

10.04.2018

«Verktøykasse» for bedre kjønnsbalanse

Håndbok med tiltak for institutter
som vil bedre kjønnsbalansen blant
vitenskapelig ansatte

Rapport 3/2018 fra «Likestilling
nedenfra»

Versjon 1.0



Gender balance from below

Siri Øyslebø Sørensen, Knut H. Sørensen, Vivian
A. Lagesen og Guro Korsnes Kristensen
INSTITUTT FOR TVERRFAGLIGE KULTURSTUDIER, NTNU,
TRONDHEIM

Forord

Denne rapporten er utarbeidet i tilknytning til prosjektet «Likestilling nedenfra – mot et kjønnsbalansert NTNU 2025» som er finansiert av Norges forskningsråd, Kjønnsbalanse i toppstillinger og forskningsledelse (BALANSE) og NTNU. Rapporten ble skrevet i første rekke som et hjelpemiddel for de instituttene ved NTNU som deltar i prosjektet vårt. Ut fra erfaringene fra dette aksjonsforskningsinitiativet og andre prosjekter vil rapporten bli videreutviklet for å kunne fungere som en håndbok i arbeid med å bedre kjønnsbalansen i vitenskapelige stillinger. Det har imidlertid vært etterspørsel etter denne første versjonen, og vi har derfor valgt å gjøre den tilgjengelig.

Rapporten er primært rettet mot instituttnivået, særlig instituttledere. Ledere på fakultets- og institusjonsnivå kan ha nytte av den for å få et overblikk over hva som de kan forvente at institutter engasjerer seg i. Likestillingsrådgivere og andre med særlige oppgaver knyttet til forbedret kjønnsbalanse bør kunne bruke rapporten for å finne fram til tiltak som de ønsker at instituttene skal bruke og til å stimulere slik bruk.

Vi er selvsagt svært interessert i tilbakemeldinger og forslag til andre tiltak som kan integreres i neste versjon av håndboka. Hva oppleves som nødvendig og nyttig informasjon? Hva savnes? Innspill kan sendes til førsteamanuensis Siri Øyslebø Sørensen, epost siri.sorensen@ntnu.no.

Trondheim, 2018-04-10

Siri Ø. Sørensen, Knut H. Sørensen, Vivian A. Lagesen og Guro Korsnes Kristensen

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Innholdsfortegnelse	2
1. Innledning: Hva er «Verktøykassen»?	3
2. Målrettet arbeid for kjønnsbalanse – vi trenger en strategi- og handlingsplan!	4
3. Kartlegging og situasjonsforståelse	6
3.1. Tallenes tale	6
3.2. Utdypende kunnskap	6
3.3. Lokal problemforståelse	8
3.4. Tidsperspektiv og resultatmål	8
4. Innsatsområder	10
4.1. Rekruttering	10
4.2. Personalledelse - karrierestøtte	12
4.3. Arbeidsmiljø - instituttrettede tiltak	13
Vedlegg 1. Faglig forankring og fordyping	15

1. Innledning: Hva er «Verktøykassen»?

I denne rapporten har vi samlet en oversikt over konkrete tiltak som kan tas i bruk på instituttnivå i arbeidet med å skape bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger. Den er utarbeidet som en del av prosjektet "Likestilling nedenfra – mot et kjønnsbalansert NTNU 2025". Tolv institutter deltar i prosjektet som pilotprosjekter for et arbeid som skal resultere i et forskningsbasert rammeverk for likestillings- og inkluderingsarbeid ved universiteter. Hovedfokuset vårt i denne rapporten er kjønn, men mange av tiltakene kan også brukes i annet inklusjonsarbeid.

Likestillings- og inkluderingsarbeid fungerer best når det er en del av det daglige virket i en organisasjon. I praksis betyr det at slike oppgaver i første rekke må ivaretas av instituttene, eventuelt også forskningsgruppene. Verktøykassa er utformet med dette for øyet. I tillegg vil vi understreke at det er viktig med tilgang på ekspertise på likestillings- og inkluderingsarbeid, samtidig som erfaringsdeling også er en sentral ressurs for å oppnå gode og varige resultater. Ved endt prosjektperiode er målet at denne verktøykassen skal utvikles videre til en håndbok som også andre institutter ved NTNU og andre universiteter kan bruke i sitt likestillingsarbeid.

Innholdet i dette første utkastet til en verktøykasse er hovedsakelig basert på de områdene som vi har observert som sentrale for de deltakende instituttene. I tillegg har vi brukt tilgjengelig forskningslitteratur på feltet som kilde til inspirasjon. I vedlegg 1 har vi gitt noen henvisninger til relevant forskning, inkludert nettsteder som kan være nyttige.

Gitt at institutter vil spille en hovedrolle for å skape bedre kjønnsbalanse i vitenskapelige stillinger, må instituttene utforme en strategi for sitt arbeid og herunder sikre at noen tar ansvar for å gjennomføre strategien. Kapittel 2 gir noen innspill til dette. Selvsagt er det avgjørende å ha en god situasjonsanalyse på det enkelte institutt som utgangspunkt for å lage relevante og effektfulle strategi- og handlingsplaner for å oppnå bedre kjønnsbalanse. Kapittel 3 i Verktøykassen dreier seg derfor om metoder for å etablere en relevant og nødvendig situasjonsforståelse som utgangspunkt for utformingen av strategi.

Kapittel 4 tar for seg forskjellige innsatsområder for kjønnsbalansearbeid. Det gir en oversikt over og beskriver innholdet i konkrete verktøy som kan inngå i en handlingsplan.

Vedlegg 1 er ment som en ressurs for de som ønsker å utforske og utdype den faglige forankringen i arbeidet med kjønnsbalanse. Vi gir en enkel innføring i noen perspektiver på kjønnsbalansearbeid og presenterer utvalgte litteraturtips for videre lesing. Forskningsbasert kunnskap kan virke motiverende for arbeidet og bidra til å skape nødvendig gjennomslagskraft for endringer.

2. Målrettet arbeid for kjønnsbalanse – vi trenger en strategi- og handlingsplan!

Det finnes ingen allmenngyldig oppskrift på å skape kjønnsbalanse. Hovedbudskapet i denne rapporten er at slike tiltak må utformes ut fra lokale forhold på det enkelte institutt. Riktignok kan enkelte etablerte virkemidler som for eksempel moderat kjønnskvolter og kvalifiseringsstipend kan være virkningsfulle for å oppnå bedre kjønnsbalanse. De passer imidlertid ikke alle steder, og moderat kjønnskvolter kan være kontroversielt. Et annet viktig poeng for oss er at tiltak for bedre kjønnsbalanse først og fremst bør virke inkluderende. Det er mer effektivt med tiltak som sikter mot inklusjon av det underrepresenterte kjønn enn forsøk på å fjerne ekskluderende mekanismer.

Forbedret kjønnsbalanse har ofte en selvforsterkende effekt. Det kan føre til en positiv sirkel der framgang skaper framgang, særlig når det hele tiden settes i gang tiltak som skal bidra til dette. Derfor er det som regel effektivt å bruke flere typer kjønnsbalanseverktøy samtidig. Vi vet også at det å oppnå et visst antall av det kjønn som er underrepresentert, i seg selv kan ha positiv virkning.

Skjev kjønnsbalanse er på de fleste institutt ofte et sammensatt problem. Derfor kan det være nødvendig å sette i verk både langsiktige og kortsiktige tiltak parallelt. Et viktig poeng er at valg av verktøy uansett bør være resultat av en prosess hvor man på forhånd har skaffet seg en *oversikt* over og *forståelse* av situasjonen og hva som er de viktigste utfordringene instituttet står overfor når det gjelder å skape en bedre kjønnsbalanse. Det er store forskjeller mellom institutter når det gjelder for eksempel rekrutteringsmuligheter, fagkultur, historikk og andre dimensjoner som kan påvirke kjønnsbalansen. Derfor er det viktig å være klar over eget utgangspunkt.

En strategi bør ha klare og realistiske mål. Målene bør handle om forbedring av kjønnsbalansen om for eksempel fem år og innenfor en bestemt kategori. Andre typer av mål kan være holdningsendringer, etablering av nye rutiner ved rekruttering og ansettelse, eller forbedringer i arbeidsmiljøet. Det er viktig at målene blir presentert for alle ansatte på en tydelig måte og at målene forankres blant de ansatte på alle nivåer.

Først og fremst er det nødvendig å klarlegge hvem som har ansvaret for at den valgte strategien blir gjennomført. I utgangspunktet er det instituttleder som er ansvarlig, men oppgavene kan delegeres til andre. For eksempel kan det tenkes at det er noen ansatte som har spesiell interesse for å drive kjønnsbalansearbeid. Uansett er det viktig at instituttleder er tydelig på at han/hun støtter arbeidet både symbolsk, ressursmessig og praktisk for å gi det legitimitet.

Tiltakene i verktøykassa er forskjellige fordi de har forskjellig innretning, for eksempel når det gjelder tidsperspektiv og hvem de er rettet mot. Noen er særtiltak som er rettet mot kvinner/minoriteter; andre handler om å innarbeide nye rutiner og holdninger i det daglige virket ved instituttet for å styrke det faglige og sosiale miljøet. Denne sistnevnte typen av tiltak gagnar ofte alle selv om de særlig forbedrer situasjonen for de som er i mindretall. Slike tiltak bør ofte prioriteres og gjennomføres ved alle institutt.

Strategiplanen må være gjennomførbar. Den bør ikke inneholde flere tiltak enn det som kan forventes gjennomført innen tidsperioden for planen. Det er bedre med få tiltak som gjennomføres på en grundig og ordentlig måte enn mange tiltak som bare følges opp på en halvhjertet måte. Grunnen til dette er at evaluering er viktig for å vite hva man oppnår med tiltaket. Et hvert tiltak er i realiteten et eksperiment og kan ha uintenderte positive og negative virkninger. Det er viktig at læringen som ligger i dette tas med i det videre arbeidet.

En strategi for bedre kjønnsbalanse bør derfor inneholde følgende punkter:

- Skaffe oversikt over situasjonen, sette opp mål og kommunisere, diskutere og forankre dette på instituttet. På mange institutt har faggrupeledere en viktig rolle og tar mange beslutninger som påvirker kjønnsbalansen. Det er viktig at også de opplever målene som viktige. Et lett tilgjengelig hjelpemiddel er de statistiske oversiktene som finnes i Database for høyere utdanning og som finnes her. (Klikk på institusjonstype og du finner fram til egen institusjon etter hvert. http://dbh.nsd.uib.no/statistikk/rapport.action?visningId=219&visKode=false&column_s=arstall&index=1&formel=329!8!401&hier=insttype!9!instkode!9!fakkode!9!ufakkode!9!st_kode&sti=¶m=arstall%3D2017!8!2016!8!2015!8!2014!8!2013!9!dep_id%3D1)
- Valg av noen kjønnsbalanseverktøy, gjerne en kombinasjon av tiltak som er rettet mot enkeltpersoner og mot forhold på instituttet.
- Vurdering av effekten av tiltakene over tid. Hva virker, og hva virker ikke?
- Kriterier for å sette i verk nye tiltak. Hva bør vi fortsette med? Hva bør vi tenke på nytt om?

Det er viktig at de tiltakene som velges, blir gjennomført og evaluert. Det kan være nyttig å tenke et stykke fram i tid. Innenfor en femårsperiode kan en tenke seg en serie tiltak der noen gjennomføres tidlig i perioden og andre etter hvert. Hvis det er gjennomførbart, vil det å gjennomføre to eller flere tiltak parallelt ha en gjensidig forsterkende effekt. Strategiske vurderinger omkring dette må derfor også ligge i bunnen for valg av verktøy og handlingsplan.

Strategi- og handlingsplaner for bedre kjønnsbalanse kan ha en viktig symbolsk effekt. De viser at instituttet er opptatt av å være inkluderende og mangfoldig. Det kan gjøre instituttet mer attraktivt som arbeidsplass, i tillegg til at det motiverer de ansatte.

3. Kartlegging og situasjonsforståelse

For å lykkes i arbeidet med å skape bedre kjønnsbalanse er det avgjørende å velge riktige virkemidler. Utgangspunktet for dette valget må være den faktiske situasjonen som instituttet befinner seg i. For noen vil det være å opprettholde en allerede noenlunde kjønnsbalansert sammensetning av gruppene av vitenskapelig ansatte eller videreføre en positiv utvikling. For andre er utfordringen å skape endring i et stabilt ubalansert mønster. En god del institutter vil oppleve at situasjonen er mer kompleks med forskjellig kjønnsbalanse innenfor forskjellige kategorier av ansatte og/eller forskningsgrupper. Dårlig kjønnsbalanse blant studentene kan også være en utfordring i et langsiktig arbeid med å forbedre situasjonen blant de ansatte.

Derfor er det første steget i arbeidet med å skape bedre kjønnsbalanse å finne ut hvor en står. Det må gjøres gjennom en analyse av nåsituasjonen. I dette kapitlet skal vi se på forskjellige fremgangsmåter for å få en god beskrivelse av kjønnsbalansen på instituttet.

3.1. Tallenes tale

Hvordan ser kjønnsbalansemønstret på instituttet per stillingskategori ut over tid? Blant studentene? En slik kartlegging kan gi en indikasjon på hvor i det akademiske løpet kjønnsbalanseproblemet oppstår, samt hvor potensialet er størst for endring på kort og lang sikt. Det er også viktig med slik kunnskap for å motivere de ansatte på instituttet til å ta kjønnsbalanseproblemer på alvor og bidra til holdningsendringer.

Følgende verktøy kan være hjelpsomt:

- Tall fra Database for statistikk om høyere utdanning (DBH): <http://dbh.nsd.uib.no/>. Databasen kan brukes for å kartlegging av kjønnsbalanse per stillingskategori og blant studenter over tid på eget institutt. Den er klikkbar og forholdsvis enkel å bruke.
- DBH kan også brukes for å undersøke kjønnsbalansemønsteret ved sammenlignbare institutt/institusjoner. Dette kan for eksempel brukes til å identifisere miljøer som kan tenkes å ha noe å lære bort fordi de har greid å skape en bedre kjønnsbalanse. Internasjonalt finnes det også databaser som kan gi denne typen innsikt. For USA, for eksempel: <https://www.nsf.gov/statistics/2017/nsf17310/>
- Kartlegge kjønnsbalanse på forskningsgruppenivå. På mange institutt kan dette telles med utgangspunkt i ansattoversikten.

3.2. Utdypende kunnskap

Det er alltid viktig å skaffe seg nærmere kunnskap om hvordan situasjonen oppleves av de ansatte. Her kan enkle spørreskjemaundersøkelser gi informasjon. I prosjektet 'Likestilling nedenfra' har vi for eksempel utviklet et opplegg for å kartlegge uteksaminerte PhD-studenters karrierevalg, slik at instituttet kan få en indikasjon på hva som oppleves som

avgjørende faktorer for denne gruppen. Lignende opplegg kan lages med andre målgrupper og for andre formål.

Det kan også være nyttig å se på mønstre i:

- Rekrutteringsprosesser: Hva har utfallet vært de siste 5-10 ansettelsene? Hvordan har søkingen vært? Hvilke kriterier har komiteene faktisk anvendt i sine innstillinger?
- Oppgavefordeling på instituttet: Er det en rettferdig fordeling av undervisning, administrasjon og akademisk tjenesteyting (komitearbeid, studentsosiale tiltak, etc.).
- Eksisterende arbeidsmiljørapporter: Hvordan kommer instituttet ut? Det er antakelig mulig å bestille en ekstra analyse for å se på om det er kjønnsforskjeller som bør følges opp.

Kvalitative undersøkelser for å kartlegge hvordan de ansatte opplever det faglige og sosiale miljøet ved instituttet ved hjelp av eksterne fagfolk kan være nyttig men er også kostnadskrevende. Et rimeligere alternativ er å gjennomføre interne diskusjonsopplegg i forbindelse med et instituttseminar eller å bruke medarbeidersamtalene til å hente inn synspunkter og opplevelser blant de ansatte.

Følgende verktøy kan være nyttig:

- Spørreundersøkelse om karrierevalg blant uteksaminerte PhD-kandidater. Ved å undersøke når, hvordan og hvorfor PhD-kandidater velger som de gjør karrieremessig, eventuelt også mønstre over tid, kan konkrete muligheter for innsats identifiseres. I prosjektet Likestilling nedenfra har forskergruppa utviklet en undersøkelse som kan tas i bruk og tilpasses hvert institutt.
- Spørreundersøkelse om trivsel, holdninger og synet på kjønnsbalanse blant ansatte. Mer dybdekunnskap om ansattes holdninger og praksiser kan være viktig for å tilpasse instituttrettede tiltak. Spørreundersøkelser kan også i seg selv virke bevisstgjørende omkring temaet kjønnsbalanse.
- Analyse av de ansattes arbeidsplaner. Gjennomgang av oppgavefordeling over tid kan gi kunnskap om eventuelle systematiske forskjeller i arbeidsoppgaver. Dette kan eventuelt knyttes til en kartlegging av tidsbruk og "usynlig arbeid." For eksempel er det en utbredt hypotese at kvinner gjør mer ikke-meritterende og usynlig akademisk tjenesteyting. Slike og lignende hypoteser kan undersøkes nærmere gjennom en faktisk kartlegging/undersøkelse.
- Medarbeidersamtaler er en viktig arena for å hente inn informasjon om hvordan forholdene på instituttet oppleves, hvordan det oppleves å være i mindretall, o.l.
- Analyse av innstillinger til utlyste vitenskapelige stillinger.
 - Antallet og andelen mannlige og kvinnelige søkere, tilsvarende for de som ble innstilt og endelig ansettelse.
 - Hvilke kriterier har komiteene lagt vekt på? Blir det anvendt på samme måte på kvinnelige og mannlige søkere?
 - Var utlysningen bred eller smal?
- Dersom det er vanskelig å finne tydelige tendenser gjennom kvantitativ kartlegging og spørreundersøkelser kan det være behov for ekstern hjelp og bruk av kvalitative, utforskende metoder. Mens spørreundersøkelser kun gir informasjon om forhåndsdefinerte kategorier, vil en åpnere tilnærming gjennom kvalitative intervjuer kunne gi andre typer av innsikter.

3.3. Lokal problemforståelse

Kartlegging av eventuelle kjønnede mønstre ved instituttet og utdypende kunnskap om når, hvor og hvordan disse mønstrene oppstår gir grunnlag for å velge strategi og utforme handlingsplan for videre arbeid på instituttet. Dette kan gjøres med utgangspunkt i å stille enkle spørsmål slik som:

- Er det et bestemt sted kjønnsbalanseproblemer oppstår (masterstudiet, PhD, førsteamanuensis, professor)?
- Er det noen seksjoner/forskningsgrupper som skiller seg ut positivt eller negativt?
- Hva slags ønsker om forbedringer av det faglige og/eller sosiale miljøet kommer til uttrykk?

For eksempel kan en undersøkelse blant uteksaminerte PhD-kandidater som viser at studentene tok avgjørelse om å forsøke å bli eller å forlate academia tidlig i PhD-løpet, begrunne en satsing på karrierestøtte og karriereplanlegging allerede fra starten av PhD-løpet. Eller, dersom en kartlegging av tidsbruk på ikke-meritterende akademisk tjenesteyting blant ansatte i kvalifiseringsstillinger eller førsteamanuensisstillinger viser seg å være skjevt fordelt etter kjønn, kan den begrunne tiltak for å synliggjøre og/eller omfordele arbeidsoppgaver. Gjennomgang av ansettelsesprosesser kan gi viktig lærdom om hva som ser ut til å slå positivt (eller negativt) ut med tanke på å få kvalifiserte søkere og toppkandidater fra det underrepresenterte kjønn inn.

Dersom det er aktuelt å endre etablerte praksiser ved instituttet kan det oppstå motstand. Den kan være både uttalt og u-uttalt og kan kreve forklaring og motivering. Tilsvarende gjelder for likestillingsarbeid og særtiltak rettet mot enkelte grupper ansatte som kan oppfattes som urimelig forskjellsbehandling. Ved å ha en tydelig og kunnskapsbasert oppfatning om hva som er de viktigste problemene og de særlige utfordringene instituttet står overfor, kan det være lettere å skape forståelse for og oppslutning om tiltak.

Det er viktig å understreke at en god kjønnsbalanse er en ressurs for instituttet. Det forbedrer instituttets rykte og bidrar til at det blir mer attraktivt å søke seg dit, og det gjør arbeidsmiljøet bedre. Større grad av mangfold virker ofte stimulerende på kreativiteten i fagmiljøet. I tillegg er det slik at mange tiltak som kommer alle til gode, virker særlig godt på de som er en minoritet. Det gjelder slike ting som styrking av det faglige miljøet, større grad av åpenhet, mer samarbeid og synliggjøring av forskjellige former for innsats som gagnar instituttet.

3.4. Tidsperspektiv og resultatmål

Tidsdimensjonen er viktig for hvordan vi tenker om valg av virkemidler for å skape bedre kjønnsbalanse. Det er vanlig å tro at endringer nedenfra, for eksempel ved utjevning på studentnivå, vil forplante seg oppover i systemet – bare med et etterslep i tid. Denne oppfatningen er ikke helt feil, men det er ingen automatikk i dette. Et utbredt fenomen er såkalte lekkende rørledninger, dvs. at kvinneandelen synker fra mastergrad til PhD, fra PhD til førsteamanuensis og fra førsteamanuensis til professor. Derfor viktig å se på tallene for hver enkelt kategori og hvordan de endrer seg over tid. «Lekkende rørledninger» kan tettes, men det krever at «lekkasjer» blir identifisert og gjort noe med.

Virkemidler som for eksempel kvoteringsordninger og kvalifiseringsstipend er innrettet mot å bidra til rask forbedring av kjønnsbalansen. Bruk av disse virkemidlene forutsetter imidlertid et tilstrekkelig rekrutteringsgrunnlag. Mange institutter er i en situasjon der slike virkemidler kan ha god effekt og bidra til en positiv sirkel av forbedring. For andre institutter er slike verktøy lite brukbare.

Som vi allerede har vært inne på, er det ofte hensiktsmessig med langsiktige virkemidler rettet mot det faglige og sosiale miljøet på instituttet, inkludert slikt som rekrutteringsprosesser og holdninger. Arbeid med å skape oppmerksomhet om og endre av stereotype oppfatninger av kvinner og menn eller ubevisst forskjellsbehandling er eksempler på tiltak som krever tålmodighet da det som regel tar tid før virkninger kan observeres. Slike tiltak kan like fullt være viktige, ikke minst dersom målet på lang sikt er å gjøre seg uavhengig av radikale virkemidler som kjønnskotering og andre særordninger.

I de fleste tilfeller vil det beste være å iverksette to eller flere typer tiltak samtidig. Vi vet at innsats på flere områder samtidig har gjensidig forsterkende effekt når det gjelder å skape varig endring for kjønnsbalanse. I «Likestilling nedenfra» fokuserer vi særlig på hvordan vi kan utvikle tiltak for å skape inkludering som et prinsipp for varig endring. Det vil si tiltak som kan integreres i instituttets hverdagspraksis.

Samtidig er det som nevnt viktig ikke å gape over for mye. Tiltak må kunne gjennomføres på en god måte. En god mulighet er å tenke langsiktig der en begynner med noen tiltak og supplerer med ny når det har gått litt tid og instituttet har kapasitet til å gå videre. Noen institutt kan oppnå relativt mye på kort tid men de fleste må regne med at arbeidet med å få en god kjønnsbalanse vil ta tid.

4. Innsatsområder

Erfaring fra likestillingstiltak i andre typer organisasjoner enn universitet og høyskoler viser at arbeidet med kjønnsbalanse i størst mulig grad bør være en naturlig del av den daglige virksomheten for å få en langsiktig og positiv effekt. Studier av forskningsmiljøer med god kjønnsbalanse har også vist at gjennomsiktighet og kjønnsbevissthet i ansettelsesprosesser er viktig. Sentrale områder for å arbeide med å skape kjønnsbalanse er dermed:

- rekruttering,
- støtte til karriereutvikling
- arbeidsmiljø

Som vi har vært inne på er også tiltak rettet mot forbedring av arbeidsmiljø og fagkulturer viktige for å sikre inkludering og derigjennom bedre kjønnsbalanse.

Nedenfor beskriver vi noen konkrete verktøy og gir noen tips til litteratur som kan være nyttig i tilknytning til de forskjellige tiltaksområdene.

På tvers av innsatsområdene rekruttering, karrierestøtte og arbeidsmiljøtiltak er det viktig å øke forståelse for hva det betyr å være i mindretall og særlig å ha oppmerksomhet på *kjønnsfordommer* – ofte u-utalte forestillinger om at menns forskning har høyere kvalitet enn kvinners. Dette er subjektive opplevelser, men de er gjerne preget av bestemte, ubevisste mønstre som kan føre til urettferdig forskjellsbehandling. Derfor er det viktig at kjønnsfordommer blir diskutert.

Utgangspunktet for arbeid med å forbedre kjønnsbalansen i vitenskapelige stillinger er at både kvinner og menn har kapasitet til og ønske om å delta i forskning og undervisning på høyeste nivå. For å sikre at alle får like muligheter til å hevde seg, er det derfor grunnleggende viktig at kjønnsfordommer ikke får virke inn på rekrutteringsprosesser, på tiltak for karriereutvikling, og på det sosiale miljøet på instituttet. Arbeidet med å synliggjøre og å bli bevisst på mulige kjønnsfordommer er ofte utfordrende fordi også gode hensikter kan være preget av fordommer. Fordommer fungerer mer subtilt som forskjellsbehandling enn eksplisitt diskriminering.

4.1. Rekruttering

Rekruttering er et nøkkelområde for å skape kjønnsbalanse. Det finnes en rekke modeller som beskriver frafallsmønstre og barrierer – ofte ved bruk av metaforer som «lekkende rørledninger» eller «glasstak». Ved alle institutter bør tenkning om rekrutteringsgrunnlag starte med å vurdere kjønnsbalansen blant studentene. Må tiltak settes inn allerede her? Er interessen for en akademisk karriere til stede blant mastergradsstudentene og gjelder det begge kjønn? Videre er det viktig å se på hva som skjer ved overgangen fra avlagt doktorgrad til post doc/forsker eller fast vitenskapelig stilling. Er det kjønnsforskjeller her?

Følgende typer av verktøy kan være aktuelle:

4.1.1. Studentrettede tiltak

- Rekruttering av det underrepresenterte kjønn til instituttets studieprogrammer. Mulige tiltak er informasjonskampanjer, egne informasjonsdager om studiet og gjennomgang av innføringseminene: Er de attraktive for begge kjønn?
- Inkluderende studiemiljø. Tiltak for å øke generell trivsel vil være et gode for alle, men særlig viktig for grupper som er i mindretall ved studiet. Dersom det er svært skjev fordeling kan det kreve egne tiltak rettet mot mindretallsgruppen for å sikre at disse trives. Dersom tallet på menn eller kvinner er svært lite, kan det være viktig å skape arenaer som er mer kjønnsbalanserte, for eksempel ved å unngå at det bare er én mann eller én kvinne i en studiegruppe. Dette for å unngå såkalt 'tokenism', dvs. at en person opplever at han/hun blir behandlet som en representant for sitt kjønn og ikke som individ.
- Motivere studenter fra underrepresenterte grupper for forskerkarriere. Det kan være avgjørende om faglærere gir ekstra oppmerksomhet mot mulige forskerkandidater fra mindretallsgrupper for om de vurderer doktorgradsutdanning som et reelt alternativ til andre jobber. Motivering av studenter for forskerkarriere vil på noen institutter være aktuelt for begge kjønn fordi det uansett er svært få som søker seg videre.
- Rollemodeller. Det er viktig med rollemodeller som studenter kan identifisere seg med for å vurdere en forskerkarriere som relevant/mulig/passende for egen del. Generelt bør instituttene være bevisst på verdien av synliggjøring av kvinner/mangfold av vitenskapelig ansatte overfor studentene.
- Unngå stereotypisering. Ingen ønsker å bli stereotypisert. Utsagn om at man ønsker kvinner og menn på grunn av deres «egenskaper» må unngås. Selv 'positiv' stereotypisering av en underrepresentert gruppe vil fort slå feil ut. Både fordi mange ikke kjenner seg igjen i stereotypien og fordi ingen ønsker å bli rekruttert som representant for en gruppe.
- Kvalitetsforbedring. Forskning viser at hvis man øker kvaliteten på studietilbudet slik som bedre undervisning, mer involvering av studenter i forskning, styrket veiledning og bedre studieforhold så gagnar det alle, men særlig de som er i mindretall og opplever seg som marginale.

4.1.2. Ansettelsesprosesser

- Forberedende letekomite. Dersom det kan tenkes å være vanskelig å finne godt kvalifiserte/reelle kandidater fra den underrepresenterte kategorien kan det være en god ide å nedsette en forberedende letekomite som skal kartlegge mulige sterke kandidater i forkant av stillingsutlysning, slik at dette kan inngå i grunnlaget for å vurdere hvordan utlysningen utformes, for eksempel med tanke på stillingsnivå, kvalifikasjonskrav, og faglig innretning.
- Utlysningsteksten. Det kan være et viktig virkemiddel å tenke kritisk gjennom utformingen av utlysningstekster. Hva er man egentlig ute etter? Selv om man er pålagt noen krav, er det andre relevante kvalifikasjoner som åpner for andre typer forskerprofiler? Skal teksten gjøres faglig sett bredere? Bør det inkluderes fagområder der man kan forvente å få søkere fra det underrepresenterte kjønn?

- Tidsperspektiver på utlysning. Valg av utlysningsperiode kan være viktig. Flere har erfart at kjønnsbalansen blant søkere blir bedre med en lengre søknadsfrist.
- Letekomite. Dette virkemidlet blir i økende grad krevd benyttet. Poenget er at det kan være virkningsfullt å kontakte aktuelle kvinnelige søkere til en utlyst stilling og gjøre dem oppmerksomme på og invitere dem til å søke. Sammensetningen av letekomiteen er viktig for å sikre videst mulig nedslagsfelt. Det er viktig at kandidatene som oppfordres til å søke er reelle kandidater, dvs. at de kan bli vurdert som kvalifisert for stillingen og ha mulighet til å hevde seg i konkurransen. Det er feil å invitere søkere ukritisk siden det kan skape falske forhåpninger.
- Sammensetning av vurderingskomite. Begge kjønn skal normalt være representert men det er minst like viktig å passe på at det ikke oppnevnes personer som kan tenkes å være forutinntatt mot søkere av det underrepresenterte kjønn og deres faglige orientering.
- Innstilling. Vurderingskomiteer skal selvsagt arbeide selvstendig, på bakgrunn av utlysningsteksten og vanlige kvalitetskriterier. Endelige innstillinger lages imidlertid av institutt/fakultet og baserer seg også på prøveforelesning og intervju. I den sammenheng er det viktig å kontrollere for mulige fordommer i vurderingskomiteens innstilling.

4.2. Personalledelse - karrierestøtte

Tilrettelegging for og oppmuntring av kvinner (og/eller andre minoriteter) som allerede er ansatt ved instituttet i kvalifiseringsstillinger eller førsteamanuensisstillinger, er viktig for å bedre kjønnsbalansen. Aktuelle virkemidler knyttet til slike vurderinger omfatter oppmuntring og synliggjøring av de som er i mindretall, men det er også viktig at de gis råd og assistanse som støtte til sitt faglige arbeid og utvikling av karrierestrategi.

I stor grad handler dette om personalledelse, men på store institutt vil en som regel måtte delegerer slike oppgaver til seksjons- eller forskningsgruppeledere. Da er det viktig at de får instruksjoner og råd om hvordan de bør følge opp hensyn til kjønnsbalanse. Dette må selvfølgelig bygge på kunnskap og ikke på antakelser og synsing. Den eneste måten å få vite mer om de ansattes trivsel og situasjonsopplevelse er å snakke med dem om det. Kjønnsbalanse oppleves forskjellig, og det kan være vanskelig å tematisere. Dette er det viktig for ledere å ha i bakhodet. Hvordan kan en gi hjelp og støtte på en måte som ikke stigmatiserer eller lukker for en åpen samtale og vurdering av situasjonen?

Følgende typer av verktøy kan være aktuelle:

4.2.1. Individuell oppfølging

- Medarbeidersamtaler med konkret, (forpliktende) karriereplanlegging er svært viktig. Vi vet at mange finner det krevende å satse på en karriere i akademia. God karriereplanlegging og støtte til gjennomføringen kan derfor være avgjørende for videre satsing. Dette virkemidlet behøver selvsagt ikke forbeholdes mindretallsgrupper men kan med fordel brukes ovenfor alle ansatte. Økt bevissthet omkring karriereplanlegging kan også åpne for større grad av gjennomsiktighet når det gjelder hva instituttet legger vekt på, og hva det innebærer å tenke på karriere.

- Deling av nettverk. PhD-reglementet understreker veilederes oppgaver når de gjelder å inkludere stipendiater i faglige nettverk, og det samme gjelder for postdoktorstipendiater. Instituttet bør minne om denne forpliktelsen fordi deltakelse i faglige nettverk er viktig for å lykkes med å etablere en akademisk karriere. Åpenhet om faglige nettverk som instituttet deltar i, kan også være viktig fordi det gjør det lettere for ansatte å observere hvor de bør være aktive. Instituttleder og seniorer bør være bevisst sine potensielle roller som portåpnere. Dette kan være tema for medarbeidersamtaler med etablerte vitenskapelig ansatte.
- Støtte (oppmuntring, skjerming og praktisk hjelp) til å skrive søknader om forskningsmidler.
- Oppmuntring til og veiledning i å skrive søknader om professoropptrykk (inkludert søknad om kvalifiseringsstipend).
- Et åpent og inkluderende fagmiljø. Generelt er det viktig for personer i minoritetsgrupper å føle at de er ønsket av instituttet. Aktuelle tiltak er bruk av kontaktpersoner («faddere»), synliggjøring av innsats, sosiale sammenkomster (felles lunsj) og tilretteleggelse for spontan kontakt (kaffekrok, o.l.)

4.2.2. Informasjonsdeling

- Åpenhet om krav til å få fast vitenskapelig stilling, hva instituttet legger vekt på, og hvilke muligheter som finnes på kortere og lengere sikt.
- Gjøre informasjon om strategier for individuell oppfølging lett tilgjengelig (punkt 1).
- Det kan være en god ide med et internt meldingsblad.

4.2.3. Arbeidsdeling

- Se til at noen ikke overbelastes med undervisning, administrasjon og akademisk tjenesteyting. Dersom det er svært skjev kjønnsbalanse og det for eksempel er ønskelig at kvinner ved instituttet profileres utad og mot studenter (jf. punktet om rekruttering) eller må delta i uforholdsmessig mye komite-arbeid, så må dette tas med i beregningen av arbeidsplaner.
- Det er også viktig at en i størst mulig grad fordeler prestisjefylte oppgaver og posisjoner.
- Møter, seminarer og konferanser. Her er det viktig å tenke kjønnsbalanse blant innledere, ordstyrere, etc.

4.3. Arbeidsmiljø - instituttrettede tiltak

Et godt arbeidsmiljø er som nevnt et gode for alle, men det er særlig viktig for at mindretallsgrupper skal trives og fungere godt. Det har sammenheng med at de som ser seg som å være en minoritet, er mer sårbare for et problematisk arbeidsmiljø og svak faglig støtte enn de som tilhører majoriteten. Instituttrettede tiltak som i praksis dreier seg om arbeidsmiljø/fagmiljø og sosiale forhold på instituttet eller i seksjoner eller forskningsgrupper er derfor viktige virkemidler for bedret kjønnsbalanse samtidig som de bidrar til at helheten blir bedre. Alle kan ikke være med hver gang. Det er viktig at slike tiltak er brede og inkluderende nok til at alle vil delta innimellom. Det kan derfor være lurt å variere hva slags sosiale tiltak som iverksettes, for å få med alle. Mange institutt er så store at det oppstår mange mindre fagmiljøer. Tiltak som retter seg direkte mot mindretallsgrupper (lokalt

kvinnenettverk eller mannsnettverk) kan også være hensiktsmessige da dette kan bidra til å skape fellesskap og arenaer for erfaringsdeling.

Instituttrettede tiltak kan også dreie seg om å involvere flertallsgruppen i arbeidet for kjønnsbalanse. Vi ser ofte at det er de som selv tilhører en minoritet som engasjeres i arbeidet for å styrke kulturen for inkludering. Bedre kjønnsbalanse har imidlertid positive effekter for alle. Ved å gjøre oppmerksom på dette kan det være lettere å engasjere flere i arbeidet med å få en bedre kjønnsbalanse.

Følgende typer av verktøy kan være aktuelle:

- Invitere til diskusjoner om hvordan miljøet på instituttet oppleves. Diskusjonen kan gjerne fokuseres omkring et konkret tema, for eksempel samarbeidsformer.
- Vurdere praksis omkring sampublisering. Er det opplagte skjevheter i hvem som blir inkludert? Bør det oppmuntres til nye konstellasjoner eller større grad av sampublisering? Er det problemer med forfatterrekkefølge?
- Invitere til diskusjoner om kjønnsfordommer i vurderinger av faglige prestasjoner. Det finnes ganske mye forskning som tyder på at slike fordommer er ganske utbredt.
- Synliggjøring av alle faglige prestasjoner på instituttet.
- Undersøke hvordan studentene vurderer instituttet. Er det et sted de kunne tenke seg å jobbe i framtiden?
- Passe på at stipendiater og postdoktorstipendiater blir inkludert i instituttets aktiviteter.
- Flere og bedre faglige tiltak, slik som seminarer og gjesteforelesninger.

Vedlegg 1. Faglig forankring og fordyping

I dette vedlegget har vi samlet en oversikt over et lite utvalg av ressurser som kan være nyttige og inspirerende i arbeidet med å velge virkemidler og å begrunne strategier og handlingsplaner.

Nettsider med oversikt over konkrete metoder for endringsarbeid:

- <http://www.toolsforchangeinstem.org/>
- <http://genderinscience.org/>
- <http://garciaproject.eu/>

Nettsider for å lære mer om mulige kjønnsperspektiver på fag:

- <http://igar-tool.gender-net.eu/en>
- <https://genderedinnovations.stanford.edu/>

Veiledere for likestillingsarbeid:

- Kokbok for jämställd akademi, SULF:s skriftserie XXXIX, Sveriges universitetsläraresförbund, 2011
<https://www.sulf.se/app/uploads/2016/02/sulf-kokbok-for-en-jamstalld-akademi2011.pdf>
- Hvordan fremme likestilling og hindre diskriminering. Veileder for arbeidslivet i aktivitets- og rapporteringsplikten. Barne- og likestillingsdepartementet 2009
http://www.ldo.no/globalassets/brosjyrer-handboker-rapporter/diverse-pdf1/veileder_diskriminering_web.pdf

Rapporter og kunnskapsoppsummeringer:

- Kvinner i realfag. En evaluering av insentivordningen for kvinner i høyere stillinger i MNT fag. Proba samfunnsanalyse, rapport 2013-10.
<http://proba.no/app/uploads/sites/4/proba-rapport-2013-10-kvinner-i-realfag.pdf>
- Kvinner og menns karriereløp i norsk forskning. En tilstandsrapport. NIFU rapport 2/2012.
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/280862/NIFUrapport2012-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- She Figures 2012. Gender in Research and Innovation. Statistics and indicators. EU rapport, 2012.
http://ec.europa.eu/research/science-society/document_library/pdf_06/she-figures-2012_en.pdf
- The Consensus Report: Recommendations for Action on the Gender Dimension in Science, GenSet, Gender in Science reprot, 2010
- Dahlerup, D. (2010) Jämställdhet i akademien. En forskningsöversikt. Delegationen för jämställdhet i högskolan

Forskningsartikler om kjønn i akademia (noen få eksempler!)

Bailyn, L. (2003), Academic Careers and Gender Equity: Lessons Learned from MIT. *Gender, Work & Organization*, 10: 137–153.

Brink, Marieke van den and Yvonne Benchop (2013) Gender in Academic Networking: The Role of Gatekeepers in Professorial Recruitment. *Journal of Management Studies* 51:3

Brink, Marieke van den and Yvonne Benchop (2012) Gender Practices in the Construction of Academic Excellence: Sheep with Five Legs. *Organization* 29:4: 507-524

Brandser, Gry og Sevil Sümer (2017) Kjønnsbalanse i akademiske toppstillinger – med blick for brytninger og nye muligheter. *Tidsskrift for kjønnsforskning* 40:1: 22-38

Henningsen, I. and Liestøl, K. (2013): Er eksellense for menn og Grand Challenges for kvinner? *Tidsskrift for kjønnsforskning* 37(3-4): 348-361.

Reuben, E., Sapienza, P. Luigi Z. (2014) How stereotypes impair women's careers in science *PNAS* 111(12): 4403–4408

Santos, G. G og Cabral-Cardoso, C. (2008) Work-family culture in academia: a gendered view of work-family conflict and coping strategies, *Gender in Management: An International Journal*,23(6): 442 – 457