



**Midtveisevaluering BALANSE**  
For perioden 2013-2017

Program  
Kjønnbalanse i toppstillinger og forskningsledelse – BALANSE



# Midtveisevaluering BALANSE

For perioden 2013-2017

---

Program  
Kjønnsbalanse i toppstillinger og forskningsledelse - BALANSE

---

© Norges forskningsråd 2017

Norges forskningsråd  
Besøksadresse: Drammensveien 288  
Postboks 564  
1327 Lysaker  
Telefon: 22 03 70 00  
post@forskningsradet.no  
www.forskningsradet.no/

Publikasjonen kan bestilles via internett:  
[www.forskningsradet.no/publikasjoner](http://www.forskningsradet.no/publikasjoner)

Grafisk design omslag: Design et cetera AS  
Foto/ill. omslagsside: Shutterstock

Oslo, november 2017

ISBN 978-82-12-03699-4 (pdf)

## **Hvorfor midtveisevaluering?**

BALANSE-programmet er nå midtveis i en prosjektperiode på 10 år. Programmet er ambisiøst; målsetningen er både å øke forståelsen av likestillingsutfordringene i det norske forskningssystemet og å påvirke systemet med sikte på bedret likestilling og kjønnsbalanse. Samtidig forventes programmet på kortere sikt å gi resultater i form av flere kvinner i toppstillinger. Virkemidlene som utprøves og utforskes gjennom programporteføljen er derfor bevist varierte slik at vi kan få bedre forståelse av så vel utfordringer som mulige løsninger. For effektivt å kunne nyttiggjøre oss resultatene må de oppsummeres og vurderes. Programstyret besluttet derfor å bestille en midtveisevaluering. Håpet er at rapporten og dialogen rundt den vil gi viktige innspill når fremtidige strategiske valg skal treffes.

Oslo, juni 2017

Knut Liestøl,

Programstyreleder

# Innhold

1	Del 1. Sammendrag om programmet.....	5
1.1	Organisering og styring.....	5
1.2	Programstyret 2012-2016 .....	5
1.3	Programstyret 2017-2020 .....	6
1.4	Økonomi .....	6
2.5	Administrasjon.....	6
2.6	Utlysninger .....	6
2.6.1	2013 – utlysning: .....	7
2.6.2	2014 – utlysning: .....	7
2.7	Kommunikasjon.....	7
2.7.1	Åpne arrangementer og seminarer i regi av BALANSE.....	8
2.7.2	Prosjektinterne arrangementer.....	8
2.7.3	Annen formidling og kommunikasjon .....	8
2.7.4	Verktøykasse .....	9
2.8	Internasjonalisering.....	9
2.8.1	Internasjonalt samarbeid .....	9
2.8.2	Deltagelse på andre internasjonale arrangementer: .....	9
2.9	Strategiske utfordringer .....	10
2	Del 2. Midtveisevaluering.....	11
3.1	Innledning.....	11
3.2	Programmets målsettinger.....	12
3.3	Vurdering av resultater i lys av programplanens ambisjoner .....	13
3.4	Fører BALANSE-prosjektene til ledelsesendringer? .....	16
3.4.1	Internseminarene og læring prosjektene imellom.....	17
3.4.2	Hvilke faktorer fremmer eller hemmer at prosjektene lykkes? .....	17
3.5	Anbefalinger om veien videre .....	19
3.5.1	Nok tiltak knyttet til karriereutvikling og mentorordninger?.....	19
3.5.2	Presisering av hvilke grupper kvinner eller menn tiltak i BALANSE-programmet kan rette seg mot .....	20
3.5.3	Likestilling og internasjonalisering .....	20
3.5.4	Styrket satsing på tiltak rettet mot endring av ledelse og strukturer .....	21
3.5.5	Mer forskning? .....	21
3.5.6	Kilder.....	22

# 1 Del 1. Sammendrag om programmet

Norge ble i 2003 dømt i EFTA-domstolen i forbindelse med klagesak til ESA mot øremerkede stillinger for kvinner, da utlysning av øremerkede stillinger i 2001 og 2002 ble vurdert å være i strid med EUs likebehandlingsdirektiv. Dette førte til behov for å utvikle nye nasjonale initiativer med mål om å øke tempoet for kjønnsbalanse i norsk forskning. I stortingsmeldingen Klima for forskning (2008-2009) ble det vist til det svenske VINNMER-programmet i regi av VINNOVA som en inspirasjon for en mulig norsk satsing. Målsettingen for VINNMER (2007-2014) var å tilrettelegge for rekruttering og kjønnsbalanse til toppstillingsnivå gjennom betydelige bidrag til mobilitet og karriereutvikling for enkeltforskere. Dette programmet hadde et totalvolum på om lag 500 MSEK, og hadde i tillegg støtte fra Marie Curie Cofund (5+10 MEUR). Inspirert av dette programmet tok Forskningsrådet initiativ til en programsatsing kalt Kjønnsbalanse i toppstillinger og forskningsledelse (BALANSE). Til forskjell fra det svenske programmet, ønsket man i BALANSE å legge hovedvekten på strukturell og kulturell fornyelse, økt oppmerksomhet og evne til implementering hos ledere i sektoren og utvikling og deling av kunnskap om hva som hemmer og fremmer kjønnsbalanse i forskningssystemet. Gitt de økonomiske rammene for BALANSE, kunne kostnadsdrivende tilskudd til enkeltforskere karriereutvikling bare inngå i begrenset grad.

## 1.1 Organisering og styring

Divisjonsstyret i SAH vedtok i møte 18. oktober 2012 at programmet *Kjønnsbalanse i faglige toppstillinger og forskningsledelse* (BALANSE) skulle opprettes for en periode på minst fem år fra 2013. Samme møte vedtok å nedsette et programstyre der divisjonsstyreleder ble gitt fullmakt til vedta den endelige personsammensetningen etter en høring blant Divisjonsstyrets medlemmer. Programstyretperioden ble fastsatt til 4 år fra oppnevning. Ved utgangen av 2012 var et programstyre for BALANSE på plass. Programstyret ble oppnevnt med 9 medlemmer. Programstyret hadde sitt første møte 12. februar 2013, og programplanen ble godkjent i Divisjonsstyret 29. november 2013. Programstyret har i den første programperioden vært sammensatt av forskere og forskningsledere fra både UH-sektoren og næringslivet.

## 1.2 Programstyret 2012-2016

- Knut Liestøl, Professor, Institutt for informatikk, Universitetet i Oslo (leder)
- Marit Boyesen, Rektor, Universitetet i Stavanger
- Astrid Bårdgard, Fakultetsdirektør, Medisinsk-odontologisk fakultet, Universitetet i Bergen
- Eivind Engebretsen, Professor, Institutt for helse og samfunn, Universitetet i Oslo
- Annita Fjuk, Forskningsleder, Telenor Group, Research & Future Studies
- Tor Grande, Professor, Fakultet for naturvitenskap og teknologi, NTNU
- Erik Litborn, Programleder, VINNOVA, Avdeling hälsa, Sverige
- Karina Langseth-Manrique, direktør, GE Healthcare AS
- Ingeborg Lund, HR-direktør, SINTEF
- Curt Rice, prorektor, Universitetet i Tromsø (Curt Rice ble erstattet av Tor Grande, februar 2014 da Curt Rice overtok som leder av Kif-komiteen)

## 1.3 Programstyret 2017-2020

- Knut Liestøl, professor, UiO, (leder)
- Gry Alsos, professor, Handelshøgskolen i Bodø
- Tor Grande, professor, NTNU
- Ingrid Guldvik, dekan, Høgskolen på Lillehammer
- Kristin Halvorsen, direktør, CICERO
- Erik Litborn, programleder, VINNOVA, Sverige
- Ulf Sverdrup, direktør, NUPI
- Mari Teigen, forsker I, Institutt for samfunnsforskning
- Thomas Michael Walle, forskningskoordinator, Norsk Folkemuseum

## 1.4 Økonomi

Budsjett for perioden 2012-2022 anslås å være om lag 158 millioner kroner med forbehold om KDs bevilgninger fra år til år. Bevilgningen til BALANSE er økt fra 12 millioner kroner i 2015 til 18 millioner kroner pr. år i 2017. Økningen gjør det mulig med en ny større utlysning i 2017.

Programstyret har i 2012-2016 bevilget 44 millioner kroner til 11 Balanseprosjekter, og 10 millioner kroner til forskningsinnsats gjennom NordForsk-samarbeid.

Det er videre satt av inntil 10 millioner kroner til to programinterne utlysninger. Det kan søkes om to typer tilleggsmidler, 1) "Varig virkning" der prosjekter kan søke om maksimalt 500 000,- for å sikre varig virkning av tiltak og 2) "Internasjonalisering" der prosjekter kan søke om maksimalt 300 000,- for å øke kvinners deltagelse i internasjonalt forskningssamarbeid. Søknadsfrist for begge disse er løpende.

Det er avsatt årlig ca. 1 million kroner til drift av programmet, dvs. midler til drift av administrasjon og programstyret. Det er satt av 300 000,- pr. år til formidling og kommunikasjon.

## 2.5 Administrasjon

Programadministrasjonen består av et team i Forskningsrådet med en heltidsstilling og to deltidsstillinger. Seniorrådgiver Ingeborg W. Owsen PhD er programkoordinator.

## 2.6 Utlysninger

Programmet har så langt hatt to utlysninger, en i 2013 og en i 2014. Begge utlysningene ba søkere beskrive utfordringer knyttet til kjønnsbalanse i egen institusjon og forslå tiltak for å bøte på dette. Begge utlysningene krevde også en egenfinansiering på 50 prosent, dette for å sikre engasjement fra institusjonenes side.



### 2.6.1 2013 – utlysning:

22 søknader, 4 innvilget. Utlyst beløp: 15 millioner

Institusjon	Bevilget beløp
SINTEF	4,5 millioner
UiB	4,5 millioner
PRIO	3 millioner
NUPI	3 millioner

### 2.6.2 2014 – utlysning:

19 søknader, 7 innvilget. Utlyst beløp: 30-40 millioner

Institusjon	Bevilget beløp
UiO	6 millioner
HiBV/HSN	5 millioner
UiS	4 millioner
NTNU	4 millioner
UiA	4 millioner
UiT	3 millioner
PHS	3 millioner

## 2.7 Kommunikasjon

En av hovedintensjonene for BALANSE-programmet er læringsutbytte av igangsatte tiltak, og kommunikasjon og dialog om disse er av stor betydning.

Kommunikasjon og formidling inngår som en del av BALANSEs ambisjon om å være en nasjonal læringsarena. Programmet legger stor vekt på å utvikle møteplasser mellom prosjektene som tildeles midler og mellom disse og andre brukere. Programmet ønsker å formidle kunnskap om betydningen av kjønnsbalanse samt kunnskap om virkemidler for å oppnå bedre kjønnsbalanse.

Likeledes ønsker BALANSE å løfte aktuelle problemstillinger som ligger nære BALANSEs tematikk og nedslagsfelt.

Det er altså primært to typer møteplasser BALANSE arrangerer, a) formidling av erfaringene fra BALANSE-prosjektene og b) søkelys på generelle problemstillinger.

## 2.7.1 Åpne arrangementer og seminarer i regi av BALANSE

**Kick-off seminar for BALANSE.** Key-note forelesninger ved programstyreleder Knut Liestøl og professor Curt Rice. Oslo, februar 2014.

**Hvordan bli professor i Norge?** Med dette seminaret ønsket BALANSE å rette søkelys på veien mot professorstilling og hva som kreves for å bli professor i Norge i dag. Uklarhet om veien til professortittelen ser ut til å ramme særlig kvinner. Avholdt april 2015 på Litteraturhuset i Oslo.

**Linker mellom kjønnsbalanse og kjønnsforskning.** BALANSE inviterte til en workshop for å utforske forbindelsene mellom kjønnsbalanse – flere kvinner i akademien – og kjønnsforskning – forskning på betydningen av kjønn i samfunnet. Et av spørsmålene som ble belyst var hvorvidt flere kvinnelige professorer vil bidra til mer forskning med kjønnsperspektiver. Avholdt desember 2015 i Oslo.

**Hvorfor er det få kvinner i forskningens lederposisjoner?** Frokostseminar om årsaker og konsekvenser av kvinners fravær i forskningens lederposisjoner på Litteraturhuset i Oslo. Seminaret bygget på en forskningsrapport laget av UiBs BALANSE-prosjekt. Februar 2016

**Kjønnsbalanse i kulturlivet og i forskning – felles utfordringer?** Manglende kjønnsbalanse er også en utfordring andre steder enn i akademien, blant annet innen kunst- og kulturfeltet. BALANSE inviterte derfor kunstnere og forskere til et åpent seminar om felles utfordringer og løsninger. Juni 2016.

**Ferdig forska? Kjønnsbalanse i akademien, hva vet vi?** BALANSE tok initiativ til et samarbeid med Kilden og Kif til et åpent seminar 14.12.16. der vi så nærmere på hva forskningen sier om den manglende kjønnsbalansen i forskning. Dette arrangementet ble også streamet og sett av over 300 personer. Desember 2016.

## 2.7.2 Prosjektinterne arrangementer

- Oppstartsamling for nye prosjekter, 2014
- Programsamling, 2014
- Oppstartsamling for nye prosjekter, mai 2015
- Programsamling med alle 11 prosjekter, oktober 2015
- Workshop om forskningskomponenten i prosjektene, januar 2016
- Workshop om utfordringer knyttet til ledelsesarbeid i prosjektene, mars 2016
- Programsamling med alle prosjektene der også hele programstyret deltok, Bergen, oktober 2016

## 2.7.3 Annen formidling og kommunikasjon

- Orienteringsmøte om 2013-utlysningen, april 2013
- Fem åpne orienteringsmøter om 2014-utlysningen avholdt i Oslo/Forskningsrådet, ved UiT, UiN, NTNU, UiA og UiS, 2014
- Informasjonsmøte om første utlysning i programmet "Solving the Gender Paradox: Gender Gaps in the Nordic Research and Innovation Area". Samarbeid med NordForsk. Januar 2016
- Workshop – Kjønnsperspektiver i Horisont 2020-utlysninger. Samarbeid med Internasjonal avdeling i Forskningsrådet, august 2016

## 2.7.4 Verktøykasse

BALANSE har ambisjoner om å være en nasjonal læringsarena og utvikle en verktøykasse for likestillingstiltak i sektoren. En nettbasert verktøykasse med oversikt over ulike tiltak, og erfaringer med disse, er under bearbeidelse. Prosjektportretter av BALANSE-prosjektene på programmets nettside utgjør oppstarten av dette arbeidet.

## 2.8 Internasjonalisering

Utvidelsen av programperioden til 10 år åpner også for en utvidelse av BALANSEs mandat. Det er ønske fra Forskningsrådets side at noen av midlene skal brukes på internasjonalisering, det vil si rettes mot å bedre kvinners deltagelse i internasjonalt forskningssamarbeid. Dette blir pr. i dag blant annet ivarettatt via internutlysningen av midler til internasjonalisering.

### 2.8.1 Internasjonalt samarbeid

BALANSE har vært pådriver for å få til et felles nordisk forskningsprogram under NordForsk og bidrar med 10 mill. kroner inn i NordForsks nye program "Solving the Gender Paradox". Programmet lyste ut 50 mill. kroner til et til to Nordic Centre of Excellence med søknadsfrist 27. april 2016. To søknader ble innvilget; *Nordic Centre for Research on Gender Equality in Research and Innovation (NORDICORE)* ledet av Mari Teigen ved Institutt for samfunnsforskning og *Beyond the Gender Paradox: Women's Careers in Technology-driven Research and Innovation in and outside of Academe*, ledet av Gabriele Griffin ved Uppsala universitet.

Programkoordinator sitter i programkomiteen som ledes av divisjonsdirektør Jesper W. Simonsen.

BALANSE har deltatt i det EU-finansierte nettverket GENDER-NET (Promoting gender equality in research institutions and the integration of gender dimension in research contexts) som ble avsluttet høsten 2016. GENDER-NET var et policyrettet ERA-NET som bestod av partnere fra 11 ulike land i Europa, Canada og USA. Partnere var departementer, forskningsfinansierende og forskningsutøvende institusjoner. Forskningsrådet var partner i GENDER-NET på basis av BALANSE og programkoordinator deltok i det norske teamet. En videreføring av nettverket i form av et Co-fund er under utarbeidelse.

### 2.8.2 Deltagelse på andre internasjonale arrangementer:

**Gender Summit** BALANSE ble presentert med stand og poster på *Gender Summit* i Brussel 2014.

**Gender Equality: Policy/Research/Society** BALANSE ble presentert på en polsk-norsk forskningskonferanse i Warszawa, oktober 2014.

**Gender Summit** BALANSE-programmet ble presentert for et internasjonalt publikum på Gender Summit-konferansen i Berlin, november 2015.

**Gender Equality in Higher Education** Programkoordinator og 8 prosjektledere deltok med et eget panel og presenterte BALANSE-programmet for et internasjonalt publikum i Paris, september 2016.

**Helsinki Group** BALANSE ble presentert for Helsinkigruppen i oktober 2016.

## 2. 9 Strategiske utfordringer

I 2017 ble et av BALANSE-prosjektene funnet å være i strid med Ligestillingsloven. Allerede høsten 2015 ble prosjektet innklaget til Ligestillings- og diskrimineringsombudet (LDO) av en mannlig ansatt ved institusjonen. I uttalelse av 30.09.2015 konkluderte LDO med at prosjektet var i strid med ligestillingsloven § 5 jf. § 7 ved at det ble rekruttert kvinner til prosjektet fra fakulteter der kvinner ikke var underrepresentert i professor- og dosentstillinger. Saken ble påklaget og sendt til Ligestillings- og diskrimineringsnemda som i et vedtak av 06.01.2017 konkluderte med at kjønnsfordelingen ved de fakultetene det ble rekruttert fra ikke ga lovlig adgang til positiv særbehandling, og at prosjektet følgelig var i strid med Ligestillingsloven. Nemdas vedtak var endelig og kunne ikke påklages. Forskningsrådet hevet kontrakten med HSN og KLOK-prosjektet i mars 2017.

Reglene for positiv særbehandling kan ramme individrettede BALANSE-tiltak og prosjekter. Forskningsrådet og BALANSEs administrasjon og styreleder har tatt initiativ til dialog med LDO for avklaringer av praktisering av lovverket i forbindelse med nye utlysninger.

## 2 Del 2. Midtveisevaluering

### Midtveisevaluering av Forskningsrådets BALANSE-program

Hilde Danielsen

#### 3.1 Innledning

Programstyret i BALANSE bestilte vinteren 2017 en midtveisrapport med tanke på å få en kritisk oppsummering av programmets resultater så langt som ledd i arbeidet med den videre utviklingen av programmet. Denne midtveisrapporten vil vurdere BALANSE (*Kjønnsbalanse i faglige toppstillinger og forskningsledelse*) med hovedvekt på prosjektenes resultater, inklusive internseminarer og læring mellom prosjektene. Programperioden er på ti år, fra 2013–2022, og har et totalbudsjett på 158 millioner kroner. Det er dermed et langsiktig program med store ambisjoner.

Mandatet for denne rapporten er i henhold til avtale fastlagt på følgende måte:

I forbindelse med at programmet er midtveis i en prosjektperiode på ti år, ønsker Forskningsrådet et kunnskapsgrunnlag og et kritisk blikk som beskriver status for arbeidet i kjølvannet av BALANSE.

Rapporten skal gi en oversikt over resultatene så langt i BALANSE med hovedvekt på BALANSE-prosjektene (inklusive internseminarer og læring mellom prosjektene).

En foreløpig skisse til mandat for oppdraget som skal kartlegges, er:

- å oppsummere den nye kunnskapen og endrede praksiser som BALANSE-prosjekter har tilveiebrakt / bidratt med på feltet kjønnsbalanse i akademia
- å vurdere disse resultatene i lys av programplanens ambisjoner
- å vurdere hvorvidt BALANSE-prosjektene fører til ledelsesendringer
- i lys av funnene å gi anbefalinger knyttet til nye utlysninger i programmet

Følgende vektlegges ved vurdering av prosjektene:

- at igangsatte tiltak har bidratt til å øke antall kvinner i toppstillinger og forskningsledelse
- eksempler på endret organisasjonskultur
- at tiltak / utprøving av nye tiltak er innenfor rammen av BALANSES målsettinger

Jeg har valgt å løse oppgaven på følgende måte: Rapporten vil først presentere programmets målsettinger. Deretter presenterer den prosjektene, deres aktiviteter og foreløpige

resultater og drøfter disse i forhold til programmets målsettinger. Jeg vil videre diskutere hva som har hemmet prosjektene, og hva som har gjort at prosjektene har lyktes. Til slutt tar jeg opp hvorvidt BALANSE-prosjektene fører til ledelsesendringer, og jeg avslutter med å gi anbefalinger til kommende utlysninger i programmet. Jeg er bedt om å oppsummere den nye kunnskapen og endrede praksiser som BALANSE-prosjekter har tilveiebrakt på feltet kjønnsbalanse i akademia, og dette punktet har av flere grunner vært noe utfordrende. For det første er kun to av prosjektene ferdigstilt. Det blir da vanskelig å vurdere prosjektenes underveisrapporter til Forskningsrådet om tiltak som kunnskap. I tillegg kommer at mange tiltak ikke er forskningsbaserte, og det er vanskelig å måle eller vurdere om tiltakenes resultater hadde kommet, uavhengig av tiltakene eller ikke. Jeg har derfor mer tatt opp aktiviteter og resultater av disse enn å oppsummere kunnskap. En annen utfordring er at BALANSE er et tiltaksrettet program. Det medfører andre forutsetninger for å vurdere hva som er kunnskap, enn i ordinære forskningsprogram, der kunnskap blir kvalitetssikret gjennom publiseringskanalene.

For å kunne vurdere prosjektenes resultater i lys av BALANSE-programmets målsettinger vil jeg først kort presentere ambisjonene til programmet, basert på programplan og utlysningene.

## 3.2 Programmets målsettinger

BALANSE er rettet mot å bedre kjønnsbalansen på toppnivå i norsk forskning, definert som professornivå innen forskningsledelse. Bakgrunnen for opprettelsen av programmet blir beskrevet i programplanen. Den opplyser at det i 2012 var kun 24 % kvinner blant professorene ved universitet og høyskoler. Kvinner har også en tregere karriereutvikling i det akademiske systemet enn menn (Forskningsrådet 2013:4). BALANSEs ambisjoner skildres slik under punkt 3, «Mål for programmet» i *Programplan 2013–2017* (Forskningsrådet 2013):

Programmets mål er å fremme kjønnsbalanse på seniornivå i norsk forskning og styrke den strukturelle og kulturelle fornyelsen i forskningssystemet som gjør dette mulig. Disse målene skal nås gjennom

- kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling
- bedre forskningsledelse
- tiltak for karriereutvikling

For å nå målene om økt kvinneandel innen faglige toppstillinger og forskningsledelse er det avgjørende å fremme bevissthet og kunnskap om betydningen av kjønnsbalanse og hvilke faktorer som bidrar til å bedre og fremme kjønnsbalanse. BALANSE skal utvikle en verktøykasse for likestillingstiltak som kan brukes av alle i sektoren. Kunnskapsdeling er like viktig som kunnskapsutvikling. Målet er å være en nasjonal kunnskapsleverandør for likestillingstiltak i forskning og forskningsledelse.

BALANSE skal være et utviklingsorientert og eksperimentelt program. Det er viktig for BALANSE å støtte opp om nye løsninger som gir varige endringer, skaper nye kulturer og gjør institusjonene mer

konkurransedyktige. BALANSE-prosjektene oppfordres til å kombinere tiltak for å bedre kultur, struktur og forskeres karriereløp.

Faglige lederposisjoner gir stor innflytelse over forskningen og er viktig for å utvikle kvalitet både innenfor forskning og utdanning. Å sikre kjønnsbalanse blant forsknings- og prosjektledere er derfor et prioritert område. BALANSE vil på ulike måter tematisere og stimulere til karriereutvikling i forskningsledelse.

God forskningsledelse får stadig større betydning. Et viktig mål for BALANSE er å få forskningsledere til å bli mer bevisste sin rolle i å se, utvikle og rekruttere kvinnelige talenter. Bedre kjønnsbalanse fordrer et aktivt lederskap og ledelsesstrategier. Programmet vil derfor være interessert i prosjekter som tematiserer forskningsledelse.

BALANSE har relevans for forskere og forskningsledere i hele spekteret av forsknings- og innovasjonskjeden. Programmet har også relevans for forskningsforvaltning og politikktutforming og for interessenter i andre land. BALANSE tar også mål av seg til å posisjonere Norge som internasjonalt ledende når det gjelder kjønnsbalanse i forskning.

Søkere til utlysninger i BALANSE kan være universiteter, høyskoler, forskningsinstitutter og næringsliv.

(Forskningsrådet 2013:7)

Programmet vil slik bidra til bedre kjønnsbalanse ved å støtte kunnskapsinnhenting, gjennomføring av tiltak og deling av kunnskap og erfaringer. Målet er i tillegg å utvikle en kunnskapsbasert «verktøykasse» for sektoren som kan bidra til varig endring av kjønnsbalanse på toppnivå.

BALANSE er organisert som et handlingsrettet program der utgangspunktet har vært at bare en mindre del, anslagsvis 20 % av ressursene i prosjektene, skal brukes til forskning. Programmet er rettet mot toppnivå i hele forskningssystemet i Norge. Søkerne har blitt bedt om å analysere sine egne utfordringer og foreslå tiltak for hvordan de kan løse utfordringene. Finansiering fra programmet krever 50 % egenfinansiering fra søkerinstitusjonen (av tiltakene). Dette er gjort for å sikre forankring og involvering på ledelsesnivå i institusjonene. Programmet er ikke først og fremst innrettet mot individuelle tiltak, men ønsker tiltak som bidrar til varig kulturell og strukturell endring som støtter forskernes karriereløp og bidrar til bedre kjønnsbalanse i institusjonene. Programmet har også et mål om å være utviklingsorientert og eksperimentelt, og det skal formidle resultatene slik at de kan være til inspirasjon for hele sektoren. Det skal altså være en nasjonal læringsarena der man skal utvikle og dele kunnskap og erfaringer.

### **3. 3 Vurdering av resultater i lys av programplanens ambisjoner**

Programmet har i utlysningstekstene bedt om søknader/prosjekter med tiltak som kan føre til kultur- og strukturendringer, og som bedrer karriereplanleggingen for forskere.

Prosjektene har utformet tiltak som adresserer dette, men med en mulig overvekt på karriereplanlegging og kulturendringer sett i forhold til strukturendringer. Inntrykket av rapportene fra prosjektene og deres svar på mine spørsmål (se spørsmålsliste i vedlegg) er at de har slitt mer med å få igangsatt tiltak som fremmer varige strukturelle endringer knyttet til kjønnsbalanse og ledelse, enn tiltak for kvalifisering av kvinnelige kandidater til toppstillinger. At noen flere kvinner har nådd toppstillinger, sier ikke nødvendigvis noe om varige strukturendringer i organiseringen av institusjonene. Samtidig er det sannsynlig at strukturendring tar tid, og at strukturendringer som følge av BALANSEs prosjekter vil manifestere seg etter at prosjektene formelt er avsluttet. Mange prosjektledere understreker at innsatsen for bedre kjønnsbalanse vil videreføres etter prosjektslutt og også utvides.

Ambisjoner i prosjektbeskrivelsene om at tiltakene skulle være nyskapende og ta fatt i mannsdominans og kjønnsstereotyper, vises ikke så godt igjen i de foreløpige rapportene. Resultatet, også inkludert mangel på resultater, i form av opprykk blant kandidatene eller endrede rutiner kan handle om at det tar tid å se resultater av denne typen prosesser. Det kan også være at feil tiltak var vektlagt, og at kvinner som deltok, var for langt unna professorkompetanse og ikke i riktig posisjon for kvalifisering til toppstilling.

BALANSE-programmet hadde opprinnelig et ønske om at næringslivet skulle delta med prosjekter, men det har ikke lyktes så langt. Dersom man skal inkludere næringslivet i programmet, kreves det antakelig en endring og en innsats for å oppnå dette. Spørsmålet er om programstyret ønsker å prioritere en slik målrettet innsats. Det ser foreløpig ut til at det er mange nok utfordringer innen academia.

Ambisjonen om å være utviklingsorientert og eksperimentelle – hva med den? I krav til innhold i søknadene står det at prosjektene skal inneholde nye, innovative og/eller nyskapende videreutvikling av eksisterende tiltak. De innvilgede prosjektene skisserer stort sett kjente tiltak, men gjerne med noen utviklingsorienterte, lokale tilpasninger. Et nyskapende prosjekt finner vi ved Universitetet i Tromsø, under ledelse av Hilde Blix, med sitt originale fokus på skjønn og kjønn innen de kunstneriske utdanningene. Et annet prosjekt med nyskapende elementer finner vi ved NTNU, under ledelse av Vivian Lagesen. Det er nyskapende ved å benytte en metodikk for inkludering som ikke har vært brukt i academia tidligere. Prosjektet bæres av ideen om at å forhindre eksklusjonsmekanismer ikke er det samme som å skape inkludering, og det fronter slik et positivt driv for endring. Flere av prosjektene som har fått innvilget penger, ligger ved institusjoner som i utgangspunktet har svært dårlig kjønnsbalanse, og som knapt har drevet likestillingsarbeid tidligere. Det er mulig at det er lettere å utvikle nyskapende tiltak ved institusjoner som allerede har på plass de grunnleggende strukturene for å arbeide for likestilling.

I programplanen under skildringen av punkt 4, *Programmets oppbygning og strategiske perspektiver*, presiseres målgruppen: «Prosjektet skal støtte opp om planmessig karriereutvikling for kvinner på nivå nær professor, forsker 1 og/eller forskningsdirektør» (Forskningsrådet 2013: 8). Dette punktet definerer hva som menes med toppnivå, men er



bare delvis fulgt opp i prosjektene. Flere prosjekter har fokusert på lavere nivå enn dette i sine prosjektbeskrivelser og gjennomføringer av tiltak, bl.a. SINTEF, Politi­høgskolen, Universitetet i Stavanger og NUPI. Det finnes argumenter for å godta satsing på et lavere nivå enn de som nærmer seg professornivå, dersom det ikke finnes aktuelle kvinnelige kandidater som nærmer seg professornivå i organisasjonen. I de tilfellene må man jo kvalifisere dem på et lavere nivå først. Samtidig kan det være relevant å kreve at man dokumenterer en slik mangel før man velger å sette inn tiltak på et lavt nivå i organisasjonen.

Likestillings- og diskrimineringsnemndas vedtak av 06.01.17 slår fast at et av KLOK-prosjektets tiltak i regi av BALANSE har opptrådt i strid med eksisterende lovverk. Samtidig stiller dette vedtaket spørsmål ved rammene for BALANSE og om vedtaket bør få konsekvenser for innretningen av BALANSE-programmet. Saken illustrerer en uklarhet om målsettinger for programmet som kan spores i programplan og utlysninger: om BALANSE-programmets tiltak kun skal rettes mot underrepresenterte kvinner på toppnivå. Den lave kvinneandelen framstilles som en viktig bakgrunn og begrunnelse for programmet. Samtidig peker selve begrepet *kjønnsbalanse*, som er valgt som tittel på programmet, mot at både menn og kvinner skal kunne inkluderes dersom de er underrepresenterte på toppnivå og i forskningsledelse.

Begge utlysningene, i 2013 og 2014, og programplanen fra 2013, som det henvises til som et grunnlag for utlysningene, uttrykker at BALANSE har et mål om økt kvinneandel i faglige toppstillinger og forskningsledelse. Selve ordene kvinner og menn er ellers fraværende i de to utlysningene for programmet i 2013 og 2014. Kjønnsbalanse, som er det gjennomgående begrepet i utlysningene, leder tankene mot balanse mellom kjønn og kan implisitt gjelde menn. I den første utlysningen står det: «Tiltakene kan for eksempel rettes inn mot kulturelle utfordringer, organisatoriske grep og felles tiltak for å løfte visse grupper.» Det blir altså ikke presisert hvilke krav en setter til disse gruppenes underrepresentasjon, på hvilket nivå i organisasjonen denne befinner seg på, eller hvorvidt gruppen består av utelukkende kvinner. Dette formuleres likt i den andre utlysningen. Dette åpner et tolkningsrom der det er mulig å både tro at tiltakene i BALANSE-programmet kan gjelde menn, dersom de er underrepresentert på toppnivå, og at tiltakene kun skal gjelde kvinner. Denne uklarheten gjenspeiles i at prosjektlederne i porteføljen har hatt ulike fortolkninger av menns rolle i sine tiltak.

I et medieoppslag om dommen mot KLOK-prosjektet i likestillings- og diskrimineringsnemnda omtales det at BALANSE-programmet da har sagt opp kontrakten med dette prosjektet. Divisjonsdirektør i Forskningsrådet Jesper Simonsen uttaler følgende:

«Vi har bedt dem [HSN] om å justere prosjektplanen slik at den er innenfor loven og innenfor bevilgningen. Det har høgskolen fått en to ukers frist til å sende inn en plan på, sier han. Han understreker at Balanse-programmet skal fremme kvinner i akademiske toppstillinger. Det er derfor ikke innafor å ta inn menn på programmet.» (Khrono 8. mars 2017)

Dette er det eneste stedet jeg har funnet at et krav om at BALANSE-programmet ikke skal støtte menns karriereutvikling, blir uttalt. Presiseringen støttes av at programmet har en

målsetning om økt kvinneandel i faglige toppstillinger. Men en nærlesning viser at forholdet til menn ikke presiseres i programplan eller utlysninger. Å si at målet er å fremme kvinners posisjoner i akademia, er ikke det samme som å si at menn ikke kan inkluderes under noen omstendigheter. For framtidige søkere til programmet kan det framstå som urimelig med et tydelig krav til prosjektene som kun er formulert i et medieoppslag. Samtidig reiser også dommen i nemnda, som presiserer at det var ulovlig å stenge menn ute fra et tiltak i regi av et BALANSE-prosjekt, spørsmål om en avklaring av hvilke tiltak BALANSE-prosjektet kan støtte eller ikke støtte.

### **3.4 Fører BALANSE-prosjektene til ledelsesendringer?**

Ledelsesinvolvering og -endring har vært et tema i utlysningene, både som krav om at prosjektene skal ha forankring i ledelsen, som ønske om tiltak som endrer kjønnsbalanse i ledelsen, og at tiltak skal rette seg mot systematisk endring av ledelsens engasjement eller rutiner for å skape bedre kjønnsbalanse.

Det er få konkrete resultater å vise til i og med at bare to prosjekter er avsluttet. I tillegg kan det være vanskelig å få et riktig inntrykk av effekter i et så kort tidsperspektiv som disse prosjektene har. Effektene av ledelsesendringer kan tenkes å vises gjennom endringer i prosentandelen kvinner i posisjoner der man har ønsket flere kvinner. Samtidig vil det være metodisk vanskelig å skille ut hvilke kvinner som ville fått opprykk eller bli tilbudt professorat på grunn av tiltak støttet av BALANSE, og hvilke som ville fått det uavhengig av tiltak rettet mot å bedre kjønnsbalansen. Samtidig kan en med utgangspunkt i at ledelsesendring handler om noe annet enn tallfestede endringer, peke på organisatoriske og strukturelle endringer.

Det er interessant at prosjektlederne rapporterer om økt bevisstgjøring rundt likestilling og tiltak for å få flere kvinner inn i forsknings- og ledelsesstillinger helt fra søknadsprosessen kom i gang og videre gjennom prosessen med gjennomføring av tiltak og forskning. De peker også på at BALANSE-programmet bidrar til økt bevissthet og legitimitet i sektoren for arbeid og tiltak som motvirker kjønnsbalanse. Prosjektlederne rapporterer slik om en opplevd endring blant ledere i bevisstgjøring om den manglende kjønnsbalansen i sektoren. Mange prosjekter gjennomfører tiltak som inkluderer mål om ledelsesendringer. Hvordan slike ledelsesendringer manifesterer seg, rapporterer prosjektene foreløpig mindre om. Noen prosjekter har som mål å integrere temaet kjønnsbalanse i ordinære ledelseskurs ved institusjonene, og slike endringer har blitt dokumentert. Flere prosjektledere melder at endring i ledelse på institusjonene påvirker mulighetene til å gjennomføre tiltak og forskning på en god måte. Flere (minst tre) har opplevd at ledelsen har blitt skiftet ut på grunn av valg og fusjoner, og at engasjementet for kjønnsbalanse har endret seg med det, både i positiv og negativ retning. Dette viser at det langt fra er selvsagt at arbeid for kjønnsbalanse har støtte fra dagens ledere i akademia, og at det er viktig å danne en kultur og strukturer som sikrer endring uavhengig av slike utskiftninger i toppledelsen. Det er også en utfordring at mange ledere i norsk forskningssektor er for likestilling og kjønnsbalanse, men at de legger ulikt innhold i hva det innebærer. Det at alle er enige på det generelle planet, kan være en ulempe og gjøre det krevende å plassere tematikken høyere på dagsordenen.

### **3.4.1 Internseminarene og læring prosjektene imellom**

Et av målene med BALANSE-programmet er at det skal være en nasjonal læringsarena. Programmet har avholdt årlige programsamlinger og flere internseminarer der et av målene har vært overføring av læring mellom prosjektene, se del 1, sammendrag om programmet.

Prosjektlederne rapporterer at internseminarene har vært inspirerende og nyttige, at de har gitt god anledning til åpen dialog og erfaringsutveksling, og at de har ført til viktig kontakt og samarbeid mellom prosjektene. Flere av prosjektene har invitert foredragsholdere fra andre prosjekter innen BALANSE-programmet til samlinger og kurs. Flere peker spesielt på at det er viktig og nyttig å kunne utveksle erfaringer om barrierer og vansker en har støtt på, like mye som å presentere det som har fungert godt og gitt resultater.

BALANSE-programmet har en egen nettside der de selv skriver og publiserer nyheter. Som en oppstart på verktøykassen har programmet leid inn Kilden til å skrive prosjektportretter av samtlige portretter i porteføljen. Prosjektene har også blitt formidlet av dem selv. Prosjektene har egne hjemmesider, slik de er pålagt av Forskningsrådet, og de har i tillegg bidratt i media på andre måter med kronikker og intervjuer. Flere av prosjektene har publisert eller er i ferd med å publisere arbeider, som doktorgrader og vitenskapelige artikler.

### **3. 4.2 Hvilke faktorer fremmer eller hemmer at prosjektene lykkes?**

Er det fellesnevnerne i rapportene fra prosjektene og i erfaringene til prosjektlederne som viser hva som fremmer eller hemmer utviklingen av tiltakene?

Det framstår som tydelig ut fra prosjektledernes rapporter at forankring i institusjonenes ledelse har vært en viktig faktor for å fremme tiltakene og gjennomføre dem med suksess i institusjonene. Det er per i dag et krav i utlysningene at søknadene skal være forankret både i toppledelsen og i den lokale ledelsen ved institusjonen. Dette kriteriet framstår som viktig å videreføre og om mulig forsterke. Samtidig kan en forsterking føre til at institusjoner som ville trenge tiltak, men der ledelsen ikke støtter det, blir hengende ytterligere etter.

Forankring i ledelsen handler om ledelsesinvolvering, om hvorvidt ledelsen har kunnskap om, støtter og driver fram BALANSE-prosjektet ved institusjonen. Ledelsesendring handler om hvordan prosjektene kan bidra til en endring av ledelsens engasjement og rutiner for å fremme kjønnsbalanse. Ledelsesforankring kan sikres på ulike måter. I noen prosjekter har prosjektlederen innehatt posisjoner i ledelsen, i andre har prosjektlederen sikret at prosjektet blir plassert sentralt i organisasjonenes struktur. Prosjektene har gjennom prosjektperioden vist seg sårbar for organisatoriske endringer i sektoren, særlig har fusjonsprosesser fått innvirkning på prosjektene utvikling. Sentrale personer som har sikret prosjektet entusiasme i ledelsen, kan skifte arbeidsoppgaver og forsvinne ut av ledelsen eller prosjektet. Og flere prosjektledere oppgir fusjonsprosesser som årsaker til tidsforskyvning av aktiviteter i prosjektene. Dette kan ha sin forklaring i at ledere er mer berørt av fusjonsprosesser enn andre ansatte, men også at ledelsen prioriterer feltet kjønnsbalanse lavt.

Når institusjonene har opplevd store organisatoriske endringer, som fusjoner, påvirker det arbeidet med kjønnsbalanse. Man kan tenke seg at slike prosesser kan bidra til at kjønnsbalanse settes tydelig på dagsorden og følges opp i slike prosesser. Likevel tyder rapportene fra prosjektene på at slike organisatoriske endringer heller har ført til at arbeidet med kjønnsbalanse har fått vikeplikt og blitt nedprioritert. Det har bidratt til forsinkelser, og noen av fusjonsprosessene har ført til at den eksisterende kjønnsbalansen har blitt forsterket. Samtidig har noen av fusjonsprosessene åpnet for å fylle toppstillinger på nytt, og det finnes eksempler, som ved SINTEF, på at fusjonsprosesser både har gjort at arbeid med kjønnsbalanse har blitt forsinket, og at kjønnsbalansen i toppledelsen har bedret seg betraktelig ved at institusjonen har benyttet seg av mulighetene som oppsto.

Flere prosjektledere påpekte at rene kvinnetiltak møtte motstand, både blant menn og kvinner, fordi de ble oppfattet som forskjellsbehandling. Manglende interesse og forståelse for problemstillingen blant vitenskapelig ansatte er en opplagt hemmer, ifølge flere prosjektledere, kombinert med motstand mot «kvinnetiltak» – fra begge kjønn. Videre mangler enkelte ansatte forståelse – og aksept – for tiltak satt inn på gruppenivå fordi det kan medføre at enkelte opplever skjevheter på individnivå. Ordet KJØNNBALANSE er i utgangspunktet kjønnsnøytralt og derfor smart som en inngang til å jobbe for bedre kjønnsbalanse. En presisering av at det må være minst førti prosent representasjon av hvert kjønn på toppnivå, er derfor viktig for å skape legitimitet for ulike tiltak, presiserer enkelte prosjektledere. Samtidig er det sentralt å være klar over at størrelsen på institusjonene har noe å si for utforming av tiltak. I prosjektene på store institusjoner er det et mer åpent spørsmål hvordan kjønnsbalansen skal beregnes og hvilke nivå man skal velge for å definere underrepresentasjon. Kjønnsbalansen kan variere mye fra fakultet til fakultet og fra institutt til institutt, og det kan være vanskelig å definere deltakere til tiltak som er karrierefremmende.

Det er vanskelig å skape store endringer i en organisasjon uten at det ender i konflikt. For å få alle med er det viktig at man ikke skylder på menn, men presenterer kjønnsdiskriminerende holdninger og praksiser som noe alle bærer med seg, pekte en prosjektleder på. Noen prosjekter forsøkte å demme opp for motstand mot BALANSE-prosjektet ved å arbeide med å inkludere menn der det var mulig, slik at prosjektet framsto som et felles løft for institusjonen. Disse dilemmaene peker på behov for forskning på beste praksis for kulturendring i organisasjonene og forskning på hvordan man kan jobbe med og måle kulturendring som bidrar til kjønnsbalanse.

De fleste prosjektlederne påpeker at det kan virke hemmende på prosjektenes suksess, eller vurdering av suksess, at endring tar tid. Anledningene til å ansette kvinner i professorater eller lederstillinger er ikke så mange – mulighetene til å ansette flere kvinner er avhengig av at det faktisk finnes stillinger som skal besettes. Prosjektlederen Gunnhild Bjaalid ved Universitetet i Stavanger pekte på et sentralt poeng for vurderingen av hvilke tiltak en vurderer som gode: Mens opprykksprosjekter og mentorordninger som er ment å hjelpe kvinner i vitenskapelige stillinger til å få professorkompetanse eller bli ledere kan sees på som en «quick fix» fordi de er på vei mot toppstillinger og får praktisk og økonomisk hjelp på veien, er jobben med å endre holdninger og faktisk atferd på alle nivåer i organisasjonen for

å ha en god kjønnsbalanse et lengre lerret å bleke. Hva som er de «mest vellykkede tiltakene», er avhengig av om en tenker kortsiktig eller langsiktig, og hvilke måleparametere en legger til grunn.

### **3. 5 Anbefalinger om veien videre**

Hva vet vi nå? Vi vet at økonomisk støtte fra Forskningsrådet og BALANSE gir legitimitet til likestillingsarbeidet i akademia og økt inspirasjon og kunnskap til å utføre tiltak.

Flere av prosjektene melder om en økt bevissthet rundt manglende kjønnsbalanse helt fra selve søknadsprosessen når man formulerer utfordringer. Det er grunn til at tro at slike sideeffekter også kan gjelde for de prosjektene som ikke fikk finansiering gjennom programmet. Ved juridisk fakultet ved Universitetet i Oslo fikk de ikke innvilget søknaden de sendte til BALANSE i 2014. De fant da ut at de ville gjennomføre prosjektet likevel, med egne midler, initiert av likestillings- og mangfoldsutvalget ved fakultetet. Slik sett har BALANSE bidratt til å generere forskning som programmet ikke har vært med på å finansiere selv, noe som tyder på at programmet har hatt ringvirkninger utover aktiviteter det selv har finansiert.

Penger fra Forskningsrådet er viktig, men legitimitetsfaktoren betyr også mye og kan tilføre likestillingsarbeidet en merverdi generelt i sektoren. Formidling fra programmets prosjekter bidrar videre til samfunnsdebatt og dermed økt bevissthet om kjønnsbalanse.

Programmet har en visjon om å bidra til nyvinning og kreativitet for å utfordre sektoren til å prøve nye grep. Den kan de holde fast ved da mange av de eksisterende prosjektene i porteføljen ikke er nyskapende.

#### **3.5.1 Nok tiltak knyttet til karriereutvikling og mentorordninger?**

BALANSE-programmet har støttet mange prosjekter som innebærer mentorordninger og tiltak for karriereutvikling, og som i mange tilfeller retter seg mot det individuelle nivået. De handler om å kvalifisere kvinner og eventuelt endre kvinnes eller institusjonenes ambisjoner for å få flere kvinner inn i toppstillinger. Vi kan konstatere at det nå eksisterer en del tiltak for dette, og flere av disse har allerede satset på å oppsummere kunnskap. De framstår som nyttige, og mange prosjektledere framhever dem som suksessfulle tiltak. I tillegg har slike tiltak vært institusjonalisert i mange organisasjoner allerede før BALANSE-programmet ble opprettet. Resultatene er imidlertid vanskelige å måle. Én ting er at man kan måle om kjønnsbalansen har blitt bedre, og om man har oppnådd målet om prosentvise forbedringer, men man kan ikke vite hva som var årsaken til at man lyktes. Dessuten er det et åpent spørsmål hva som endres, om det er kvinners innstilling eller institusjonenes ambisjoner om kjønnsbalanse. Å skape takhøyde og kulturendring kan bidra til større endringer enn tiltak som innebærer at den enkelte blir sendt på et kurs.

Via BALANSE har man prøvd ulike varianter og høstet erfaringer fra disse om hvordan de ble opplevd. Det er mulig at mentorordninger er godt nok dekket i de pågående prosjektene og ikke vil føre til nyskaping av vesentlig betydning. Det kan derfor hende at slike mentor- og

karriereutviklingsprogrammer, som overveiende rapporteres som vellykkede av prosjektlederne i BALANSE-programmet, bør overlates til institusjonene. Forskningsbasert kunnskap om mentorordningers effekter har man mindre kunnskap om, og det kan være viktig og interessant å undersøke nærmere.

### **3.5.2 Presisering av hvilke grupper kvinner eller menn tiltak i BALANSE-programmet kan rette seg mot**

Likestillings- og diskrimineringsnemndas vedtak om at KLOK-prosjektet var i strid med likestillingsloven, skaper behov for presisering av hvem som er målgruppe for tiltak i regi av BALANSE-programmet, og hvilke premisser som ligger til grunn for støtte til ulike tiltak.

Dersom man vil unngå lignende konflikter mellom likestillingsloven og prosjektene til Forskningsrådet, kan man innføre ytterligere presiseringer i framtidige utlysninger fra programmet av hvem som er inkludert og ekskludert fra tiltak i regi av BALANSE. Da kan man presisere at visse kriterier, som f.eks. statistisk underrepresentasjon på gitte nivå i organisasjonsstrukturen, må være oppfylt før man starter prosjekter som innebærer positiv forskjellsbehandling av kvinner. Flere prosjektledere forteller at de har passet nøye på statistikkene for å hindre at de skal komme i konflikt med eksisterende lovverk. Institusjonene har ansvar for å ikke bryte loven. Samtidig kan Forskningsrådet gjøre endringer, slik at søkerne blir mer oppmerksomme på denne utfordringen. Dermed kan man sikre seg at programstyret får nok kunnskap til å vurdere om prosjektene forholder seg til programmets rammer og eksisterende likestillingslovverk. Representanter for Likestillings- og diskrimineringsombudet kan også få en observatørstatus i programstyret for å hindre at innvilgede prosjekter står i strid med likestillingsloven.

Man kan holde muligheten åpen for å presisere at menn som arbeider i akademia i og er underrepresenterte på toppnivået ved sine institusjoner, kan få tilgang til karrierefremmende tiltak i prosjektet. En slik endring vil være i tråd med de pågående planlagte endringene i likestillingsloven og vil også kunne bidra til å sikre legitimitet i institusjonene til tiltak som oftest vil innebære positiv særbehandling av kvinner.

### **3.5.3 Likestilling og internasjonalisering**

Integreringen i et globalisert arbeidsliv innen akademia, inkludert sammenveving mellom EU-standarder og norske standarder for forskning, kan innebære et møte med andre likestillingskulturer enn den nordiske og «long hour cultures» (2016, 306). Kan internasjonaliseringsstrategier innen sektoren komme i konflikt med mål om kjønnsbalanse? På den ene siden kan det styrke kjønnsbalansen i akademia at man tar i bruk et internasjonalt arbeidsmarked som inkluderer kvalifiserte kvinnelige kandidater til toppstillinger. På den andre siden har det, både i samfunnsdebatt og forskning, blitt reist bekymring om internasjonaliseringens konsekvenser for kjønnsbalansen i norsk arbeidsliv. Framtredende forskere spår at «framtidens likestillingsdilemmaer vil i økende grad måtte forholde seg til samspillet mellom ulike arbeidslivs- og familiestrukturer, både nasjonalt og

internasjonalt» (Halbrynjo og Teigen 2016). Her kan være behov for mer kunnskap om forholdet mellom internasjonaliseringsstrategier, slik de utformes i norsk akademia i dag, og kjønnsbalanse innen akademia.

### **3.5.4 Styrket satsing på tiltak rettet mot endring av ledelse og strukturer**

Verktøykassen med tiltak som BALANSE-programmet skal utvikle vil omfatte tiltak knyttet til ledelsesendring. Så langt har tiltakene knyttet til ledelsesendring vært noe forsinket, men mange er nå iverksatt, og noen er avsluttet. Det blir spennende å se resultatene når rapportene fra ledelsesprosjektene er klare.

Det kan synes fruktbart å fortsatt be om tiltak og forskning knyttet til ledelse og eventuelt forsterke føringene på at prosjektene skal dreie seg om ledelse. At forankring i ledelse er viktig for å gjennomføre endring og tiltak, framstår som noe vi vet, og kanskje trenger vi ikke mer forskning på det. Forankring i ledelse har, ifølge prosjektlederne i programmet, vært svært viktig for prosjektenes suksess og bør videreføres som et krav i framtidige utlysninger. Samtidig bør programstyret ha in mente at dette kravet kan bidra til at institusjoner som hadde trengt tiltak, ikke får bli med i BALANSE på grunn av manglende interesse fra ledelsen.

Et svært viktig spørsmål som man ennå ikke virker å ha svar på, er hvordan kan man sikre at ledelse blir utført på en måte som konkret fremmer kjønnsbalanse. Aktiviteter knyttet til ledelse har ikke vært like godt fulgt opp i alle prosjektene, de har hatt en tendens til å bli forsinket, og det virker litt diffust hva prosjektene foreløpig har oppnådd. Flere av prosjektlederne nevner at det har vært vanskelig å finne firmaer som tilbyr lederutvikling for akademia, og som samtidig inkluderer et likestillingsperspektiv i sine opplegg. Flere har derfor tydd til opplegg som tar opp mangfold og inkludering for å kunne ta opp kjønnslikestilling som en del av mangfoldsperspektivet. Dette kan tyde på både mangel på kunnskap om hva som skal til for å oppnå kjønnsbalanse, og mangel på undervisnings- og kunnskapstilbud.

Når det gjelder endringer i ledelsesstrategier for å skape kjønnsbalanse, er det vanskelig å måle endringer, og dermed blir det viktig med oppfølgingsprosjekter knyttet til det. Bevisstgjøring kan være vanskelig å måle. Det kan måles via resultater, som endret kjønnsbalanse innen forskningsledelse og synliggjøring av fokus på kjønnsbalanse i rutiner, strategier og planer for virksomhetene. Noen prosjekter rapporterer at det har skjedd en bevisstgjøring. Det er ikke helt opplagt hvorfor det er slik. Det kunne vært interessant med prosjekter som jobber med endring av ledelse på tvers av ulike institusjoner. Rutiner og usagte normer rundt ansettelsesprosesser er det kanskje viktig å jobbe mer med?

### **3.5.5 Mer forskning?**

Endring tar tid, er gjennomgangsmelodien i tilbakemeldingene fra prosjektlederne. Vi vet også at det er vanskelig å måle eller identifisere akkurat hva det er ved tiltak og prosesser som virker balansefremmende. Det kan derfor være viktig med mer oppfølging og forskning knyttet til BALANSE-programmet og deres prosjekter. Prosjektlederne ønsker mulighet for

større andel forskning i prosjektene for å gi tiltakene større legitimitet ved institusjonene og få mer kunnskap om hva som virker og ikke virker ved tiltakene. Programstyret kan diskutere om de ønsker en utvikling med større forskningsandel i framtidige prosjekter.

### 3.5.6 Kilder

Søknader og framdriftsrapporter, referat fra programstyremøter

Utlysningstekster

Oppstartmøte i Oslo 10. mars 2017 Owesen/Christensen/Danielsen

Skype-møte 23. mars

*Skriftlige spørsmål til prosjektledere:*

Hva har de oppnådd?

Forhold mellom søknader og endringer i prosjektene underveis?

Hva hemmer og fremmer tiltaket underveis? (De skulle beskrive utfordringer i egen institusjon og jobbe ut fra disse.)

Internasjonalisering?

Forankring i ledelse?

*Telefonmøter mellom prosjektledere og Danielsen.*

### Litteratur

Brandser, Gry og Sevil Sümer. 2016. *Farefull ferd mot toppen*. Uni Research Rokkansenteret

Halrynjo, Sigtona og Mari Teigen. 2016. Likestilling i framtidens arbeidsliv. I *Ulik likestilling i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Forskningsrådet. 2013. *Programplan 2013 – 2017*. Kjønnbalanse i toppstillinger og forskningsledelse – BALANSE. Forskningsrådet, Oslo.


Khrono 8. mars 2017. <https://khrono.no/samfunn/2017/03/likestillingsprosjekt-i-sorost-i-strid-med-loven>

Utlysningstekster 2013 og 2014.

<http://www.forskningsradet.no/no/Utlysning/BALANSE/1253968801344/p1173268235938?visAktive=false>

[http://www.forskningsradet.no/prognett-balanse/Nyheter/Inntil\\_40\\_millioner\\_for\\_a\\_fremme\\_kjonnbalanse\\_i\\_norsk\\_forskning/1253997236074&lang=no](http://www.forskningsradet.no/prognett-balanse/Nyheter/Inntil_40_millioner_for_a_fremme_kjonnbalanse_i_norsk_forskning/1253997236074&lang=no)





Publikasjonen kan bestilles på  
[www.forskningsradet.no/publikasjoner](http://www.forskningsradet.no/publikasjoner)

**Norges forskningsråd**  
Drammensveien 288  
Postboks 564  
1327 Lysaker

Telefon: 22 03 70 00  
Telefaks: 22 03 70 01  
[post@forskningsradet.no](mailto:post@forskningsradet.no)  
[www.forskningsradet.no](http://www.forskningsradet.no)

Utgiver:  
© Norges forskningsråd  
Kjønnsbalanse i toppstillinger og  
forskningsledelse – BALANSE  
[www.forskningsradet.no/balanse](http://www.forskningsradet.no/balanse)

Omslagsdesign: Design et cetera AS

Oslo, november 2017

ISBN 978-82-12-03699-4 (pdf)