| En likestilt ledelse                                       | 10 |
| Likestilte karriereløp i den nye institusjonen             | 11 |
| Arbeidsmiljø og kultur                                     | 13 |
| Kilder og videre lesning                                   | 14 |

# 10 r d i omstillingsfasen

1. Bruk omstilling som en anledning til å få på plass en god handlingsplan for likestilling og mangfold.
2. Bruk omstilling som en anledning til å bygge en god struktur for likestillingsarbeid, med forankring lokalt og i ledelse.
3. Gjør en kj nnsanalyse av organisasjonen: Skaff god oversikt og god statistikk, så du ser hvilke kjønnsstrukturer som går seg gjeldende, og f r et grunnlag for å sette i gang treffsikre likestillingstiltak.
4. Lag et kort sett av handlingspunkter for likestilling under omstilling – eller en sjekkliste for den enkelte leder tilpasset din institusjon.
5. Gi én eller flere personer i organisasjonen et tydelig mandat for å arbeide med likestilling og mangfold i omstillingsprosessen.
6. Bruk rekruttering av ledere som en anledning til å sikre jevn kjønnsbalanse og økt mangfold i ledelsen. Sett også kompetanse og erfaring fra likestillings- og mangfoldsarbeid som krav til nye ledere.
7. Involver styret, de kan stille krav om at likestillingsarbeidet skal være høyt prioritert i omstillingsprosessen.
8. Toppledelsen må sikre at lokale ledere bruker medarbeidersamtaler og utviklingssamtaler også under omstillingsperioden. Samtalen er et godt verktøy for karriereplanlegging, og bevisste ledere kan bruke verktøyet for å bedre kjønnsbalansen i toppstillinger.
9. Bruk redskap fra fagforeningene som Hovedavtalen, tilpasningsavtalen og omstillingsavtalen til å sette likestilling og mangfold på agendaen under omstillingsprosessen.
10. Ta med kjønn og mangfold n r omstillingsprosessen skal evalueres.



Foto: iStockphoto

# Likestilling og mangfold må med i omstillingsprosesser

Fusjoner, flytting, omorganisering eller nye reformer – institusjoner i forskningssektoren opplever stadig endring. Det kan være større omstillinger med store konsekvenser, eller det kan være mindre omstillinger med små justeringer i organisasjonskartet. Det som er sikkert, er at sektoren alltid vil være i omstilling, og at en omstillingsprosess er en unik mulighet til å forbedre institusjonen.

Flere års forskning har gitt oss god kunnskap om hvilke utfordringer universiteter, høyskoler og forskningsinstitutter møter i forsøket på å oppnå kjønnsbalanse. Omstillingsprosessen er en gyllen anledning til å gripe fatt i disse utfordringene, få en personalsammensetning som bedre speiler befolkningen, og å skape en struktur og kultur for både likestilling og mangfold. Samtidig vet vi at tids- og arbeidspresset er stort under slike prosesser. Det gjør at hensynet til likestilling og mangfold ofte må vike. Hvis det skjer, risikerer vi å sementere en uheldig tilstand de nærmeste tiårene.

Det er ment som en veiledning og et redskap for ledere, HR-medarbeidere, likestillingsrådgivere, tillitsvalgte og andre interesserte for å ivareta arbeidet for kjønnsbalanse og etnisk mangfold i en omstillingsprosess. Veilederen viser også hvordan omstilling kan være en mulighet til å bedre forutsetningene for å oppnå kjønnsbalanse og mangfold ved institusjonene. Det er mest fokus på kjønnsbalanse, blant annet fordi det foreløpig er her det finnes mest kunnskap. Samtidig vil mye av det som gjelder kjønn og likestilling, også være relevant for arbeidet med å sikre økt mangfold. Institusjonene må jobbe for mangfold i bred forstand, men denne veilederen tar for seg etnisk mangfold.

## Hva er omstilling

Omstillingsbegrepet brukes i mange sammenhenger og med ulikt meningsinnhold, men er som regel forbundet med ulike typer organisatoriske endringer. Omstilling kan for eksempel innebære sammenslåing av to eller flere institusjoner, oppsplitting av institusjoner, flytting av oppgaver fra én institusjon til en annen, reorganisering innenfor én og samme institusjon og geografiske flyttinger.

Omstillingsprosesser medfører gjerne endringer av strukturell og kulturell karakter. På samme måte har forskningssektoren både strukturelle og kulturelle likestillingsutfordringer. Videre i kapitlet får du en rask innføring i hva struktur og kultur har å si for likestillings- og mangfoldsarbeid.

## Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur er den formelt vedtatte arbeidsdelingen i organisasjonen. Det inkluderer gruppering av oppgaver i ulike organisasjonsheter for å fremme koordinering mellom oppgavene, og systemer for styring, koordinering og kontroll av arbeidet som utføres. Organisasjonsstrukturen inkluderer også fordeling av autoritet – hvem som skal ha myndighet til å bestemme hva som skal gjøres.

Hvis vi tar på oss „kjønnsbrillene”, får vi øye på noen tydelige kjønnsstrukturer. De gjør seg gjeldende langs tre forskjellige dimensjoner:

1. Andel kvinner og menn i institusjonen.
2. Konsentrasjon av menn og kvinner i ulike stillingstyper og fagmiljøer. Over tid blir denne oppdelingen ofte oppfattet som veldig naturlig, som typiske kvinne- og mansjobber.
3. Hierarkisk fordeling, grad av innflytelse både formelt og uformelt. Tradisjonelt har menn sittet øverst i hierarkiet og dermed i posisjoner med mer makt enn kvinner.

Det er også viktig å inkludere denne strukturtenkningen i mangfoldsarbeidet, ellers kan mangfoldsbegrepet lett bli litt uklart. Ut fra et maktperspektiv er det nødvendig å se på mangfold i forhold til de samme tre dimensjonene.

„Noen tenker at likestillingsarbeid handler om å finne den skyldige, og at menn blir syndebukker. Men det er ikke det det dreier seg om. Det handler om strukturer, og om hvorvidt vi velger å videreføre strukturer eller utfordre dem. Likestilling er ikke problemet, men ulikestilling.”

Anna Wahl, professor ved Kungliga Tekniska högskolan

## Valg i omstillingsprosesser får likestillingskonsekvenser:

- Endringer i organisasjonskart og geografisk struktur skaper utfordringer for likestillingsarbeidet. Hvordan forankre arbeidet med likestilling i hele organisasjonen, både sentralt og lokalt?
- Rekruttering til nye lederstillinger kan brukes til å sikre bedre kjønnsbalanse og mangfold i faglig og administrativ ledelse.
- Valg av faglig profil ved institusjonen avgjør hvilke fag som prioriteres og får midler. Når enkelte fagfelt er sterkt dominert av ett kjønn, får dette likestillingskonsekvenser.
- Det er flere kvinner enn menn i undervisningsstillinger. Det er viktig å sikre karriereutvikling og mulighet for toppstilling (dosent) også for denne gruppen, ikke bare for ansatte i professorløpet.
- Institusjonens nye personalpolitikk må inkludere strategier for rekruttering og karrierebygging som sikrer likestilling og mangfold; for eksempel stillingsplaner og mentorprogram.

## Utfordringer i forskningssektoren

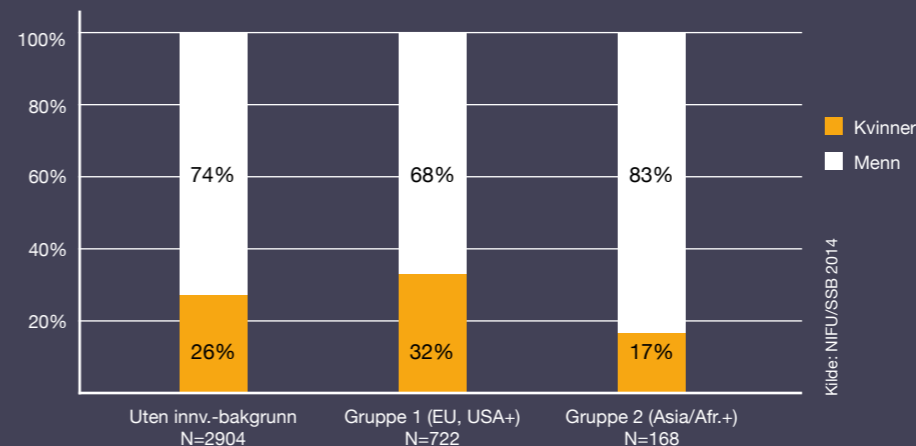
Forskningssektoren står overfor store utfordringer både når det gjelder kjønnsbalanse og mangfold, og bildet er komplisert. Det er færre kvinner jo lenger opp i hierarkiet vi befinner oss. Kvinneandelen blant professorer er i dag 27 %. I 2007 var den 18 %. Kjønnsbalansen varierer i tillegg fra fag til fag. Det er høyest kvinneandel i helse- og medisin fag, og lavest kvinneandel i matematiske, naturvitenskapelige og tekniske fag.

Det er vanskelig for utenlandske forskere å gjøre karriere i academia, særlig for ikke-hvite. Antallet professorer i Norge økte fra snaut 3000 til snaut 4000 fra 2007 til 2014. I samme periode økte andelen professorer med bakgrunn fra land i EU/EFTA, Nord-Amerika, Australia og New Zealand fra 17 % til 19 %. Andelen med bakgrunn fra land i Asia, Afrika og Latin-Amerika gikk fra 3 % til 4 %.



Kun én av fire professorer er kvinne og kun én av ti i teknologifagene, til tross for at kvinner utgjør 53 % av dem som avlegger doktorgrad. Ved universitetene er 34 % av instituttlederne kvinner, mens ved høyskolene er andelen 49 %.

## Professorer etter kjønn og bakgrunn



Kvinneandelen er høyest blant professorer med bakgrunn fra land i EU/EFTA, Nord-Amerika, Australia og New Zealand (Gruppe 1). Kvinneandelen er lavest blant professorer med bakgrunn fra land i Asia, Afrika og Latin-Amerika (Gruppe 2).





## Organisasjonskultur

Omstillingsprosesser gir anledning til å endre noen av de strukturelle betingelsene for ulikestilling, ved å få til en jevnere kjønnsbalanse og rekruttere flere kvinner til lederstillinger. Omstillingsprosesser kan også brukes til å påvirke organisasjonskulturen, ved å få på plass rutiner og praksiser som motvirker forskjellsbehandling og øker sjansen for at alle evalueres likt og har like gode karrieremuligheter, uavhengig av kjønn og bakgrunn.

Forskning på ledelse og kjønn viser at det finnes dominerende forestillinger om kjønn. Det som kan være riktig oppførsel, språk og kompetanse for en mann behøver ikke være det for en kvinne – vi vurderes forskjellig. Dette kalles ofte *implicit bias* – å være ubevisst forutinntatt. I rekrutteringsprosesser og i tildeling av forskningsmidler viser forskning at menn bedømmes for hva de potensielt kan klare. Kvinner bedømmes på grunnlag av hva de har prestert. Menn hedres som dype, der kvinner anses som smale. Eller menn anses som bredt orienterte, der kvinner oppfattes som grunne. Det er viktig å se på hvordan kompetanse, vitenskapelighet, kvalitet og potensial forstås, og hvem som har definisjonsmakt over disse begrepene.

*„Når man ikke tenker kjønn inn i omstillingsprosesser, er det stor fare for at gamle mønstre opprettholdes og skapes på nytt.”*

*Berit Gullikstad, førsteamanuensis ved NTNU i Trondheim*

Forskningssektoren har et ideal om å være et sted hvor hardt arbeid belønnes med suksess. Men forskning på sektoren viser at uformelle nettverk og relasjoner over tid er med på å avgjøre hvem som lykkes med sine forskningskarrierer. For eksempel gir gode nettverk større muligheter for å sampublisere, og suksess måles blant annet i antall publikasjoner. Forskning viser at menn oftere enn kvinner blir med som „gratispassasjerer” på andres forskning. Mye tyder på at kvinner og minoriteter ofte stiller bakerst i køen når viktige stillinger skal besettes, forskningsmidler fordeles, og faglig samarbeid etableres.

Inkludering og ekskludering av de vitenskapelig ansatte på arbeidsplassen er subtile prosesser. Det handler om følelsen av å passe inn, å ha en rolle, å bli hørt og å få bekreftelse. Uten at det direkte kan kalles diskriminering, kan ansatte føle at de ikke blir inkludert på arbeidsplassen. I sin doktoravhandling om likestilling i nordisk academia finner Mathias Wullum Nielsen at kvinner kjenner seg litt mindre satt pris på, litt mindre inkluderte og litt mer alene enn sine mannlige kollegaer. Kifs mangfoldsrapport viser at den samme problematikken gjelder utenlandsfødte akademikere.

*„Styret har også makt. Det kan bestemme at likestilling skal være blant det som prioriteres i omstillingsprosesser.”*

*Jorun M. Ulvestad, førsteamanuensis ved Høgskolen i Sørøst-Norge*

## Hva utgjør organisasjonskultur – og hvilken rolle spiller kjønn?

- **Heltestatus:** Er organisasjonens helter menn eller kvinner? Hva gir status i en organisasjon?
- **Spilleregler:** Hvem tar ordet i møtene? Er det en bestemt rekkefølge for hvem som snakker? Her tydeliggjøres ofte kjønnede hierarkier.
- **Humor:** Hva ler man av blant kollegaene? Hva skjer om noen ikke ler av en sexistisk eller rasistisk spøk? Tra-kassering gjemmes ofte bak humor.
- **Språk:** Hvordan kommuniseres det mellom kollegaene i institusjonen? Har det utviklet seg et eget stammespråk? Språk er særlig en utfordring fra et mangfoldsperspektiv.
- **Klær:** Er det ulike forventninger til hvordan kvinner og menn kler seg i organisasjonen?
- **Rom/innredning/bilder:** Hvem føler seg hjemme? Hvilke helter henger på veggene og får rom og bygg oppkalt etter seg?
- **Ubevisst, subtil forskjellsbehandling (mikroagresjon):** Stereotype forestillinger om kjønn, etnisitet, seksualitet e.l. kan bidra til å skape en ulikestilt organisasjonskultur.
- **Menn velger ofte menn (homososialitet):** Over tid bygges viktige relasjoner som stenger kvinner ute av mannlige sirkler. Det kan være relasjonen mellom doktorand og veileder, og andre kollegiale nettverk. På den måten hjelper mannlige kollegaer hverandre opp og fram.
- **Også kvinner velger ofte menn (heterososialitet):** I institusjoner hvor kvinner er en liten minoritet, kan kvinner faktisk unngå å jobbe aktivt for likestilling eller erkjenne diskriminering, fordi de ikke vil bli stemplet som partiske eller forutinntatte av kollegaene sine. For å motarbeide denne effekten er det viktig å oppnå en „kritisk masse” av kvinner.





# Utfordringer og muligheter i omstillingsprosesser

Omstilling av en institusjon får konsekvenser for likestillings- og mangfoldsarbeid. Endringer kan gi nye utfordringer, men også nye muligheter til å bygge en bedre organisasjon.

I omstilling er tids- og arbeidspresset veldig stort. Store mengder beslutninger skal tas på kort tid, og det er ikke nødvendigvis rom for omfattende prosesser. Kifs erfaring med omstillingsarbeid i forskningssektoren er at:

## Tidspresset er stort

Ledere har dårlig tid og mye å gjøre. Tidspresst tillater kanskje ikke grundige leteprosesser for å finne de gode kandidatene i rekrutteringsprosessene, noe som er et viktig verktøy i likestillingsarbeidet. Rutiner som bidrar til økt inkludering, kan også nedprioriteres – for eksempel oversettelser av informasjon til engelsk for dem som ikke leser norsk. Dette gjør det vanskelig å følge med på omstillingsprosessen for utenlandske ansatte.

## Likestillingsarbeid settes på vent

Likestillingskomiteer og -planer bremses. Ledelsen glemmer ofte å gi noen et særlig ansvar for å overvåke omstillingen ut fra et likestillingsperspektiv.

*„Nettopp nå som så mye er i støpeskjeen, er det viktig at likestillingsarbeidet ikke settes til side eller på vent. Det er ikke noe man kan tenke på etterpå. Det er nå nye lederstillinger skal besettes, nye samarbeid innledes, mange muligheter åpner seg.”*

*Bjørn Haugstad, statssekretær i Kunnskapsdepartementet*

## Valgene som tas i store omstillingsprosesser, får følger i mange år framover

Masserekuttering til lederstillinger er en unik mulighet til å sikre økt kjønnsbalanse og mangfold på relativt kort tid. Valg knyttet til faglig profil og organisering, karrierepolitikk og organisasjonskultur påvirker situasjonen i et mer langsiktig perspektiv. Carolina Krafft bruker begrepet fordelingsmakt om makten som ligger i den uendelige rekken av små og store beslutninger, formelle og uformelle, som påvirker personalets arbeidsforhold, utviklings- og karrieremuligheter. Og nettopp fordi ledere har fordelingsmakt, er det nødvendig at ledere som vil skape likestilte utviklings- og karrierevilkår for hele sitt personale, har kunnskap og bevissthet om kjønn og likestilling.

## Vi omstiller ikke bare institusjoner, vi omstiller også menneskene i dem

Mennesker er ulike med tanke på kjønn, språk, bakgrunn, funksjonsnivå, familie-situasjon og forpliktelser. Det kan være lurt å ha dette i bakhodet når institusjonen skal lage håndbøker og avtaler til bruk i omstillingsprosessen. Omstillingshåndbøker og omstillingsavtaler kan gjøres til nyttige verktøy, men da må de ha konkret fokus på kjønnsbalanse, likestilling og mangfold. Dette bør både ledere og tillitsvalgte huske på.

*„Når man skal ha effektive fusjoner, forsvinner fort likestillingsperspektivet.”*

*Petter Aaslestad, leder i Forskerforbundet*

## Nyttige redskaper fra fagforeningene

Et viktig redskap er *Hovedavtalen i staten*. *Hovedavtalens § 21 Likestilling* omtaler både arbeidsgivers ansvar og hva som skal stå i tilpasningsavtalen til *Hovedavtalen*.

*Tilpasningsavtalen* skal inneholde bestemmelser om likestilling. Bestemmelsene skal inneholde kompetanseutviklingstiltak, for eksempel tiltak for at kvinner skal tildeles kvalifiserende arbeidsoppgaver på lik linje med menn, spesielt med sikte på ledelsesoppgaver. De skal også inneholde tiltak for å sikre kjønnsnøytrale kriterier for lønnsfastsettelse og en likestillingsfremmende praktisering av disse. *Tilpasningsavtalen* skal videre inneholde nærmere bestemmelser om positiv særbehandling (ved utlysning av stillinger og ramme for kjønnskvoteing).

Et annet viktig redskap er *omstillingsavtalen*. Den utdyper rettigheter og plikter som påhviler arbeidsgiver, tillitsvalgte og den enkelte ansatte i en omstillingsprosess. Malen for omstillingsavtale i staten inneholder i utgangspunktet ingen bestemmelser om likestilling og mangfold, men dette kan man velge å ta inn.

Et tredje redskap er at en institusjon i omstilling kan nedfelle bestemmelser om likestilling i sitt nye personalreglement. Dette kan fremforhandles mellom partene ved bruk av *Tjenestemannsloven*.



# Noen tips for å få likestillingsarbeidet godt integrert i en stor og kompleks institusjon

- Gjør en analyse av kjønnsbalansen ved egen institusjon, for eksempel en *Gender Audit*, og bruk resultatene aktivt i likestillingsarbeidet. Se også etter lønnsforskjeller. Lag en handlingsplan.
- Organiser likestillingsarbeidet på en måte som både sikrer nærhet til toppledelsen og lokal forankring.
- Sett egne mål om likestilling og mangfold for omstillingsprosessen, for eksempel ansettelse av 50 % menn og kvinner i lederposisjoner.
- Kan pågående likestillingsprosjekter brukes i omstillingsprosessen? Unngå at de blir isolerte prosjekter, sørg heller for at likestillingsprosjektene er med på å utforme en treffsikker likestillingspolitikk for hele institusjonen.
- Legg til rette for at ansatte kan kombinere eventuelt nye og lengre reiseveier med familieforpliktelser og privatliv. Ett eksempel er småbarnsforeldre som må hente i barnehagen.
- Sett som krav i stillingsutlysninger at ledere som ansettes, må ha kompetanse og erfaring fra likestillings- og mangfoldsarbeid, og spør etter denne kompetansen i intervjuene.
- Sørg for at likestillingsarbeid og -verv er meritterende.
- Etterspør likestillingsarbeid i medarbeidersamtaler og utviklingssamtaler, spør om hva som er gjort for kjønnsbalanse og mangfold. Hvis vi vet at lederen vår spør om dette, er det lettere å huske på det i det daglige arbeidet.
- Når omstillingsprosessen skal evalueres, må kjønn- og mangfoldsperspektiver inkluderes.

## Godt eksempel på hvordan en kan utnytte pågående prosjekter i en omstillingsfase

MARINTEK, ett av forskningsinstituttene i SINTEF, gjennomførte en stor omorganisering samtidig som SINTEF gjennomførte et likestillingsprosjekt med midler fra Forskningsrådets BALANSE-program. Programmet støtter prosjekter som skal bedre kjønnsbalansen i faglige toppstillinger og forskningsledelse. MARINTEKs deltakelse i BALANSE-prosjektet økte ledelsens evne til å se og utnytte gode kvinnelige kandidater, og bidro til at kvinnene hevet sine ambisjoner og vilje til ledelse. Resultatet av omorganiseringen ble at MARINTEK gikk fra en struktur med mange forskningsavdelinger, alle ledet av menn, til en ny struktur med tre forskningsavdelinger. Leder for den største avdelinga ble en kvinne.

## En struktur og kultur som fremmer likestilling og mangfold

### Større institusjoner betyr mer komplekse organisasjonsstrukturer

- Hvordan påvirker dette institusjonene? Blir de mer autonome? Mindre transparente?
- Vil store forskergrupper få mer autonomi i beslutninger om rekruttering, fagprofil og finansiering?
- Hva slags utslag gir dette for kjønnsbalansen og mangfoldet?

Vi vet at tradisjonelle maktstrukturer og kulturelle forestillinger om kjønn og etnisitet har en tendens til å reprodusere seg selv om vi ikke jobber systematisk med å utfordre dem. Derfor er det viktig å få på plass nye handlingsplaner og å gi noen et spesifikt ansvar for å ivareta og iverksette arbeidet for likestilling og mangfold også under omstillingsprosessen. Arbeidet må ta hensyn til at den nye institusjonen er blitt mer kompleks, også med tanke på geografi.

Når institusjoner slår seg sammen, blir det en ny geografisk struktur. Dette har implikasjoner for hvordan likestillingsarbeidet skal organiseres. Hvordan kan vi gjøre arbeidet med kjønnsbalanse til et likt anliggende for alle enhetene i den nye institusjonen? Og på hvilket nivå skal en vurdere kjønnsbalanse – på virksomhetsnivå, avdelingsnivå, sentralt, lokalt? Den nye institusjonen må ha en felles politikk, men med tilpassede lokale tiltak. Det er viktig at de som bestemmer den nye strukturen, også lager en god struktur for likestillingsarbeidet.

*„Per i dag er verken den administrative organiseringen eller instituttorganiseringen ved NTNU i Ålesund på plass, og det skaper mye usikkerhet og støy. Enkelt sagt er en så overveldet av mengde forandringer og informasjon at en glemmer likestillingsarbeidet.”*

Sahar S. Olsen, universitetslektor ved NTNU i Ålesund

Den geografiske strukturen påvirker hverdagen til de ansatte. Når den nye institusjonen har lokale campuser som ligger langt fra hverandre, innebærer det fort mer pendling. Hvordan påvirker dette karrieremulighetene i et likestillingsperspektiv? Forskingen viser at særlig kvinner velger jobber med kort reisevei, og at de i større grad tilpasser reiseveien for at familielivet skal fungere.

- Hvordan organiseres likestillingsarbeidet i den nye institusjonen?
- Skal det være likestillingsombud på hvert institutt? Eller på hver campus?
- Hvordan sikre samarbeid og nærhet til toppledelsen?

## En likestilt ledelse

Omstilling innebærer å lage en ny ledelsesstruktur. Det er også et tidspunkt for masserekruttering for å fylle de nye lederstillingene, i motsetning til hvordan institusjonene normalt rekrutterer til én stilling om gangen. Omstillingen er rett og slett en unik mulighet til å stokke kortstokken og dele ut kortene i lederkabalens på nytt.

Det er viktig å se på kjønnsfordelingen i alle lederposisjoner samlet, både når det gjelder faglige og administrative stillinger. Hvordan blir fordelingen av makt? Hvordan unngår vi en uheldig maktkonsentrasjon?

Ledelsen bør sette konkrete mål og krav til rekrutteringsprosessen, både når det gjelder andelen kvinner og menn og andelen med utenlandsk bakgrunn. De bør se på hvilke stillinger som skal besettes av hvem, og stille krav til sammensetningen av ledergrupper. Her er det en gylden anledning til å lage en heterogen og likestilt ledelsesstruktur.

*„Strukturendringene krever ledergrupper med variasjon i kjønn, etnisitet, alder og bakgrunn.”*

Gunnar Bovim, rektor ved NTNU

## Godt eksempel på lederrekruttering

Utlysning av stilling som prorektor ved NTNU 2016 inkluderer følgende kompetansekrav: „NTNU arbeider målbevisst for økt likestilling og vektlegger kjønnsbalanse i ledergruppene. Kunnskap om og resultater fra aktivt likestillingsarbeid tillegges vekt ved rekruttering av ledere.”

## Nyttig verktøy

*Guidelines for gender mainstreaming in academia*, en veileder fra det svenske Nationella sekretariatet för genusforskning.



Foto: iStockphoto

## Likestilte karriereløp i den nye institusjonen

Den nye institusjonen må ta noen valg når det gjelder faglig organisering og profil. Hvem er det da som skal definere hvilken fagprofil institusjonen skal ha? Hvilke fagretninger prioriteres? Hvem får midler? Det får konsekvenser når noen fag er sterkt manddominerte (matematiske, naturvitenskapelige og teknologiske fag), mens andre er sterkt kvinnedominerte (helse- og medisin fag). Samtidig er det en skjevhet i hvor etnisk mangfoldige ulike fagretninger er. I Norge viser forskningen at majoriteten av utenlandsfødte vitenskapelig ansatte jobber innenfor matematikk, naturvitenskap og teknologi. Den laveste andelen er innenfor samfunnsvitenskap. Omstilling kan også brukes til å skape mer interaksjon og samarbeid på tvers av gamle skillelinjer.

Et annet spørsmål er hvordan forskning og undervisning skal vektlegges i den nye institusjonen. Det får konsekvenser for innholdet i de vitenskapelige stillingene, og for karriereløpet til de ansatte. Det er i dag langt flere kvinner i førstelektor/dosentløpet,

*„Hvorfor kan ikke rektoren si: „Jeg vil ha 30 menn og 30 kvinner, og jeg vil satse på gruppeeksellens’? Forskning viser at heterogene grupper er bedre.”*

*Curt Rice, leder av Kif-komiteen og rektor ved HiOA*

## Slik kan omstilling brukes til å lage bedre prosedyrer for å sikre at ansatte i alle livsfaser kan kombinere jobb og privatliv

- La alle dager med sykt barn kunne trekkes fra stipendiatperioden for stipendiater som er småbarnsforeldre.
- Innfør gjenoppstartsstipend for ekstra tid til forskning for alle midlertidig vitenskapelige ansatte som har vært i foreldrepermisjon, eller har måttet ha et lengre opphold i arbeidet av andre grunner, for eksempel på grunn av sykdom.
- Sørg for at de økende kravene til internasjonal mobilitet er tilrettelagte for forskere med familieforpliktelser og barn.
- Bruk omstillingen som en anledning til å redusere – ikke øke – bruken av midlertidige stillinger. Uforutsigbar jobb og inntekt er en belastning, særlig for mennesker i etableringsfasen.

## Noen grep for å sikre økt kjønnsbalanse og mangfold i rekrutteringsprosesser

- Begynn arbeidet med rekruttering før stillingene lyses ut.
- Ha offentlige, brede utlysninger, der kvinner og personer med minoritetsbakgrunn oppfordres til å søke. Kvinneandelen ved ansettelser øker når utlysningen er offentlig framfor intern.
- Bruk letekomiteer for å finne flere aktuelle kandidater utenfor egen omgangskrets og nettverk.
- Bruk internasjonal rekruttering til å få tak i sterke kvinnelige kandidater i fag med dårlig kjønnsbalanse.
- Vær bevisst på å lage gode team – ikke bare tenk enkeltpersoner, men tenk på gruppa som helhet og på gruppeeksellens.
- Tenk *dual careers* i rekruttering og ta høyde for at dagens forskere ofte er i tokarrierefamilier.
- Promoter norske foreldrerettigheter aktivt i internasjonal rekruttering.
- Vær bevisst på forskning som viser at vi har en tendens til å vurdere menn som bedre kvalifisert enn kvinner – selv om de har identisk erfaring. Etabler rutiner for å skape bevissthet om og motvirke *implicit bias* i bedømmelseskomiteer.
- Ikke la personlig egnethet bli overlatt til en skjønsmessig vurdering i rekrutteringsprosessen. Definer hva dere legger i personlig egnethet før rekrutteringen begynner, og bruk dette når personlig egnethet skal vurderes.

og overgangsordningene mellom de to løpene ble opphevet høsten 2015. Selv om førsteamanuensis-/professorløpet prioriteres, er det altså viktig å unngå at førstelektor-/dosentløpet blir et „dødløp” karrieremessig.

En omstillingsprosess er en anledning til å etablere praksiser og rutiner for å motvirke de mekanismene som fremmer ulikestilling. Dette innebærer å få til mer rettferdige rekrutteringsprosesser og like muligheter for karrierebygging, uavhengig av kjønn og bakgrunn.

Forskning viser at menn og kvinner har ulike forutsetninger for å bygge karriere. AFIs tidsbruksundersøkelse fra 2012 viser at den gjennomsnittlige arbeidsuka i sektoren er på nesten 48 timer, og at forskning anses som noe en gjør hjemme. Menn jobber litt mer enn kvinner, og samtidig er det menn som i størst grad jobber utover normalarbeidsdagen. Kvinner jobber i større grad mellom åtte og fire, det vil si på den tiden av døgnet da forskningsinnsatsen i størst grad må konkurrere med undervisning og administrasjon. Det er dermed viktig at ledelsen sikrer sammenhengende tid til forskning for de ansatte, uten at dette innebærer kvelds- og nattejobbing. Kan omstilling brukes til å reorganisere de administrative ressursene og gi vitenskapelig ansatte mer tid til meritterende arbeid innenfor normalarbeidsdagen?

En annen utfordring er å tilrettelegge for minst mulig konflikt mellom karriere og familieforpliktelser. Ifølge Wullum Nielsen er uvisst jobbsituasjon blant de dilemmaene som forskere som har forlatt akademia, begrunner sine valg med. Dette gjelder kvinner i noe større grad enn menn. Det kan være vanskelig å kombinere jobb og familieliv, særlig med økende krav til internasjonal mobilitet. Forskning viser også at forskere med barn stiller dårligere i den akademiske konkurransen, dette gjelder i en viss grad også for menn.

*„Hvem skriver utlysningsteksten, og hvilke følger får det? Hvordan unngå at personen som ansettes, er en reproduksjon av avgått professor?”*

*Vidar L. Haanes, styreleder i UHR og rektor ved Det teologiske menighetsfakultet*

### Nyttig verktøy

Den norske versjonen av *ERA-veikartet* (European Research Area) kan brukes som verktøy. Det har et åpent arbeidsmarked for forskere som én av sine prioriteringer. Det vil si at landene i ERA skal ha åpne prosesser for utlysning og tilsetning i stillinger, tilrettelegge for mobilitet og sikre attraktive karrierer. Veikartet prioriterer også kjønnslikestilling og integrering av kjønnsperspektiver i forskning. På samme måte har vi et europeisk rammeverk i EUs *Charter and Code for Researchers*, som setter arbeidet for økt kjønnsbalanse og mangfold på agendaen.



## Nyttig øvelse for å skape diskusjon om likestilling i organisasjonen

På en likestillingskala fra 1 til 10, der 1 er helt ulikestilt og 10 er helt likestilt, hvor befinner institusjonen din seg? Alle deltakerne skal tenke på et tall først, uten å si det høyt. Så kan en høre hva folk tenker. Det kan være sjokkerende å oppdage at det sitter en som tenker 3 og en som tenker 9 i samme rom. Deltakerne skal så begrunne

hvorfor de tenkte på tallet. Deretter stilles spørsmålene: Hva har vi gjort som er bra? Hvor går vi videre? Her er det også interessant å se om det er tydelige kjønnsforskjeller i poenggiving og argumentasjon. Øvelse fra Anna Wahl, professor ved Kungliga Tekniska högskolan.

## Arbeidsmiljø og kultur

Å skulle sikre like muligheter til forskerkarriere for alle, handler om å skape arbeidsplasser med et godt og inkluderende arbeidsmiljø. I en omstillingsfase er det viktig å fokusere på hvordan det kan legges til rette for at ansatte er personer med ulikt kjønn, ulik bakgrunn og hverdager med ulike forpliktelser.

Når forskjellige typer arbeidsplasser slås sammen, er det ulike organisasjonskulturer som møtes. Utfordringen er å samordne disse og lage en ny, felles kultur hvor alle kan trives.

„Jeg tror ikke det er noen egne svar for endringsprosesser som sådan, eller en fast modell alle universiteter kan følge for å holde likestillingsspørsmålet oppe. Man må bare sørge for å ha perspektivet i bakhodet hele tiden, og ta diskusjonene etter hvert som de kommer. Nettopp derfor er det så viktig at ledere er svært bevisste på likestilling.”

Anna Wahl, professor ved Kungliga Tekniska högskolan

### Godt eksempel på inkluderende arbeidsmiljø

Noragric, et institutt ved NMBU, har vitenskapelig ansatte fra hele verden, også fra land i det globale sør. Bruk av engelsk har bidratt til en inkluderende organisasjonskultur, blant annet for utenlandske ph.d.-studenter. Noragrics rekrutteringspolitikk, språkpolitikk, organisering av forskningsgrupper og sosiale arrangementer fremmer og vedlikeholder inkludering og mangfold.

## Noen grep for å skape et godt arbeidsmiljø

- Det er viktig med en gjennomsluttet og rettferdig fordeling av pliktarbeid og lokale forskningsmidler. Unngå mistanker om „kompisfordeling”.
- Skap arbeidsplasser som gir aksept for et familie- og privatliv. Forskning viser at kvinner faller fra i arbeidsmiljøer som i liten grad tar hensyn til familie.
- Inkludering og ekskludering er prosesser som kan påvirkes. Prøv for eksempel å etablere noen nye forskergrupper og forskernettsverk med både formelle og

uformelle samlinger på tvers av befestede relasjoner, kjønn, etnisitet, alder etc. Det kan være en måte å bryte gamle nettverk som ofte ekskluderer kvinner og forskere med utenlandsk bakgrunn.

- Prioriter forebygging av trakassering, og etterspør trakassering i arbeidsmiljøundersøkelser. Trakassering skjer i det skjulte, og kan være vanskelig å avdekke i en konkurransepreget sektor hvor det er viktig å hevde seg.

## Kilder og videre lesning

Acker, Joan (1992): „Gending organizational theory”, in Mills, Albert J. and Peta Tancred (eds.) *Gendering organizational analysis*. London: SAGE.

Andersson, Susanne, Eva Amundsdotter og Marita Svensson (2009): *Mellanchefen en maktpotential. Aktionsorienterad genusforskning*. Stockholm/Hudiksvall: Stockholms universitet/Fiber Optic Valley.

Egeland, Cathrine og Ann Cecilie Bergene (2012): *Tidsbruk, arbeidstid og tidskonflikter i den norske universitets- og høyskolesektoren* (Tidsbruksundersøkelsen). AFI-rapport 1/2012. Arbeidsforskningsinstituttet, Høgskolen i Oslo og Akershus.

Gemzöe, Lena (2010): *Kollegial bedömning av vetenskaplig kvalitet – en forskningsöversikt*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Gressgård, Randi (2014): „Å stange hodet i veggen: Mikro-aggresjon i akademien” i *Nytt Norsk Tidsskrift* 01/2014.

Gullikstad, Berit og Bente Rasmussen (2004): *Likestilling eller omstilling? Kjønnsperspektiver på modernisering av offentlig sektor*. Trondheim: SINTEF.

International Labour Organization (2012): *A manual for gender audit facilitators: The ILO participatory gender audit methodology*. 2nd Edition.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Krafft, Carolina (2009): *Tusentals små beslut. Om kvinnliga och manliga akademikers karriärmöjligheter*. Stockholm: SACO.

Linghag, Sophie (2009): *Från medarbetare till chef: Om kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. Stockholm: KTH.

Maximova-Mentzoni, Tatiana, Cathrine Egeland, Tanja Askvik, Ida Drange, Liv Anne Støren, Trude Røsdal og Agnete Vabø (2016): „Å være utlending er ingen fordel”. *Karriereløp og barrierer for innvandrere i norsk akademien* (Mangfoldsrapporten). AFI-rapport 2016:03. Arbeidsforskningsinstituttet, Høgskolen i Oslo og Akershus.

Moody, JoAnn (2012): *Faculty Diversity. Removing the barriers*. 2nd Edition. New York: Routledge.

Nationella sekretariatet för genusforskning (2016): *Guidelines for gender mainstreaming in academia*. Gender equality in academia 2016:1.

Nielsen, Mathias W. (2015): *New and persistent gender equality challenges in academia*. Ph.D. dissertation, the Danish Centre for Studies in Research and Research Policy, Department of Political Science, Aarhus University.

Sandal, Gro Mjeldheim (red.) (2009): *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler*. Bergen: Fagbokforlaget.

Universitets- og høgskolerådet (2015): *Bedre karrierepolitikk for vitenskapelig personale i UH-sektoren*.

Wahl, Anna (1992): *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm.

Wahl, Anna (2015): „The gender equality index and reflective role-plays: Introducing gender in management education”, in Flynn, Patricia M, Kathryn Haynes and Maureen A. Kilgour (eds.) *Integrating gender equality into business and management education: Lessons learned and challenges remaining*. Sheffield UK: Greenleaf Publishing Ltd.

Wahl, Anna og Sophie Linghag (2013): *Män har varit här längst. Jämställdhet och förnyelse i industriella organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

### Artikler fra Kifinfo.no:

[Bedre arbeidsmiljø gir flere kvinnelige fysikere](#)

[Dårlige holdninger på autopilot](#)

[Forskere med barn stiller dårligere i den akademiske konkurransen](#)

[Høyere stilling gir flere publikasjoner – for begge kjønn](#)

[Kvinnelige forskere holdes igjen av gratispassasjerer](#)

[Nye krav til ledere](#)

[Skjult trakassering i akademien](#)

Kifinfo.no gir deg dessuten nyttige tips til tiltak og samler norske, europeiske og internasjonale nettressurser for likestillings- og mangfoldsarbeid i forskningssektoren.

### Artikler fra Kilden kjønnsforskning.no:

[Kort vei til jobben gir mer heltidsarbeid for kvinner](#)

[Kjønn i omstilling](#)

Statistikk og nøkkeltall er hentet fra Kifinfo.no's statistikkoversikt, NSDs nasjonale statistikk om høyere utdanning, SSB og Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU).

Omslagsfoto: Stephen Di Donato



# kifinfo<sup>1</sup>

**[www.kifinfo.no](http://www.kifinfo.no)**

formidler nyheter, forskning og verktøy.  
Følg oss også på Twitter og Facebook.



Komité for kjønnsbalanse og mangfold i forskning

