

Fra motstand til endring? Endringsprosesser i organisasjonen

Lotta Snickare

Universitetet i Oslo

Eva Amundsdotter

Stockholms universitet

Øystein Gullvåg Holter

Universitetet i Oslo

Abstract: From Resistance to Change? Processes for Change Within an Organization

Management is often identified as the key to success when changing an organization. In chapter ten, the role of the management team in gender equality work is analysed, as well as what the team needs in order to address these issues. But has the faculty management team's commitment to gender equality work had any effects on the organization? Has the discourse changed? Are things done differently? This chapter analyzes the effects of the management team's efforts by studying a seminar series for PhD supervisors. The series consists of two parts: five seminars before the management team embarked on gender equality work, and seven seminars after. The data show that when the management team clearly stated that gender-related challenges remained within the faculty and offered a theoretical approach and method for the organization's gender equality work, the seminar discussions moved from resistance, denial and ambivalence, to an interest in understanding one's own role and potential for improving gender equality. When the management team contributed to the knowledge base through education in gender perspectives and offered a method for the organizational work that all employees could apply in their everyday activities, this opened opportunities for change at all levels in the organization.

Keywords: gender equality, resistance, PhD supervisors, organizational change, academia

Sitering av denne artikkelen: Snickare, L., Amundsdotter, E. & Holter, Ø. G. (2021). Fra motstand til endring? Endringsprosesser i organisasjonen. I Ø. G. Holter & L. Snickare (Red.), *Likestilling i akademien – fra kunnskap til endring* (Kap. 11, s. 303–327). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.143.ch11>

Lisens: CC BY-NC-ND 4.0

Innledning

I dette kapitlet ser vi på om arbeidet Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Oslo sin ledergruppe gjør for økt kjønnslikestilling (se kapittel 10) har fått noen effekt i organisasjonen. Er motstanden mot likestillingsarbeidet blitt større eller mindre? Førte arbeidet med ledergruppa til at forutsetningene ble endret for det likestillingsarbeidet FRONT-prosjektet innebar? Skjedde det noe i de andre tiltakene?

Tiltaket vi analyserer er en seminarserie for ph.d.-veiledere der målet var å få forskningsledelsen på alle nivåer til å bli aktive i likestillingsarbeidet. De fem timer lange arbeidsseminarene ble gjennomført tolv ganger med grupper på 25–30 deltakere. Å veilede stipendiater er et felles referansepunkt, noe som forskere gjør gjennom hele karriereløpet. Et seminar om likestilling i veiledning ble derfor sett som et godt startpunkt for fakultetets arbeid med kulturendring.

Kapitlet er strukturert på følgende måte: Vi begynner med å gi en kort redegjørelse for forskning på motstand mot likestillingsarbeid. Deretter beskriver vi hvordan arbeidsseminarene for ph.d.-veiledere ble gjennomført og hvordan vi samlet inn dataene vi analyserer. I artikkelens hoveddel viser vi forandringen som skjedde med diskusjonene i deltakergruppene gjennom å beskrive to scener: en fra et av de første seminarene og en fra et av de siste. Deretter presenterer og diskuterer vi resultatene i lys av annen forskning.

Likestillingsarbeid - motstand og endring

Likestillingsarbeid kan beskrives som et komplekst utviklingsarbeid som har til hensikt å endre organisasjonens struktur og kultur og på den måten å påvirke individers og gruppers handlingsrom og maktrelasjoner (se f.eks. Andersson et al., 2012; Cockburn, 1991; Lindholm, 2011; Pincus, 1997; Spets, 2012; Wahl et al., 2001/2018). Arbeidet blir ofte møtt med motstand (Amundsdotter et al., 2015; Lindholm, 2011; Spets, 2012; Wahl et al., 2001/2018). En del av motstanden kan ses som den skepsis som kan ramme sosial innovasjon generelt, uansett om det dreier seg om kjønn eller andre ting. Innovasjoner utfordrer tilvante arbeidsmåter og fagforståelser, og organisasjoner kan ofte bli preget av treghet selv i forhold til gunstige

innovasjoner og reformer (Holter, 2007; Puchert et al., 2005). Feministisk forskning viser imidlertid at likestillingsarbeid også blir møtt av andre motstandsformer, siden arbeidet utfordrer eksisterende maktordninger i organisasjonen (Ahmed, 2012) og berører enkeltpersonenes forståelse av seg selv og sin identitet som kvinne eller mann (Acker, 1990, 1994, 1999; Hård, 2004; Jutterdal, 2008), der kvinnens identitetskonstruksjon omfatter hvordan man håndterer det å være en del av en underordnet gruppe på samfunnsnivå (Ethelberg, 1985). Kvinner velger ofte å håndtere underordningen gjennom en av fire strategier: fornektelse, akseptering, anvendelse eller forandring, der de tre første kan oppfattes som uttrykk for motstand mot likestillingsarbeid (Wahl, 1992).

Likestillingsmotstand defineres som motstand mot en endring som fører til økt likestilling og et ønske om å beholde status quo, i motsetning til motstand mot f.eks. en dominerende samfunnsordning, der motstanden har som mål å få i stand en endring (Lombardo & Mergaert, 2013). Motstanden kan beskrives som handlinger for å legge hindringer i veien for likestillingsarbeidet (Cockburn, 1991; Pincus, 1997; Spets, 2012; Wahl et al. 2001/2018). Pincus (2002) definerer motstandshandlinger som passive eller aktive, der de passive forekommer oftest. Passive motstandshandlinger kan uttrykkes som manglende interesse, at ressurser blir holdt tilbake, eller med taushet – f.eks. ved at likestillingsarbeidet glemmes bort, eller at likestillings spørsmål dysses ned.¹ Passiv motstand kan gå over i aktiv motstand hvis endringen intensiveres. Aktive former er for eksempel å betvile legitimiteten til arbeidet eller arbeidets talspersoner.

Lombardo & Mergaert (2013) beskriver hvordan motstand kan uttrykkes som en prioritering av forskjellige oppgaver i organisasjonen. Likestillingsarbeidet løftes frem som viktig, men må likevel vike for noe som er enda viktigere, f.eks. kjernevirksomheten. I norsk forskning har dette blitt kalt likestillingens vikeplikt (Skjeie & Teigen, 2003) – altså at i møte med andre perspektiv eller prioriteringer, blir det likestillingen som må vike til fordel for disse (Skjeie i Haugsvær, 2003, se videre NOU 2011:13 og 2012:15).

1 Passiv motstand, ofte knyttet til avverge og ambivalens blant deltakerne i organisasjonen, er nærmere diskutert i kapittel 7, 8 og 9 i denne boken

Ulike oppfatninger om hva likestillingsarbeidet skal oppnå og hvordan det skal drives i en organisasjon kan oppfattes som en annen motstandsform (Bacchi & Eveline, 2010; Magnusson et al., 2008). En vilje til å oppnå likestilling kommer til uttrykk uten at et samlet og målrettet arbeid blir startet, noe som fører til at lite eller ingenting endres i organisasjonen (Lombardo et al., 2009). For at en endring skal finne sted, forutsetter det en forståelse av hvor og hvordan ulikestillingen oppstår i organisasjonen – hva som er problemet (Rönblom, 2011; Tollin, 2011). Ulike og iblant utydelige oppfatninger om årsaken til at det er behov for likestillingsarbeidet, kan innebære at fokuset i arbeidet flyttes fra den ønskede forandringen til hvilke metoder og verktøy som skal brukes (Amundsdotter et al., 2015). Dette kan ses som enda et uttrykk for motstand (Fraser, 2011).

Mangelen på kunnskap oppfattes ofte som et hinder for likestilling, og likestillingsprosjekter inneholder derfor ofte en utdanningsinnsats som har til hensikt å øke kunnskapen om ulikestillingen i organisasjonen (se f.eks. Ahmed, 2017; Amundsdotter et al., 2015; Höök, 2001). Studier har likevel vist at økt kunnskap ikke automatisk leder til økt likestilling (Nilsson & Trollvik, 2011). I stedet kan kunnskapen føre til en mer kvalifisert motstand mot organisasjonens likestillingsarbeid (SOU 2003: 16). Rönblom (2011) mener også at vektleggingen av å øke kunnskapen om ulikestillingen kan ses som en motstandsstrategi ved at mangelen på kunnskap, snarere enn ulikestillingen i seg selv, blir problemet som skal utbedres.

Amundsdotter et al. (2015) beskriver likestillingsmotstand som en motmakt mot den maktutøvelsen som likestillingsarbeidet utgjør. De definerer tre former for maktteknikker eller relasjoner mellom makt og motstand: de repressive, de pastorale og de regulerende (se også Linghag et al., 2016). De repressive formene er tydelige og direkte. De kan f.eks. bestå av at likestillingsarbeidet åpent trekkes i tvil, eller at likestillingsarbeideren blir nedvurdert og latterliggjort. Den pastorale motstanden er mer subtil, og kan komme til uttrykk i en forventning om at likestillingsarbeideren innser at organisasjonen er klar over at likestilling er viktig, men at andre prioriteringer må skje akkurat nå. Regulerende motstand innebærer f.eks. å hevde at makten som kreves for å drive likestillingsarbeidet, ligger et annet sted, utenfor individet, gruppen eller organisasjonen der det nå drives.

Ulike typer endringsarbeid vekker ulike typer motstand. Slik tilpasses motstanden til endringsarbeidet (Benschop & Verloo, 2006; Kirton & Greene, 2000/2016; Lombardo & Mergaert, 2013; Pincus, 2002). Men endringsarbeidet påvirkes også av motstanden. I en studie som så på hvordan likestillingsarbeidere reagerte på motstand, oppdaget likestillingsarbeiderne at de selv ble påvirket av den motstanden de møtte. Repressiv motstand ble f.eks. ofte møtt med repressive strategier (Amundsdotter et al., 2015).

Som vi har beskrevet ovenfor blir likestillingsarbeid ofte møtt av motstand. Til tross for at ledelsens engasjement er sentralt for at likestillingsarbeidet skal lykkes (se f.eks. Acker, 2000; Franzén et al., 2010; Lombardo & Mergaert, 2013; NOU 2012:15; Pincus, 1997; SOU 2003:16; Åberg, 2012), finnes det få studier av hvorvidt – og i tilfelle, hvordan – en ledergruppes arbeid påvirker motstanden i organisasjonen. Problemstillingen vi vil undersøke og diskutere videre i kapitlet, er om fakultetets ledergruppes likestillingsarbeid har fått noen effekt i organisasjonen. Vi har valgt å gjøre det gjennom å analysere hvordan motstanden i deltakergruppene i et annet tiltak, arbeidsseminar for ph.d.-veiledere, endres.

Tiltak, data og metode

Hensikten med seminarerne for ph.d.-veiledere var både å øke deltakernes kunnskap om ulikestillingen i organisasjonen, samt å gi dem en mulighet til å dele erfaringer og refleksjoner. Å reflektere over egne og andres erfaringer, kombinert med forskningsbasert kunnskap, er en måte å utvikle en forståelse for hvordan kjønn gjøres² i både egen organisasjon og i akademia generelt. Seminarerne vekslet mellom gruppediskusjoner og korte forelesninger fra forskningsfeltet kjønn og organisasjon. Formålet med gruppediskusjonene var å gi deltakerne mulighet å undersøke sine egne opplevelser av å veilede stipendiater i lys av forskning om likestilling i akademia.

Hver seminargruppe besto av 25 til 30 deltakere, som ble delt inn i mindre grupper på fem. I de mindre gruppene ble deltakere fra forskjellige institutter blandet for å gjøre det mulig å løfte diskusjonen fra en enkelt

2 Se innledningen til bokens del 3 for beskrivelse og definisjon av begrepet å gjøre kjønn.

forskningsgruppe til fakultetsnivå. Alle de ansatte ved fakultetet med veiledningsoppdrag på master- og ph.d.-nivå ble invitert til de i alt tolv arbeidsseminarene.

Arbeidet med seminarne var inspirert av aksjonsforskningsmetoden som er nærmere beskrevet i innledningen til tredje del i denne boken. Seminarne ble planlagt og gjennomført av FRONTs forskningsgruppe. En av forskerne har gjennomført alle seminarne, mens andre har deltatt i deler av serien. Forskeren som arbeidet med alle seminarne har vært ansatt i samme organisasjon som deltakerne, men i en annen rolle, og kan derfor beskrives som *outsider within* (Herr & Andersson, 2005). Andre forskere i gruppen kan beskrives som *insiders*, det vil si de har vært ansatt i samme organisasjon og hatt samme rolle som deltakerne, eller, om de bare har vært involvert i deler av tiltaket og ikke ansatte i organisasjonen, som *outsiders* (Herr & Andersson, 2005).³ Det kvalitative materialet ble samlet inn gjennom deltakende observasjon. I løpet av seminarne tok forskerne som ledet seminariene notater. Disse ble gjennomgått umiddelbart etter at hvert seminar var avsluttet, og samlet i en feltdagbok.

Analysen startet med at alt materiale ble gjennomgått flere ganger, slik at temaer som gjentok seg – både likheter og forskjeller – kunne identifiseres. Gjennom denne induktive tilnærmingen til materialet ble informantenes egne beskrivelser og begreper tatt som utgangspunkt. I neste fase ble materialet samlet i to scener. Den første scenen bygger på et av de aller første seminarne, og den andre scenen tar utgangspunkt i et seminar som ble gjennomført 18 måneder senere. Scenene er skrevet ut fra en metode i bl.a. aksjonsforskning, som med hensikt er subjektiv, selv om den bygger på analyser og diskusjon i forskergruppen og ikke bare representerer den enkelte forskeren. Det kan sammenliknes med feltnotater i feltarbeid, en praksisrapport eller en dagbokside, der forskerens møte med fagfeltet er sentralt. Metoden omfatter en fenomenologisk analyse, og er ikke et forsøk på å si «objektivt» hva som skjer generelt. Den er avgrenset til enkelte spesielle kasuser, slik de faktisk ble opplevd, uten noen form for filter i forkant. Scenene illustrerer dermed ulike aspekter ved endringsarbeidet. Deltakerne er forskjellige, og reagerer forskjellig.

3 Se innledningen til bokens del 3 for videre diskusjon og definisjon av forskernes ulike roller.

Noen er skeptiske til FRONT-tiltakene, andre er mer positive. Hvis vi ser dette ut fra et aksjons- og innovasjonsperspektiv, er første scene før og andre scene etter ledelsens, i alle fall delvis, nye måte å agere på etter ledelsesutviklingen som ble beskrevet i 10. kapittel.

I analysen undersøker vi om det arbeidet fakultetets ledergruppe gjør for økt likestilling har påvirket resten av organisasjonen. Vi gjør det gjennom å analysere om motstanden mot likestillingsarbeidet har blitt større eller mindre i tiltaket rettet mot ph.d-veiledere.

To seminarer

Så hvordan ser motstand mot likestillingsarbeid ut i organisasjonen? Vi beskriver to seminarer for ph.d-veiledere; det ene tidlig og det andre sent i prosjektet.

Første scene. Et mislykket seminar?

Klokken er 11, og seminaret for ph.d-veiledere skal begynne. Det burde ha vært 24 menn og seks kvinner i rommet, men flere av plassene ved de seks bordene er fremdeles tomme. Jeg er irritert. Gruppeinndelingen fungerer ikke når det er så mange som mangler. Jeg har f.eks. plassert de kvinnelige deltakerne to og to, men ser at to av dem sitter ensomme ved bordene sine. Dessuten sitter det tre personer ved ett bord og to ved et annet. De deltakerne må jeg flytte sammen for å få tilstrekkelig store diskusjonsgrupper. Hvorfor har så mange meldt seg på, bare for å la være å komme?

Seminaret innledes med at deltakerne først enkeltvis og siden i grupper tar stilling til påstanden om kvinnelige og mannlige stipendiater. Samtalen i gruppene er lavmælt og uten energi, bortsett fra ved et av bordene. Der tegner en av mennene en gausskurve samtidig som han engasjert forklarer at kvinner som gruppe og menn som gruppe har samme gjennomsnittsintelligens. Derimot er det flere menn enn kvinner som ligger i ytterkantene av gausskurven – de med henholdsvis svært høy og svært lav intelligens. Siden et universitet vil rekruttere de aller mest intelligente, og det finnes flere menn enn kvinner i den gruppen, oppstår det en naturlig kjønnsforskjell. Jeg vurderer å gripe inn i diskusjonen. Hvordan tenker han

egentlig? Han antyder jo at kvinnene i hans gruppe er mindre intelligente enn ham selv og de andre mennene. Dessuten tilbakeviser han hensikten med seminaret ved å si at kjønnsforskjellen ikke skyldes ulikestilling. Jeg velger likevel å la gruppediskusjonen fortsette, og tenker at dette er noe som kommer til å bli tatt opp i plenum. Diskusjonen i plenum kan imidlertid sammenfattes som at få av deltakerne anser at det finnes noen større kjønnsforskjeller, iallfall ikke når det gjelder den faglige organiseringen ved de forskjellige instituttene. Muligens er de kvinnelige stipendiatene litt mer innrettet på å ta ansvar for det sosiale samværet i forskergruppen enn de mannlige. Verken mannen som tegnet gausskurven, eller noen av de andre deltakerne i gruppen hans, tar opp forskjeller i intelligens som en mulig forklaring på ubalansen i kjønnsfordelingen.

Jeg har forelest om forskningsfeltet kjønn i akademiske organisasjoner i noen minutter, da en mann rekker opp hånden og spør om alle studiene jeg kommer til å vise til, er gjort i USA. Når jeg svarer at mange av studiene bygger på empiri fra USA, men at jeg selv har studier fra bl.a. Norge og Sverige, sier han at studier fra USA ikke sier noe om hvordan det er på et universitet i et så likestilt land som Norge. Mannen som sitter ved siden av ham er enig, og påpeker at studiene dessuten er gamle. Han har sett årstall som 2009 og 2012 i referansene. Når jeg har forelest en stund til, får jeg enda et spørsmål om kvaliteten på studiene jeg refererer til. En mannlig deltaker spør om det ikke finnes noen kvantitative studier innenfor kjønnsforskning. Jeg har bare henvist til intervjustudier, og intervjuer viser jo bare hva enkeltpersoner mener om saker og ting, fortsetter han. Når jeg forklarer hvordan jeg ser på kvalitativ forskning og forsøker å få i gang en diskusjon om noen av de resultatene jeg legger frem ved å spørre om deltakerne kjenner seg igjen, blir luften i salen trykkende av taushet. Til slutt bryter en mannlig deltaker tausheten ved å spørre om det ikke finnes noe materiale i nåtid fra Universitetet i Oslo. I tilfelle burde det jo være interessant å diskutere det.

Etter forelesningen er det kaffepause. Når jeg står ved servanten på dametoalettet, kommer en av de kvinnelige deltakerne inn. Jeg lette etter deg, sier hun. Jeg vil bare at du skal vite at det ikke er så likestilt hos oss som det høres ut. Jeg kjenner meg igjen i nesten alt du beskrev i forelesningen. Når jeg spør hvorfor hun ikke sa noe om det i gruppen, svarer hun at hun ikke orket å ta den diskusjon som i så tilfelle ville oppstå.

Jeg har forberedt caser som deltakerne skal diskutere i gruppe etter kaffepausen. De kan selv velge blant fire forskjellige caser og snakke om så mange de rekker og i den rekkefølgen de selv foretrekker. Casene gjelder:

- En veileder som planlegger å dra på konferanse med en stipendiat av motsatt kjønn. Når kollegaene hører om dette, spør de om forholdet bare er profesjonelt.
- Valget mellom å ansette en kvinne eller en mann som ph.d. i et prosjekt som allerede er forsinket, med en antydning om at kvinnen trolig vil bli gravid.
- En biveileder får høre av den kvinnelige stipendiaten at hovedveilederen (som leder det forskningsprosjektet der biveilederen er ansatt) uttaler seg negativt om kvinnelige forskere.
- Hvilke hensyn bør en veileder ta til stipendiatenes private situasjon når arbeidsoppgavene fordeles?

Jeg går rundt blant bordene og lytter, svarer på spørsmål og kommenterer iblant. Ved et av bordene spør en av mennene den kvinnelige deltakeren i gruppen hva hun mener. Har hun noen gang sett eller opplevd noen ulikestilling på fakultetet? Hun svarer unnvikende at hun ikke kjenner seg diskriminert, men at hun har hørt fra kollegaer ved utenlandske universiteter at det er vanskelig å kombinere familieliv og en forskerkarriere. Alle ved bordet stemmer i, og sier at slik er det nok. De er enige om at det er vanskelig å kombinere en forskerkarriere og familie for både kvinner og menn, selv i det likestilte Norge. Men med internasjonal konkurranse om ansettelser, publikasjoner og forskningsmidler er det jo ikke mulig å endre på dette. Ved et annet bord spør en av mennene om de andre også mener at det finnes tydelige forskjeller mellom det arbeidet kvinnelige og mannlige sjefer gjør. Hans erfaring er at kvinnelige sjefer er mindre strategiske enn menn, at de oftere blir sittende fast i detaljer. Før de andre i gruppen rekker å svare, legger han til at det jo bare er hans personlige opplevelse, og at det kanskje bare er koblet til de kvinnelige og mannlige sjefene som individer. Det blir ingen diskusjon i gruppen. En annen kommenterer at han kan kjenne seg igjen, men at opplevelsene hans jo også bare er personlige, og de andre er stille.

Når vi går igjennom casen i plenum, har ingen av gruppene valgt den første. Da jeg spør hvorfor, får jeg til svar at situasjonen er for konstruert. Noe slikt ville aldri skje på et norsk universitet. Den andre casen blir også avfeid med kommentaren at hvis et prosjekt ikke har plass for at en stipendiat har barselpermisjon i et år, er det dårlig planlagt. Når det gjelder case tre, beskriver gruppene som valgte det hvilke formelle kanalene en stipendiat har for å klage på og eventuelt bytte veileder. Dette er altså ikke et spørsmål for en biveileder, og derfor enda en feilformulert case. De fleste gruppene har valgt den siste casen. Alle sammen mener at en veileder ikke bør legge seg i stipendiatenes privatliv, og at alle stipendiater bør få samme mulighet, f.eks. få spørsmål om å delta ved en konferanse og siden selv få bestemme om de har mulighet til å delta eller ikke.

Den siste økten i seminaret består i at en av dekanene beskriver hvorfor fakultetet vil arbeide med likestilling. Det kommer ingen spørsmål, og arbeidsseminaret avsluttes. Da jeg går rundt i rommet og rydder bort papir og kaffekopper, kommer kvinnen som i sin gruppe fikk spørsmålet om fakultetet var ulikestilt, frem til meg og sier at det er noe hun vil fortelle meg. En stipendiat skulle ansettes i hennes forskergruppe, og det var mange kvalifiserte søkere. Da intervjuene ble gjennomført noen dager tidligere, oppdaget hun at kvinnene og mennene ble bedømt etter helt forskjellige skalaer. Den undersøkelsen du beskrev i forelesningen, den stemmer helt her også, sier hun. Vi pratet om mennene som kompetente og kvinnene som ambisiøse og hardtarbeidende, og selv om akkurat den kommentaren straks ble fulgt av en unnskyldning, så ble det sagt at det jo også var stor sjanse for at kvinnene skulle ut i barselpermisjon i et år eller så. Da jeg spør henne hvorfor hun ikke sa noe om det på seminaret, svarer hun at da hun tok det opp i intervjukomiteen, hadde alle bare slått det fra seg og sagt at det ikke stemte. Nå orket hun ikke å ta den diskusjonen igjen.

Noen dager etter seminaret får jeg en e-post fra en av de kvinnelige deltakerne på seminaret, hvor hun ber om et møte. Da vi møtes, sier hun at seminaret var anstrengende. Hun opplevde at det ble forventet at hun som kvinne kunne beskrive hvordan fakultetet var preget av manglende likestilling og hva som burde gjøres for å oppnå likestilling. At hennes rolle i gruppen var å vise mennene at ulikestillingen fantes.

Andre scene. Vil de aldri slutte å diskutere dette?

Seminaret skal snart begynne, og jeg er nervøs. Det er nesten et og et halvt år siden forrige gang, og det har skjedd så mye i prosjektet. Min innledning vil være helt annerledes, og jeg lurer på hvordan deltakerne kommer til å reagere på den. Kommer de til å reise seg og gå når jeg sier at ledergruppen mener at i alle fall noe av kjønnsbalansen på fakultetet skyldes ulikestilling? Jeg har jo fremdeles ingen resultater fra studiene som ble gjennomført ved fakultetet.

Jeg ønsker deltakerne velkommen og forteller om likestillingsprosjektet seminaret er en del av. Jeg sier også at dette er det første seminaret etter et opphold på over et år. Siden fortsetter jeg med å beskrive hvordan fakultetets ledergruppe i løpet av fem seminar dager har jobbet med likestillingsprosjektet, på samme måte som de skal gjøre i dag. At ledergruppen, i likhet med dem, visste at fakultetet ikke var kjønnsbalansert. Noen institutter har f.eks. få kvinnelige professorer til tross for at de i lang tid har hatt overveiende kvinnelige studenter, mens andre har forskningsgrupper som enten er helt kvinnedominert eller helt mannsdominert. Basert på forskning om akademia fra et likestillingsperspektiv har ledergruppen kommet frem til at i alle fall noe av forskjellen skyldes at organisasjonen er preget av ulikestilling. De har derfor valgt å arbeide videre fra forskningsperspektivet «gjøre kjønn» og en metode som er basert på Joan Ackers forskning⁴ for å undersøke hvor og hvordan ulikestillingen gjøres på fakultetet. Resultatene fra disse studiene er ikke tilgjengelige ennå, men vil bli lagt frem så snart som mulig. Da jeg avslutter med å spørre om noen lurer på noe eller vil kommentere det jeg har sagt, er alle tause. De fleste ser likevel interesserte ut, og det virker ikke som om noen vil reise seg og gå.

Deretter fortsetter seminaret på samme måte som før. Deltakerne må ta stilling til og diskutere noen påstander om stipendiater, de må lytte til forelesninger om likestilling i akademiske organisasjoner, og de må diskutere caser. Det spiller ingen rolle hva programpunktet er. Straks deltakerne begynner å snakke i mindre grupper, går samtalen livlig. Ikke alle deltar, men det virker som at over halvparten av deltakerne ved hvert bord er svært

4 En redegjørelse for kjønnskjøringperspektivet og Joan Ackers modell finnes i innledningen til tredje del i denne boken.

engasjerte. Da jeg går rundt i salen, hører jeg at de deler personlige opplevelser med hverandre. For eksempler forteller en at han synes det er mye enklere å diskutere enkelte ting når han går på tur. Samtalen blir så mye mer fokusert enn ved et møte på kontoret. Han vet likevel ikke hvordan han skal behandle sine kvinnelige stipendiater. Kan han ta dem med på en tur rundt Sognsvann? En annen sier at han vil kunne dra vekk en helg for å skrive med stipendiatene sine, men at han opplever det som vanskelig i en kjønnsblandet gruppe. Hvordan gjør dere det? – spør en tredje og beskriver hvordan han, etter en operasjon ikke kunne komme på jobb, og hadde bedt sin kvinnelige stipendiat om å komme hjem til ham slik at de kunne jobbe sammen. Han fortsetter med å si at selv om de satt i arbeidsrommet hans hele tiden og ikke snakket om noe personlig, så hadde han likevel ikke våget å gjøre det på den måten hvis ikke kona hadde vært hjemme hele tiden.

Diskusjonen bølger frem og tilbake. Noen mener at all veiledning skal skje på universitetet. Verken kvinnelige eller mannlige stipendiater skal utsettes for en situasjon de kan oppfatte som uformell og derfor vanskelig. Andre mener at selv om man blåser i skrivehelger og spaserturer, så inneholder det akademiske livet uformelle situasjoner man verken kan eller bør unngå. Å f.eks. la være å invitere stipendiatene sine på en øl etter konferansemiddagen, betyr at man ikke deler nettverkene sine med dem. En veileder sier at han aldri tenker kjønn, at han inviterer så vel kvinnelige som mannlige stipendiater til sine uformelle nettverk, og at han aldri har opplevd at noen synes at det har vært vanskelig. En annen beskriver hvordan han sier til de kvinnelige stipendiatene at det er helt i orden hvis de ikke vil spise middag med ham om kvelden på konferansen, at han vil at de skal vite at de ikke behøver å være noe trivelig middagsselskap for å få god veiledning eller en god start på sin akademiske karriere.

De kvinnelige deltakerne er som vanlig i mindretall. De deltar ikke like aktivt i diskusjonen som enkelte av mennene, og beskriver også ofte en mer formell innstilling til veiledning. De skulle muligens kunne ta en kaffe i universitetets kafeteria med en kvinnelig stipendiat. Det hører imidlertid til unntakene. 99 prosent av veiledningen skjer på arbeidsrommet. En sier at øldrikkingen på konferansene er overvurdert som nettverksbyggende. Det viktige er å ta kontakt under selve konferansen, når det faktisk er forskning som diskuteres. En annen beskriver sine

erfaringer som stipendiat, at hun ofte som ensom kvinne i en gruppe av menn kjente seg ubekvem i uformelle situasjoner.

Når det er tid for kaffepause, er jeg glad og lettet. Dette seminaret går mye bedre enn for halvannet år siden. Jeg er alene igjen i salen og endrer litt i kursmaterialet, idet en av de kvinnelige deltakerne kommer inn. Hun går frem til meg og sier at hun gjerne vil ha et råd. Hun har nylig blitt seksjonsleder og har oppdaget at undervisningen er ujevnt fordelt. Noen av de eldre mennene har nesten ingen undervisning i det hele tatt, til tross for at de har tjenester der de skal undervise. Da hun tok det opp på et gruppemøte og la frem et nytt og mer rettferdig forslag, hadde mennene som skulle undervise mer, vegret seg. Det var særlig en som var svært utrivelig mot meg, sier hun. Men ingen sa ham imot. De lot ham ta kampen med meg. Jeg vet nøyaktig hva du skal gjøre, sier jeg. Etter pausen har jeg planlagt at dere skal jobbe med caser. Jeg synes dere skal glemme casen i din gruppe og diskutere dette i stedet. Du vil få masser av gode råd fra de andre i gruppen din. Det ville jeg aldri kunne gjøre, sier hun. Det er altfor personlig. Når de andre deltakerne kommer inn i rommet, går hun og setter seg på plassen sin.

Etter en livlig case-diskusjon er det tid for dekanens avslutning. Selv nå er deltakerne pratsomme. Noen stiller for eksempel et spørsmål om hvordan de skal kunne gi stipendiatene sine karriereveiledning, og får et konkret svar.

Fra motstand til kommunikasjon

Vi har valgt å tolke scenene over som faser i en utvikling – før og etter et tiltak. Vi mener at dette er et brukbart utgangspunkt, samtidig som endringsprosessene nødvendigvis har både mellomfaser og forskjellige spor for forskjellige grupper og individer. Fasene, slik de er oppsummert i scenene over, inneholder *forskjellige* forståelser og opptredener i relasjon til kjønn, representert av forskjellige aktører. Vi ser tydelige tendenser i scenene – samtidig som materialet forteller om en stor variasjon.

Motstandsuttrykk

Den første av scenene som ble beskrevet foran, er preget av forskjellige former for passiv og aktiv motstand (Pincus, 2002). Betydningen av

likestillingsarbeidet blir ikke åpent trukket i tvil. Mesteparten av motstanden er passiv, og kommer først og fremst til uttrykk ved at deltakerne er tause og ikke deltar i diskusjonene under seminaret. Selv det å melde seg på seminaret, men så å utebli, kan tolkes som et uttrykk for passiv motstand. Flere aktive eller repressive motstandsformer (Amundsdotter et al., 2015; Pincus, 2002) kom også til syne, hovedsakelig ved at så vel innholdet i seminaret som seminarlederen åpent ble trukket i tvil. Motstanden fremstår som regel ikke som det den er – motstand, men kommer i stedet til uttrykk gjennom tilsynelatende objektive og faglige argumenter. Innleggene er ofte preget av *doble budskap*, som at det er viktig med likestilling, men dette seminaret var ikke godt nok; at innlederens temaer er viktige, men innlederen er for dårlig, eller at man er interessert i å diskutere veiledningssituasjoner fra et kjønnsperspektiv, men oppgavene på kurset passer ikke. Kjernen i dette er doble budskap, der man sier A, men antyder B. Motargumentene «fagliggjøres» i stedet for å bli uttrykt direkte. Man sier at man er opptatt av likestilling, men antyder at innlederen ikke har gjort jobben sin – forskningen er for amerikansk, for gammel eller har brukt feil metode. Spørsmålene som ble stilt om hvorvidt resultatene fra de studiene lederen av seminaret redegjorde for, kunne brukes for å forstå det som skjedde på fakultetet, var relevante og faglig viktige. Men da de som spurte, ikke var interessert i å diskutere studiene, innebar spørsmålene at man satte minustegn ved foredraget. De doble budskapene innebærer at motstanden fremstilles som en fagdiskusjon.

De doble budskapene kan også tolkes som tegn på at motstanden tilpasser seg endringsarbeidet (Benschop & Verloo, 2006; Kirton & Greene, 2000/2016; Lombardo & Mergaert, 2013; Pincus, 2002). Det er tydelig at deltakerne synes det er feil å være imot økt kjønnslikestilling – noe som preger formuleringen av motargumentene. Ved at det ikke stilles spørsmål ved seminarets hensikt, men bare gjennomføringen, rettes ikke motstanden mot ledelsen og dens beslutning om å arbeide for å øke likestillingen ved fakultetet. I stedet er det et lavere nivå i organisasjonen, likestillingsprosjektet og dets aktiviteter, som blir angrepet.

Diskusjonen om at det er vanskelig å kombinere arbeid og omsorg, er enda et eksempel på en motstandstype, nemlig det Amundsdotter et al. (2015) kaller for regulerende. Deltakerne på seminaret sier at de ikke selv

kan gjøre noe med den eventuelle ulikestillingen som oppstår hvis kvinner tar et større omsorgsansvar enn menn. Dette er en privat beslutning som tas i familien, og ikke noe en arbeidsgiver eller veileder kan eller bør legge seg i. Den overgripende spørsmålsstillingen, nemlig at det er vanskelig å kombinere en akademisk karriere med familieansvar, er heller ikke noe de kan påvirke. Universitetet fungerer i en internasjonal konkurranse. Forutsetningene for en akademisk karriere bestemmes internasjonalt og består av «objektivt» begrunnede betingelser som fakultetet stilles overfor, og som det ikke kan gjøre noe med. Tanken på systemproblemer i egen organisasjon blir endret til å handle om andre forhold, andre systemer.

Hvis vi tolker første scene i relasjon til hegemonisk maskulinitet⁵ (se f.eks. Connell, 1995, Connell & Messerschmidt, 2005; Messerschmidt, 2015), fremtrer det et tydelig hegemoni. En del menn går aktivt ut til fordel for den eksisterende kjønnsordningen i form av å devaluere både tiltaket og lederen for det. De forventer oppslutning fra de andre mennene – noe som lykkes, siden ingen av mennene protesterer.

Selv avvisningen av tre av de fire casene som urealistiske kan tolkes som en type motstand. En organisasjonsendring krever en felles forståelse av hvor og hvordan det oppstår ulikestilling i organisasjonen (Rönblom, 2011; Tollin, 2011). Den manglende case-diskusjonen viste at et slikt felles syn ikke fikk lov til å komme frem. I seminaret som beskrives i den andre scenen, fortalte de mannlige veilederne hvordan de opplevde det som mer problematisk å veilede kvinnelige enn mannlige stipendiat-ter. Deltakerne i det første seminaret tilbakeviste helt at dette ville være noe problem. Tilsvarende valgte deltakerne i det første seminaret å unngå en diskusjon om problemer som var koblet til stipendiatenes barselpermisjon og kjønnsdiskriminerende utsagn fra kollegaer. Siden samtlige emner ble diskutert livlig ved seminaret som blir beskrevet i andre scene, kan avvisningen ved det første seminaret tolkes mer som motstand mot selve seminaret og likestillingsarbeidet det var en del av, enn som en egentlig overbevisning om at problemene ikke eksisterte.

5 En beskrivelse av hegemonisk maskulinitet er gitt i kapittel 2, «Menn, maskulinitet og faghierarkier».

Identitetskonstruksjon

Der seminaret i den første scenen var preget av forskjellige typer av motstand, er motstanden i seminaret som blir beskrevet i den andre scenen, ikke like uttalt. Både kvinner og menn deltar i diskusjonene, som ofte er livlige og fulle av personlige eksempler. Ulikestilling er ikke lenger noe som bare finnes andre steder, eller som bare angår kvinner. Spørsmålet har blitt flyttet over til egen organisasjon og til å handle om relasjoner mellom kvinner og menn.

Men samtidig som forandringen fra den første til den andre scenen er stor, finnes det fremdeles forskjeller mellom hvordan kvinnene og mennene deltar. Der mennene våger å dele sine personlige erfaringer, velger kvinnene i større grad å være tause. Noen av mennene er svært åpne og deler dypt personlige erfaringer med de andre, mens de fleste er aktive i diskusjonene, men litt mer tilbakeholdende i beskrivelsene av erfaringene sine. Ingen av kvinnene deltar like aktivt i diskusjonene, og de er alle mer forsiktige med å beskrive personlige erfaringer. Når seminarlederen foreslår for en kvinnelig deltaker at hun skal ta opp et lederskapsdilemma i gruppen, får hun også som svar at det er for personlig. Kvinnene redegjør også for en mer formell innstilling til så vel stipendiater som veiledning enn mennene.

Som individer i en organisasjon arbeider vi med *sensemaking*,⁶ dvs. med å forstå hva som blir forventet av oss og hvilket handlingsrom vi har (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Kritisk sensemaking-teori understreker hvor viktig det er å erkjenne innflytelsen som de omgivende strukturene har på det identitetsarbeidet som sensemaking innebærer (Mills et al., 2010). Det er forventet at ulike personer i en organisasjon handler på ulike måter. Dette innebærer at de individuelle mulighetene til identitetskonstruksjon begrenses, og at visse identitetskonstruksjoner i en organisasjon premieres, mens andre blir forbigått eller motarbeidet (Acker, 1999; Mills et al., 2010). Likestillingsarbeidet berører den enkeltes forståelse av seg selv og sin identitet som kvinne eller mann ved å løfte opp og undersøke hvordan identitetskonstruksjoner skjer og påvirkes av de omgivende strukturene (Acker, 1999; Hård, 2004; Jutterdal, 2008).

6 En nærmere beskrivelse av begrepet *sensemaking* er gitt i kapittel 10.

I arbeidet med FRONT-prosjektet har vi, som tidligere nevnt, valgt å ta utgangspunkt i Ackers modell⁷ (1990) med de fire inngangene struktur, kultur, interaksjoner og identitetsarbeid for å undersøke hvordan ulikestilling gjøres i en organisasjon. Det innebærer at en del av arbeidet har bestått i å undersøke hvordan identitetskonstruksjonen *forsker* påvirkes av strukturer, kultur og interaksjoner – noe som blant annet betyr at forskerne som deltar forventes å undersøke hvordan det å bli sett som kvinne eller mann har påvirket og påvirker deres posisjon og handlingsrom i organisasjonen.

Ved seminaret som beskrives i første scene, er det tydelig at flere av de kvinnelige deltakerne ikke vil snakke om ulikestilling til tross for at de ser at dette preger organisasjonen. Noen tar for eksempel kontakt med seminarlederen i en pause eller gir en tilbakemelding etter at seminaret er over, i stedet for å dele sine personlige erfaringer med de andre i gruppen. Selv ved seminaret som beskrives i andre scene, er kvinnene tausere og deler i mindre grad enn mennene sine personlige erfaringer med de andre. Også her blir seminarlederen kontaktet i en pause. De kvinnelige deltakernes uvilje mot å beskrive sine personlige erfaringer av ulikestilling kan tolkes som en frykt for å undersøke identitetskonstruksjonen «kvinnelig forsker». De ønsker å bli oppfattet som kompetente forskere. Det å beskrive opplevelser av ulikestilling innebærer å definere seg selv som kvinne, og da også som en del av en underordnet gruppe, noe som er forbundet med skamfølelser (se f.eks. Ethelberg, 1985; Wahl, 1992). Hvis kvinnene ikke føler at en identitetskonstruksjon som kvinne og kompetent forsker, er mulig, kan de heller ikke dele de opplevelsene de har hatt av ulikestilling.

Mennenes identitetskonstruksjon inneholder deler av tilhørigheten til en overordnet gruppe. I det andre seminaret beskriver de for eksempel maktforskjellen i relasjon til sine kvinnelige stipendiater. Noe som ikke blir nevnt i det hele tatt, er likevel at de som individer kan ha hatt en ufortjent fordel av overordningen, f.eks. ved at de har fått karrierefördeler. Å utsette identitetskonstruksjonen mann og forsker for en slik kritisk gransking, ville innebære å stille spørsmål ved egen kompetanse.

7 Modellen beskrives nærmere i innledningen til tredje del av denne boken.

For både kvinner og menn innebærer derfor det å dele og reflektere over personlige erfaringer med å befinne seg i en ulikestilt organisasjon en negativ påvirkning på ens personlige identitetskonstruksjon. For kvinner innebærer det å se seg selv som en del av en underordnet gruppe også det å se seg selv som en del av en gruppe som ikke forventes å være like kompetent som den overordnede gruppen – og som derfor ikke får de samme karrieremulighetene i organisasjonshverdagen. For menn innebærer i stedet det å se seg selv som en del av en overordnet gruppe at også se seg selv som en del av en gruppe som får flere og bedre karrieremuligheter enn det de fortjener, ettersom kompetanse oppfattes som en effekt av overordningen. For både kvinner og menn blir en identitetskonstruksjon som erkjenner ulikestilte organisasjonsstrukturer, også en identitetskonstruksjon som er vanskelig å kombinere med kompetanse.

Ledelsens rolle i likestillingsarbeidet – å ta ansvar for problembeskrivelsen

Det var stor forskjell på både deltakelse og diskusjoner mellom seminaret som blir beskrevet i den første scenen, og det som blir beskrevet i den andre. Motstandsformene var svakere og hadde endret seg, og den aktive motstanden som kom så tydelig til uttrykk i den første scenen, forekom ikke i det hele tatt i den andre. Flere kvinner delte sine personlige erfaringer av ulikestilling med de andre, selv om de var mer tilbakeholdne enn mennene.

Målet med seminarene for ph.d.-veiledere var å øke deltakernes kunnskap om ulikestilling i organisasjonen. I tillegg til forelesninger inneholdt de øvelser som fungerte som et rammeverk for deltakernes egne diskusjoner. Forelesningene hadde til hensikt å gi deltakerne kunnskap i form av kjønnteori, som de siden i øvelsene kunne bruke for å analysere og systematisere personlige erfaringer og observasjoner, og på den måten å utvikle ny kunnskap. På samme måte kunne de bruke eksemplene fra de empiriske studiene som ble presentert i løpet av forelesningene, for å undersøke sin egen organisasjon. Gjennom ny kunnskap, men fremfor alt ved å få del i andre deltakeres eksempler og refleksjoner, kunne de se noe i egen hverdag som de ellers ikke ville ha sett. Der ens egen opplevelse kan avfeies som et unntak, innebærer flere – andres – opplevelser av det

samme at det trer frem et mønster. Ved at deltakerne på en strukturert måte delte erfaringer i øvelsene i seminaret, var det forventet at de ville få økt kunnskap om ulikestilling i organisasjonen.⁸

Hvorfor er da motstanden så mye sterkere i seminaret som beskrives i den første scenen, enn i seminaret som beskrives i den andre? I hele perioden fulgte seminarene et grunnopplegg med forelesninger og øvelser. Hva ellers har endret seg i løpet av de 18 månedene som hadde gått mellom seminarene? Vi begynner med å undersøke årsakene til motstanden i det første seminaret.

Seminarene besto av øvelser og modeller, men det ble forventet at deltakerne selv skulle fylle dem med beskrivelser av sin egen hverdag, en hverdag der de har blitt møtt og bedømt ulikestilt, og der de selv i sin tur har møtt og bedømt andre ulikestilt. For at kunne dele sine erfaringer med andre, må ulikestillingen og deltakernes forskjellige posisjoner i relasjon til den, deres identitetskonstruksjoner, synliggjøres. For kvinner innebærer det å identifisere seg med en underordnet gruppe, og for menn å identifisere seg med en overordnet gruppe. Selv om kvinner og menn som enkeltpersoner både forholder seg til og påvirkes av ulikestilte strukturer på forskjellige måter, fører delingen av erfaringer med ulikestilling dem inn i gruppene underordnet kvinne eller overordnet mann.

Ut fra kritisk teori om makt vil en underordnet gruppe ha større muligheter enn en overordnet gruppe til å se både mekanismene bak underordningen og privilegiene til den overordnede gruppen.⁹ Gruppen av kvinnelige deltakere bør derfor i prinsippet i større utstrekning enn gruppen av menn kunne gi eksempler på og tydeliggjøre effektene av ulikestillingen under øvelsene i seminaret. Men samtidig som de kvinnelige deltakerne i større grad enn mennene bør være klar over ulikestillingen, eksisterer det en forventning om at de skal hevde det motsatte. Det at organisasjonen er likestilt, er den eneste forklaringen som ikke innebærer at eksisterende maktordninger og identitetskonstruksjoner utfordres

8 Synet på kunnskap og på hvordan kunnskap utvikles er det samme som ved det arbeidet med ledergruppen som ble beskrevet i kapittel 10. Derimot er forutsetningene for seminaret annerledes. Deltakerne kjenner ikke hverandre fra før. Dette innebærer at det mangler tillit i gruppen, og formen er begrenset til en halv dag i stedet for fem dager.

9 En kritisk teori om makt blir nærmere diskutert i kapittel 8.

(Ahmed, 2012; Hård, 2004; Jutterdal, 2008) – og derfor den eneste forklaringen som er beleilig for organisasjonen og medlemmene i den (Wahl, 1992). Som en del av den underordnede gruppen kan kvinnene frigjøre organisasjonen fra kravet til endringer ved å hevde at likestilling allerede er oppnådd (Wahl, 1992).

Diskusjonene i det første seminaret kan tolkes både som en motstand mot å bli en del av en overordnet eller underordnet gruppe, og som en motstand mot forandring. Når en kvinne får spørsmål om de erfaringene hun har gjort seg med ulikestilling, svarer hun også at hun ikke har opplevd noe slikt – dvs. at det ikke er nødvendig med noen forandring.

I løpet av de halvannet årene som har gått mellom første og andre scene, har ledergruppen arbeidet med sensegiving¹⁰ (se f.eks. Gioia & Chittipeddi, 1991) i relasjon til likestilling ved å beskrive organisasjonen som ulikestilt og ulikestillingen som et problem. Fakultetet er preget av kjønnsmessig ubalanse, og ledelsen har grepet inn for at dette skal bli anerkjent som et likestillingsproblem. Dette betyr at ledelsen har *utfordret* den gjeldende kjønnsordningen og *balansert* medarbeidernes bidrag, slik at ansvaret for å bære problemet med manglende likestilling frem ikke lenger ligger hos de som opplever det.

Når ledelsen tar ansvar for at manglende kjønnslikestilling er et viktig problem, blir det ikke lenger opp til den enkelte å definere hvorvidt organisasjonen er likestilt eller ikke eller om en eventuell ulikestilling er et problem. Å definere organisasjonen som ulikestilt og hevde at det finnes noe som må endres, innebærer å utfordre det herskende system både når det gjelder eksisterende maktordninger og identitetskonstruksjoner. Derfor kan de som argumenterer for at ingenting skal endres, ofte få vinne frem. Organisasjonens treghet kommer til syne (se f.eks. Holter et al., 2005; Lombardo & Mergaert, 2013; Pincus, 2002). Når ledelsen argumenterer for en forandring, endres styrkeforholdene i diskusjonen til fordel for dem som i likhet med ledelsen ser ulikestillingen og vil arbeide for en forandring.

Som tidligere nevnt ble de siste seminarne åpnet med en redegjørelse av ledelsens syn på og arbeid for likestilling. Det at ledelsen på den måten

10 En nærmere beskrivelse av begrepet sensegiving er gitt i kapittel 10.

tar tydelig ansvar for å beskrive organisasjonen som ulikestilt – og for forandring – bør påvirke rammene for diskusjonene i deltakergruppen. For eksempel bør de kvinnelige deltakerne føle seg mindre presset til å frigjøre organisasjonen fra kravet om forandring ved å hevde at likestilling allerede er oppnådd. Likeså bør bevisbyrden flyttes fra dem som mener at organisasjonen er ulikestilt, til dem som avviser ulikestillingen. Vi tolker ikke endringen som fant sted mellom første og andre scene som bare, eller kanskje ikke engang hovedsakelig, en effekt av likestillingsarbeidet som fakultetsledelsen har drevet i organisasjonen. Deltakergruppene har bestått av forskjellige enkeltpersoner, og diskusjonen i en gruppe kan påvirkes sterkt av en eller flere toneangivende enkeltpersoner.¹¹ I løpet av de 18 måneder som har gått mellom seminarene, har det også skjedd endringer i samfunnsdebatten, noe som kan ha bidratt til å endre diskusjonsklimaet. Andre mulige årsaker til endringene kan f.eks. være at veilederne har gjennomgått en utvikling og på den måten bidratt til en endring av diskusjonene. Men våre data tyder på at ledelsens involvering har ført til at medarbeiderne blir friere til å fortolke forholdene og vurdere ting på en ny måte. Det nye diskusjonsklimaet i gruppen kan på den måten knyttes til at ledelsen beskriver manglende likestilling som et systemproblem og derved *utfordrer* forestillingene om at kjønnsbalansen ikke er et problem, eller at det bare er en effekt av kvinnenes selvvalgte svakere deltakelse oppover i karriereløpet.

Ledelsen har heller ikke bare arbeidet med sensegiving ved tydelig å si at manglende likestilling er et problem. Den har også brukt verktøy for å analysere virksomheten. Som nevnt i innledningen til tredje del i denne boken, ble det valgt et prosessuelt syn på kjønn som utgangspunkt i prosjektet, det vil si å se kjønn som en integrert del av alt som skjer i en organisasjon (f.eks. Acker, 1990; Butler, 1990/2006; West & Zimmerman, 1987). Denne tilnærmingen kalles ofte *doing gender* eller «å gjøre kjønn». Dessuten har en utvikling av Ackers modell (Acker, 1990) blitt brukt i alle tiltak, for å gi deltakerne støtte i systematiseringen av forskjellige observasjonstyper. Dette har igjen gjort det mulig å oppdage mønstre og strukturer i prosessene i organisasjonens hverdag. Til og med den valgte

11 Se f.eks. forskning om å ta beslutninger og å sette dagsorden.

pedagogikken, det å arbeide med egne oppdagelser, kombinert med å reflektere over og høre på andres oppdagelser – andre deltakeres observasjoner eller forskningsstudier – og sammen analysere og belyse mønstre fra forskjellige perspektiver, kan anses som en modell.

Det at ledelsen ikke bare har beskrevet den manglende likestillingen som et problem, men selv aktivt har arbeidet med problematikken og prøvd ut metodene for endringsarbeidet, bør også ha påvirket diskusjonsklimaet i gruppen. Ledelsen har kunnet vise hvor og hvordan ulikestillingen foregår. Ikke i hvert enkelt tilfelle i hver enkelt forskergruppe, men ved hjelp av eksempler fra organisasjonen. Når ledelsen arbeider ut fra et prosessuelt syn på kjønn og bruker Ackers modell for å undersøke hvor og hvordan ulikestilling gjøres i organisasjonen, blir også tilnærmingen og modellen legitimert. Seminardeltakerne blir ikke bare overlatt til seg selv med et problem – mangelen på likestilling – og en oppfordring om å gjøre noe med det, men de får også en angrepsmåte i form av et prosessuelt syn på kjønn og verktøy for det endringsarbeidet som skal finne sted, i form av Ackers modell.

Konklusjon

En del av FRONT-prosjektet var seminarer for ph.d.-veiledere. I løpet av de første seminarene var motstanden i deltakergruppene sterk. I de senere seminarene fant det sted en endring i deltakergruppens diskusjoner. Motstandsformene har blitt svekket, og både kvinner og menn deltar i diskusjonene, som ofte er livlige og fulle av personlige eksempler. Men for både kvinner og menn innebærer det å dele og reflektere over opplevelser av ulikestilling en posisjonering ut fra kjønn – som underordnet kvinne og overordnet mann. For begge kjønn er dette noe som svekker synet på en selv som en kompetent forsker, og derfor en identitetskonstruksjon som vekker sterk motstand. Selv det at likestillingsarbeidet utfordrer maktstrukturene i en organisasjon, vekker motstand. Hvis ledelsen endrer rammen for hvordan man deler erfaringer ved å slå fast at organisasjonen er ulikestilt og gir en inngang til og verktøy for å undersøke hvordan ulikestillingen gjøres, blir motstanden svekket.

Referanser

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (1994). The gender regime of Swedish banks. *Scandinavian Journal of Management*, 10(2), 117–130. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(94\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0956-5221(94)90015-9)
- Acker, J. (1999). Gender and organizations. I J. S. Chafetz (Red.), *Handbook of the sociology of gender*. Kluwer Academic / Plenum Publisher.
- Acker, J. (2000). Gendered contradictions in organizational equity projects. *Organization*, 7(4), 625–632. <https://doi.org/10.1177/135050840074007>
- Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke University Press.
- Ahmed, S. (2017). *Living a feminist life*. Duke University Press.
- Amundsdotter, E., Ericson, M., Jansson, U. & Linghag, S. (2015). *Motstånd och strategier i jämställdhetsarbete*. Karlstad Universitet.
- Andersson, S., Berglund, K., Gunnarsson, E. & Sundin, E. (Red.). (2012). *Promoting innovation. Policies, practices and procedures*. VINNOVA.
- Bacchi, C. L. & Eveline, J. (2010). *Mainstreaming politics: Gendering practices and feminist theory*. University of Adelaide Press.
- Benschop, Y. & Verloo, M. (2006). Sisyphus' sisters: Can gender mainstreaming escape the genderedness of organizations? *Journal of Gender Studies*, 15(1), 19–33. <https://doi.org/10.1080/09589230500486884>
- Cockburn, C. (1991). *In the way of women*. Macmillan.
- Connell, R. (1995). *Masculinities*. Polity Press.
- Connell, R. W. & Messerschmidt, J. W. (2005). Hegemonic masculinity: Rethinking the concept. *Gender and Society*, 19(6), 829–859. <https://doi.org/10.1177/0891243205278639>
- Ethelberg, E. (1985). Självkänsla kontra realitet – et dilemma för psykologin och för kvinnorna. *Tidskrift för genusvetenskap*, (1), 4–15. <https://ojs.ub.gu.se/index.php/tgv/article/view/1401>
- Franzén, C., Lärkeryd, P., Sjölander, S. & Borgström, J. (2010). *Det lönar sig. Genusmedveten ledning och styrning i verkstadsindustri*. Näringslivets ledarskapsakademi. <https://www.ledarskapsakademi.se/la/attachment/detlonarsig.pdf>
- Fraser, N. (2011). *Rättvisans mått: Texter om omfördelning, erkännande och representation i en globaliserad värld*. Atlas.
- Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>

- Haugsvær, S. (2003, 11. juni). – Likestilling med vikeplikt [Intervju med Hege Skjeie og Mari Teigen]. *Forskning.no*. <https://forskning.no/seksualitet-demokrati-likestilling/likestilling-med-vikeplikt/1069871>
- Holter, Ø. G. (Red.). (2007). *Män i rörelse. Jämställdhet, förändring och social innovation i Norden*. Gidlunds forlag.
- Holter, Ø. G., Riesenfeld, V. & Scambor, E. (2005). «We don't have anything like that here!» Organizations, men and gender equality. I R. Puchert M. Gartner & S. Hoyng (Red.), *Work changes gender* (s. 73–104). Barbara Budrich Publishers.
- Hård, U. (2004). *Jämställdhet i förändringsprocesser och organisationsutveckling eller «Det tar bara lite längre tid än jag trodde»: En utvärdering av jämställdhetsprojektet GenuX ved Länsstyrelsen Gävleborg under åren 2002–2003*. FoU-Centrum Söderhamn.
- Höök, P. (2001). *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet* [Doktorgradsavhandling, Handelshögskolan Stockholm]. <https://ex.hhs.se/dissertations/221646-FULLTEXT01.pdf>
- Jutterdal, A. (2008). *Jämställdhetsarbete – en utmaning för kommuner och landsting! En kunskapsöversikt*. Sveriges kommuner och landsting.
- Kirton, G. & Greene, A. (2016). *The dynamics of managing diversity* (4. utg.). Butterworth Heinemann. (Opprinnelig utgitt 2000)
- Lindholm, K. (Red.). (2011). *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Studentlitteratur.
- Linghag, S., Ericson, M., Amundsdotter, E. & Jansson, U. (2016). I och med motstånd: Förändringsaktörers handlingsutrymme och strategier i jämställdhets- och mångfaldsarbete *Tidskrift för genusvetenskap*, 37(3), 7–28. <https://ojs.ub.gu.se/index.php/tgv/article/view/3667>
- Lombardo, E., Meier, P. & Verloo, M. (Red.). (2009). *The discursive politics of gender equality: stretching, bending and policymaking*. Routledge.
- Lombardo, E. & Mergaert, L. (2013). Gender mainstreaming and resistance to gender training: A framework for studying implementation. *NORA*, 21(4), 296–311. <https://doi.org/10.1080/08038740.2013.851115>
- Magnusson, E., Rönnblom, M. & Silius, H. (Red.). (2008). *Critical studies of gender equalities: Nordic dislocations, dilemmas and contradictions*. Makadam.
- Messerschmidt, J. W. (2015). *Masculinities in the making – from the local to the global*. Rowman & Littlefield.
- Mills, J. H., Thurlow, A. & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182–195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>
- Nilson, L. & Trollvik, M. (2011). *Program för hållbar jämställdhet – resultatrapport för perioden 2008–2010*. Sveriges Kommuner och Landsting.
- NOU 2011: 18. (2011). *Struktur for likestilling* [Skjeie-utvalget]. Barne- og

- familiedepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-18/id663064/>
- NOU 2012: 15. (2012). *Politikk for likestilling* [Skjeie-utvalget]. Barne- og familiedepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-15/id699800/>
- Pincus, I. (1997). *Manligt motstånd och ambivalens till jämställdhetsreformer*. Kvinnovetenskapligt Forums Skriftserie nr. 5. Högskolan i Örebro.
- Pincus, I. (2002). *The politics of gender equality policy: A study of implementation and non-implementation in three Swedish municipalities* [Doktorgradsavhandling, Örebro universitet]. DiVA. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:oru:diva-8>
- Puchert, R., Gärtner, M. & Höyng, S. (Red.). (2005). *Work changes gender – men and equality in the transition of labour forms*. Barbara Budrich Publishers.
- Rönblom, M. (2011). Hva är problemet? Konstruktioner av jämställdhet i svensk politik. *Tidskrift för genusvetenskap*, (2–3), 35–55. <https://ojs.ub.gu.se/index.php/tgv/article/view/1001>
- Skjeie, H. & Teigen, M. (2003). *Menn imellom*. Gyldendal Akademisk.
- SOU 2003: 16. (2003). *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Fritzes.
- Spets, H. (2012). Power, resistance and gender equality work. I K. Lindholm (Red.), *Gender mainstreaming in public sector organisations: Policy implications and practical applications*. Studentlitteratur.
- Tollin, K. (2011). *Sida vid sida: En studie av jämställdhetspolitikens genealogi 1971–2006* [Doktorgradsavhandling, Stockholms universitet]. DiVA. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-63851>
- Wahl, A. (1992). *Könsstrukturer i organisasjoner: kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling* [Doktorgradsavhandling]. Handelshögskolan i Stockholm.
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2018). *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön*. Studentlitteratur. (Opprinnelig utgitt 2001)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4). <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Åberg, M. (Red.). (2012). *Ledarskap för jämställd och hållbar högre utbildning: En projektrapport*. Karlstads universitet.

