

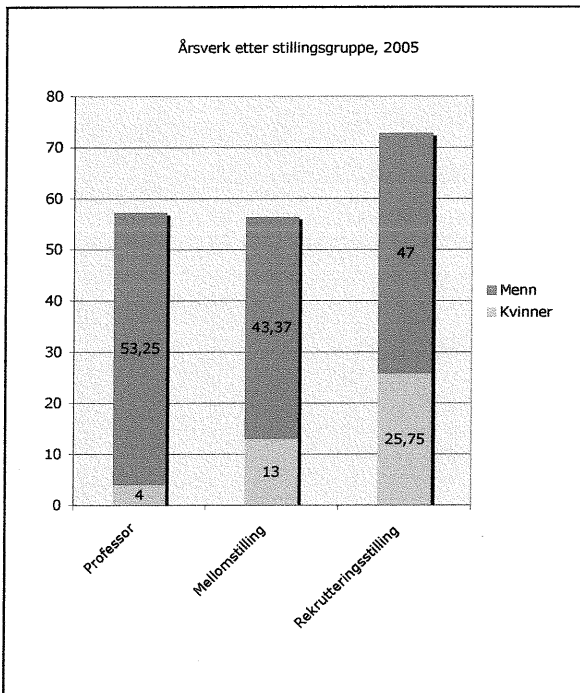
Handlingsplan for rekruttering av kvinner til fagstaben ved NHH

Forslag fra et utvalg nedsatt av Tilsettingsutvalget ved NHH

Innledning

Det er tre hovedtrekk ved kvinnerepresentasjonen i den faglige staben ved NHH. Det ene er at kvinneandelen gjennomgående er lav. Det andre er at andelen er lavere jo høyere

opp i stillingshierarkiet man kommer: vel en tredjedel av rekrutteringsstillingene er besatt av kvinner; bare 20 prosent av de ansatte i mellomstillinger (førsteamanuensis mm.) er kvinner; og kvinneandelen på professornivå er under 7 prosent. Det tredje er at kvinnerepresentasjonen er høyest i språkfagene, nest høyest i organisasjons- og ledelsesfagene, og lavest i de økonomiske analysefagene.



Dette tradisjonelle, forutsigbare mønstret betyr at NHH hverken har klart å oppfylle omverdenens forventninger til likestilling og kvinnedeltagelse eller å nå de målene høyskolen selv har satt når det gjelder rekruttering av kvinner.

Dette er et problem for høyskolen på ihvertfall fire forskjellige måter:

- Det er et faglig og kompetansemessig problem, i og med at kvinner utgjør 50 prosent av den talentbasen vi konkurrerer om når det gjelder studenter og faglige rekrutter.
- Det er et verdimeslig problem, fordi en mannsdominert kultur bidrar til å videreføre og forsterke kvinnediskriminerende vaneforestillinger og fordommer.
- Det er et rollemodellproblem i forhold til det ansvar vi har påtatt oss overfor næringslivet og det øvrige økonomisk-administrative utdanningsmiljøet.
- Det er et anseelsesproblem i forhold til almenhet, media og det politiske miljøet.

Hver av disse grunnene ville i seg selv være sterke nok til at høyskolen burde ta problemet mer alvorlig. I sum gjør de at tiltak for økt kvinnerekuttering bør være en av de høyest prioriterte oppgavene i tiden fremover.

Det er samtidig grunn til å understreke at problemet ikke er å slippe kvinner til – det er mer enn nok av spennende muligheter for kvinnelige talenter i Norge idag. Problemet er å sette NHH og de fagområdene vi representerer i stand til å konkurrere om dyktige kvinner. Hvis vi ikke klarer det, vil vi etterhvert heller ikke klare å opprettholde den posisjonen vi har nasjonalt og internasjonalt.

Høyskolen burde ha gode muligheter for å få flere godt kvalifiserte kvinner inn i faglig stab. Skal det skje, må det imidlertid skje raskt. Det er i de nærmeste årene NHH kan regne med å ha nok ledige stillinger til å ta et krafttak for kvinnerekuttering: Opptrappingsplanen innebærer besettelse av en tyvetalls nye stillinger frem til 2010; samtidig vil høyskolen i de nærmeste 5-7 årene gå gjennom et generasjonsskifte som innebærer nytilsetting i et tilsvarende antall stillinger.

I dette notatet fremmer vi forslag til ny handlingsplan for kvinnerekuttering. For å forstå hvorfor vi foreslår de tiltakene som inngår i planen, er det imidlertid nødvendig også med et tilbakeblikk på den handlingsplanen NHH tidligere har hatt og på årsakene til at den ikke har vist seg tilstrekkelig. Innstillingen er derfor lagt opp slik at vi først ser på den forrige handlingsplanen og de virkningene den har hatt, for deretter å drøfte mål, innfallsvinkel og konkrete tiltak i en ny handlingsplan.

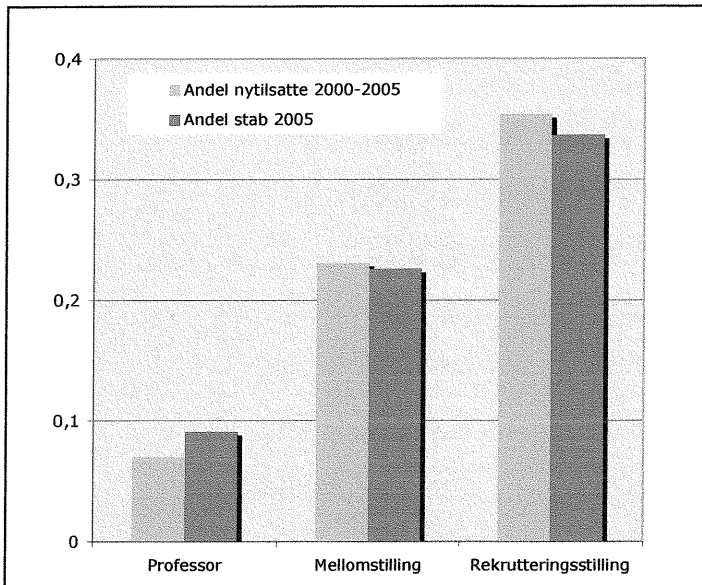
Den forrige handlingsplanen

NHHs forrige handlingsplan ble vedtatt i 2000 og iverksatt fra 2001. Den omfattet følgende tiltak:

- Halv opptjeningsstid for første forskningstermin for kvinner i fast vitenskapelig stilling
- Egen pott ved lokale forhandlinger til kvalifiseringstiltak for kvinner
- Mentorordning (bare delvis realisert)
- Prioritering av kvinnelig ansatte ved tildeling av barnehageplasser til ansatte
- Rett for kvinner til selv å prioritere de styrer, råd, utvalg og komitéer de ønsker å delta i
- Tildeling av særskilte ”kvinnemidler” til instituttene og studieadministrasjonen (600.000 pr år i 2004 og 2005)

I tillegg har høyskolen lenge praktisert såkalt svak kvotering ved besettelse av vitenskapelige stillinger, ved at kvinnelige søkere skal foretrekkes ved tilnærmet like kvalifikasjoner.

Med unntak av mentorordningen (som ikke er satt ut i livet), er det vårt inntrykk at disse tiltakene har vært brukt etter hensikten, at de har hatt almen oppslutning i staben, og at de har vært sett på som positive blant kvinner i faglig stab. De har imidlertid



ikke vært tilstrekkelige til å bøte på den svake rekrutteringen av kvinner. Ser vi på de som er tilsatt i vitenskapelige stilling ved NHH i perioden 2001-2005, og sammenligner med hele den faglige stab ved høyskolen, finner vi omtrent samme kjønnsfordeling i de to gruppene. Det er altså ikke mulig å se spor av handlingsplanen i rekrutteringsmønstrer i femårsperioden. Dette betyr ikke at hand-

lingsplanen har vært uten effekt -- vi vet ikke hva rekrutteringsmønstrer hadde vært uten den. Det betyr imidlertid at tiltakene ikke har vært nok til å snu det tradisjonelle rekrutteringsmønstrer til stillinger ved høyskolen.

Flaskehalsen i rekrutteringen

For å vurdere hvorfor tidligere tiltak ikke har vært nok, må man vurdere hvor i rekrutteringskjeden vi har problemer med å rekruttere kvinner. Selv om vi ikke har et fullgodt materiale å trekke slutninger fra, synes svaret å være at det svikter i omtrent alle ledd i kjeden:

For det første svikter rekrutteringen av kvinner til doktorgradsstudiet. NHH sliter generelt med rekrutteringen til doktorgradsstudiet. Når det i tillegg er slik at bare 35 prosent av de nytilsatte i stipendiat- og andre rekrutteringsstillinger er kvinner, er det klart at vi ikke når frem til potensielle kvinnelige doktorgradsstudenter. Årsaken til det kan være så enkel at kvinneandelen i doktorgradsstudiet avspeiler kvinneandelen i grunnstudiet -- andelene er forbløffende nær hverandre. Selv om kvinneandelen i

grunnstudiet er lav, er det imidlertid absolutt sett så mange kvinnelige studenter å rekruttere blant at det burde være mulig for høyskolen å stimulere flere dyktige kvinner til å ta doktorgraden enn tilfellet er idag. Det er derfor for enkelt å legge hele forklaringen på lav kvinneandel i grunnstudiet.

Det hevdes av og til at det også svikter i oppfølgingen av kvinnelige doktorgrads-studenter. Selv om det nok finnes eksempler på dette, er det ingenting i tallene som tyder på at dette er et alment problem. I perioden 2002-2006 var det 20 kvinner og 36 menn som disputerte for doktorgraden ved NHH. Kvinneandelen, 36 prosent, var altså nesten nøyaktig lik andelen kvinner i rekrutteringsstilling. Antar vi at kvinnene i gjennomsnitt hadde like stort (eller lite) oppfølgingsbehov som mannlige doktorgradsstudenter, skulle det indikere at de i gjennomsnitt også fikk like omfattende og god oppfølging og veiledning som deres mannlige kolleger.

Derimot svikter det helt klart i rekrutteringen fra doktorgrad til fast vitenskapelig stilling. Når det i en periode da 36 prosent av alle nye doctores fra NHH var kvinner, bare ble rekruttert i overkant av 20 prosent kvinner til vitenskapelige mellomstillinger ved høyskolen, må det være noe ved selve rekrutteringsprosessen som svikter. De absolutte tallene er like slående: I årene 2002-2005 var det 18 kvinner som disputerte for doktorgraden ved NHH. I samme periode ble det bare ansatt 6 nye kvinner i mellomstillinger ved høyskolen.

Det svikter også i den videre kvalifisering fra mellomstilling til toppstilling. NHH er heldigvis ikke lenger i den situasjonen at man ikke har kvinnelige professorer. Underrepresentasjonen av kvinner i professorgruppen er imidlertid fortsatt så påtagelig at den klart avslører problemer med kvalifisering og rekruttering til toppstillinger.

Svikten gjelder ikke bare de interne deler av rekrutteringsprosessen -- den er like påtagelig når det gjelder ekstern rekruttering. Det er representativt når et av høyskolens økonomiske institutter i internasjonal rekruttering i vinter har invitert 9 utenlandske forskere til jobbintervju -- fordelt med henholdsvis to kvinner og syv menn.

Årsaker

Det er ikke én årsak til den svake rekrutteringen av kvinner til vitenskapelige stillinger ved NHH -- det er mange, og de er av ulike slag. De dypere årsakene har å gjøre med historie, holdninger og kultur. De mer umiddelbare er knyttet til selve rekrutteringsprosessen. Av disse vil vi særlig fremheve fem:

Kvalifikasjonsprinsippet

Den første grunnen er kvalifikasjonsprinsippet: Ved hver enkeltansettelse går prinsippet om å ansette den best kvalifiserte foran alle andre hensyn. Så lenge det blant de potensielle søkerne til stillinger er flere kvalifiserte menn enn kvinner, vil det da i hvert enkelt tilfelle være mest sannsynlig at det blir tilsatt en mann. Utslagene av dette på sammensetningen av staben kan lett bli skjevere enn fordelingen av kvalifiserte søkere på menn og kvinner skulle tilsi. Et eksempel kan illustrere dette. Anta at det i søkermassen til enhver stilling er 80 prosent menn og 20 prosent kvinner, og at kvalifikasjonene til søkerne er uavhengige av kjønn. Da vil det ved hver tilsetting være en sannsynlighet på 0,8 for at den best kvalifiserte er en mann. Skal det besettes fem stillinger, og hver besettes ut fra kvalifikasjonsprinsippet, er det da en sannsynlighet på 0,33 for at alle de tilsatte blir menn, en sannsynlighet på 0,41 for at det blir tilsatt fire menn og en kvinne, og en sannsynlighet på 0,26 for at det blir tilsatt to eller flere kvinner. Det er altså større sannsynlighet for at kvinner blir underrepresentert (i forhold til kvalifikasjonsfordelingen) enn for at de blir overrepresentert.

Tabell 1 viser sannsynligheten for underrepresentasjon relativt til sannsynligheten for overrepresentasjon avhengig av (a) andelen kvinner blant de kvalifiserte søkerne og (b) antall tilsettinger som finner sted. Som det fremgår av tabellen, er den relative sannsynligheten for underrepresentasjon større jo lavere andelen kvalifiserte kvinner er og jo færre stillinger det er som blir besatt. Det er altså større sannsynlighet for underrepresentasjon av kvinner i små fagmiljøer enn i store, og større sannsynlighet jo lavere andelen kvalifiserte kvinner er i utgangspunktet. Begge deler kan bidra til å forklare den markerte underrepresentasjon av kvinner ved NHH.

**Sannsynligheten for at kvinner skal bli underrepresentert
relativt til sannsynligheten for at de skal bli overrepresentert**

Antall tilsettinger	Andel kvalifiserte kvinner i søkermassen		
	0,1	0,3	0,5
5	1,44	1,12	1,00
10	1,32	1,09	1,00
15	1,22	1,06	1,00

Andre faktorer

Kvalifikasjonsprinsippet vil altså i seg selv slå ut til ugunst for kvinner så lenge kvinner er et mindretall blant de potensielle rekruttene og så lenge stillinger besettes enkeltvis. Dette forsterkes av samvirket mellom kvalifikasjonsprinsippet og andre forhold:

- Så lenge vi er i en oppbyggingsfase når det gjelder rekruttering av kvinner, vil den typiske kvinne være yngre og har mindre vitenskapelig produksjon å vise til enn den typiske mann, og med ensidig vekt på dokumentert kompetanse vil da menn typisk gå foran kvinner.
- I den grad kvinner har mer tyngende omsorgsoppgaver for små barn enn menn, vil mange kvinner bruke lengre tid enn menn på doktorgrad eller på videre kvalifisering etter doktorgrad, og med det vil de stå svakere i konkurransen om stillinger eller opprykk.

Ser vi den iboende skjevheten ved anvendelse av kvalifikasjonsprinsippet i sammenheng med disse to forholdene, kan vi komme langt i forståelsen av hvorfor arbeidet for økt rekruttering av kvinner til NHH hittil ikke har gitt resultater: Det virker lovende at 35 prosent av doktorandene er kvinner. Sannsynligheten for at den beste søkeren til en mellom- eller toppstilling vil være en kvinne, er allikevel lavere enn 35 prosent, på grunn av de to andre forholdene; og jo lavere sannsynligheten er, desto høyere er sannsynligheten for at kvinner blir ytterligere underrepresentert.

Legger vi til at kvinnelige rollemodeller kan være avgjørende for at vi skal trekke til oss gode kvinnelige rekrutter, kan samvirket mellom kvalifikasjonsprinsippet og de andre faktorene ha ført til at NHH er fanget i en mannsfelle: Med få kvinner i staben blir det få kvinnelige rekrutter; med lav andel kvinnelige rekrutter er det sannsynlig med enda lavere andel nytilsatte kvinner; det kan over tid føre til at det blir enda færre kvinner i staben; osv.

Internasjonal rekruttering

Høgskolens satsing på internasjonal rekruttering, som det i andre henseender kan være mye som taler for, virker sannsynligvis også negativt i forhold til kvinnerekuttering, fordi man i mange andre land er kommet enda kortere enn oss når det gjelder å rekruttere kvinner til doktorgradsprogrammer i økonomiske fag.

Tilnæringsmåte for økt kvinnerekuttering

Det er to forutsetninger som må være oppfylt om tiltak for økt kvinnerekuttering skal bære frukter:

Den første er at de enkelte fagmiljøer -- instituttene og faggruppene innen hvert institutt -- gis, og tar, ansvar for aktiv kvinnerekuttering. Det er på institutt- og faggruppenivå nye medlemmer av staben vurderes og rekrutteres; det er på faglig nivå

man har kontakt med studenter som kan oppmuntres til å satse på en akademisk karriere; det er på instituttnivå det kan etableres velfungerende mentorordninger; og det er i fagmiljøene man i praksis foretar de prioriteringer mellom ulike typer kvalifikasjoner som er utslagsgivende for de krav som stilles for å få faglig stilling ved høyskolen. Det er derfor i praksis umulig å få til økt rekruttering av kvinner hvis ikke fagmiljøene prioriterer dette.

Skal instituttene gis ansvaret, må de samtidig gis vilkår som gjør at de ser seg tjent med å følge det opp, og de må få virkemidler som setter dem i stand til prioritere kvinnerekruttering. Rammevilkårene for instituttene må utformes slik at de får reelle økonomiske incitamenter til å ta kvinnerekruttering på alvor. Virkemidlene må gi instituttene frihet til å bruke lønn, kallelser og særskilte rekrutteringsprogrammer for å stimulere kvinnelige søkere og ansette dyktige kvinner. De bør også åpne for radikal kjønnskvoltering i den grad instituttene mener at det er nødvendig for å etablere kritisk masse.

Den andre forutsetningen er at potensielle kvinnelige rekrutter må finne det attraktivt å satse på en karriere ved NHH. Skal det være tilfellet, må NHH generelt være en attraktiv arbeidsplass. I tillegg må gode, kvinnelige studenter oppmuntres til å gå videre til doktorgradsstudiet, og gode kvinnelige doctores må ansøres til å søke jobb ved høyskolen. Endelig må potensielle rekrutter se at det er gode rollemodeller ved høyskolen. Det krever at kvinner som allerede er i fagstaben må gis muligheter til å utvikle seg videre -- kvinner i mellomstillinger må gis gode muligheter til å kvalifisere seg for professorater; og kvinnelige professorer må gis romslige vilkår for forskning. Det krever også at høyskolen aktivt bruker lønn som virkemiddel for å gjøre det attraktivt for dyktige kvinner å bli ved NHH.

Virkemidler

De konkrete virkemidlene man skal velge, må først og fremst bidra til å sikre at disse to forutsetningene er oppfylt. Det betyr at det er behov for to typer virkemidler: Sentrale virkemidler som kan bidra til at institutter og fagmiljøer ser seg tjent med å ta ansvar og som gjør at det blir attraktivt for kvinner å søke seg til NHH, og virkemidler på institutt- og faggruppenivå som disse kan benytte seg av hvis og når de måtte finne det tjenlig.

Sentrale virkemidler

Når det gjelder *sentrale* virkemidler, vil vi foreslå at alle de sentrale virkemidlene i den gamle handlingsplanen blir beholdt og utvidet. Konkret foreslår vi

1. *Halv opptjeningsstid for de to første forskningsterminene for kvinner i fast vitenskapelig stilling*
Ordnningen med halv opptjeningsstid for forskningstermin er så målrettet og synes å ha virket så bra at den bør utvides til å omfatte de to første forskningsterminene for kvinner i fast vitenskapelig stilling (mot første termin idag)
2. *Egen pott ved lokale forhandlinger til kvalifiseringstiltak og lønnsopprykk for kvinner*
Også ordningen med egen kvinnepott ved lokale forhandlinger er målrettet og velfungerende, og vi foreslår derfor at den videreføres, og at den samtidig utvides til å omfatte særskilt pott for lønnsopprykk for kvinner. Andelen av rammen som øremerkes lønnsopprykk for kvinner i faglig stab kan naturlig, inntil kvinneandelen er blitt betydelig høyere enn idag, settes til det dobbelte av den andel kvinner utgjør av staben.
3. *Prioritering av kvinner i vitenskapelig stilling ved tildeling av barnehageplasser til ansatte*
Prioritering av kvinner ved tildeling av barnehageplass har vært kritisert fordi ordningen kan bidra til å befeste tradisjonelle kjønnsroller. Selv om vi ser og deler denne bekymringen, mener vi at høyskolens behov for å styrke kvinne-rekrutteringen må gå foran mulige negative virkninger for likestilling mer generelt. Ut fra de generelle motforestillinger som finnes, vil vi imidlertid foreslå at ordningen begrenses til de gruppene der underrepresentasjonen av kvinner er akutt, dvs. til kvinner i vitenskapelig stilling (stipendiatstillinger og faste stillinger)
4. *Rett for kvinner til selv å prioritere de styrer, råd, utvalg og komitéer de ønsker å delta i*
Dette er en god og velfungerende ordning som utvilsomt bør videreføres.
5. *Tildeling av særskilte "kvinnemidler" til instituttene og studieadministrasjonen*
Ordnningen med særskilte "kvinnemidler" har ikke fullt ut virket etter hensikten. Når vi allikevel vil foreslå ordningen videreført og utvidet, er det under forutsetning av at det etableres generelle vilkår som gjør at instituttene ser seg tjent med å ta kvinnerekruttering alvorlig. Gjøres det, er vi overbevist om at særskilte "kvinnemidler" vil bli brukt til målrettede rekrutteringstiltak på instituttnivå.

I tillegg til disse virkemidlene, vil vi foreslå to nye:

6. *Budsjettmål for nytilsetninger ved instituttene*

Høyskolen bør legge økt kvinneandel i faglig stab som langsiktig budsjettmål for de instituttene der kvinneandelen idag er lav (SAM, FOR, IRRR og SOL), og graden av måloppfyllelse bør ha merkbare økonomiske konsekvenser for instituttene. Konkret vil vi foreslå at budsjettmålet for kvinnerekruttering til disse instituttene settes til 50 prosent av alle nytilsetninger i faste vitenskapelige stillinger (inkl. postdok-stillinger) i perioden t.o.m. 2012. Opp til dette målet foreslår vi at instituttene får et årlig tillegg i driftsmidlene på 250.000 for hvert ekstra kvinneårsverk i postdok- eller fast vitenskapelig stilling. Samtidig foreslår vi at man setter som budsjettmål en kvinneandel på 50 prosent for alle tilsetninger i stipendiatstillinger t.o.m. 2012, og at instituttene får et tillegg på 100.000 for hvert ekstra kvinneårsverk.

Vi foreslår at ordningen gjøres gjeldende fra og med 2008, og at den implementeres ved at man ved hvert års begynnelse beregner endringen i antall kvinneårsverk i hver av stillingskategoriene i foregående år, og gir instituttene tillegg (eventuelt fradrag hvis endringen er negativ) i driftsmidlene i henhold til dette.

7. *Sentral finansiering av særskilte, organiserte stipendiatprogrammer for kvinner*

Institutter som måtte ønske det, bør få midler til etablering av kvinnestipendiatprogrammer etter modell av Satsing i Shipping og Satsing i Finans, med tett oppfølging av den enkelte og med målrettet rekruttering av kvinner (om nødvendig kombinert med kallelse)

Virkemidler for instituttene

Når det gjelder virkemidler på *instituttnivå*, må det viktige være at instituttene har en tilstrekkelig stor og variert verktøykasse til at de kan oppfylle måltallene. Det må så være opp til det enkelte institutt å velge de virkemidlene som egner seg best.

Det viktigste i den sammenheng må være at instituttene får større frihet til å fravike de tradisjonelle rekrutterings- og tilsettingsprosedyrene for å rekruttere kvinner. De må få mulighet til å fravike kvalifiseringsprinsippet (som i seg selv virker kvinnekriminerende); de må ha frihet til å utlyse blokker av stillinger; de må kunne etablere særskilte kvalifiseringsløp; osv.


Konkret vil vi derfor foreslå at institutter som gis budsjettmål for nytilsetting av kvinner, samtidig får


1. Adgang til å opprette tenure-track-stillinger for kvinner
2. Frihet til å bruke lønn som virkemiddel for å rekruttere og beholde dyktige kvinner
3. Utvidet adgang til å bruke kallelser ved ansettelse av kvalifiserte kvinner i alle typer stillinger
4. Adgang til radikal kjønnskvoltering ved tilsetting i utlyste, faste stillinger


Skal denne retten til å bruke virkemidler ha den ønskede effekt, må det samtidig være en forutsetning at slike virkemidler bare kan brukes for å rekruttere kvinner (og eventuelt personer fra andre grupper som høyskolen sentralt mener det er viktig å prioritere) – altså at de ikke kan brukes generelt. Eksempelvis vil utvidet adgang til å bruke kallelser for å rekruttere kvinner være et meningsløst virkemiddel for å øke kvinnerekutteringen hvis den samme utvidede adgangen også gjelder all annen rekruttering. Vi vil derfor samtidig sterkt anbefale at høyskolen går tilbake til en streng praksis når det gjelder generell bruk av tenure-track-ansettelser, kallelser og høy lønnsinnplassering som rekrutteringsvirkemidler; altså at man forbeholder slike virkemidler for kvinnerekuttering og annen sentralt fastsatt høyprioritert rekruttering (f.eks. internasjonal rekruttering).


Bergen, 6. mars 2008


Jøril Mæland


Kari Øvsthus


Jørn Rognes


Victor D. Norman (leder)


Marit Høisæter
(utvalgets sekretær)