

# Faktaundersøkelse om rekruttering av kvinner til ledelse i domstolene

av

Ellen-Marie Forsberg, Ida Drange og Nina Amble

AFI-notat 6/2008

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

© Arbeidsforskningsinstituttet 2008  
© Work Research Institute  
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-226-4  
ISSN 0801-7816

Notatet kan lastes ned fra vår hjemmeside eller bestilles fra:  
Arbeidsforskningsinstituttet AS      Work Research Institute  
Pb. 6954 St. Olavs plass              P.O.Box 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO                              NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00  
Telefax: +47 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)

Publikasjonen kan lastes ned fra: [www.afi.no](http://www.afi.no)



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE  
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

*Temaområde*  
Bedriftsutvikling og innovasjon

*Notat nr.:*  
6/2008

*Tittel:*  
Faktaundersøkelse om rekruttering av kvinner til ledelse  
i domstolene

*Dato:*  
mai 2008

*Forfatter:*  
Ellen-Marie Forsberg, Ida Drange og Nina Amble

*Antall sider:*  
45 sider

*Resymé:*

Denne faktaundersøkelsen er utarbeidet på oppdrag for Domstolsadministrasjonen. Undersøkelsen kartlegger årsakene til den lave kvinneandelen i domstollederstillinger - i 2007 var 28 av 109 leder- og nestlederstillinger i første- og anneninstansdomstolene besatt av kvinner - og gir et grunnlag for å iverksette tiltak for å øke andelen. Rapporten er bygget på spørreskjemasvar fra 1231 kvinnelige dommere, domstolledere og andre jurister, i tillegg til tre fokusgruppeintervjuer. Et viktig funn er at en rekke kvinner sitter med feil inntrykk av hvilke kvalifikasjoner som kreves for å få en domstollederstilling, noe som fører til at de ikke vurderer seg som kvalifiserte. Kvinnene som derimot kjenner stillingene godt (særlig kvinnelige dommere) opplever på sin side å allerede besitte en spennende stilling, og mange anser ikke at de ekstra fordelene en lederstilling kan gi (for eksempel lønn og status) oppveier de ekstra ulempene (som tidspress og mangel på støtte i stillingen). I spørreskjemaundersøkelsen oppgir 62 kvinner å ha søkt domstollederstilling, og ytterligere 287 oppgir at de vurderer å gjøre det. Undersøkelsen viser at bl.a. personlig oppfordring vil være viktig for å motivere kvinnene til faktisk å søke. Rapporten munner ut i et sett med anbefalinger om tiltak til domstolsadministrasjonen.

*Emneord*

- rekruttering
- kvinner
- ledelse
- domstoler



## Forord

Domstolsadministrasjonen har de siste årene i økende grad satt fokus på den lave andelen kvinner i lederstillinger i domstolene. I tråd med dette initierte de på vårparten i 2007 et forskningsprosjekt som skulle fremskaffe fakta som kan forklare hvordan kvinner i større grad kan rekrutteres til lederstillinger i første- og anneninstansdomstolene, samt komme med forslag til tiltak.

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har gjennomført dette forskningsprosjektet i perioden september til januar 2008. Den foreliggende rapporten viser resultatene fra faktaundersøkelsen og anbefalinger om tiltak for å bedre kvinneandelen på sikt. Prosjektgruppen på AFI har bestått av Nina Amble<sup>1</sup>, Ida Drange og Ellen-Marie Forsberg. I tillegg har vi fått verdifull intern hjelp med praktiske oppgaver og gjennomføring av spørreskjemaundersøkelsen. Seniorforsker Hanne Heen bidro med viktig kvalitetssikring av rapporten.

AFI ønsker å takke seniorrådgiver og prosjektsekretær Randi Slind i Domstolsadministrasjonen (DA) for godt samarbeid. En stor takk gis også til referansegruppen for prosjektet, som har bestått av Kari Messelt Ekker (Advokatkontoret Orator og styremedlem i Advokatforeningen), Jon Bottheim (seniorrådgiver DA), Heidi Mesteig (seniorkonsulent DA), Anne Mari Borgersen (avdelingsdirektør DA), Bjørn Solbakken (sorenskriver Karmsund tingrett og leder i Den norske dommerforening) og Hilda Gerd Kolbjørnsen (tingrettsdommer, Trondheim tingrett).

Spørreskjemaundersøkelsen ble gjennomført i samarbeid med Juristforbundet, og vi ønsker å rette en stor takk spesielt til Anne May Melsom for hennes velvillige hjelp til utsendelsen av deler av undersøkelsen og for gode tips til gjennomføringen.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke alle de kvinnelige juristene som svarte på spørreskjemaundersøkelsen, og de som sa seg villige til å delta i fokusgrupper for ytterligere å utdype problemstillingene. Den gode oppslutningen om prosjektet har vært helt avgjørende.

Oslo, 9. januar 2008

Ellen-Marie Forsberg, Ida Drange og Nina Amble

---

<sup>1</sup> Avsnittene 2.2. og 5.1. er forfattet av Nina Amble. Hun har også bidratt substansielt i de andre delene av rapporten, samt i utarbeidelsen av anbefalingene.

# Innholdsfortegnelse

1	KORT OPPSUMMERING AV ANBEFALINGER.....	1
2	INNLEDNING .....	3
2.1	Dagens kjønnsbalanse i domstolene.....	3
2.2	Glasstak, integreringsmekanismer og tiltak .....	4
3	DESIGN AV FORSKNINGSPROSJEKTET .....	6
3.1	Litteratur- og dokumentstudie.....	6
3.2	Spørreskjemaundersøkelse .....	7
	Utvalg og gjennomføring.....	7
3.3	Analysen i den kvantitative undersøkelsen.....	9
	Frekvenstabeller og krystabeller.....	9
3.4	Fokusgruppesamtaler .....	11
3.5	Holdninger til tiltaksmuligheter .....	12
3.6	Innhold, gyldighet og pålitelighet .....	14
4	VIKTIGSTE FUNN I FORSKNINGSPROSJEKTET .....	15
4.1	Rekrutteringspotensial.....	15
4.2	Oppfatning av domstollederstillinger .....	16
	Positive trekk ved domstollederstillinger.....	16
	Negative trekk ved domstollederstillinger .....	17
	Balansen mellom byrder og goder ved stillingen.....	19
4.3	Oppfatning av nødvendige kvalifikasjoner .....	20
4.4	Oppfatning av egne ønsker og kvalifikasjoner.....	23
	Ønsker og oppfatninger som forklarer manglende interesse for å søke .....	23
	Kvalifikasjoner i respondentutvalget .....	24
4.5	Rekrutteringsprosessen.....	28
4.6	Oppfatninger om egnede tiltak .....	29
	Oppsummering av egnede tiltak .....	29
	Søkerstøttetiltak .....	32
	Lederstøttetiltak .....	33
	Organisatoriske tiltak .....	33
5	DISKUSJON OG ANBEFALINGER.....	36
5.1	Diskusjon.....	36
	Homososial reproduksjon?.....	37
	Tilpassede tiltaksstrategier.....	38
5.2	Anbefalinger.....	40
	A. Tydeliggjøring av domstollederrollen og tilrettelegging for å gjøre en god jobb .....	40
	B. Personlig oppfordring til egnede kvinner om å søke lederstillinger .....	40
	C. Konsistens og tydelighet i bruken av stillingskriterier .....	41
	D. Opprettelse av et lederfaglig forum for kvinner i domstolene.....	41
	E. Opprette flere nestlederstillinger og bruke konstitusjoner mer aktivt.....	41
	F. Kompetansehevingsprogrammer .....	42
	G. Informasjonstiltak .....	42
	H. Gjennomgang av ansettelsesprosesser .....	42
	I. Støtte ved flytting .....	43
6	KONKLUSJON .....	44
	Litteratur.....	45

## Tabelloversikt

Tabell 1: Utvalgsstørrelse og svarprosent. ....	8
Tabell 2: utvalget etter nåværende yrke .....	10
Tabell 3 Aldersfordeling .....	11
Tabell 4: Sivilstand.....	11
Tabell 5: Rekrutterbarhet.....	15
Tabell 6: Positive trekk ved domstollederembetet .....	16
Tabell 7: Viktigste årsaker til at embetet ønskes.....	17
Tabell 8: Negative trekk ved domstollederembetet.....	18
Tabell 9: Trekk som beskriver domstollederembetet - kvalifikasjonsmessig .....	20
Tabell 10: Nødvendige kvalifikasjoner for å inneha et domstollederembete .....	22
Tabell 11: Egne kvalifikasjoner .....	25
Tabell 12: Viktige kvalifikasjoner og egne kvalifikasjoner – dommere og domstolledere.....	26
Tabell 13: Viktige kvalifikasjoner og egne kvalifikasjoner – kvinnelige jurister .....	27
Tabell 14: Tiltak for å få kvinner inn i domstollederstillinger .....	30
Tabell 15: Tiltak rettet mot kvinner som ikke vurderer å søke lederstilling i domstolene.....	31
Tabell 16: Tiltak knyttet til flytting.....	31
Tabell 17: Rangering etter rekrutterbarhet .....	37

# 1

## KORT OPPSUMMERING AV ANBEFALINGER

Gjennom denne faktaundersøkelsen kan det slås fast at det er en positiv utvikling i domstolene med hensyn til rekruttering av kvinner til lederstillinger. Tiltak har vært gjennomført og kulturen er i endring. Kvinnelige dommere stortrives i domstolene, og det er mange kvinnelige jurister utenfor domstolene som ønsker seg inn. Allikevel er kvinneandelen lav på ledernivå og det er derfor behov for ytterligere tiltak. I denne rapporten presenteres en rekke funn relatert til årsaker til den lave kvinneandelen i lederstillinger i domstolene. Disse er viktige for å antyde hvilke tiltak som bør iverksettes for å oppnå en høyere kvinneandel på ledernivå. I denne rapporten presenteres og diskuteres slike tiltak, og den munner ut i en rekke anbefalinger. Disse relateres til spesifikke grupper aktuelle kandidater. I anbefalingene legger vi vekt på de tiltakene vi har grunn til å tro at vil virke positivt. Anbefalingene bør leses i sin kontekst (avsnitt 5.2), men presenteres likevel helt kortfattet her.

AFI anbefaler at DA vurderer følgende tiltak i prioritert rekkefølge:

- **Tydeliggjøring av domstollederrollen og tilrettelegging for å gjøre en god jobb**  
Vi anbefaler at domstollederne involveres i en prosess som munner ut i en klarere definert domstollederstilling. Det er i undersøkelsen uttrykt ønske om at denne bør defineres på en måte som gjør det enklere å gjøre en god jobb og gjør det mulig for aktuelle kandidater å vurdere om dette er en stilling de er kvalifisert for og ønsker. Det bør være klare prosedyrer for allokering av tid mellom dømmende oppgaver, administrative oppgaver og ledelsesoppgaver.
- **Personlig oppfordring til egnede kvinner om å søke lederstillinger**  
Vi mener domstolen vil øke søkergrunnlaget til sine lederstillinger hvis det gjøres til en lederoppgave å identifisere kvinnelige dommere (evt. også kvinnelige jurister utenfor domstolene) som synes egnede for lederstillinger i domstolen, og oppfordre disse til å søke på utlyste stillinger. DA kan også identifisere egnede kvinner ved å gå gjennom avslåtte søknader til lederstillinger fra kvinner.
- **Konsistens og tydelighet i bruken av stillingskriterier**  
Det er viktig at DA/Innstillingsrådet er tydelige på hvordan kvalifikasjoner skal prioriteres i tilsetning til lederstillinger, og følger dette opp i praksis. For å skape gjennomsiktighet i prosessene bør det signaliseres enda tydeligere på forhånd hvilke kriterier som vil vektlegges tyngst, og gis tilbakemelding til den enkelte om hvorledes de blitt vurdert på disse kriteriene.
- **Opprettelse av et lederfaglig forum for kvinner i domstolene**  
Et lederfaglig forum for kvinner i domstolene er etterspurt både av kvinner i og utenfor domstolene. Dette bør være tilgjengelig også for kvinner utenfor domstolene som ønsker å

komme inn, og det kan fungere som en nettverksarena for kvinner som allerede er domstolledere.

- Opprette flere nestlederstillinger og bruke konstitusjoner mer aktivt

Opprettelse av flere nestlederstillinger kan både bidra til at topplederstillingen blir mindre ensom, og til at flere kvinner får prøvd seg i en lederstilling. En mer bevisst bruk av konstitusjoner som middel for å gi kvinner mulighet til å prøve seg i – og få erfaring fra – dommer- og domstollederstillinger vil også være hensiktsmessig.

- Kompetansehevingsprogrammer

Det bør iverksettes kompetansehevingsprogrammer som på den ene siden kan bidra til å gi lederkompetanse til dommere og på den andre siden kan gi dommerkompetanse til jurister utenfor domstolene.

- Informasjonstiltak

DA bør vurdere å utarbeide systemer for bedre informasjon om de faktiske krav til en leder/dommerstilling, hvor en samtidig avliver myter om krav til karakterer og praksis. DA kan tjene på å ha en mer offensiv informasjonsstrategi overfor jurister med tanke på å vise domstolene som attraktiv og moderne arbeidsplass.

- Gjennomgang av ansettelsesprosesser

Det bør tas opp til vurdering om de ansettelsesprosesser man i dag anvender er hensiktsmessige med tanke på rekruttering av kvinner. En gjennomgang av siste års ansettelser kan vise om man ved andre typer praksis ville fått inn flere kvinner på ledernivå.

- Støtte ved flytting

Undersøkelsen viser at det er interesse for å tilrettelegge ved flytting. DA kan vurdere å utarbeide et flyttestøttetilbud. Et slikt tilbud bør kommuniseres klart til mulige søkere.



## 2.1 Dagens kjønnsbalanse i domstolene

I første- og anneninstansdomstolene er det per i dag 250 mannlige dommere, 21 mannlige nestledere og 60 mannlige domstolledere (i tillegg finnes det 14 mannlige førsteinstansledere som er overtallige på grunn av strukturendring). Til sammenligning er det 156 kvinnelige dommere, 13 kvinnelige nestledere og 15 kvinnelige domstolledere (i tillegg kommer tre kvinnelige førsteinstansledere som er overtallige på grunn av strukturendring).<sup>2</sup> Det vil si at det er 62 % mannlige og 38 % kvinnelige dommere, og samme prosentfordeling for mannlige og kvinnelige nestledere. Det er ingen kvinnelige førstelagmenn og kun 21 % av ledere i førsteinstans er kvinner. Det er altså i dag en ubalanse – særlig på toppledernivå – mellom kvinner og menn i domstolene.

Det er allikevel flere mekanismer på plass for å legge til rette for en bedre balanse. Rekrutteringen til disse stillingene gjennomføres av et bredt sammensatt innstillingsråd bestående, for tiden, av fem menn og fire kvinner. Et slikt bredt sammensatt råd vil i seg selv kunne fungere som et hinder mot den mekanismen som kalles homososial reproduksjon, dvs. at en majoritet, i dette tilfellet mannlige ledere, først og fremst ser, oppfatter og gjenskaper ledere som er lik seg selv. I tillegg praktiserer Innstillingsrådet moderat kjønnskvoltering, dvs. at dersom en mannlige og en kvinnelig søker vurderes som like godt kvalifiserte til stillingen, vil kvinnen innstilles foran mannen. Ifølge opplysninger fra DA har en kvinnelig søker større sjanse for å få stillingen enn en mannlige søker.<sup>3</sup> Ubalansen i kjønns sammensetningen bunner derfor delvis i at kvinner ikke søker disse stillingene, - eller i hvert fall i mindre grad enn hva som er ønskelig. I denne undersøkelsen er det derfor et fokus på hvorfor kvinner i for liten grad søker domstollederstillinger. Det utelukkes allikevel ikke at en del kvinner er interesserte, men av forskjellige grunner ikke får stillingene.

Få kvinnelige søkere er allikevel ikke kun en kjønns spesifikk problemstilling. Det er i gjennomsnitt få navn, uansett kjønn, på søkerlistene til domstollederstillinger. Særlig er det få søkere til embeter i utkantstrøk. Det blir derfor viktig i en undersøkelse som dette å undersøke

---

<sup>2</sup> Tall mottatt fra DA 16. nov 07.

<sup>3</sup> I følge tall mottatt fra DA 8. januar 2008 er kvinneandelen blant søkerne til domstollederstilling i årene 2003 - 2007 (dvs. de 5 årene Innstillingsrådet har vært i funksjon) samlet sett på 27 %, mens kvinneandelen blant de utnevnte domstollederne for samme periode er på 40 %. Det er imidlertid store variasjoner fra år til år når det gjelder kvinneandel blant søkerne (hhv. 23 %, 29 %, 20 %, 35 % og 30 %) og utnevnte domstolledere (hhv. 67 %, 27 %, 50 %, 0 % og 55 %), og med få utnevnelser per år vil den enkelte utnevneelse kunne gi store utslag på statistikken.

trekk ved stillingene som kan forklare at de fremstår som lite attraktive både for menn og kvinner.

## 2.2 Glasstak, integreringsmekanismer og tiltak

I boka "Men and women of the corporation" introduserer Rosabeth Moss Kanter (1977) begrepet homososial reproduksjon som en forklaringsmekanisme på hvorfor vi mangler kvinner i toppen av de fleste hierarkier, - i akademia, privat næringsliv og offentlig administrasjon. I ettertid er denne mekanismen knyttet til glasstaket, den usynlige barrieren ganske høyt oppe i organisasjonshierarkiet, gjennomtrengelig for menn, men ikke for kvinner. Senere er disse perspektivene ytterligere nyansert, for det første ved at nedtrykningsmekanismene erkjennes å kunne være temmelig ubevisste og generelle. Homososial reproduksjon er et system som søker å forklare flere former for segregering, ikke bare mellom kvinner og menn. Dette gjør det ikke mindre alvorlig, men kanskje lettere å angripe, eksempelvis gjennom bevisstgjøring. For det andre snakkes det også om et vertikalt glasstak, eller glassvegg, som forklaring på at kvinner ikke bare befinner seg nederst i organisasjonshierarkiet, men også nede i et hjørne av det. Det vil si at selv nederst i hierarkiet rekrutteres kvinner til noen typisk stillinger og ikke alle. En tilsvarende situasjon kan en se innenfor juristenes arbeidsområde. Allerede i 1986 var 53 % av de nye jusstudentene kvinner (Statistisk Sentralbyrå 2005). Dette kunne skape en forestilling om at kvinner i dag, tjue år senere, skulle fordele seg jevnt i alle posisjoner. Slik er det ikke, som kjønnsbalansen i domstolene viser. Dette siste fenomenet er det vanskelig å forklare uten å trekke inn våre kjønnsroller og den måten vi sosialiseres på. Det sies, bl.a. i OECDs "Outlook-undersøkelse" (2001), at kvinner i større grad enn menn velger blant få yrker. I tillegg beskrives norske kvinner som mer segregerte enn kvinner i resten av Norden og Vesten (Amble og Foss 2005). Fra bl.a. AFIs forskning på kvinnene i NHOs Female Future-program (se Amble 2007) vet vi at kvinner vurderer en totalløsning for hele familien når de søker ny jobb, og at de vektlegger sider ved jobben som dreier seg om faglig støtte og utvikling. I dag brukes både individuelle og strukturelle forhold, innenfor og utenfor arbeidsorganisasjonene, som forklaringer på den dårligere kjønnsbalansen på toppnivå i arbeidslivet.

I noen tiår har det vært fremsatt argumenter om at det bare er snakk om tid før kvinner vil innta maktposisjonene i samfunnet, bl.a. fordi kvinner i større og større grad er dem som tar høyere utdanning. Likevel har mistanken om at denne bevegelsen har stoppet opp flyttet fokus fra studier av ekskluderingsmekanismer til integreringsmekanismer (Ellingsæter og Solheim 2003). For eksempel har man i akademia rettet søkelyset mot kvinnelige professorer; til tross for mange tiltak, og en stadig økende andel kvinner som tar høyeregradseksamen ved universitetene, er andelen kvinner blant professorene bare 17 % (Likestillings- og diskrimineringsombudet 2007).

Arbeidsforskningsinstituttet har vært opptatt av integreringsmekanismer, eller det som også kan kalles en løsningsorientert tilnærming til problemer. I stedet for kun å lete etter årsaker til

at eksempelvis kvinner stenges ute, har vi hatt fokus på hva som får kvinner til å prøve eller bli værende i underrepresenterte situasjoner. Kanter (1977) hevder at kvinner først må komme opp i andeler på rundt 20 % før de som subkultur påvirker majoritetskulturen i en grad som i neste fase gjør det mer sannsynlig å kunne øke sin representasjon til likestilte andeler, dvs. til et sted mellom 40 og 60 %. Vår erfaring er at sentralt i en slik tilnærming står opplevelse av mestring, mening og å bli verdsatt (se Amble 2007). Arbeidsoppgavene må oppleves som meningsfylte og de må med jevne mellomrom by på ekstra utfordringer som når de mestres gir energi og faglig påfyll. Dette opprettholder motivasjon og arbeidsglede. Vi vet at arbeidsmiljøet må ha i seg noen forutsetninger, om eksempelvis mulighet for diskusjon og læring på tvers i kollegiet, og ledelse som gir tilbakemelding. Spørsmålet er hva som skal til for at kvinner tross alt som stenger, likevel velger å bli eksempelvis ledere? Jobben må gi krefter og være spennende slik at en takler et rimelig hektisk liv og kan skape balanse mellom arbeid og fritid. En slik flernivåforståelse knyttet til individ, kollegium og ledelse, og det som integrerer, er utgangspunktet for analysen og fortolkningen av dataene innhentet i denne faktaundersøkelsen om kvinner til ledelse i domstolene.

# 3

## DESIGN AV FORSKNINGSPROSJEKTET

AFIs tilnærming var basert på metodetriangulering hvor følgende metoder ble benyttet:

- Litteratur- og dokumentstudie
- En spørreskjemaundersøkelse
- Fokusgruppeintervjuer med kvinnelige dommere, domstolledere, og andre kvinnelige jurister
- Telefonintervjuer med kvinnelige dommerfullmektiger og andre aktuelle enkeltpersoner

Valg av en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder ble gjort for å sikre et rimelig godt og bredt grunnlag for å forstå utfordringene og anbefale tiltak.

Siden prosjektet hadde en konkret målsetting om å komme frem til anbefalinger om praktiske tiltak for å heve andelen kvinner i domstollederstillinger prioriterte vi å inkludere kun kvinner i datainnsamlingen. I et fremtidig prosjekt ville det vært interessant å sammenligne de kvinnelige juristenes oppfatninger med mannlige juristers oppfatninger.

En referansegruppe bestående av 6 personer ble opprettet i Domstolsadministrasjonen (DA) (navngitt i forordet). Det ble gjennomført to møter med prosjektsekretær og referansegruppen i løpet av prosjektperioden. Det første møtet var et planleggingsmøte, og på det andre møtet ble resultatene fra den kvantitative undersøkelsen kort presentert og diskutert. Referansegruppen fikk også tilsendt utkast til spørreskjema for gjennomlesning og kommentarer før dette ble sendt ut, og de fikk tilsendt utkast til sluttrapport på e-post for gjennomlesning og kommentarer.

Dette forskningsprosjektet belyser utfordringer Domstolsadministrasjonen står overfor i rekruttering av spesifikt kvinner til ledelse i domstolene. Flere av de problemstillinger som reises vil allikevel også kunne ha aktualitet og gyldighet for rekruttering generelt til slike stillinger.

### 3.1 Litteratur- og dokumentstudie

AFI hentet informasjon fra følgende dokumenter:

LOK-prosjektets delrapport nr. 1: Lederkriterier i norske domstoler.

Innstillingsrådets praksis/policy-notat

Artikler i fagbladene Rett på Sak og Advokatbladet

Ot.prp. nr. 44 (2000/2001). Om lov om endringer i domstoloven m.m. (den sentrale domstoladministrasjon og dommernes arbeidsrettslige stilling)

NOU 1999: 19. Domstolene i samfunnet.

I tillegg til disse dokumentene, viser litteraturlisten bakerst annen relevant litteratur som ble brukt. Gjennomgangen ga innsikt i sentrale grep og føringer for rekruttering til lederstillinger i domstolene og et bilde av diskusjonen som ga opphav til faktaundersøkelsen. I tillegg har litteraturen fungert som en bakgrunn for å tolke de ulike datakildene i dette prosjektet.

## 3.2 Spørreskjemaundersøkelse

### *Utvalg og gjennomføring*

Som et ledd i undersøkelsen av rekruttering av kvinner til domstolledelse utarbeidet vi en spørreskjemaundersøkelse. Denne ble sendt til et stratifisert utvalg av målgruppen vår som er kvinnelige jurister. Alle kvinner ansatt i første- og anneninstansdomstolene, det vil si dommere og domstolledere, mottok undersøkelsen. Vi gjorde også et uttrekk av kvinnelige jurister utenfor domstolene. Til dette fikk vi bistand fra Juristforbundet som trakk et kvasi-tilfeldig utvalg av respondenter fra medlemslistene til flertallet av deres tilsluttede foreninger.<sup>4</sup> Juristforbundet organiserer 81,2 % av alle juristene i landet. Kvinner organisert under advokatfullmektigforeningen og kvinner som nylig hadde mottatt Juristforbundets medlemsundersøkelse ble holdt utenfor, mens samtlige dommerfullmektiger ble inkludert. 2000 respondenter ble trukket fra et medlemsregister bestående av 5063 kvinnelige jurister, hvorav 3551 kvinner har tilhørighet til offentlig sektor og 1512 kvinner har tilhørighet til privat sektor. Fra dette medlemsregisteret trakk vi 1500 jurister fra offentlig sektor og 500 fra privat sektor. Det gir oss en svak overrepresentasjon av kvinnelige jurister med nåværende tilknytning til offentlig sektor i forhold til fordelingen hos Juristforbundet.<sup>5</sup> Gjennomgangen av utvalgene viser at de forskjellige gruppene har ulik trekk sannsynlighet. Det innebærer at generalisering av resultatene til å gjelde den generelle befolkningen av kvinnelige jurister i dette tilfellet er vanskelig. På den annen side har undersøkelsen heller ikke primært vært designet for å være representativ. I den følgende teksten vil vi holde de to utvalgene separat, blant annet fordi vi vurderer dem som forskjellige i rekrutterbarhet (se avsnitt 4.1), og at domstolsutvalgets nærhet til domstollederembetet gir andre forutsetninger for å besvare spørreskjemaet som er interessante å belyse.

---

<sup>4</sup> Arbeidssøkende, studenter, pensjonister og hjemmeværende er holdt utenfor.

<sup>5</sup> Forsøk med veiing viser at vi oppnår lite ved å korrigere på skjevhet i forhold til representasjonen av offentlig og privat ansatte i utvalget sett i forhold til faktisk representasjon blant juristforbundets medlemmer. Vi har ikke benyttet vektorer i den videre presentasjonen av materialet fra juristforbundet.

**Tabell 1: Utvalgsstørrelse og svarprosent.**

<b>Utvalg 1</b>	<b>Antall inviterte</b>	<b>Antall besvarte</b>	<b>Svarprosent</b>
Domstolene (eks. dommerfullmektiger)	174 inviterte	122 besvarte	70 %
<b>Utvalg 2</b>	<b>Antall inviterte</b>	<b>Antall besvarte</b>	<b>Svarprosent</b>
Juristforbundet (inkl. dommerfullmektiger)	2000 inviterte	1109 besvarte	55 %

Til utsending av spørreskjemaene benyttet vi Questback, som er et elektronisk program for spørreundersøkelser. Invitasjoner ble sendt til deltakerne på e-post. Undersøkelsen åpnet 24.10.07 og ble avsluttet 24.11.07. Det ble sendt ut en purring halvveis i perioden. Til sammen fikk vi inn 1231 svar. Vi vurderer svarprosenten i spørreundersøkelsen som god. Med en svarprosent på 70 % i domstolsutvalget kan denne vurderes som representativ for kvinnelige dommere/domstolledere. Svarprosenten på utvalget fra Juristforbundet er også god, men vi kan ikke utelukke systematiske skjevheter i dette utvalget. Vi mener at svarene gir verdifull informasjon om hvorledes kvinnelige jurister utenfor domstolene ser på bl.a. domstollederstillinger, rekruttering og hva som kan være effektive tiltak, og om kvalifikasjoner og preferanser i ulike undergrupper av dette utvalget.

Undersøkelsen var bygd opp med filter underveis i skjemaet. Det vil si at respondentene mottok oppfølgingsspørsmål som var bestemt av svaret på et forutgående spørsmål. Filtringen ga tre hovedgrupper, den ene bestående av dagens domstolledere, den neste av kvinner som kan tenke seg et domstollederembete og den siste av kvinner som ikke kan tenke seg et domstollederembete. Et slikt filter gir anledning til å gå i dybden på hver respondents situasjon. For eksempel fikk domstolledere spørsmål om hva de ser som forbedringspotensial i stillingen sin, og hva de synes er bra. Kvinner som ikke kan tenke seg å søke ble bedt om å oppgi årsakene til det, og om det finnes noen tiltak som kan få dem til å skifte mening. Kvinner som kan tenke seg å søke ble spurt om hva de ser som attraktivt ved embetet. Begge de sistnevnte gruppene fikk spørsmål om holdninger til embetet og hvilke kvalifikasjoner de mener kreves for å bli domstolleder, og hvilke kvalifikasjoner de selv innehar. Alle tre grupper ble bedt om å svare på hvilke tiltak de tror kan bidra til å få flere kvinner til å vurdere å ta et embete som domstolleder, og deres holdninger til ulike kvoteringsordninger.

Spørreundersøkelsen inneholdt også en serie åpne spørsmål hvor respondentene kunne beskrive situasjonen med egne ord. Slike åpne svarfelt ga muligheter til å utdype svarene og beriker datatilfanget i så måte.

### 3.3 Analyser i den kvantitative undersøkelsen

Undersøkelsen er designet i henhold til en deskriptiv problemstilling. Vi har ønsket å beskrive situasjonen slik den er i dag i forhold til rekrutteringspotensial, holdninger til embetet og hva som kreves for å inneha et slikt embete samt tiltak de tror vil bidra til å øke rekrutteringen av kvinner til embetene. Det vil si at hovedtyngden ligger på frekvenser og bivariate analyser. Analysen tar sikte på å belyse og få frem områder for forbedring av dagens domstollederstilling og identifisere effektive tiltak for å øke rekrutteringen i et kortsiktig og langsiktig perspektiv. I analysen har vi konsentrert oss spesielt om de grupper kvinner som er mest aktuelle som søkere til domstollederstillinger.

#### *Frekvenstabeller og krystabeller*

I analysene har vi lagt vekt på å få frem holdningene til domstollederembetet hos respondenter med ulik nærhet til domstolene. Vi har gjort dette på to ulike måter, både ved å gi frekvenser for avgrensede grupper og ved å signifikant teste svarene til ulike grupper mot hverandre. Den første metoden gir svar på hva som får mest tilslutning, og den andre om det er reelle forskjeller mellom ulike grupper når det gjelder vurdering av for eksempel tiltak (er det for eksempel slik at kvinner som arbeider i yrker med nærhet til domstolene har en annen oppfatning av hva som må til for å øke rekrutteringen til embetet, sammenlignet med kvinner som ikke arbeider opp mot domstolene?). I tabellene som presenteres senere i rapporten opererer vi med prosentandeler. Prosenttallene er ikke utregnet for hele materialet – altså de 122 og 1109 respondentene, men på bakgrunn av antallet som faktisk har besvart spørsmålet (såkalt *gyldig prosent*). Dette kommer også frem av oppgitt N i tabellene.

Skjemats oppbygning med filter gjør at noen spørsmål kun er stilt til en enkelt gruppe. I og med at datamaterialet favner forskjellige grupper har analysene på disse blitt styrt av deres størrelse. For eksempel er det få kvinner som er domstolledere (N = 15) og dommerfullmektig (N = 56). Dette er et antall som i de fleste tilfeller ikke tillater statistisk testing. I og med at den totale N i utvalget fra Juristforbundet er 1109 har vi i noen tilfeller likevel kunnet analysere frem signifikante forskjeller mellom de sistnevnte kvinnene og andre yrkesgrupper grunnet høye marginalfordelinger.

Den variabelen som oftest har blitt benyttet som avhengig variabel er hvorvidt man har søkt/ikke søkt domstollederembetet. Denne variabelen har fire kategorier:

- (1) Aldri søkt, og har ikke vurdert å søke,
- (2) Har aldri søkt, men har vurdert det,
- (3) Har søkt og ikke fått, og
- (4) Har søkt og fått.

I analysene har vi gjort et skille mellom de som befinner seg i kategori 1 og satt disse opp mot kvinner som befinner seg i kategori 2 til 4.<sup>6</sup> Det gir et skille mellom kvinner som er vanskelige å rekruttere på den ene siden, og kvinner som lar seg rekruttere på den andre siden, det vi senere omtaler som grad av rekrutterbarhet. Kategori 2 – 4 har høy rekrutterbarhet, mens kategori 1 har lav rekrutterbarhet. Se avsnitt 4.1 for nærmere presentasjon av størrelse på gruppene.

I analysene opereres det med et signifikansnivå på 5 %. Det betyr at resultatene regnes for statistisk holdbare dersom det er mindre enn 5 % sjanse for at den verdien vi får eller en høyere verdi kunne oppstått ved en tilfeldighet. Dette nivået utgjør konvensjonen i samfunnsvitenskapelig forskning.

For tolkningen av tallene som presenteres under kan det være greit å kjenne til antall svar i forhold til funksjon:

**Tabell 2: utvalget etter nåværende yrke**

Yrker	U1	U2
Domstolleder	15	-
Dommer	103	2
Dommerfullmektig		56
Jurist i politiet og/eller påtalemyndighet		77
Jurist i annen offentlig forvaltning		586
Advokat		211
Jurist i annen privat virksomhet		53
Annet		126
Ubesvart	1	1
Total	122	1109

<sup>6</sup> Kategori (4) omtales også som rekrutterbare fordi noen av disse ikke lenger står i lederstillingen og fordi andre kan være aktuelle for andre lederstillinger.



**Tabell 3 Aldersfordeling**

Alderskategori	U1	U2
Under 30	-	102
30 til 39	17	560
40 til 49	40	281
50 til 59	40	132
Over 60 år	24	33
Ubesvart	1	1
Total	122	1109

**Tabell 4: Sivilstand**

Sivilstand	U1	U1
Singel uten omsorgsoppgaver	12	175
Singel med omsorgsoppgaver	11	74
Partner/samboer/gift uten omsorgsoppgaver	31	244
Partner/samboer/gift med omsorgsoppgaver	64	607
Ubesvart	4	9
Total	122	1109

Det som presenteres i herværende rapport er et utdrag fra resultatene. Kun funn som vi betrakter som vesentlige i et praktisk perspektiv presenteres. Der hvor det er signifikante gruppeforskjeller vil dette bli kommentert.

### 3.4 Fokusgruppesamtaler

Det ble foretatt tre fokusgruppesamtaler. Invitasjon til fokusgruppesamtaler ble sendt ut til et utvalg kvinner som hadde krysset av på spørreskjemaundersøkelsen om at de var villige til å bli kontaktet. Da intervjuene skulle finne sted i Oslo hadde imidlertid ikke alle interesserte anledning til å delta. Det ble arrangert en fokusgruppesamtale med til sammen fire kvinnelige domstolledere fra tingretten og en fokusgruppesamtale med fire kvinnelige dommere fra

tingrett og lagmannsrett. Den siste fokusgruppesamtalen var med seks kvinnelige jurister utenfor domstolene som i utgangspunktet vil være i søkergruppen for domstollederstillinger på kort eller medium sikt. Av disse var fire advokater og to offentlig ansatte jurister.

I utgangspunktet var det også planlagt et fokusgruppeintervju med kvinnelige dommerfullmektiger, men denne gruppen viste seg lite tilgjengelig. Det ble gjennomført to individuelle telefonintervjuer med kvinnelige dommerfullmektiger.

Underveis i planleggingen av fokusgruppeintervjuene snakket prosjektteamet også med en rekke kvinner som ikke kunne delta på intervjuet, men som kom med kommentarer direkte til teamet.

Hensikten med fokusgruppeintervjuene var å utdype og konkretisere, og informere tolkningen av, funnene fra spørreskjemaundersøkelsen. Intervjuene ble strukturert rundt å få frem de intervjuedes:

- erfaringer og opplevelser av domstolenes kultur og uformelle mekanismer som kan ha en innvirkning på kjønnsbalansen i lederstillingene
- syn på domstollederstillinger og hvor attraktive disse er
- syn på hvilke kvalifikasjoner som er nødvendige for å få domstollederstillinger
- syn på hva som kan være effektive tiltak for å heve kvinneandelen i domstollederstillinger og hvordan disse kan gjennomføres

Ut over dette fløt samtalen rimelig fritt ut fra hva gruppen var mest opptatt av og på denne måten var det den enkelte fokusgruppe som selv avgjorde hvilke temaer som ble utdypet. Dette bidro til at ulike deler av tematikken ble utdypet.

I etterkant av fokusgruppeintervjuene ble det skrevet referater som ble sendt deltakerne for kommentarer. Disse referatene har fungert som en del av grunnlagsdatamaterialet for denne rapporten.

Et positivt aspekt ved fokusgruppeintervjuer er at de ofte bidrar til å starte eller intensivere en gruppes interne refleksjonsarbeid og læringsprosess på områder som det settes fokus på. På denne måten håper vi at deltakerne også personlig hadde utbytte av å delta i intervjuene, og at disse i seg selv kan bidra til at noen flere kvinnelige jurister vurderer å søke domstollederstillinger.

### 3.5 Holdninger til tiltaksmuligheter

I tråd med den løsningsfokuserte tilnærmingen i prosjektet var det et fokus på tiltak. I spørreskjemaet gikk vi bredt ut og testet holdninger til forskjellige tiltak. Tiltakene som ble inkludert var delvis likestillingstiltak kjent fra andre sektorer. Det var også tiltak som fremmer rekruttering til lederstillinger generelt, f.eks. lederopplæring, mentorprogrammer, lederstøtte, osv. I tillegg hadde vi med tiltak som gikk direkte på det vi oppfattet som spesifikke problemstillinger for domstolene, f.eks. avlastning på økonomi- og personalansvar. Forslag til

tiltak spesifikt for domstolene har blitt reist i likestillingsdiskusjonene i fagbladene (Advokatbladet og Rett på Sak). Vi hentet også erfaringer fra arbeid med likestilling i universitetssektoren, som preges av samme type problematikk der fagpersoner skal ta lederoppgaver (se Likestillingsbarometeret 2007). Siden stillingene ofte involverer flytting tok vi også med noen av de incentivene som brukes i forbindelse med flytting i tjeneste innenfor UD og enkelte private firmaer. Noen nye forslag til tiltak ble også fremmet under fokusgruppeintervjuene.

Tiltakene vi inkluderte i spørreskjemaet oppsummeres i boks 1:

**Boks 1: Tiltak**

Boks 1: Mulige tiltak som ble inkludert i spørreskjemaet	
Søkerstøtte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personlig oppfordring til å søke</li><li>• Å bli kallet</li><li>• Bedre informasjon om stillingen, arbeidsoppgaver og vurderingskriterier</li><li>• Større mulighet til å unnta søknad fra offentlighet</li><li>• Bedre informasjon om lederutviklingsprogrammer og annen lederstøtte.</li><li>• Kvotering</li></ul>
Lederstøtte	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mentorprogrammer</li><li>• Bedre lederutviklingsprogrammer og annen lederstøtte</li><li>• Organisert nettverk for dialog og utvikling i stillingen</li><li>• Tilstrekkelig lederstøtte underveis</li><li>• Fast ordning med kvalifiserte stedfortredere</li><li>• Råderett over sammensetningen av medarbeiderteamet</li></ul>
Stillingsutforming	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stillingen utformet som åremålsstilling.</li><li>• Fast ordning med sabbatsår</li><li>• Avlastning på økonomiansvaret (intern/ekstern)</li><li>• Avlastning på personalansvaret (intern/ekstern)</li><li>• Assistent som tar rutineoppgaver på jobb</li><li>• Større mulighet for fleksible arbeidsordninger (f.eks i forhold til pendling og omsorgsoppgaver)</li></ul>
Goder:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedre lønn</li><li>• Assistent som tar rutineoppgaver hjemme</li><li>• Firmabil</li><li>• Fritt disponibel frynsegodepott (f. eks. til hushjelp, barnepass, personlig trener, taxi, klesbudsjett eller lignende)</li></ul>
Støtte ved flytting	<ul style="list-style-type: none"><li>• At det ble tilrettelagt for at ektefelle kunne få en tilfredsstillende arbeidssituasjon</li><li>• At det ble tilrettelagt på det nye stedet med barnehageplass, osv.</li><li>• At man får økonomisk og praktisk assistanse i forbindelse med skaffing av bolig og flytting</li></ul>

Vi undersøkte responsen på disse tiltakene på to måter. Vi spurte de som aldri hadde søkt og ikke vurderte å søke domstollederstilling om hvilke gitte tiltak som allikevel kunne få dem til å vurdere å søke embetet. Vi spurte dessuten alle om hvilke tiltak de generelt mente kunne være effektive for å få flere kvinner inn i lederstillinger i domstolene. For responsen på disse tiltakene, se 4.5.

### 3.6 Innhold, gyldighet og pålitelighet

To utfordringer knytter seg til å gjennomføre en spørreundersøkelse. Det er å sikre dataenes gyldighet og pålitelighet. Det første gjelder hvorvidt man måler det man ønsker å måle. Det andre kriteriet gjelder målefeil. Dette er spesielt påtakelig når man skal måle holdninger.

Dataenes gyldighet, om vi virkelig har målt det vi har ønsket å måle, ble forsøkt ivaretatt ved å teste ut spørreskjemaet i referansegruppen. På denne måten mener vi å ha fått tak i data som har relevans for problemstillingen. Et annet tiltak for å få høy gyldighet på dataene var at spørreskjemaene også var utformet med bruk av åpne svarkategorier, og ble fulgt opp med utdypende fokusgruppeintervjuer. De åpne svarfeltene var knyttet opp mot kategoriserte spørsmål hvor respondenten fikk anledning til å utdype hva hun mente.

Når det gjelder dataenes pålitelighet, så var denne forsøkt ivaretatt ved å utforme så presise spørsmål som mulig og ved at spørreskjemaet var utformet på en måte som gjorde det vanskelig for respondenten å krysse av feil. Vi var også påpasselige med å understreke overfor deltakerne i fokusgruppene at deres utsagn ville bli anonymisert og at dataene ikke ville bli brukt på en måte som kunne synliggjøre den enkelte. Det er mulig at utvalget til fokusgruppene var skjevt i den forstand at kun de med spesielle erfaringer eller sterke oppfatninger om likestilling var motiverte for å delta. Man kan altså ikke slutte at det som fremkom gjennom fokusgruppeintervjuene var representativt for alle de kvinnelige juristenes opplevelse i de valgte grupper (domstolledere, dommere og andre jurister). Vi er allikevel av den oppfatning at deltakerne i fokusgruppene var kritisk reflekterte og at de forsøkte å balansere det bilde de ga av domstolene. Dessuten var det viktig å snakke med nettopp de kvinnene som hadde et gjennomtenkt forhold til likestillingsproblematikk.

I både den kvantitative undersøkelsen og i fokusgruppene har vi fått tak i en rekke faktorer eller variabler som har virket lokalt. Vi har ikke bevisst etterstrebet et representativt utvalg fra store og mindre domstoler, domstoler i store byer kontra domstoler i distriktene, osv. Gjennom et annet utvalg (særlig i fokusgruppeintervjuene) ville vi nok fått andre svar. Allikevel er det såpass stor konvergens i det som ble sagt i de forskjellige fokusgruppeintervjuene og i spørreskjemaundersøkelsen, at det er rimelig å bruke dette som grunnlag for beskrivelser, analyser og anbefalinger. Man må imidlertid være oppmerksom på at det er store forskjeller mellom domstolene.

# 4

## VIKTIGSTE FUNN I FORSKNINGSPROSJEKTET

Vi har valgt å gruppere analysen av fra noen overordnede temaer:

- Rekrutteringspotensial
- Oppfatning av domstollederstillingene
- Oppfatning av nødvendige kvalifikasjoner
- Oppfatning av egne ønsker og kvalifikasjoner
- Oppfatning av egnede tiltak

Under disse overordnede temaene diskuterer vi det som har fremkommet som viktigste momenter gjennom spørreskjemaundersøkelsen og fokusgruppesamtalene. Temaene behandles ved presentasjon av resultater, diskusjon, og munner ut i anbefalinger.

### 4.1 Rekrutteringspotensial

I tråd med den løsningsorienterte tilnærmingen som er anvendt i dette prosjektet var det viktig å undersøke ulike respondentgruppers rekrutteringspotensial eller ”rekrutterbarhet”. Her vil vi bruke begrepet ”rekrutterbarhet” for å betegne kvinner som kan være aktuelle mål for rekruttering ut fra sin interesse for stillingene. Et av spørsmålene i spørreskjemaundersøkelsen målte respondentenes interesse for domstollederstillinger. Tabellen under viser svarene:

**Tabell 5: Rekrutterbarhet**

Har du noen gang søkt lederstilling ved domstolene?	U1		U2	
	%	Antall	%	Antall
(1) Jeg har aldri søkt, og vurderer ikke å søke	37 %	45	75 %	827
(2 – 4) Vurderer å søke, har søkt	63 %	76	25 %	273
<b>(1 – 4) Total</b>	<b>100 %</b>	<b>121</b>	<b>100 %</b>	<b>1100</b>
- (2) Jeg har aldri søkt, men vurderer å søke	24 %	29	24 %	258
- (3) Jeg har søkt og ikke fått lederstilling ved domstolene	14 %	17	1 %	14
- (4) Jeg har søkt og fått lederstilling ved domstolene	30 %	30	0,1 %	1

Den første raden viser andelen som har lav rekrutterbarhet, altså de som ikke har søkt og heller ikke vurderer å søke. Neste rad viser andelen med høy rekrutterbarhet. Herunder følger tre rader som viser hvordan kvinner med høy rekrutterbarhet er fordelt i forhold til de tre kategoriene som konstituerer denne gruppen. Når kvinner som er domstolledere i dag er

inkludert i denne gruppen er det fordi disse kvinnene vil være relevante i forhold til andre lederposisjoner i domstolene.

Med unntak av gruppe 4, kan man fra denne tabellen ikke slutte hvem som er kvalifiserte på kort sikt. Når det gjelder gruppe 2 kan dette inkludere også yngre og mer uerfarne kvinner som er interesserte i stillingen på lang sikt, men som ikke er kvalifiserte (verken som dommer eller leder) i dag. Når det gjelder dommerne vet vi at disse er kvalifiserte for dommerdelen av stillingen, men vi kjenner ikke til deres lederegenskaper. Det er imidlertid verdt å merke seg at 31 kvinner som ikke har fått domstollederstillinger har vurdert seg selv som så kvalifiserte at de har søkt.

Av de 31 kvinnene som har søkt og fått stilling som domstolleder er det kun 15 kvinner som har krysset av for ”domstolleder” på spørsmål om nåværende yrke. Det vil si at 16 kvinner har gått ut av lederembetet. 15 av disse kvinnene er fremdeles i domstolene, hvorav 11 er dommere mens fire er dommere og mellomledere. De fire sistnevnte kvinnene har primært vurdert seg som dommere, i og med at de har huket av for dommer heller enn domstolleder i nåværende yrke. En kvinne som tidligere har vært domstolleder er ikke lenger ved domstolene.

Vi vil komme tilbake til disse gruppene i den videre presentasjonen av resultater.

## 4.2 Oppfatning av domstollederstillingene

Vi ønsket informasjon om respondentenes oppfatninger om domstollederstillinger for å danne oss et bilde av hvor godt de kjenner disse stillingene og hvor attraktive de oppfatter dem å være.

### *Positive trekk ved domstollederstillinger*

Fra spørreskjemaundersøkelsen fikk vi følgende svar fra utvalgene:

**Tabell 6: Positive trekk ved domstollederembetet**

Påstand	U1		U2	
	Enig	N	Enig	N
Jeg opplever at embetet som domstolleder er svært faglig utfordrende	71 %	112	90 %	1049
Et embete som domstolleder er prestisjetungt blant jurister	53 %	112	78 %	1029

De som ikke jobber innenfor domstolene, men som kunne tenke seg en slik jobb, opplever at det er det faglige innholdet som frister mest. Dommerne er imidlertid den gruppen som i minst grad (68 %) anser domstollederstillingen som svært faglig utfordrende. Blant kvinnelige dommere og domstolledere som er enige i denne påstanden har 70 % søkt eller vurdert å søke et domstollederembete, mot 53 % av de som er uenige i påstanden. Blant de øvrige kvinnelige

juristene er det 27 % av de som sier seg enige i påstanden som har søkt eller vurdert å søke, mot 14 % av de som er uenige i påstanden.

I fokusgruppeintervjuet med domstolledere var man enige om at det å være domstolleder er en spennende og utfordrende jobb. Stillingen er meningsfylt fordi man ser at den er viktig og man har mulighet til å utvikle domstolen i en ønsket retning, for eksempel gjennom nye rutiner og samarbeidsformer. Det oppleves en kort vei fra beslutning til resultat som gjør lederskapet morsomt. Mange opplevde også å få positive tilbakemeldinger fra de ansatte.

53 % av dommerne og domstolledere er enig i at et embete som domstolleder er prestisjetungt blant jurister, mens 78 % av de kvinnelige juristene mener det samme. Det er også en forskjell i oppfatning mellom forskjellige yrkesgrupper. De som arbeider i domstolene (dommere) eller i nærheten av domstolene (advokater) – og som ofte har høy rekrutterbarhet – oppfatter i mindre grad enn andre jurister dette som prestisjetunge stillinger (50 % av domstollederne og 54 % av dommerne, mens gruppene utenfor domstolene stort sett ligger på rundt 80 %).

De som har søkt domstollederstilling og fått det – eller arbeider som dommer og ønsker/har ønsket å søke - har ønsket dette primært på grunn av de ledelsesmessige utfordringene (se tabell 7 under). 91 % av dommerne/domstollederne har nevnt dette som viktig. Det er særlig de eldste blant kvinnene som ønsker/ønsket å bli domstolledere, som oppgir at ledelsesmessige og administrative utfordringer er blant de viktigste grunnene.

**Tabell 7: Viktigste årsaker til at embetet ønskes**

Viktigste årsaker til at embetet ønskes	U1		U2	
	Viktig	N	Viktig	N
Status	5 %	76	11 %	273
Lønn	7 %	76	16 %	273
Stillingens faglige innhold	54 %	76	81 %	273
Administrative utfordringer	61 %	76	48 %	273
Ledelsesmessige utfordringer	91 %	76	70 %	273

#### *Negative trekk ved domstollederstillinger*

Fra spørreskjemaundersøkelsen fikk vi følgende svar fra utvalgene:

**Tabell 8: Negative trekk ved domstollederembetet**

Påstand	U1		U2	
	Enig	N	Enig	N
Jeg opplever embetet som domstolleder som krevende tidmessig	82 %	117	68 %	1065
Jeg opplever at embetet som domstolleder ikke gir god lønnsutvikling på sikt	60 %	109	42 %	999
Som leder i domstolen kan man ofte være ensom	71 %	111	52 %	1010
Jeg opplever embetet som domstolleder som en karrieremessig endestasjon	39 %	117	29 %	1074

Det kan være interessant å gå litt mer i detalj på noen av disse påstandene og supplere dette med funn fra den kvalitative delen av prosjektet.

- Krevende tidsmessig

Spørreskjemaundersøkelsen viser at de fleste oppfatter domstollederstillinger som krevende tidsmessig, og jo bedre de kjenner stillingene, jo mer krevende oppfatter de dem: 93 % av domstollederne svarer dette og 79 % av dommerne, mot rundt 57 % av juristene utenfor domstolene.<sup>7</sup> Disse resultatene fikk støtte i fokusgruppeintervjuene med domstolledere og jurister utenfor domstolene. Domstollederne opplevde en kontinuerlig skvis mellom dommeroppgaver og ledelsesoppgaver, mens andre kvinnelige jurister ikke oppfattet embetet som særlig tidkrevende sammenlignet med den arbeidstiden de selv hadde.

- Dårlig lønnsutvikling

De fleste mener at lønnsutviklingen på sikt i en slik stilling ikke vil være god. Igjen er det domstollederne selv som i størst grad mener dette: 92 % mot for eksempel 54 % av dommerne.

- Ensomt

Alle domstollederne som besvarte spørreskjemaet er enig i at man som leder i domstolen ofte kan være ensom. Her ligger dommerne på 66 %, mens de andre ligger på rundt 50 %. Fokusgruppeintervjuet med domstolledere bygger opp under dette funnet. Erfaringen er at man som domstolleder står utenfor det samholdet de ansatte skaper seg imellom. Følgende utsagn illustrerer poenget: ”Jeg er ikke en av dommerne, jeg stiller krav til dem, jeg må innse at de har et annet samkvem, jeg er ikke en del av det og jeg må gi dem rom”.

<sup>7</sup> Unntaket her er jurister i annen offentlig forvaltning og andre yrker hvor henholdsvis 74 % og 67 % sa seg enige i utsagnet.



- Gammeldags lederkultur

En av respondentene i spørreskjemaet kommenterte følgende: ”Jeg anser dette som et ensrettet arbeidsmiljø med typiske konservative jurister og i stor grad ensom arbeidsdag. Hvis jeg skulle jobbe med så rent juridiske oppgaver ville jeg heller velge et mer vitalt og ungt miljø, f.eks. et større advokatkontor eller departementsarbeid.” I fokusgruppen med dommere kom dette også klart frem: ”Ledelsen i domstolen er gammeldags. Lite spennende, lite av tankegangen om at ’ledelsen skal gjøre medarbeiderne gode’.” ”Jeg ønsker meg en lederstilling som er mer moderne. Mindre hierarkisk.” ”DA tenker at en god domstol = kort saksbehandlingstid.”

- Lite mulighet for ledelse

I fokusgruppeintervjuet med domstolledere kom det frem at rommet for ledelse var uavklart. I domstolene er det et stort press på saksavvikling, og domstollederen må ta sin del av denne for å være lojal mot overarbeidede kolleger. Når domstolleders stilling blir regnet som ett dommerårsverk av DA, må lederoppgavene gjøres ved siden av de daglige dømmende oppgavene. En domstolleder uttalte: ”Avveiningen mellom administrasjon og dommer er fryktelig vanskelig. Det er kø utenfor døren når jeg skal skrive dom. Dommer skrives i helgene og på kveldene. INGEN hos oss vil være sorenskriver.”

I tillegg til tidspresset kommer også det faktum at dommere er kunnskapsarbeidere som ikke ønsker innblanding fra en leder. I fokusgruppeintervjuet med dommere ble det hevdet: ”Domstolen er en kunnskapsbedrift med sterke individualister som ikke vil ledes – bl.a. ut fra uavhengighetsprinsippet.”

Det kan utgjøre et problem at kvinner blir tiltrukket disse stillingene på grunn av ledelsesaspektene, mens de i realiteten i liten grad får utøvd nettopp dette.

### *Balansen mellom byrder og goder ved stillingen*

I tillegg til de positive og negative elementene som er nevnt over vil også andre elementer komme inn som er mer spesifikke for de forskjellige domstolene. For eksempel vil geografisk lokalisering være i favør eller ufavør avhengig av hvem som søker. Domstolene har også forskjellig rykte som gammeldags eller moderne, kvinnevennlig eller mannsbastion, osv. som vil kunne ha en betydning for den enkelte søker.

For at domstollederstillinger skal oppfattes som attraktive må forholdet mellom de positive og negative trekkene ovenfor tippe i positiv favør. Hvordan de forskjellige elementene vil veie i balansen, vil naturligvis være variere fra person til person. At det er få søkere til disse stillingene generelt antyder imidlertid at balansen *generelt* ikke oppfattes som tilfredsstillende. Når det gjelder yngre søkere spesielt kommer også hensynet til familien inn i denne balansen. En av de kvinnelige dommerne sa på fokusgruppeintervjuet: ”Det er ikke nødvendigvis noe motsetning mellom å være småbarnsmor og leder i domstolen. Men det er en totalvurdering om man finner det attraktivt nok”. Fokusgruppeintervjuet med domstollederne belyste også balansen mellom byrder og goder i stillingen. Deres oppfatning var at

balansen i årenes løp har blitt forskjøvet i retning av flere byrder enn goder, og at dette er synlig for ansatte i domstolen. Det gir et negativt signal til kvinnelige dommere som vurderer å søke embetet som leder.

### 4.3 Oppfatning av nødvendige kvalifikasjoner

Vi ønsket også informasjon om hvilke kvalifikasjoner som ble oppfattet som nødvendige for domstollederstillinger. Fra spørreskjemaundersøkelsen fikk vi følgende tall fra hele utvalget:

**Tabell 9: Trekk som beskriver domstollederembetet - kvalifikasjonsmessig**

Påstand	U1		U2	
	Enig	N	Enig	N
Jeg opplever at man som domstolleder må ha bred kompetanse	76 %	115	87 %	1072
For å være domstolleder må man ha vært dommer	81 %	118	63 %	1062
For å være domstolleder bør man ha vært dommerfullmektig	35 %	118	64 %	1054
Et embete som domstolleder får man som resultat av ansiennitet i domstolen	15 %	116	58 %	1025

Det som er mest slående i tabell 9 er kanskje at 64 % av kvinnelige jurister er enig i at man bør ha vært dommerfullmektig for å bli domstolleder. Sterkest står denne oppfatningen hos jurister i annen offentlig forvaltning der 72 % er enig i at man bør ha vært dommerfullmektig før man blir domstolleder. Dommerne selv legger minst vekt på dette (30 %), mens 50 % av domstollederne mener det samme.

I domstolsutvalget mener 81 % at man må ha vært dommer for å bli domstolleder. Fordelt på nåværende yrker er det 87 % av dommerne og 50 % av domstollederne som er enige i utsagnet om at man må ha vært dommer for å bli domstolleder. Tilsvarende mener 63 % av kvinnelige jurister utenfor domstolene at man må ha vært dommer for å bli domstolleder. Andelen er lavest blant kvinnelige jurister i annen privat virksomhet, hvor 50 % er enig i utsagnet, og høyest blant kvinner i yrker med nærhet til domstolene som jurist i politi og påtalemyndighet (69 %), advokater (67 %) og dommerfullmektiger (82 %). I et av de åpne svarfeltene i spørreskjemaet svarte en respondent følgende: "Krever mye "selvtillitt" å søke direkte til lederstilling i domstolene – opplever (selv) i så fall å måtte gå veien om "alminnelig" dommerstilling først. Men er kanskje for streng mot seg selv, da?".

Kombinerer vi disse påstandene finner vi at 22 % av dommerne og domstollederne og 46 % av kvinnelige jurister mener at man for å bli domstolleder bør ha vært dommerfullmektig og må ha vært dommer. Det vil si at flere enn fire av ti kvinner utenfor domstolene mener at for å

bli domstolleder bør man ha gått gradene i forhold til en intern karriere i domstolene. En respondent svarte i et åpent svarfelt i spørreskjemaet:

Jeg opplever at det var (og trolig er) en overfokusering på at man er cand.jur. med laud, og at mangel på laud diskvalifiserer mange ellers gode nyutdannede kandidater til ledige stillinger som dommerfullmektig. Jeg søkte mange slike stillinger etter studiene, men fikk aldri jobb som dommerfullmektig. Da er det for meg ikke så aktuelt å nå søke lederstilling ved domstolene, noe det absolutt ville vært dersom jeg hadde "gått gradene" og gjennom dette hatt inngående kunnskap om arbeidsplassen/faget.

Både oppfatningen om at man bør ha vært dommerfullmektig og at man må ha vært dommer står sterkere blant kvinner som ikke har søkt, og heller ikke har vurdert å søke, enn blant kvinner med høy rekrutterbarhet. Dette antyder at det er en misoppfatning av faktiske nødvendige kvalifikasjoner.

Det er også verdt å merke seg at de uformelle barrierene står sterkt blant kvinnelige jurister utenfor domstolene. 58 % mener at domstollederembeter tildeles etter hvem som står for tur. Et flertall av ikke-dommerne mener at man får en domstollederstilling som resultat av ansiennitet i domstolene, mens bare 16 % av dommerne mener dette.

Vi ba også alle respondentene om å markere hva de mente var de 4 viktigste kvalifikasjonene for domstollederstillinger.

**Tabell 10: Nødvendige kvalifikasjoner for å inneha et domstollederembete**

Kvalifikasjon	U1		U2	
	Prosentandel som valgte denne blant de 4 viktigste kvalifikasjonene	N	Prosentandel som valgte denne blant de 4 viktigste kvalifikasjonene	N
Personlige lederegenskaper	84 %	120	66 %	1095
Bred erfaring fra ulike områder innen justissektoren/arbeidslivet	50 %	120	56 %	1095
Toppkarakterer fra juridikum	41 %	120	55 %	1095
Lang erfaring og ansiennitet som dommer	62 %	120	48 %	1095
Lang ledererfaring	28 %	120	38 %	1095
Faglig anerkjennelse	57 %	120	35 %	1095
Gjennomført dommerfullmektigperiode	16 %	120	34 %	1095
Lederutdanning	21 %	120	20 %	1095
Lang erfaring som advokat	6 %	120	14 %	1095
Lang erfaring fra påtalemyndighet og/eller politi	2 %	120	7 %	1095

I tillegg til det som er sagt over om den oppfattede viktigheten av å ha erfaring som dommer eller dommerfullmektig, er det interessant å kommentere ytterligere to av disse resultatene.

#### Personlige lederegenskaper

Personlige lederegenskaper kommer ut som den egenskapen som angis oftest i materialet. 84 % av dommerne og domstollederene, og 66 % av de kvinnelige juristene har oppgitt at de ser på dette som en av de fire viktigste kvalifikasjonene hos en domstolleder.<sup>8</sup> Dette er i tråd med Innstillingsrådets egne kriterier.

#### Karakterer fra juridikum

Når det gjelder betydningen av karakterer fra juridikum er respondentenes oppfatninger imidlertid i mindre samsvar med hva som oppgis som viktig fra Innstillingsrådet.<sup>9</sup> 41 % av

<sup>8</sup> Personlige lederegenskaper er også den kvalifikasjonen flest oppgir å ha. 64 % av dommerne og domstollederene og 57 % av de kvinnelige juristene sier dette.

<sup>9</sup> Ifølge informasjon fra DA 20. desember 07.

dommerne og 55 % av de kvinnelige juristene mener at toppkarakterer fra juridikum er en av de fire viktigste kvalifikasjoner en domstolleder må ha.<sup>10</sup>

I spørreundersøkelsen åpnet vi opp for at respondentene kunne komme med sine egne forklaringer om hvorfor de ikke har søkt på lederstilling ved domstolene. Her var det en lang rekke svar (over 300), og mange av dem kunne systematiseres i overordnede kategorier. Fra juristutvalget fant vi at 85 av de 300 anser sine karakterer fra juridikum som for dårlige:

- ”Jeg regner med at jeg rett og slett ikke har gode nok karakterer. Selv etter 15 års arbeidserfaring, inkl ledererfaring, vil karakterer telle. Ingen vits i å vurdere å søke en gang!”.
- ”Domstolene har et image som gjør at jeg ikke tror jeg vil nå opp, fordi min laud ikke er spesielt god. Dette til tross for at jeg er leder for en juridisk avdeling, og ønsker å fortsette med ledelse.”
- ”Jeg har en opplevelse av at det for stillingene i domstolen kun sees på karakterer fra universitetet og lite/ingenting på personlige egenskaper. Jeg er av den oppfatning at personlige egenskaper/egnethet er vel så viktig om ikke viktigere for utøvelse av yrket. Da dette er forhold jeg vektlegger mye, har jeg en opplevelse av at jeg er på kolliderende kurs av domstolsadministrasjonen, det er derfor ikke interessant for meg å søke stilling der.”

Inntrykket fra fokusgruppeintervjuene med domstolledere og kvinner utenfor domstolene er at å tillegge karakterer avgjørende betydning ved ansettelser av domstolledere er å skyte utenfor målskiven. Domstollederne mener at dette med karakterer henger igjen fra ”det gamle” når sorenskriver skulle være den beste juristen, og at domstolledelse i dag handler mye mer om ledelse, og at egnethet og erfaring bør være det som veier tyngst. På den andre siden er betydningen av karakterer så innarbeidet i juristkulturen at en god karakter ses på som nødvendig for å ha legitimitet som leder.

#### 4.4 Oppfatning av egne ønsker og kvalifikasjoner

##### *Ønsker og oppfatninger som forklarer manglende interesse for å søke*

I avsnitt 4.1 presenteres antallet kvinnelige jurister som vurderer/har vurdert eller ikke har vurdert å søke domstollederstillinger. Vi ba respondentene som ikke vurderer å søke domstollederstillinger om å krysse av for de viktigste grunnene for dette. For dem som det er mest nærliggende å søke domstollederstilling, dvs. de som allerede er dommere, kommer hensyn til omsorg for barn inn mye sterkere enn for andre jurister som grunn for at de ikke vurderer å søke. Dette må tolkes som at det er andre faktorer som primært bidrar til at andre jurister ikke søker – kanskje særlig at de ikke føler seg kvalifiserte og/eller har ufullstendig informasjon om hva som kreves for å være kvalifisert, eksempelvis i forhold til karakter og erfaring. Et annet aspekt er at hensynet til barn henger sammen med arbeidstid. Bl.a.

---

<sup>10</sup> 35 % av dommerne og domstollederne og 18 % av kvinnelige jurister oppgir å ha toppkarakterer på juridikum.

advokater har lang arbeidstid som det er, og for dem vil en overgang til det offentlige ofte bety kortere dager.

Det som allikevel har hatt størst betydning for dommere som ikke vurderer å søke er at de ønsker å fokusere på det juridisk-faglige og ikke bruke tiden på ledelsesoppgaver (75 % oppgir at dette har hatt betydning). Til sammenligning sier 75 % av andre jurister at dette *ikke* har hatt betydning. Dette kan kanskje tolkes som et uttrykk for at andre jurister ikke i samme grad kjenner til hvor stor del ledelsesoppgavene utgjør for en domstolleder. Eller det kan tolkes som uttrykk for at de som ønsker å jobbe i domstolene er svært faglig dedikerte.

Det synes ikke som om dårlig lønn er noe viktig argument for å ikke søke domstollederstillinger.

På spørsmålet om grunner til at de ikke vurderer domstollederstillinger kommer det mange kommentarer. Det som går igjen blant juristene utenfor domstolene er at de mener at de har for dårlige karakterer, eller er for unge og/eller for uerfarne for å søke. Flere rapporterer også at de ikke har lyktes i å få dommerfullmektigstilling og regner derfor med at dommerstilling, og særlig domstollederstilling, er enda mer uoppnåelig.

En av respondentene i undersøkelsen skrev følgende om hvorfor hun ikke hadde vurdert å søke: ”Mer en usikkerhet vedr. om en ville fått stillingen dersom en søkte, og at denne usikkerheten hindrer en i å søke. At en stiller krav til seg selv om at en skal vite på forhånd at en er veldig god i det en skal gjøre, før en overhode tør søke stillingen”. I fokusgruppeintervjuene ble det bekreftet at dette er en holdning som mange kjenner seg igjen i og som hindrer mange kompetente kvinner i å søke lederstillinger. I fokusgruppeintervjuet var det en kvinne som tidligere hadde søkt på dommerstilling, men ikke fått jobben. I den sammenheng etterlyste hun oppfølging i etterkant, for eksempel i form av tilbakemelding på hvorvidt de syntes hennes søknad var interessant. Apparatet rundt søknadsbehandlingen oppleves som for stort og lite personlig, det er vanskelig å vite hvem man egentlig kommuniserer med. Hvis det hadde vært en personlig kontakt for hver søker hadde det gått an å ta kontakt i ettertid. Denne kvinnelige juristen mente at miljøet virker til dels lukket og konservativt rundt slike ting: ”Tror ikke de tenker på det en gang at det hadde vært hyggelig å få tilbakemelding”.

I spørreskjemaets kommentarfelt oppgir 67 respondenter at de trives godt med nåværende jobb og derfor ikke er åpen for ny jobb i det hele tatt, eller at de rett og slett ikke er interessert i en slik karrierevei. 20 kvinner er fornøyd med fleksibilitet i nåværende arbeidssituasjonen, og frykter at en domstollederstilling vil gi mindre fleksibilitet. Dette kan også i stor grad forklare hvorfor ikke kvinnelige dommere søker: de er svært fornøyde med den jobben de har (90 %). Som en kvinnelig dommer sa på fokusgruppeintervjuet: ”Man har det jo så godt som dommer...”.

### *Kvalifikasjoner i respondentutvalget*

Det er i utvalget mange kvinner som både er kvalifisert og som ønsker å søke eller har vurdert å søke. Tabell 11 beskriver hvilke kvalifikasjoner respondentene selv opplever at de har:

**Tabell 11: Egne kvalifikasjoner**

Viktigste egne kvalifikasjoner	U1		U2	
	Andel som mener de har kvalifikasjonen	N	Andel som mener de har kvalifikasjonen	N
Personlige lederegenskaper	64 %	122	57 %	1109
Faglig anerkjennelse	55 %	122	35 %	1109
Bred erfaring fra ulike områder innen justissektoren/arbeidslivet	48 %	122	36 %	1109
Toppkarakterer fra juridikum	35 %	122	18 %	1109
Gjennomført dommerfullmektigperiode	58 %	122	15 %	1109
Lang erfaring som advokat	34 %	122	17 %	1109
Lang ledererfaring	19 %	122	14 %	1109
Lederutdanning	15 %	122	11 %	1109
Lang erfaring fra påtalemyndighet og/eller politi	10 %	122	8 %	1109
Lang erfaring og ansiennitet som dommer	59 %	122	0,3 %	1109

Utvalget fra domstolene har tilsynelatende lang og ”riktig” erfaring i forhold til en toppjobb i domstolene. Det er i dette utvalget en høyere andel som oppgir å ha bred erfaring fra ulike områder innen justissektoren og arbeidslivet, enn blant kvinnelige jurister for øvrig. Det er også en høyere andel som oppgir lang ledererfaring og lederutdanning som kvalifikasjoner de innehar. Det er også naturlig, gitt at kvinnene i domstolene har en høyere gjennomsnittsalder enn kvinnene i juristutvalget. Blant dommere som sier at de enten har vurdert å søke eller allerede har søkt, er det 22 % som har lang ledererfaring, 17 % har lederutdanning og hele 75 % oppgir at de har personlige lederegenskaper. Blant dommere som ikke vurderer å søke domstollederembetet er det 13 % som oppgir lang ledererfaring, 7 % har lederutdanning og 47 % oppgir å ha personlige lederegenskaper. Resultatene viser at kvinner med lang ledererfaring og lederutdanning har større tilbøyelighet for å søke/ville søke, men forskjellene er ikke statistisk signifikante på et 5 % nivå.

Det er også interessant å se hvordan egne kvalifikasjoner matcher de kvalifikasjonene respondentene mener er de viktigste for domstolledere, som angitt i tabell 12.

**Tabell 12: Viktige kvalifikasjoner og egne kvalifikasjoner – dommere og domstolledere**

Viktige kvalifikasjoner for domstolledere.	Prosentandel som valgte denne blant de 4 viktigste kvalifikasjonene	Andel som mener de har kvalifikasjonen
Personlige lederegenskaper	84 %	64 %
Bred erfaring fra ulike områder innen justissektoren/arbeidslivet	50 %	48 %
Toppkarakterer fra juridikum	41 %	35 %
Lang erfaring og ansiennitet som dommer	62 %	59 %
Lang ledererfaring	28 %	19 %
Faglig anerkjennelse	57 %	55 %
Gjennomført dommerfullmektigperiode	16 %	58 %
Lederutdanning	21 %	15 %
Lang erfaring som advokat	6 %	34 %
Lang erfaring fra påtalemyndighet og/eller politi	2 %	10 %

Det er tilsynelatende godt samsvar mellom hvilke kvalifikasjoner kvinnelige dommere og domstolledere mener er viktige hos en domstolleder og de kvalifikasjonene de selv oppgir å ha. 84 % mener at en av de viktigste kvalifikasjonene hos en domstolleder er personlige lederegenskaper, og 64 % oppgir at de selv har denne lederegenskapen. Når det kommer til de andre ledelseskvalifikasjonene, som lang ledererfaring og lederutdanning, kommer ikke de like høyt opp som den uformelle kvalifikasjonen. Henholdsvis 28 % og 21 % oppgir lang ledererfaring og lederutdanning som en av de fire viktigste kvalifikasjonene ved en domstolleder. Tilsvarende er det 19 % og 15 % som mener at lang ledererfaring og lederutdanning er en kvalifikasjon ved dem selv. 50 % oppgir at bred erfaring fra ulike områder innen justissektoren og arbeidslivet er viktig, og 48 % oppgir å ha bred erfaring. Det er noen flere som mener at toppkarakterer er blant de fire viktigste kvalifikasjonene en domstolleder kan ha, mot andelen som selv oppgir dette som en kvalifikasjon ved dem selv (henholdsvis 41 % mot 35 %). Lang erfaring og ansiennitet som dommer kommer også høyt opp som en viktig kvalifikasjon, 62 % har denne blant de fire viktigste. 59 % oppgir selv å ha lang erfaring og ansiennitet som dommer. Når det gjelder gjennomført dommerfullmektigperiode er det 16 % som sier at dette er en viktig kvalifikasjon for domstolledere generelt, mens hele 58 % oppgir at dette er en kvalifikasjon ved dem selv. Lang erfaring som advokat eller fra politi og/eller



påtalemyndighet kommer ikke høyt opp på listen over viktige kvalifikasjoner for domstollederembetet, henholdsvis 6 % og 2 % har krysset av for disse. Imidlertid er det 34 % og 10 % som selv oppgir lang erfaring fra advokatyrket og politi og påtalemyndighet som en kvalifikasjon ved dem selv.

**Tabell 13: Viktige kvalifikasjoner og egne kvalifikasjoner – kvinnelige jurister**

	Prosentandel som valgte denne blant de 4 viktigste kvalifikasjonene	Andel som har kvalifikasjonen
Personlige lederegenskaper	66 %	57 %
Bred erfaring fra ulike områder innen justissektoren/arbeidslivet	56 %	36 %
Toppkarakterer fra juridikum	55 %	18 %
Lang erfaring og ansiennitet som dommer	48 %	0,3 %
Lang ledererfaring	38 %	14 %
Faglig anerkjennelse	35 %	35 %
Gjennomført dommerfullmektigperiode	34 %	15 %
Lederutdanning	20 %	11 %
Lang erfaring som advokat	14 %	17 %
Lang erfaring fra påtalemyndighet og/eller politi	7 %	8 %

Det er et større avvik i hvilke kvalifikasjoner kvinnelige jurister oppgir som viktige hos en domstolleder, enn hos dommerne og domstollederne. Også blant kvinnelige jurister kommer personlige lederegenskaper høyt opp på listen. 66 % oppgir at personlige lederegenskaper er blant de fire viktigste kvalifikasjonene for en leder, og 57 % oppgir at de har det. Denne kvalifikasjonen er dermed høyest på begge lister, både blant forventede kvalifikasjoner hos domstolledere generelt og på egne egenskaper. Dernest følger bred erfaring fra ulike områder innen justissektoren og arbeidslivet, 56 % oppgir denne blant de fire viktigste kvalifikasjonene for en domstolleder. 36 % oppgir selv å ha bred erfaring. Når det kommer til toppkarakterer på juridikum er avviket noe større, 55 % mener at dette er en viktig kvalifikasjon hos en leder, mens kun 18 % oppgir å ha det. Avviket blir enda større når det gjelder lang erfaring og ansiennitet som dommer. Rett under halvparten mener at dette er blant de fire viktigste kvalifikasjonene en domstolleder kan ha, mens bare 0,3 % av utvalget

oppgir at dette også kjennetegner dem selv. Henholdsvis 38 % og 35 % mener at lang ledererfaring og faglig anerkjennelse er viktige kvalifikasjoner ved en domstolleder. Mens 15 % oppgir at lang ledererfaring er en kvalifikasjon som kjennetegner dem selv, sier 35 % at de har faglig anerkjennelse. 34 % mener at det å ha gjennomført en dommerfullmektigperiode er blant de fire viktigste kvalifikasjonene en domstolleder kan ha. 15 % har selv gjennomført denne perioden. Det er noen flere som har krysset av for lederutdanning og lang erfaring som advokat, sammenlignet med andelen som selv oppgir dette som en viktig kvalifikasjon ved seg selv. Først når vi kommer til lang erfaring fra politi og/eller påtalemyndighet er det en lavere andel som oppgir dette som en av de fire viktigste kvalifikasjonene ved en domstolleder, sammenlignet med andelen som oppgir dette som en viktig kvalifikasjon ved dem selv (henholdsvis seks prosent mot åtte prosent).

## 4.5 Rekrutteringsprosessen

I undersøkelsen ønsket vi å finne ut hvordan rekrutteringsprosessen fungerer med henblikk på kvinneandelen på ledernivå. Selv om Innstillingsrådet kan fungere som instrument for å unngå homososial reproduksjon, kom det gjennom fokusgruppeintervjuet med dommere likevel frem at uformelle mekanismer utenfor Innstillingsrådet har betydning for om kvinner faktisk rekrutteres til lederstillingene. Dette dreier seg både om oppfordring fra domstolleder (når det gjelder mellomlederstillinger) og mangel på støttende kultur i domstolene generelt.

### Rekruttering til nestleder-/avdelingslederstillinger

Ved rekruttering til mellomlederstillinger er embetsleder med på intervjuer og kommer også med en anbefaling til innstillingsrådet. Innstillingsrådet vil, ifølge informanter i domstolene, ofte følge denne anbefalingen fordi det i slike ansettelser er viktig at disse bidrar til et godt fungerende lederteam. Da blir lederens vurdering av kandidatens personlige egnethet viktig. I forkant av intervjurunden og innstilling vil dessuten ofte embetslederen ha kontaktet ønskede kandidater og oppfordret dem til å søke. Når kandidatene vet at embetsleder også har innflytelse på hvem som ansettes, kan dette gi en følelse av trygghet når de søker. En respondent i fokusgruppeintervjuet med dommere sa: ”På mellomnivå har embetsleder mye innflytelse fordi innstillingsrådet vil legge vekt på at det skal bli et godt team. Hvis domstolleder vil ha en som tenker likt vil kvinner føle på dette og ikke søke. Man vil ikke søke hvis man vet at man ikke er populær.”

### Rekruttering gjennom konstitusjoner

I ting-/lagmannsretten brukes konstitusjoner i situasjoner der folk har permisjon/sykefravær eller det er midlertidig stort sakstfang. Konstitusjonene blir ikke åpent utlyst. De som har inntil et halvt års varighet må godkjennes av DA, mens lengre konstitusjoner foretas av Innstillingsrådet. Siden dette er en intern prosess er gjennomsiktigheten i disse prosessene dårligere og muligheten for embetsleders personlige innflytelse blir større. Konstitusjoner kan dermed i praksis brukes som en metode for å få inn ønskede personer som dommere eller i lederstillinger. I fokusgruppesamtalen med dommere ble følgende hevdet: ”Her vil det ofte

være sånn at en mannlig domstolleder oppfordrer en annen mann til å søke fordi det føles som et trygt valg.”

Kulturen generelt i domstolen kan være viktig for kvinnelige dommeres beslutning om å søke, og også om de blir innstilt til stillingen.

#### Ansiennitetstenkning

Gjennom fokusgruppeintervjuene med dommere og andre jurister ble det hevdet at det enkelte steder henger igjen rester av den gamle ansiennitetstankegangen. Selv om DA forsøker å endre synet på domstollederstillingen hersker det tilsynelatende fremdeles enkelte steder en kultur som tilsier at lederstillinger utdeles som resultat av ansiennitet eller erfaring i domstolen. Ofte er det menn som har lengst ansiennitet og erfaring i domstolene, slik at dette i så fall gjerne vil slå ut negativt for kvinner. Dette kan føre til at domstolleder ikke oppfordrer og anbefaler kvinner til avdelings-/nestlederstillinger. Selv om dette kanskje sjelden forekommer i realiteten, kan kvinners egen oppfatningen om at dette 'ligger i luften' føre til en selvpålagt begrensning hos kvinnene. En av de kvinnelige dommerne i fokusgruppeintervjuet sa: ”Det er dårlig takt og tone å søke hvis man vet at man ikke står for tur”. Selv om det er en uttalt målsetning fra DA å heve kvinneandelen i lederstillinger, kan kvinnene i visse tilfeller være lojale til det gamle, uformelle systemet.

#### Ikke kulturelt akseptert å ville bli leder

I fokusgruppeintervjuet hevdet en av dommerne at det i domstolene fremdeles er innslag av en kultur som tilsier at man ikke skal stikke seg frem og si åpent at man ønsker å bli leder; det er en stilling man motvillig skal ta på seg av pliktfølelse. En kvinne som søker i konkurranse med en mann som står 'foran i køen' vil da både utfordre rangordningen og risikere å bli snakket om. ”Kolleger som lurere på om man har en sorenskriver i magen. Og det skal man si nei til! Dette gjelder også for menn – men det er verre for damer.” Slike kulturelle trekk kan fungere som barrierer for å få kvinner til å søke.

## 4.6 Oppfatninger om egnede tiltak

### *Oppsummering av egnede tiltak*

Vi spurte alle respondentene hva de mener ville være effektive tiltak for å få flere kvinner inn i domstollederstillinger (ref. boks 1, s. 13).

**Tabell 14: Tiltak for å få kvinner inn i domstollederstillinger**

<b>Tiltak</b>	<b>U1</b>		<b>U2</b>	
	<b>Effektivt</b>	<b>N</b>	<b>Effektivt</b>	<b>N</b>
Å bli personlig oppfordret til å søke	74 %	122	66 %	1109
Bedre informasjon om stillingen, arbeidsoppgaver og vurderingskriterier	19 %	122	52 %	1109
Større mulighet for fleksible arbeidsordninger (f.eks i forhold til pendling og omsorgsoppgaver)	37 %	122	51 %	1109
Mentorprogrammer	33 %	122	39 %	1109
Bedre lederutviklingsprogrammer og annen lederstøtte	44 %	122	37 %	1109
Høyere lønn	34 %	122	14 %	1109
Større mulighet til å unnta søknad fra offentlighet	15 %	122	9 %	1109
Å bli kallet	4 %	122	3 %	1109

Av de som aldri hadde søkt og heller ikke vurderte å søke fikk vi følgende informasjon om hvilke tiltak som allikevel kunne få dem til å revurdere (de kunne krysse av på opptil fem):

**Tabell 15: Tiltak rettet mot kvinner som ikke vurderer å søke lederstilling i domstolene.**

Tiltak	U1		U2	
	Viktig	N	Viktig	N
Dersom jeg ble personlig oppfordret til å søke	36 %	45	66 %	827
Dersom det fantes tilstrekkelig lederstøtte underveis	27 %	45	48 %	827
Dersom det fantes et organisert nettverk for dialog og utvikling i stillingen	33 %	45	40 %	827
Dersom jeg fikk avlastning til økonomiansvaret (intern/ekstern)	38 %	45	36 %	827
Dersom det var etablert mentorprogrammer	20 %	45	31 %	827
Dersom jeg fikk ansatt en assistent som tar rutineoppgaver på jobb	11 %	45	19 %	827
Dersom det var langt bedre programmer for lederutvikling enn de som finnes	13 %	45	17 %	827
Dersom det fantes en fast ordning med kvalifiserte stedfortredere	11 %	45	16 %	827
Dersom lønnen var bedre	20 %	45	13 %	827
Dersom jeg fikk råderett over sammensetningen av medarbeiderteamet	16 %	45	13 %	827
Dersom jeg fikk avlastning til personalansvaret (intern/ekstern)	9 %	45	11 %	827
Dersom det var en fast ordning med sabbatsår	20 %	45	6 %	827
Dersom jeg fikk en fritt disponibel frynsegodepott (f. eks. til hushjelp, barnepass, personlig trener, taxi, klesbudsjett eller lignende)	9 %	45	7 %	827
Dersom jeg fikk ansatt en assistent som tar rutineoppgaver hjemme	9 %	45	5 %	827
Dersom stillingen var en åremålsstilling.	11 %	45	2 %	827
Dersom jeg fikk firmabil	0 %	45	0 %	827

Vi spurte også om tiltak spesifikt angående flytting:

**Tabell 16: Tiltak knyttet til flytting.**

Tiltak – støtte ved flytting	U1		U1	
	Ville hatt betydning	N	Ville hatt betydning	N
At det ble tilrettelagt for at ektefelle kunne få en tilfredsstillende arbeidssituasjon	62 %	98	72 %	975
At man får økonomisk og praktisk assistanse i forbindelse med skaffing av bolig og flytting	37 %	91	60 %	956
At det ble tilrettelagt på det nye stedet med barnehageplass, osv.	20 %	89	59 %	930

Under vil vi diskutere disse tiltakene i større detalj.

## *Søkerstøttetiltak*

### I. Personlig oppfordring

Lysgaards (2001 [1961]) klassiske studie av arbeiderkollektivet viser hvor vanskelig overgangen fra å "være en av oss" til å bli leder kan være, og hvordan det å stikke hodet frem møtes med sanksjoner fra kollektivet. Studier indikerer også at dette er en mekanisme som spesielt rammer kvinner (Amble og Hilsen 1999, Abrahamsen og Gjerberg 2002). Å få en personlig oppfordring kan være en måte å legitimere en søknad ovenfor kollegaene, og en oppfordring kan appellere til pliktjeneste som leder. Oppfordring kan dermed være en vei rundt selvjustisen som pålegges av det uformelle systemet.

I spørreskjemaundersøkelsen spurte vi de som hadde angitt at de ikke vurderte å søke hva som skulle til for at de ville revurdere dette. Her svarte 66 % fra juristutvalget og 36 % fra domstolsutvalget at personlig oppfordring ville være viktig. Mens 74 % av dommerne og domstollederne og 66 % av de kvinnelige juristene mener at personlig oppfordring generelt er et effektivt virkemiddel for å få flere kvinner til å søke. Dette ble bekreftet i alle fokusgruppeintervjuene.

Som vi så under avsnitt 4.5 er det uformelle mekanismer som kan bidra til homososial reproduksjon, særlig til nestleder-/avdelingslederstillinger. Samtidig kan disse mekanismene også brukes aktivt for å få flere kvinner inn. Spesielt i embeter der det er få kvinnelige ledere kan DA aktivt oppfordre embetsleder til å identifisere og ta personlig kontakt med dyktige kvinnelige dommere (eller eventuelt andre kvinnelige jurister utenfor domstolene) med lederegenskaper i den hensikt å gi dem en trygghet til å søke. Det ble foreslått at dette kunne være et krav til embetsleder i domstoler med få kvinnelige ledere.

Under punkt B nevnte vi også hvordan uformelle nettverk kan komme inn gjennom bruk av konstitusjoner. Også konstitusjoner kan brukes bevisst for å få kvinner inn, både som dommere og som ledere i lagmannsretten. En henvendelse fra en førstelagmann vedrørende aktuelle konstitusjoner vil kunne gjøre kvinnene tryggere på å søke å gi flere kvinner muligheten til å prøve seg og få erfaring i domstolene.

### II. Mer informasjon om stillingen, arbeidsoppgaver og nødvendige kvalifikasjoner

19 % av dommerne og domstollederne og 52 % av kvinnelige jurister mente at bedre informasjon om stillingen, arbeidsoppgaver og vurderingskriterier ville være et viktig tiltak for å få flere kvinner til ledelse i domstolene. Ut fra de rapporterte svarene ser vi også i praksis at mange jurister er feilinformert om krav til stillingen. Blant kvinnelige jurister som ikke har søkt, og som heller ikke har vurdert det er 65 % enig i påstanden om at en domstolleder bør ha vært dommerfullmektig, og nesten 34 % av jurister utenfor domstolene som ikke har vurdert å søke ville vurdert det dersom de ikke følte det var nødvendig å ha vært dommerfullmektig, noe som ikke stemmer med hva innstillingsrådet oppgir som kriterium. Flere kvinner har i spørreskjemaets kommentarfelt oppgitt at de har følt seg usikre på hvilke kvalifikasjoner som vektlegges i praksis. I fokusgruppeintervjuene har også flere kvinner

nevnt manglende tilbakemelding fra DA som et hinder for å søke på nytt etter et avslag. De har ikke visst på hvilken bakgrunn de ikke ble betraktet som kvalifisert eller mindre kvalifisert enn den som ble innstilt.

#### *Lederstøttetiltak*

##### III. Kvinnenettverk

I alle tre fokusgruppeintervjuene ble det understreket at det var et behov for et kvinnenettverk. Dette kan fungere både som et nettverk for kvalifisering og rekruttering, og som utgangspunkt for mentorrelasjoner. Det kan også være utgangspunkt for oppfølging og erfaringsutveksling for kvinner som allerede besitter lederstillinger.

##### IV. Lederstøtte

Det er mulig å fortolke forskjellen på svarene i tabell 14 og 15, som et uttrykk for at de som ikke har søkt eller vurderer å søke en stilling som leder i domstolene i større grad er usikker på seg selv og egne ferdigheter i forhold til en lederstilling og derfor i større grad etterspør nettverk, lederstøtte og avlastning. Som vi ser av tabellen mener mange at vissheten om at det fantes tilstrekkelig lederstøtte ville øke sannsynligheten for at de søker en stilling som leder. Det finnes allerede et lederutviklingsstilbud for domstolledere. Dette kan imidlertid suppleres med andre tiltak, som f. eks et erfaringsutvekslingsnettverk. Domstollederne ønsket også at DA var mer aktive ovenfor dem, og at DA skal bli en reell samtalepartner i større grad enn hva de er i dag. Det ble gitt uttrykk for et ønske om årlige medarbeidersamtaler med en fast person i en høyere stilling i DA.

#### *Organisatoriske tiltak*

I fokusgruppeintervjuet understreket domstollederne at deres arbeid var ekstremt krevende. Vi skal her gå inn på det som ble opplevd som mest krevende.

##### V. Avsetting av tid til ledelse

I fokusgruppeintervjuet med domstolledere ble det nevnt at det var mangelfulle ressurser i forhold til sakstilfanget og i forhold til de forventninger til ledelse som DA stiller til lederen. Det ble påpekt at DA regnet domstollederen som et fullt dommerårsverk. Når lederen i tillegg har lederoppgaver betyr det at det er et misforhold mellom saker og dommerressurser allerede som utgangspunkt. Dette gjør at det drives rovdrift på dommere og at domstollederen blir nødt til å ta flere saker enn det som er hensiktsmessig. Det gikk frem av fokusgruppeintervjuet at domstollederne ikke ville pålegge dommerne ekstra saksbyrde uten at de selv tok sin del av dette. For domstollederen betyr det enten at han/hun må kutte i administrative oppgaver eller ledelsesoppgaver, eller det betyr at han/hun sitter med disse oppgavene på kvelder eller i helger.

Domstollederne mente at situasjonen kunne bedres betraktelig ved at den enkelte domstolleder forhandlet med DA om en rimelig stillingsbrøk mellom dømmende virksomhet

og lederfunksjonen. Hva som er riktig brøk vil variere fra domstol til domstol. Med en gitt brøk vil det kunne allokere ressurser til domstolene på et mer realistisk grunnlag, som ikke medfører rovdrift på medarbeiderne. Å ha en gitt brøk vil også gjøre det lettere for domstollederne å avgrense sin tilgjengelighet overfor medarbeiderne. Vi fikk et klart inntrykk av at domstollederne gjerne gjorde en ekstra innsats og steppet inn for å ta saker når det trengtes. Det er imidlertid viktig at dette begrenses til spesielle situasjoner. Det ble understreket at å forvente at denne ekstrainsatsen skal være permanent ikke er bærekraftig.

En annen konsekvens er at denne situasjonen er synlig for de som er nærmest til å være aktuelle søkere til domstollederstillinger. Lederstillinger kan derfor fremstå som lite attraktive.

Forbundet med dette er viktigheten av å ha en god kontorsjef eller annen støtte på det administrative. Også dette har et rekrutteringsaspekt: vi ser fra spørreskjemaundersøkelsen at 36 % av de som i utgangspunktet ikke vurderer en domstollederstilling mener at muligheten for avlastning på økonomiansvar ville få dem til å vurdere å søke.

#### VI. Opprettelse av flere nestlederstillinger

I fokusgruppene ble det antydnet at mange kvinner vil føle det som et stort steg å søke på en sorenskriverstilling eller førstelagmannstilling. Det ble derfor antydnet at det burde opprettes flere nestlederstillinger. Det vil være lavere terskel for å søke en nestlederstilling<sup>11</sup> og flere kvinner inn på dette nivået vil både kvalifisere kvinnene til å søke lederstilling og kan gi dem den nødvendige selvtillit til å søke disse.

Alle domstollederne oppgir i spørreundersøkelsen at man som leder i domstolene ofte kan være ensom. I fokusgruppeintervjuet kom det frem at de ofte savner noen å diskutere med og at de hadde behov for å kunne bli avlastet på deler av lederpliktene. Det ble derfor antydnet at opprettelse av flere nestlederstillinger vil medføre at arbeidssituasjonen for lederne blir bedre og at dermed også lederstillingen blir mer attraktiv. Domstollederne mener at flere av domstolene er store nok til at en ordning med nestleder er forsvarlig.

#### VII. Dommerfullmektigstillingenes betydning

I spørreskjemaundersøkelsen kom det frem at mange ikke regner dommer- eller domstollederstillinger som aktuelle fordi de ikke har lyktes i å få dommerfullmektigstilling. Mer fokus på rekruttering av kvinner til dommerfullmektigstillinger vil på medium og lang sikt kunne ha en effekt. Kanskje er et alternativ også å opprette flere dommerfullmektigstillinger. Selv om dommerfullmektigpraksis ikke er et formelt krav for å få dommer- eller domstollederstillinger vil det kunne være en vei for kvinner inn i domstolene.

#### VIII. Familietiltak

---

<sup>11</sup> Dette støttes av eksisterende tall. Tall fra DA høst 2007 viser at mens det er 20 % kvinnelige sorenskrivere er det 35 % kvinner i nestleder/avdelingslederstillinger i første- og anneninstansdomstolene.



72 % av kvinnelige dommere/domstolledere har barn i skolealder. En lederstilling vil antagelig være mer attraktivt for denne gruppen kvinner dersom det tilrettelegges bedre for å kombinere stillingen med familieforpliktelser. Dette vil også kunne være til fordel for yngre mannlige søkere. Samtidig kom det frem fra fokusgruppeintervjuet med domstollederne selv at de mente at det ikke var mulighet å justere på stillingen slik at den var mer fleksibel og familievennlig. Det ble hevdet at det ville være vanskelig å ha hjemmekontor eller jobbe i redusert stilling, fordi man må være tilstede minst like mye som sine medarbeidere. I fokusgruppeintervjuet med domstollederne påpekes det at tempoet i domstolen har økt de seneste årene. For ti år siden var det ikke problematisk å ha små barn og være domstolleder. I dag ville det vært langt tøffere fordi kravene til ledelse øker, uten at nye dommerressurser tilføres. En stillingsbrøk hvor det er en tydelig allokering av tid mellom dommergjerning og ledergjerning vil også være et familietiltak, i det at arbeidspresset reduseres.

Andre familietiltak, for eksempel tilrettelegging av barnehage ved flytting, assistent i hjemmet, osv. blir i liten grad angitt som viktige av respondentene. Generelt er det lite fokus på familietiltak i respondentgruppene.

#### IX Andre goder

Fra tabellen over kan vi se at rekrutteringsproblemer til domstollederstillinger ikke har med goder å gjøre, heller ikke lønn i særlig grad. Analyser viser at hvorvidt man er enig eller uenig i påstanden om at lønnsutviklingen i domstolen ikke er tilstrekkelig har liten betydning for kvinnenes rekrutterbarhet. Blant kvinnene som ikke vurderer å søke, er det undersøkt om bedre lønn vil være et mulig virkemiddel. 20 % av dommerne og 13 % av kvinnelige jurister oppgir at bedre lønn vil være et viktig virkemiddel, og lønn er dermed blant de virkemidlene som får lavest tilslutning. Blant kvinner som mener at lønnsutviklingen ikke er tilstrekkelig, og som ikke vurderer å søke er det 27 % av dommerne og 25 % av kvinnelige jurister for øvrig som svarer at bedre lønn er viktig for dem dersom de likevel skulle vurdere å søke. Antakelig er ikke lønnsheving alene medisinen som skal til for at flere kvinner søker domstollederembetet.

# 5

## DISKUSJON OG ANBEFALINGER

### 5.1 Diskusjon

Jurist- og dommerutvalgene skiller seg i vesentlig grad fra hverandre. De kvinnelige juristene dekker hele arbeidsområdet for jurister (se tabell 2), kvinnene er gjennomsnittlig yngre og har mindre yrkeserfaring enn domstolsutvalget. Det er derfor mulig å fortolke juristutvalget som morgendagens dommere (selv om det også her finnes en rekke kvinner med lang og relevant erfaring). Domsstolsutvalget utgjør en meget erfaren gruppe kvinner. De har familie, ektefelle og omsorgsansvar. De kvinnelige dommerne er dessuten preget av å være meget tilfreds med den jobben de har. Denne profilen betyr at de sitter i en god posisjon, og dette reiser problemstillingen om hva som skal til for å velge noe som ikke så opplagt er mye bedre.

Hovedproblemstillingen i undersøkelsen var å finne virkemidler og tiltak som bringer flere kvinner inn i søkergrunnet. Hvis kvinnene søker, men ikke blir ansatt, gir dette to problemstillinger. Den første dreier seg om ansettelsesprosedyrene: hvordan kan disse virke mer kjønnsnøytralt? Den andre dreier seg om hvordan flere kvinner kan kvalifiseres til stilling som leder. Filtringen så langt i undersøkelsen har vært i tre hovedgrupper, den ene bestående av dagens domstolledere, den neste av kvinner som kan tenke seg et domstollederembete og den siste av kvinner som ikke kan tenke seg et domstollederembete. Analysene av informantene i de to utvalgene (domstols- og juristutvalget) viser at det er kan være hensiktsmessig å dele informantene på en annen måte for å si noe om selve søkergrunnet og hvorvidt søkerprosessen favoriserer menn.

Hvis vi først bare ser på kvinnene i domstolsutvalget, de 122 som har svart, ligger det i spørsmål 11 - Har du noen gang søkt lederstilling ved domstolene? - en mulighet til å vurdere hvor stor andel av kvinnene som i dag jobber i domstolene som på kortest mulig sikt er rekrutterbare, dvs. er i et modus hvor de tenker på eller har allerede søkt en lederstilling. 25 % (30) av kvinnene har søkt og fått en lederstilling. Siden det er 15 som pr. i dag er ledere, betyr det at 15 har vært leder, men ikke er det lenger. 17 har søkt, men ikke fått stilling. 24 % (29) har ikke søkt, men vurderer å gjøre det. Hvis en i første omgang ser bort fra de 45 som ikke vurderer å søke en lederstilling, er det mulig å si at blant dommerne er det 61 kvinner (29 + 17 + 15), dvs. 50 %, som utgjør søkergrunnet og er nærmest til å kunne ta en lederposisjon. Riktig nok vektlegges personlige lederegenskaper tungt av innstillingsrådet, og vi kjenner ikke til i hvilken grad disse kvinnene besitter disse egenskapene. Allikevel, gitt den erfaring og alder disse kvinnene har, skulle domstolene på kort sikt ha et potensial for å rekruttere flere kvinner til ledere i domstolene enn de 15 som er det i dag.

I den grad DA ønsker å arbeide med rekruttering til domstollederstillinger på kort og lang sikt, representerer de to utvalgene hver sin horisont. De lettest rekrutterbare anser vi å være de kvinnelige dommerne som har søkt, men ikke fått en lederstilling, og de som ønsker å søke. I

neste gruppe kommer de kvinnelige dommerne som sier de ikke har tenkt å søke, men som likevel har latt seg friste til å tenke gjennom hva som kunne få dem til å søke. De utgjør 20 % av domstolsutvalget. I tredje gruppe kommer de fra juristutvalget som sier de ønsker å søke. Vi har på oppfordring fra referansegruppa skilt ut de kvinnene som har lang og bred erfaring. Det har vi gjort ved å lage et eget utvalg av kvinner som er mellom 40 til 60 år. Utvalget består av 89 kvinner. Den siste, og dermed minst rekrutterbare gruppen er jurister i samme erfaringssegment som sier de ikke har tenkt til å søke, men som responderer på evt. tiltak som ville kunne få dem til å søke. Disse fire gruppene trenger forskjellige virkemidler for å komme inn i søkergrunnlaget.

For alle gruppene gjelder at vi ikke kjenner deres lederegenskaper. For de som ikke er dommere vet vi heller ikke om de er kvalifiserte til dommergjerningen. Det vi vet er imidlertid at de kan være motiverte til å søke domstollederstillinger gitt forskjellige typer omstendigheter og at en rekke kandidater innen disse gruppene antagelig har de ønskede kvalifikasjonene for domstollederstillinger.

**Tabell 17: Rangering etter rekrutterbarhet**

Rekrutterbarhet	N
1. Kvinnelige dommere som ønsker å søke/har søkt	61
2. Kvinnelige dommere som ikke har vurdert å søke, men som responderer på tiltak	24
3. Kvinnelige jurister mellom 40 – 60 år som vurderer å søke	89
4. Kvinnelige jurister mellom 40 – 60 år som ikke vurderer å søke, men som responderer på tiltak	351
Total	525

Før vi går videre med tiltak, skal vi reflektere litt rundt barrierer for å bli leder, om det i selve rekrutteringsprosessen ligger usynlige hindre som gjør at kvinner ikke når opp, før vi går videre med analyse av de fire gruppene og hvordan de best kan rekrutteres til en stilling som leder i domstolene.

#### *Homososial reproduksjon?*

Spørsmål 11 i spørreskjemaet viser at 17 av dommerne har søkt en stilling som leder uten å ha fått den. De kan ha søkt i en runde hvor en annen kvinne har fått jobben, de kan ha søkt i en runde hvor en bedre kvalifisert mann har fått jobben, eller en mannlig søker kan ha blitt foretrukket til tross for at kvinnen var like godt eller bedre kvalifisert. Fokusgruppeintervjuene, nevnt i avsnitt 3.4, understøtter i noen grad en slik mistanke. Hvorvidt dette er rett, vil bare en gjennomgang og reanalyse av den enkelte ansettelsessak kunne vise. Likevel er det interessant å vurdere om eksempelvis ”radikal moderat kvotering” ville ha ansatt flere kvinner? Det vil si: I hvor mange av disse sakene var en kvinne innstilt blant de tre første uten å få stillingen? Det ville også vært interessant å se nærmere på hva som skilte kvinnen (i hvert gitt tilfelle) fra den mannlige kandidaten som ble innstilt som nummer en. I den sammenheng kan det eksempelvis være interessant å vurdere hvordan erfaring spiller inn og om det finnes

grenser for erfaring, evt. om erfaring dekker over uformelle ”krav” til ansiennitet. Hvis betydning av erfaring ikke har en grense, vil det være mulig at en mann med ett år lengre ansiennitet alltid er tilstede i søkerbunken og slår ut en kvinne med litt kortere erfaring. Det betyr at man kan vurdere om søkere med ti års erfaring bør likestilles, eller om grensen bør være lavere for ansiennitet fra domstolene (f.eks. fem år)? Ville en slik regel ansatt flere kvinner? Det ville også vært interessant å undersøke hvordan vurderingen av personlige lederegenskaper står i forhold til dokumenterte ledererfaring: Blir menn lettere tilkjent personlige lederegenskapen uten at de har dokumentasjon på dette?

Svarene på spørsmål 11, at 17 kvinner har søkt og ikke fått en lederstilling, gir en berettiget mistanke om at det finnes et glasstak i domstolene. Siden vi kun har kvinner i vårt data-materiale er det vanskelig å si om dette glasstaket også rammer andre, f.eks. en viss type menn, men det er berettiget mistanke om at dette glasstaket ikke bare skyldes kjønnsroller, men også strukturelle og uformelle systemer i domstolens praksis i forhold til å rekruttere ledere. Dette legitimerer en gjennomgang av ansettelse de siste årene. Hensikten må være å se om andre rutiner ville kunne ha ansatt flere kvinner som ledere.

### *Tilpassede tiltaksstrategier*

I tabell 17 ble fire grupper kvinner rangert ut fra rekrutterbarhet. Vi vil i det følgende utdype hvilke tiltak som kan være aktuelle for disse gruppene.

- Tiltak rettet mot motiverte kvinnelige dommere

Som nevnt er det 61 kvinner i domstolsutvalget som sier de kan tenke seg å søke lederstillinger, hvorav 47 (30+17) allerede har søkt minst én gang. Disse kvinnene har et rimelig ”nedstriglet”, og for oss virker det som, realistisk bilde av hva en lederstilling i domstolene innebærer. På spørsmål om hvorfor de ønsker å søke seg til en slik stilling oppgir de lederfaglige og administrative utfordringer som positivt. De vurderer seg selv til å ha personlige lederegenskapene. Det viktigste virkemidlet de ønsker er en oppfordring om å søke. Fokusgruppene med dommere og andre jurister avdekket at det kan ligge uformelle barrierer i kulturen som hindrer kvinnene, samt tendenser til homososial reproduksjon, at menn uformelt både oppfordrer og støtter andre menn som søkere.

I forhold til disse kvinnene er det tiltak som personlig oppfordring som er aktuelt. Vi anbefaler her at DA sørger for å identifisere 12 kvinnelige dommer som er motiverte og kvalifiserte og sørge for at de blir oppfordret til å søke (eventuelt igjen). For de som er motiverte, men ennå ikke betraktes som godt nok kvalifiserte, bør disse få tilbud om relevante kompetansehevingstiltak.

Også endringer i regelverk og/eller praksis kan være aktuelt, eksempelvis hva gjelder ansiennitet og erfaring, eller kvoteringsordninger.

- Tiltak rettet mot kvinnelige dommere som i utgangspunktet ikke er motiverte til å søke

---

<sup>12</sup> For eksempel gjennom et nettverk for kvinnelige dommere (se under)

- 24 kvinner i domstolsutvalget som i første omgang sier de ikke vurderer å søke en lederstilling, har likevel svart på hva de kunne tenke seg av virkemidler som ville fått dem til å søke.<sup>13</sup>

Gruppen på 24 er på papiret like godt kvalifisert og egnet til en stilling som leder som de 61 som sier de skal vurdere å søke/har søkt. Likevel er de antydningvis noe yngre med noe yngre barn. Dvs. si at dette er en gruppe hvor tiden vil kunne "modne" dem for en stilling. Imidlertid skiller denne gruppen seg fra de som er motivert ved å være mindre tilhenger av kvotering og mer opptatt av å få tilretteleggelse for ektemannen ved en eventuell flytting for å ta en lederjobb. Det er mulig å tolke dette funnet dit hen at dette er kvinner i tokarriere-familier, hvor holdningen til likestilling er mer tradisjonell (dvs. at mannens karriere har forrang). Dette blir da en gruppe kvinner som må ha "gode kort på hånd" overfor familien dersom de skulle ta på seg en lederstilling (Abrahamsen og Gjerberg 2002). Her vil derfor en god balanse mellom goder og byrder i lederstillingen være viktig. Også tiltak knyttet til motivasjon, tilrettelegging for partner/familie og støtte gjennom nettverk, kompetanseutvikling osv., kunne øke sannsynligheten for å få disse på søkerlistene.

- Motiverte søkere fra juristutvalget

På lang sikt må det også "fylles på" med nye kvinnelige dommere og det må kanskje i større grad banes vei for rekruttering til domstollederstillinger som ikke innebærer erfaring som dommer. Denne "kortslutningen" av den vanlige rekrutteringsveien vil kunne innebære en akselerasjon av prosessen med å øke andelen kvinner som er domstolledere. Vi vurderer de mest erfarne kvinnene i juristutvalget til å være disse nye potensielle lederne i domstolene som ikke har vært dommere. Som en i referanse gruppa sa det: "De erfarne kvinnene, advokater eller jurist i offentlig forvaltning, på over 45 år, hvordan får vi tak i dem?"

Vi har skilt ut og gjort en egen analyse av denne gruppen ved å se på de som ønsker å søke en stilling og som samtidig er i aldersgruppen 40-60 år. Det utgjør altså 89 informanter og tilsvarer 8 % av juristutvalget. De fleste er i dag enten advokater eller jurister i det offentlige. De beskriver eller gir et langt mer "opphøyet" bilde av lederstillingene i domstolene. De gir stillingen godt omdømme og avslører også en forestilling om at lederen delen av stillingen er krevende. Det kan forklare at de i større grad enn kvinnene i domstolene, ønsker både mentorordninger og bistand på den administrative siden.

Vi oppfatter disse kvinnene som nedslagsfeltet for informasjon, opplysning og oppfordring hva gjelder å få dem inn som søkere til domstollederstillingene. Her kan altså DA vurdere en mer klassisk reklame- og/eller rekrutteringskampanje. Vi tror det er viktig å spisse denne kampanjen mot en lederstilling ikke mot domstolsstillinger generelt. Her bør man avdramatisere hva stillingen innebærer og vise fram gode eksempler på kvinner som er ledere og har samme bakgrunn som dem selv, og gjennom dem synliggjøre det attraktive ved en slik stilling. Gitt at disse får riktig og direkte informasjon kan det tenkes at disse mer umiddelbart

---

<sup>13</sup> I hele domstolsutvalget på 122 svar er det kun 21 som ikke vurderer å søke, ei heller vurderer at noe vil endre på det.

enn kvinnene i gruppe 2 vil respondere på stillingsannonser i domstolene. Det kan tenkes at stillingsannonseteksten i seg selv kan gi bedre og mer motiverende informasjon rettet mot denne gruppen.

- Erfarne kvinner fra juristutvalget som ikke vurderer å søke

Vi har tidligere beskrevet juristutvalgets kvinner både som kanskje mer usikre på egne lederferdigheter og mindre informerte om hva en lederstilling i domstolene egentlig innebærer. Juristutvalget forøvrig utgjør morgendagens dommere og domstolledere og bør derfor møtes med langsiktige virkemidler. De bør møtes med saklig og ”appetittvekkende” informasjon, slik at muligheten til et yrkesløp rettet mot domstolene blir vurdert på et realistisk og relevant grunnlag. Som gruppen under pkt 3 har disse en mer ”oppøyet” forestilling om krav og prestisje knyttet til lederskap i domstolene. Nærhet og erfaring som hospitant/dommerfullmektig/dommer kan bygge ned disse forestillingene på en god måte. Samtidig antydes det i fokusgrupper og i referansegruppen hvordan andre posisjoner for jurister kan være langt mer arbeidskrevende enn en stilling som leder i domstolene. Gitt den tilfredshet de kvinnelige dommerne eksponerer i denne undersøkelsen kan det tenkes at et omdømme-prosjekt, hvor en markedsfører moderne og offensivt, muligheten i domstolene, kan være på sin plass.

## 5.2 Anbefalinger

På bakgrunn av resultatene og diskusjonene over fremmer vi følgende anbefalinger i prioritert rekkefølge.

### *A. Tydeliggjøring av domstollederrollen og tilrettelegging for å gjøre en god jobb*

Det synes rimelig å påstå at domstolene er i en pågående endringsprosess der lederrollen fremdeles ikke er ferdig definert. Nye utfordringer vil komme med den nye tvisteloven som trer i kraft i 2008. AFI står for et grunnsyn som innebærer at ansatte, og spesielt de som er direkte berørte, skal høres og involveres i omstillingsprosesser. Vi anbefaler derfor at domstollederne involveres i en prosess som munner ut i en klarere definert domstollederstilling. Denne stillingen bør defineres på en måte som gjør det enklere å gjøre en god jobb og gjør det mulig for aktuelle kandidater å vurdere om dette er en stilling de er kvalifisert for og ønsker. Her bør det legges vekt på å gi prosedyrer for allokering av tid mellom dømmende oppgaver, administrative oppgaver og ledelsesoppgaver, og det bør gis klare føringer på at domstollederne måles på andre kriterier enn kun saksavvikling. Med en slik tilrettelegging må også behovet for lederstøtte avklares, samt eventuelle muligheter for fleksible arbeidsordninger.

### *B. Personlig oppfordring til egnede kvinner om å søke lederstillinger*

Som nevnt over har mange oppgitt at de ville vurdere å søke dersom de ble personlig oppfordret. Det bør derfor gjøres til en lederoppgave å identifisere kvinnelige dommere (eventuelt også kvinnelige jurister utenfor domstolene) som synes egnede for lederstillinger i domstolen, og oppfordre disse til å søke på utlyste stillinger. Kvinnelige dommere kan gis personlig oppfordring gjennom årlige medarbeidersamtaler. DA bør følge opp om lederne tar denne

oppgaven alvorlig gjennom årlige medarbeidersamtaler med disse. Spesielt er dette viktig i domstoler med lav kvinneandel. En slik oppfølging av problemstillingen vil kunne fungere bevisstgjørende for lederne. Om dette skal være en realistisk forventning til lederne må de imidlertid gis det nødvendige rom for ledelse (ref anbefaling A).

DA kan også vurdere å ta en ny gjennomgang av de søknader som er kommet inn tidligere år, og beslutte om det er grunnlag for å følge opp kandidater som tidligere har søkt, men ikke fått, lederstilling.

### *C. Konsistens og tydelighet i bruken av stillingskriterier*

Det er viktig at DA/Innstillingsrådet er tydelig på hvordan kvalifikasjoner skal prioriteres i tilsetning til lederstillinger, og følger dette opp i praksis. For eksempel kan ubegrenset vektlegging av erfaring være en kvalifikasjon som dekker over et underliggende hensyn (omtalt som "kø") til ansiennitet. Et annet eksempel er det uformelle laudkravet. Selv om dette ikke er et formelt krav til ledere av førsteinstansdomstolene (mens det er et formelt krav til ledere i anneninstansdomstoler) er det svært få eksempler på dommere og domstolledere som ikke har laud. Man bør vurdere å i sterkere grad praktisere og kommunisere at laud ikke er nødvendig. Dette aktualiseres ytterligere ved overgangen til bokstavkarakterer på universitetene.

Hvilke kriterier som vil vektlegges tyngst (blant annet avveiningen mellom dommeregenskaper og lederegenskaper) vil antagelig variere fra embete til embete. I små embeter vil den dømmende virksomheten bli viktigere enn i store. For å skape gjennomsiktighet i prosessene bør det signaliseres enda tydeligere på forhånd hvilke kriterier som vil vektlegges tyngst. Dette vil kunne motivere kvinner som nøler fordi de opplever å ikke være 'neste i køen'. Det bør også gis tilbakemelding til den enkelte om hvorledes de blitt vurdert på disse kriteriene. Dette vil gjøre det enklere for kandidatene å forstå hvorfor de innstilles eller ikke innstilles til stillingen, og dermed gi informasjon om hva slags type ekstra kvalifikasjon de bør skaffe seg eller motivere dem til å søke på andre lederstillinger som bedre passer deres kompetanseprofil.

### *D. Opprettelse av et lederfaglig forum for kvinner i domstolene*

I alle fokusgruppeintervjuene har det vært uttrykt et ønske om et dommernettverk eller lederfaglig forum for kvinner, og vi anbefaler derfor at et slikt opprettes. Dette bør være tilgjengelig også for kvinner utenfor domstolene som ønsker å komme inn, og det kan også fungere som en arena for kvinner som allerede er domstolledere. Det bør gis rom for kompetanseheving, mulighet til å dele erfaringer for kvinnelige søkere, osv. DA bør her legge til rette med ressurser, men forumet bør ha et uavhengig styre som består av kvinner i nettverket.

### *E. Opprette flere nestlederstillinger og bruke konstitusjoner mer aktivt*

Opprettelse av flere nestlederstillinger kan både bidra til at topplederstillingen blir mindre ensom og til at flere kvinner får prøvd seg i en lederstilling. En mer bevisst bruk av

konstitusjoner som middel for å gi kvinner mulighet til å prøve seg i – og få erfaring fra – dommer- og domstollederstillinger, vil også være hensiktsmessig.

#### *F. Kompetansehevingsprogrammer*

En domstolleder må i utgangspunktet ha dobbelkompetanse, både dommerkompetanse og lederkompetanse. Det finnes i utgangspunktet to muligheter for kompetanseheving: kompetanseheving på ledelse for dommere og kvalifiseringskurs for jurister som har ledererfaring, men ikke tilstrekkelig domstolserfaring. Når det gjelder det siste alternativet vil kvalifisering for domstolsarbeid mest naturlig skje langsiktig gjennom yrkeskarrieren. En dommerfullmektigperiode vil være en slik kvalifisering. Samtidig er det lite aktuelt for jurister som har kommet langt i sin karriere å ta en dommerfullmektigperiode som nesten garantert vil medføre reduksjon i lønn. Hospitering ved en domstol eller annen form for kompetanseheving kan vurderes som tiltak rettet mot aktuelle jurister som en mulighet til å bli kjent med domstolene/en posisjon som domstolsleder.

Når det gjelder det første alternativet vil et naturlig kompetansehevingstiltak være å tilby ledelseskurs for dommere. Dette vil også ha fordelen av å synliggjøre de som er interesserte i en karriere innen domstolene, og vil bygge dem opp - både kompetansemessig og sosialt - som aktuelle kandidater. Slik lederkvalifisering må ledsages av målrettede kulturendringsaktiviteter (for eksempel en informasjonskampanje) mot den kulturelle tendensen til ikke å anerkjenne lederambisjoner og ledelse generelt. Lederkurs for dommere må også ledsages av reell avsetting av tid til ledelse i stillingene.

#### *G. Informasjonstiltak*

Som vi har sett er det relativt stor forskjell i oppfatning av domstollederstillinger blant dommere og andre jurister. Blant de andre juristene er det, ikke uventet, de som er fjernest fra domstolene som mangler kunnskap. Forskjellen kommer blant annet til uttrykk i hvordan de ser på kvalifikasjonskrav. DA bør vurdere å utarbeide systemer for bedre informasjon om de faktiske krav til en leder/dommerstilling, hvor en samtidig avliver myter om krav til karakterer og praksis, eksempelvis ved å fokusere på kvinner på som ikke har vært dommerfullmektig eller har en topp laud og allikevel er domstolsleder.

En rekke jurister utenfor domstolene har en oppfatning av domstolene som konservative og med en gammeldags lederkultur. For de fleste domstoler stemmer ikke dette, og det er viktig å kommunisere at domstolen er en moderne arbeidsplass som kan være attraktiv for dyktige jurister med lederambisjoner. Det er derfor en informasjonsutfordring å gi et riktig bilde av disse embetene. Man kan her vurdere for eksempel å gjennomføre reklame-/informasjonskampanjer, å være mer synlige i juristutdanningen, osv.

#### *H. Gjennomgang av ansettelsesprosesser*

Det bør tas opp til vurdering om de ansettelsesprosesser man i dag anvender er hensiktsmessige med tanke på rekruttering av kvinner. En gjennomgang av siste års ansettelser kan vise om man ved andre typer praksis ville fått inn flere kvinner på ledernivå. Det kan for



eksempel være grunnlag for å sette en grense for hvor lenge ansiennitet bør telle. Her kan en mulighet være å la alle med over 5 års ansiennitet som leder i domstolen telle likt (på dette kriteriet) i vurdering til en stilling. Det kan også være av interesse å se hvordan den skjønnsmessige attribueringen av personlige lederegenskaper (gjerne i forhold til dokumentert ledererfaring) slår ut i et kjønnsperspektiv, og om det her er grunnlag for å endre praksis.

### *I. Støtte ved flytting*

Undersøkelsen viser at det er interesse for tilrettelegging for flytting. DA kan vurdere å utarbeide et flyttestøttetilbud. Et slikt tilbud bør kommuniseres klart til mulige søkere.

# 6

## KONKLUSJON

Vi opplevde stor interesse for denne spørreundersøkelsen, noe som bekreftes av den høye svarprosenten på spørreskjemaundersøkelsen. Vi fikk mange kommentarer om at temaet var viktig. Det er å forvente at tiltak som god informasjon og flere lederstillinger på mellomnivå åpner opp for flere kvinner. Samtidig må ansettelsesprosessene fungere kjønnsnøytralt. Domstolene har et stort og meget kvalifisert potensial å rekruttere fra til lederstillinger på kort sikt og på litt lengre sikt. De forskjellige rekrutteringsgruppene bør imidlertid møtes med tilpassede virkemidler. Søkergrunnlaget ser ut til å være stort nok til å sikre en likestilt fordeling av kvinner og menn i domstolene også på ledernivå, men dette krever tettere oppfølging og direkte oppfordring rettet mot kvinnene.

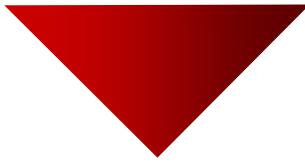
Domstolene – og domstollederstillingene - er i endring og dette er en endring som vil fremtvinge endringer også i kultur og synet på ledelse. Større fokus på rettsmegling vil også gjøre at dommerne trenger ny kompetanse, som går like mye på det relasjonelle som på det prinsipielle. Siden dette ofte oppfattes som en kvinnelig egenskap kan dette gjøre kvinnene posisjonert til å komme sterkere inn på ledernivået i domstolene. I slike endringsprosesser er det viktig for en arbeidsgiver både å være lyttende og tydelig. Vi anbefaler at domstollederstillingene utvikles i en dialog med domstollederne selv slik at stillingene kan utformes på en måte som gjør dem både levelige og attraktive. Vi anbefaler allikevel at DA også stiller krav til at domstollederne benytter disse endringsprosessene til å styrke kjønnsbalansen og styrke en kultur som tillater både menn og kvinner å vise interesse for ledelse og utvikling i domstolene.

Det er viktig å se rekrutteringsproblematikken i et større perspektiv. Det påligger enhver arbeidsgiver et ansvar for å tilrettelegge for et helsefremmende og bærekraftig arbeidsmiljø. I domstolen gjelder dette både saksbehandlere, dommere, domstollederne og eventuelt andre ansatte. Det er viktig å sørge for en balanse mellom ressurser og oppgaver, slik at virksomhetsutvikling blir muliggjort. Iverksetting av tiltak for å styrke kvinneandelen bør være del av en større strategi for å gjøre domstolene til et bedre sted å arbeide og til å høyne kvaliteten på de tjenester som leveres.

Likestilling mellom kjønnene, hva gjelder lederstillinger i domstolene, sikres først og fremst gjennom et likestilt søkergrunnlag og en rettfærdig søkerprosess. Dette skapes gjennom prosesser hvor stillingsutforming og utvikling samordnes med realistisk ressurstilgang og hvor søkerne er kjent med fakta om stillingenes innhold og muligheter.

## Litteratur

- Abrahamsen B. og E. Gjerberg (2002), "Maktrelasjoner i helsetjenestes yrkeshierarki" i Den usynlige hånd, red. A.L. Ellingsæter og J. Solheim. Oslo: Gyldendal akademiske
- Amble, N. (2007): Balanse arbeid - fritid: hvordan gjøre næringslivet mer attraktivt for kvinner? Sluttrapport fra spørreundersøkelsen. Oslo: AFI.
- Amble, N. (2007): Balanse arbeid - familie: hvordan gjøre næringslivet mer attraktivt for kvinner? Presentasjon (PowerPoint) av resultater fra Female Future. Oslo: AFI.
- Amble N. og L. Foss 2005, Erfaring fra arbeid med kvinne og kjønnsperspektivet i bedrifts- og organisasjonsutvikling. Fossetøl K. (red.), Nytt arbeidsliv – nye former for kunnskapsproduksjon AFIs Skrifteserie: nr. 12.
- Amble, N. og A.I. Hilsen (1999), Kvinner og utviklingsarbeid - Nærnetts likestillingsprosjekt i Brynild Produksjon A/S. Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet, AFI-notat 6/99.
- Ellingsæter, A.L., Solheim, J. (2002), "Makt - kjønn - arbeidsliv: Teoretiske landskap" i Den usynlige hånd, red. A.L. Ellingsæter og J. Solheim. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Kanter, R. M. (1977): Men and Women of the corporation. Basic Books, New York.
- Likestillings- og diskrimineringsombudet 2007, Saldo=2007=Et samfunnsregnskap for likestilling og diskriminering.
- Lysgaard, S. (1961): Arbeiderkollektivet. Universitetsforlaget, Oslo.
- NOU 1999: 19. Domstolene i samfunnet.
- OECD (2001). Employment Outlook 2001. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Ot.prp. nr. 44 (2000/2001). Om lov om endringer i domstolloven m.m. (den sentrale domstoladministrasjon og dommernes arbeidsrettslige stilling)
- Statistisk sentralbyrå (2005) [http://www.ssb.no/ukens\\_statistikk/utg/9801-02/1-01t.txt](http://www.ssb.no/ukens_statistikk/utg/9801-02/1-01t.txt)



# Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Se [www.afi.no](http://www.afi.no)

Publikasjoner kan lastes ned eller bestilles fra AFIs hjemmeside eller direkte fra instituttet.

Postboks 6954 St. Olavs plass  
NO-0130 OSLO  
Besøksadresse:  
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00  
Fax: 22 56 89 18  
E-post: [afi@afi-wri.no](mailto:afi@afi-wri.no)

