

## KAPITTEL 12

# Fra unntak til norm – å utvikle resiliens i et nettverk

*Lotta Snickare*

Universitetet i Oslo

*Ylva Elvin-Nowak*

Akademisk primärvårdscentrum, Region Stockholm

*Greta Gober*

Stockholms universitet

**Abstract: From Exception to Norm – the Development of Resilience in a Network**

Combining gender theory with research on resilience, this chapter analyzes the effects of an action research project aimed at increasing the number of women in senior research positions at the Faculty of Mathematics and Natural Sciences at Oslo University. As a part of the project, the faculty management nominated fifteen women professors and associate professors to attend a programme to improve their skills in writing articles and research applications. Individual interviews with all participants prior to the programme revealed that they would prefer to build a network where they could share experiences and discuss various topics. The two-year programme was therefore structured as a forum where we as action researchers offered theoretical input on topics chosen by the participants and worked with dialogue tools, focusing on these topics, in a structured and time-efficient exchange of experiences. The analysis shows that resilience is an essential skill in organizations characterized by critical scrutiny and competition. In the chapter, we describe how the network participants become more resilient by reflecting themselves in, and sharing experiences with, each other. Being in a context with other recognized top researchers without being the odd one out – the woman who has to prove herself – improves the ability to cope with adversity.

**Keywords:** gender equality, resilience, network, academia

Sitering av denne artikkelen: Snickare, L., Elvin-Nowak, Y. & Gober, G. (2021). Fra unntak til norm – å utvikle resiliens i et nettverk. I Ø. G. Holter & L. Snickare (Red.), *Likestilling i akademien – fra kunnskap til endring* (Kap. 12, s. 329–353). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.143.ch12>  
Lisens: CC BY-NC-ND 4.0

## Innledning

Det å være forsker innebærer å hele tiden bli utsatt for kritisk granskning i en organisasjon som er preget av hard konkurranse om stillinger, forskningsfinansiering og publiseringsmuligheter. I den første delen av denne boken, som ble sammenfattet i modellen «Bøygen» i kapittel sju, vises at kvinner gjennom hele karrieren opplever mer motstand og større problemer i akademiske organisasjoner enn det menn gjør. Kort oppsummert kjennetegnes *akademia* av en kritisk logikk der forskere, og kvinner i større grad enn menn, må være i stand til å håndtere motgang og stress. Mot denne bakgrunnen valgte FRONT-prosjektet å utforme et tiltak rettet mot kvinnelige toppforskere. Hensikten med tiltaket var å få flere kvinner i høyere lederposisjoner, blant annet i Det matematisk-naturvitenskapelige fakultets organisatoriske ledelsestruktur, men hovedsakelig som ledere av større forskningsgrupper.

I dette kapitlet ser vi nærmere på tiltaket for kvinnelige toppforskere. Vi beskriver tiltakets design og undersøker hvordan det ble oppfattet av deltakerne.

Kapitlet er strukturert på følgende måte: Det begynner med en kort oppsummering av tiltakets bakgrunn, før vi gjør rede for tiltaket som ble gjennomført, datainnsamling og metode knyttet til dette, og studiens teoretiske referanseramme. I artikkelens hoveddel analyseres prosessen i deltakergruppen i lys av annen forskning.

## Bakgrunn – karriere, nettverk og resiliens

Nettverk og samarbeid spiller en viktig rolle for så vel karriereutvikling som forskningsproduktivitet<sup>1</sup> (Pourciau, 2006; Van Balen et al., 2012; Zeng et al., 2016). Forskere har funnet at støttende relasjoner, som mentorprogrammer, bidrar direkte til vitenskapelig fremgang (f.eks. Van Balen et al., 2012). Videre viser forskning at kvinner mottar mindre grad av akademisk støtte og veiledning enn menn, og at de også har mindre støttende profesjonelle forhold (Fuchs et al., 2001). Små forskjeller mellom menn og kvinner når det gjelder tilgangen til og mulighetene for å bygge nettverk i de tidlige stadiene av den

---

<sup>1</sup> Se også kapittel 2.

akademiske karrieren, den såkalte «rushtiden», akkumulerer over tid og kan utvikle seg til store forskjeller i det lange løp. Dette kan i sin tur påvirke mulighetene for bl.a. forskningssamarbeid, finansiering og publisering (Fuchs et al., 2001; Hunter & Leahey, 2010; Husu, 2001; Wennerås & Wold, 2000).

Konkurransen om stillinger, forskningsfinansiering og publisering er hard innenfor akademiske organisasjoner. Som forsker blir du stadig utsatt for kritisk granskning. Fagfellevurderinger innebærer at kollegaer ser etter mangler og svakheter i søknader om jobber eller finansiering og artikler som sendes inn for publisering eller deltakelse ved konferanser. En svært stor andel av innsendte søknader og artikler blir aldri godkjent eller publisert. Til sammen betyr dette at akademia er preget av en kritisk logikk, der forskere må kunne takle motgang (se f.eks. Sewerin & Jonnergård, 2014).

Nyere nordiske studier viser at hard konkurranse i en organisasjon kan avdekke og forsterke maskuline hegemoniske tendenser (Dockweiler et al., 2018; Snickare & Holter, 2018). I kapittel 5 illustrerte vi hvordan kvinner opplever flere hindringer og mer motstand i sin akademiske karriere enn det menn gjør, og at dette ikke er spesielt for fakultetet vi studerte, men at det også har blitt demonstrert i internasjonal forskning. Totalt kan dette tyde på at kvinnelige forskere har større behov enn menn for å lære seg hvordan man håndterer motgang og avvísninger.

Resiliens er prosessen med å tilpasse seg motgang og stress. Det innebærer å opprettholde fleksibilitet og balanse i livet når vi takler stressende omstendigheter og føler at vår integritet blir trukket i tvil – enten av oss selv eller andre. Mange studier viser at sosial støtte og mellommenneskelige forhold er avgjørende forutsetninger for resiliens (f.eks. Jackson et al., 2007; Kossek & Perrigino, 2016; Powley, 2009).

I denne studien tar vi utgangspunkt i aksjonsforskning for å analysere forholdet mellom mangel på støttesystemer og kvinnelige forskeres akademiske suksess. Ved å kombinere kjønnteori og forskning på resiliens analyserer vi hvordan resiliens kan skapes på individnivå i en akademisk organisasjon.

## Tiltak, data og metode

Som en del av FRONT-prosjektet foreslo instituttlederne ved fakultetet atten kvinnelige professorer og førsteamanuenser til tiltaket for kvinnelige

forskere. De nominerte skulle vise evne til å lede store forskningsprosjekter; til å bli toppforskere. FRONTs forskergruppe startet tiltaket med individuelle intervjuer med alle nominerte. I intervjuene kom det frem et tydelig ønske fra de nominerte om å få tilgang til et kvalifisert nettverk for å kunne dele erfaringer med andre kvinnelige forskere.

En generell utfordring for alle slags programmer, utdannelser og innsatser er å kunne overføre kunnskap og læring til deltakernes virkelighet og hverdag. I en omfattende metaanalyse av ulike ledelsesutdanninger fant Lacrenza et al. (2017) at de mest effektive programmene ble utformet ut fra målgruppens egne definerte behov, tilbød treningsøkter, ga stadige tilbakemeldinger og benyttet en kombinasjon av ulike metoder for å oppnå best mulig læring. Best effekt hadde programmene der det fantes en tydelig kobling mellom teori og opplevelsbaserte øvelser, der oppmerksomheten var rettet mot deltakernes daglige utfordringer (Lacrenza et al., 2017). I en annen metaanalyse av teambasert trening og effektivitet, viste det seg at teoretisk kunnskap kan gi en bakgrunnsforståelse som fører til økt nysgjerrighet og relevans. Det er likevel nødvendig med konkret trening for at kunnskapene skal integreres og gi effekt i form av atferdsendringer over tid (McEwan et al., 2017).

Basert på ønsket om et nettverk for erfaringsdeling og forskningen beskrevet ovenfor, valgte vi å designe det toårige programmet som et forum der vi som aksjonsforskere ga teoretiske innspill om temaer som deltakerne hadde valgt. Temaene som ble foreslått, var vesentlige for å forstå og håndtere daglige aktiviteter i deltakernes forskjellige oppgaver og roller. Med utgangspunkt i disse temaene jobbet vi med dialogverktøy i en strukturert og tidseffektiv utveksling av erfaringer. For å skape et trygt sted for erfaringsutveksling ble de prosessledede seminarene utformet med en gjentakende og gjenkjennelig struktur. Seminarene inneholdt:

*Innsjekking:* Deltakerne fikk noen minutter til å snakke om tre spørsmål knyttet til de forventninger de har til dagens tema, samt hva de selv vil bidra med. Denne øvelsen har som mål å gi deltakerne mulighet til å koble seg på hverandre og på temaet og å gjennomgå en tydelig forflytning fra «utenfor» til «innenfor».

*Teoretisk innspill:* Forskningsbaserte foredrag om et tema deltakerne hadde valgt, blant annet selvmedfølelse, tidsstyring, målformulering,

effektive grupper og akademisk lederskap. Hensikten med foredragene var å gi deltakerne et teoretisk grunnlag for å forstå sine utfordringer i hverdagen.

*Triocoaching:* En modell for kollegial veiledning som består av rollene fokusperson, coach og observatør. I en første samtale forteller fokuspersonen den som har rollen som coach om en konkret utfordring eller et konkret og presserende problem med forbindelse til seminarets tema. Coachen lytter og stiller oppfølgende spørsmål, mens observatøren sitter stille ved siden av. I neste samtale vender coachen seg til observatøren. Sammen reflekterer de over det de har hørt fokuspersonen fortelle, og kobler dette til egne erfaringer og tanker. Under denne samtalen sitter fokuspersonen stille. I den tredje og avsluttende samtalen går coachen tilbake til å snakke med fokuspersonen, mens observatøren bare lytter. I løpet av denne samtalen får fokuspersonen mulighet til å tenke over det hun har hørt om sin egen historie. Coachen kan stille åpne spørsmål, og gi råd hvis hun blir spurt om det. Deretter byttes rollene, og en ny samtalesekvens begynner. Hensikten med triocoachingen er å skape plass for aktiv lytting og dialog, hvor fokuspersonen får konkret trening i å se sin utfordring eller sitt problem fra flere hold.

*Felles refleksjoner med utgangspunkt i dagens tema og arbeid:* I løpet av denne økten i plenum fikk deltakerne mulighet til å lytte til alles erfaringer og tanker, noe som bidro til økt systemisk forståelse og ytterligere læring.

*Utsjekking:* Hver enkelt får mulighet til kort å tenke gjennom hvor de selv befinner seg akkurat nå når det gjelder dagens tema og arbeid. (I form av et enkelt ord, en følelse eller en tanke.)

De to forskerne som fulgte prosjektet, har hatt delvis forskjellige roller. Den ene har vært engasjert på heltid i FRONT-prosjektet og har møtt deltakerne også i andre prosjektaktiviteter. Denne forskeren gjennomførte de individuelle intervjuene og organiserte programaktivitetene. Den andre forskeren var utelukkende involvert i å gjennomføre seminarene i programmet. Ifølge Herr og Andersson (2005)<sup>2</sup> kan forskerne beskrives som *outsider within* og *outsider*; det vil si en som var ansatt i prosjektet,

---

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

og dermed i samme organisasjon, men i en annen rolle enn deltakerne, og en som bare vært involvert i å planlegge og gjennomføre seminarene (Herr & Andersson, 2005).

Denne artikkelen er basert på individuelle intervjuer og et gruppeintervju i tillegg til forskernes notater og observasjoner fra programseminarene. Rett etter at en seminardag var avsluttet, gikk forskerne gjennom sine individuelle notater, hvorpå de skrev en felles feltdagbok. Flipover-ark og annet materiale som ble produsert av deltakergruppen, ble samlet inn og dokumentert i feltdagboken.

En induktiv tilnærming, der alt materiale ble gjennomgått flere ganger slik at temaer som gjentok seg – både likheter og forskjeller – kunne identifiseres, var starten på analysearbeidet. Det betyr at informantenes egne beskrivelser og begreper var utgangspunkt for kodingen. I neste fase ble materialet tolket ut fra den teori som beskrives i neste avsnitt, «Resiliens og selvmedfølelse».

## Resiliens og selvmedfølelse

I organisasjonsforskning defineres resiliens som et karaktertrekk, en ferdighet eller en dynamisk prosess (Rook et al., 2018). Ut fra en mer generell definisjon betoner begrepet et individs evne til å håndtere forandring på en positiv måte og raskt innhente seg etter tilbakeslag eller motgang (Tugade et al., 2004). Resiliens omfatter slik både evnen til å *tilpasse* seg til en kontekst som innebærer motgang, og til å *ta seg igjennom* motgang på en effektiv måte. Basert på en tverrfaglig tilnærming gjorde Rook et al. (2018) en gjennomgang av forskjellige aspekter ved begrepet resiliens for å øke forståelsen av hvorfor noen individer håndterer motgang mer effektivt enn andre. Forskerne beskriver resiliens som en dynamisk prosess som hviler på fire grunnstøtter. I kombinasjon og gjensidig innvirkning bidrar disse grunnstøttene til å gi best mulig tilpassningsevne: mental mestring, fysiologisk rehabilitering, fysisk funksjonalitet og tålegrense – noe som vil avhenge blant annet av tidligere livserfaringer. Rook et al. (2018) hevder at alle disse faktorene kan påvirkes og forbedres, slik at man kan styrke resiliens både hos enkeltmennesker og i en organisasjon.

Resiliens utvikles altså som en vekselvirkning mellom individuelle karaktertrekk, tilegnede ferdigheter og miljøfaktorer i våre omgivelser. For eksempel er arbeidsmiljøet svært sentralt for de fleste gjennom hele deres yrkesaktive liv. Her handler resiliens om å reagere positivt på motgang på arbeidsplassen, f.eks. ved å se tilbakemeldinger som en mulighet til å lære i stedet for som negativ kritikk, og å kunne håndtere og roe ned vanskelige situasjoner eller tilbakeslag. Et annet viktig aspekt er også evnen til å danne profesjonelle relasjoner, som kan gi næring til vekst og utvikling. Tugade og Fredrickson (2004) mener at resiliens ligger som en potensiell mulighet i alle mennesker, men at i hvilken grad dette potensialet kommer til uttrykk, avhenger av individuelle erfaringer, egenskaper, miljø/omgivelser og den enkeltes balanse mellom risiko og beskyttende faktorer. Beskyttende faktorer hjelper den enkelte til å oppnå et positivt utfall, uavhengig av risikoen (Tugade & Fredrickson, 2004). I arbeidsrelatert sammenheng konkluderer forskerne med at arbeidstakerens evne til å utvikle og styrke resiliens er avhengig av at den enkelte tilegner seg strategier for å redusere sin sårbarhet og styrke sin innflytelse på faktorer som utgjør hindringer (Jackson et al., 2007).

Selvmedfølelse (*self-compassion*) er et begrep som brukes i både klinisk og ikke-klinisk sammenheng. Fra et ikke-klinisk perspektiv beskriver Kristin Neff (2003) selvmedfølelse som at vi er støttende og sympatiske i møte med egne ufullkommenheter og svakheter, heller enn dømmende og kritiske (Neff, 2003). Ifølge Neff består selvmedfølelse av tre elementer, som omfatter holdninger, ferdigheter og evner:

1. Egenomsorg – det å være forstående og snille mot oss selv i stedet for å være kritiske når vi mislykkes eller opplever vanskeligheter.
2. Felles menneskelighet – å ha en bevissthet om at alle mennesker lider, opplever tilbakeslag og er ufullkomne.
3. Mindfulness – å ha evnen til å observere vår egen smerte uten å bli satt ut av spill og overveldet våre følelser.

Med andre ord kan selvmedfølelse forklares som en ferdighet som bidrar til individets resiliens og evne til å takle og håndtere situasjoner der en blir utsatt for kritikk eller opplever at ens integritet blir trukket i tvil. Mennesker med høy grad av selvmedfølelse er også bedre rustet til å komme

seg etter tilbakeslag og stress. De grubler mindre, de er ikke så redde for å mislykkes, de har mindre tendens til å klandre andre for egne feil, og de reagerer bedre på tilbakemeldinger enn personer med lav selvmedfølelse.<sup>3</sup>

Flere studier viser at selv kortvarige øvelser i selvmedfølelse kan ha stor effekt. En vanlig intervensjon i kliniske studier er å be klientene om å skrive vennlige og omsorgsfulle brev til seg selv når de er fulle av selvkritikk, «som om de skrev til en bestevenn». For eksempel fant Shapira og Mongrain (2010) at syv dager med brevskrivning førte til betydelig lavere depresjonsnivåer i en gruppe deprimerte individer.

Det foreligger svært lite forskning på selvmedfølelse i et kjønnsperspektiv. En metaanalyse av Yarnell et al. fra 2015 viser at kvinner har noe lavere grad av selvmedfølelse enn menn, noe som også stemmer med tidligere forskning, som viser at kvinner er mer selvkritiske enn menn, og at kvinner ofte er mer medfølende overfor andre (DeVore, 2013). Forfatterne understreker likevel at kjønnsforskjellene er små og ikke bør overvurderes.

Fra disse perspektivene konkluderer vi med at mental resiliens og selvmedfølelse er vesentlige ferdigheter i organisasjoner som er preget av kritisk gransking og konkurranse. Miljøfaktorer, som kultur og relasjoner på arbeidsplassen, er helt avgjørende for å bygge resiliens og selvmedfølelse, men begge disse ferdighetene kan også styrkes med trening.

## Et nettverk for kvinnelige toppforskere

### Forskjellige erfaringer innebærer forskjellige behov

Som tidligere nevnt ble instituttlederene bedt om å foreslå deltakere til programmet. De nominerte skulle være forskere som hadde evnen til å bygge opp og lede store forskningsgrupper. Derimot ble det ikke sagt noe om i hvilken fase av karrieren forskerne skulle befinne seg i, bortsett fra at de skulle ha fast stilling som professor eller førsteamanuensis. Dette innebar at noen av deltakerne var relativt ferske førsteamanuenser, mens andre var etablerte professorer med sine egne store forskningsgrupper. Nettverket som ble skapt i programmet, kom derfor til delvis å fylle forskjellige behov hos deltakerne.

---

3 Mer om dette i Neff & Germer, 2017.



Hedda forteller f.eks. at hun har vært med i et liknende nettverk tidligere i karrieren. Der hadde hun for første gang opplevd at hun ble oppfattet som en kompetent forsker, som en som hadde en fremtid innenfor akademien. Hun sier: «Og det tror jeg er den første gangen i løpet av hele karrieren at noen på instituttet sa at 'vet du hva, ja, det kommer til å bli noe av deg, om ikke her så i hvert fall et eller annet sted, ikke gi deg'.» Hun fortsetter: «Når man er i en sånn 'make or break', så kan det faktisk være helt avgjørende å bli sett.» Nå er hun en mer etablert forsker, og det å bli nominert til nettverket, dvs. å forstå at ledelsen ved instituttet ser på henne som en toppforsker, som noen som kan lede store forskergrupper, betyr ikke lenger like mye. Hun vet selv at hun er i stand til det.

For Kari derimot gjorde nominasjonen at hun fikk et nytt bilde på seg selv som forsker. Hun forteller at hun først og fremst hadde oppfattet seg selv som lærer, men at nominasjonen fikk henne til å innse at instituttledelsen trodde på henne som forsker. Hun sier: «Jeg så meg selv som lærer. Jeg trodde det var det de ønsket ... det de hadde bestilt. Jeg så ikke meg selv som leder for en forskningsgruppe.» Det å delta i nettverket gav henne et nytt handlingsrom. Hun fortsetter: «Jeg skjønnte etter det første seminaret ... det ga meg selvtillit ... at det faktisk ikke er umulig å få til en søknad. Nå har jeg søkt forskningsmidler ... og fått.»

Flere av deltakerne valgte å takke ja til å delta i programmet til tross for at de mente at de, som Hedda, hadde passert stadiet i karrieren der de selv hadde behov for det. Anna takket ja ettersom hun gjerne vil dele sine egne erfaringer med yngre forskere. Hun sier: «Men jeg synes også at det er flott å dele kunnskap. Så man har jo hatt sine problemer, og jeg ser litt at det som noen andre beskriver nå, at jeg hadde det tidligere også. Og jeg synes at det er en fin, åpen samtale i gruppen.» Også Sigrid valgte å være med, til tross for at hun var usikker på hvor mye hun selv skulle få ut av å delta: «Jeg tenkte at, altså, instituttlederen valgte meg, jeg ble spurt om dette, så nå skal jeg prøve å få noe ut av det som er bra for meg.»

## Å håndtere en ny rolle

«Jeg kan fortelle litt om hvordan det var før jeg ble førsteamanuensis. Jeg har publisert mye, vært veldig aktiv internasjonalt, og folk begynte å invitere meg

med på ganske mye. Så begynte jeg på universitetet her, og jeg var ... før i tida, så var det jeg som gjorde alt ... Jeg var postdok eller forsker og drev med forskning. Men nå må jeg delegere i stedet for å gjøre det selv, jeg lærer hvordan jeg kan få andre til å gjøre jobben også, og, ja, jeg forandrer meg liksom litt.»

(Marthe, førsteamanuensis)

Som førsteamanuensis forventes det at du tar aktivt del i å bygge opp en forskergruppe. Selv om en førsteamanuensis har hatt flere tidsbegrensede ansettelse som postdoktor og forsker og har søkt forskjellige typer forskningsfinansiering og stillinger, medfører ansettelsen som førsteamanuensis nye krav. Man må søke andre typer av finansiering, og rollen som forskningsleder blir tydeligere. Marthe, nyutnevnt førsteamanuensis da nettverket startet, beskriver forandringen i sitatet over. Hun var en fremgangsrik forsker med mange publikasjoner og internasjonale kontakter da hun fikk stillingen som førsteamanuensis. Den nye stillingen betydde ikke bare at hun ville gå fra å gjennomføre forsøkene i laboratoriet selv til å bygge opp og lede en gruppe av stipendiater og postdoktorer, men også at hun skulle lede arbeidet med å bygge opp et laboratorium rent praktisk, med alt fra ventilasjon til utstyr – og dessuten utvikle nye kurs og undervise studenter på kandidat- og masternivå. Når hun ikke lenger kan konsentrere seg om forskningen, synker antall publiseringer per år, noe hun synes er frustrerende.

Noe en førsteamanuensis må kunne håndtere, og som blir nevnt av flere av deltakerne, er å få avslag på forskningsøknader. For Marthe medførte den nye rollen at hun søkte nye typer forskningsfinansiering og ofte fikk avslag på søknadene. Hun sier:

«De to siste årene har jeg jo mislyktes mye. Men jeg har også vunnet mye. Jeg har lært av nederlag, jeg ble bedre og bedre, og jeg fikk også finansiering. Så det er sånn det er. Jeg ble oppmuntret av å høre på det dere og andre sa. Jeg følte meg liksom ikke mislykket, og nå tenker jeg 'ok, denne gangen gikk det ikke – det kan skje med alle.»

Marthe var ikke vant til å få avslag på søknadene om forskningsfinansiering og tok derfor avslagene som et nederlag. Ved å utveksle erfaringer i nettverket og kunne speile seg i forskere som hadde kommet lenger i karrieren, innser hun at avslagene ikke er et tegn på at hun er en dårlig forsker – et avslag behøver ikke å bety at forskningsideen var dårlig, eller at CV-en hennes ikke

er god nok. De fleste forskningssøknader blir avslått. Grunnen til at Marthe ikke lenger tolker et avslag som et tegn på at hun er en dårlig forsker, er samtalene i nettverket. Andre nettverksmedlemmer, som hun ser på som svært dyktige forskere, får også avslag på søknadene sine. Det å være en toppforsker står ikke lenger i motsetning til å få avslag på forskningssøknader for Marthe. Bente beskriver det samme når hun sier: *«Jeg tror nettverket, og det å høre andres fortellinger ... det har vært noen år med nederlag, men det er godt å vite at det er andre som opplever nederlag også.»*

For Thea har gruppen betydd at hun har endret synet på seg selv som forsker og hvilke forskningsmidler hun skal søke: *«Men det er sant at i prosessen, ved å lytte til resten av gruppa, og særlig de møtene vi hadde med de andre som søkte på store prosjekter, så ble jeg oppmuntret til å tenke større, og til å ikke være så redd for å mislykkes.»* Thea mener at gruppen oppmuntret henne til å «tenke større». Nå planlegger hun å bygge opp en større forskergruppe og er ikke redd for å få et nei når hun søker forskningsfinansiering. Maren forteller også hvordan det å være en del av nettverket har fått henne til å søke nye typer forskningsmidler. Hun sier: *«Men jeg tror i hvert fall at gruppa har gitt meg litt mer trykk enn jeg hadde før, på en måte. Ja, det presset meg liksom litt til å søke, og ja, sånne ting.»*

## Dette er et virkelig problem

Få førsteamanuensisstillinger blir utlyst, og konkurransen om en stilling er ofte hard. Flere av deltakerne i nettverket beskriver hvordan de som relativt nyansatte førsteamanuenser kjenner et press for å vise at de fortjener stillingen, at de er dyktige forskere og vil bidra positivt til forskningsmiljøet der de ble ansatt – helst med toppforskning manifestert i publiseringer og forskningsmidler. Bente forteller f.eks. at det er vanskelig å si nei til oppgaver: *«Hvis jeg bare sier ja, så må alle skjønne at jeg er flink. Og så sier jeg ja, da.»* Hun beskriver hvordan bredden i nettverket, med personer fra forskjellige institutter og i forskjellige stadier i karrieren, har hjulpet henne til å se sin situasjon fra et nytt perspektiv og dermed å kunne velge å takke ja eller nei til forskjellige oppgaver. Hun fortsetter: *«For det er ikke så mange på instituttet du kan snakke med om de tingene, og de har ikke den erfaringen heller. Så det å treffe noen som vet hva du sitter i, da. Så man kan forstå det mer, som jeg synes er veldig fint.»*

Agnes beskriver omtrent det samme. Hun mener at undervisningen tar så mye tid at det er vanskelig å rekke å søke om forskningsfinansiering og skrive artikler i den utstrekning det forventes av henne. Men å si at hun har mer undervisning enn det hun greier, ville være det samme som å vedgå at hun ikke var rett person til stillingen. Hun fortsetter: «Å kunne diskutere med andre som enten er i samme situasjon eller har vært i samme situasjon, synes jeg har vært en utrolig stor hjelp for meg i denne relativt krevende startfasen i, hva skal jeg si, i en akademisk karriere.»

Det å snakke med de andre i nettverket, å få dele sine egne erfaringer og lytte til andres, har medført at personlige erfaringer, som iblant har blitt oppfattet som utilstrekkelighet eller personlig nederlag, i stedet oppfattes som virkelige problemer, som noe som bør endres. Agnes fortsetter: «Jeg var skikkelig, skikkelig lei av alt, og den triocoachingen, hvor jeg klarte å sette ord på det jeg egentlig mener, det hjalp meg til å se at det faktisk er et stort problem [...] det var fint å skjønne at ok, dette er et problem, så jeg er nødt til å gjøre noe ... det var en ordentlig vekker.» Når Agnes ser problemet som noe utenfor seg selv, ser hun også muligheter til å handle. Hun kan gjøre noe for å forandre situasjonen. Selv for Marthe har diskusjonene i nettverket hjulpet henne til å se sin situasjon fra nye perspektiver. Hun understreker hvor viktig det er at det er et kvinnelig nettverk, når hun sier:

«Å være del av denne gruppa har hjulpet meg ganske mye, for som jeg sa, så er jeg jo i et miljø der alle kollegaene mine er menn, og jeg har aldri hatt muligheten til å diskutere noe med en kvinnelig forsker på samme stillingsnivå, eller til og med høyere, på en sånn inngående måte [...] Så for meg er denne gruppa en stor oppmuntring, og sånn sett er det veldig positivt å dele ting [...] Så jeg tror at, sammenlignet med for et år siden, så har det å få et nettverk hjulpet meg mye med å forstå hvilke steg jeg må ta for å forbedre karriereprofilen min også. Jeg har folk jeg kan spørre nå, det er veldig viktig. Kvinner, også. Som for meg er noe helt nytt, det er jo som himmelen!»

## Det er et litt sånn pusterom

Nettverket har hjulpet de yngre forskerne med å håndtere en akademisk kultur som er preget av hard konkurranse, kritisk gransking og en høy andel avslag på forskjellige typer av søknader. Å dele erfaringer har også fått dem

til å se individuelle problemer som problemer utenfor dem selv, og dermed som noe de bør gjøre noe med. Men hva har nettverket betydd for de mer erfarne forskerne, de som var usikre på om de selv skulle få noe ut av å delta?

Silje sier at akademia er så individuelt orientert at nettverket ga henne noe hun trengte, nemlig «å føle fellesskap». Ella er enig. Hun mener at hun savner muligheter til å omgås uformelt med kollegaer. Det er svært få kvinner på hennes arbeidsplass, og hennes mannlige kollegaer omgås på måter som gjør det vanskelig for henne å delta. De jogger for eksempel og løper maraton sammen. Hun sier:

«Når vi treffer kvinnelige kollegaer går vi og tar en kaffe eller noe. Og da kan vi snakke 'fag' og sånn og danne en gruppe. Det samme skjer jo med menn, for i virkeligheten er vi jo like. Men det blir liksom en annen sammenheng. Og siden de er så mange, så tenker de at alle vet om det, men det er jo ikke sant, for vi er jo ikke der. Og det tenker det ikke på en gang.»

Ella mener at ikke-kjønnsblandete, uformelle grupper blir et problem – særlig på arbeidsplasser som, i likhet med hennes egen, domineres av ett kjønn. Informasjonsstrømmen som skjer i disse gruppene når ikke ut. Det betyr at de som står utenfor gruppen mangler informasjon. Nettverket gir Ella informasjon om fakultetet som hun, som kvinne, ikke får noe annet sted. Hvis hun hadde vært mann, hadde hun kunnet få denne informasjonen når hun for eksempel jogget med kollegaer. Selv de yngre forskerne beskriver hvordan de har fått informasjon gjennom nettverket som de ikke har hatt tilgang til andre steder. Marthe sier f.eks.:

«Takket være nettverket, tror jeg, er jeg også mer klar over ting som skjer på fakultetet [...] Jeg har fått flere kontakter, og det hjelper meg med å forstå hvilke skritt jeg må ta videre. [...] Dette nettverket har hjulpet meg ganske mye, det å kjenne på et trygt miljø, at hvis det er noe jeg ikke vet, så vet jeg at jeg kan spørre. Det er bra. Det er akkurat det jeg trengte. En gruppe- eller 'menneskekilde' til informasjon og mer bevissthet.»

Nora legger ytterligere en dimensjon til nettverket når hun beskriver hvordan hun føler at hun der blir sett. Hun sier:

«Jeg føler jeg har blitt sett. Og det er viktig. På en annen måte enn det jeg kanskje gjør i arbeidssammenheng. [...] Det å kunne snakke om ting som barn og at det

er et problem med å møte klokken og sånn. At, ja, og de tingene som vi tenker er et, er utfordringer for et familieliv [...] Det er rart, kanskje, men sånne små ting.»

Nora mener at hun ikke kan snakke om alle deler av sitt liv med sine mannlige kollegaer. De ser på henne som en kompetent forsker. Men for å opprettholde det bildet, kan hun for eksempel ikke snakke om barna eller de utfordringene hun har som mor. Det ville innebære å synliggjøre kjønnsforskjeller – at hun er ensom kvinne i en gruppe av menn.

Maria forteller at fordi nettverket ikke består av hennes nærmeste kollegaer, har det fylt et behov hun har: *«Ja, jeg følte at det ble et sånt forum som jeg kjente at jeg trengte, som er på en måte ikke venninner og ikke kollegaer.»* I nettverket har hun kunnet snakke om ting det er vanskelig å snakke om med både venner og nære kollegaer; venner, ettersom de arbeider i andre yrker og sektorer og derfor ikke har de samme erfaringene og ikke kjenner det akademiske miljøet, og kollegaer, ettersom det foreligger en konkurransesituasjon. Nettverket ga henne mulighet til *«å drøfte litt mer sånn overgripende ting og erfaringer og ... Uten at det blir for personlig, som det blir på en måte med de kollegaene dine som kjenner alle. Det kan bli vanskelig, og ... Men mer sånn, på litt mer sånn prinsipielt grunnlag ... Så jeg synes det var veldig nyttig. Og når vi hadde en slags sånn coaching, det synes jeg var veldig bra. Og man fikk gå litt ordentlig ... Jeg hadde noen ting da som plaget meg litt, og jeg følte at det var veldig nyttig å få muligheten til å snakke».* Siden nettverket besto av deltakere på forskjellige trinn i karrieren fra alle instituttene på fakultetet, ble det et sted der Maria kunne snakke med andre som forsto problemene hennes uten at de var i en konkurransesituasjon. Hun fortsetter:

*«Men det var også noe med at man er i samme situasjon. Uten at ... det ikke blir så tett på. Der jeg ikke trenger å tenke på noe politisk eller sånn posisjonering eller hun kjenner han, og de har jobbet sammen, så da må man ... jeg følte at det var litt sånn hevet over det på en måte, det er et litt sånn pusterom. Jeg har kollegaer jeg kan snakke med også ... men det kan ofte føles ut som, 'åh, nå har jeg sagt for mye' på en måte... jeg innså da egentlig at det var et type forum som jeg egentlig trenger.»*

Maria beskriver hvordan hun også gjør seg sårbar hvis hun snakker om problemer i sin arbeidshverdag. For å kunne diskutere problemer må hun vise frem andre sider av seg selv enn bare den perfekte forskeren som

er helt uten feil eller svakheter. Thea er enig. Hun mener at hvis du skal bygge relasjoner, må du åpne deg for andre, noe som gjør deg sårbar: «*Når du deler noe personlig, åpner du jo opp. Du gjør deg sårbar, men du får også noe tilbake. Så det er da du virkelig oppdager ting, eller du kan begynne å bygge relasjoner.*» Det er først når du blir personlig, og dermed sårbar, at du får noe tilbake, ifølge Thea.

## Nettverk som øker resiliens

### Å slippe å være kvinnelig forsker

Programmet ble utformet som et kvalifisert nettverk siden de nominerte kvinnelige forskerne tydelig hadde gitt uttrykk for at de ønsket et sted der de kunne dele erfaringer og diskutere ulike emner. I intervjuene beskriver de også hvor viktig det er for dem å få treffe andre kvinner gjennom nettverket. Selv om de har god kontakt med sine mannlige kollegaer og har mange kvinnelige venner, har de savnet et sted der de kan treffe andre kvinnelige forskere. Marthe beskriver muligheten til å kunne snakke med andre kvinnelige forskere med ordene: «*det er jo som himmelen!*»

Menn er i majoritet på professornivå ved alle fakultetets institutt unntatt ett. På student- og rekrutteringsnivået er det mannsdominans ved fem institutter, noenlunde balanse på to og kvinne­dominans på to.<sup>4</sup> Det innebærer at nesten alle deltakerne i nettverket kommer fra institutter med en tydelig mannsdominans på nivået de befinner seg på, og de fleste kommer fra institutter med mannsdominans fra student- til professornivå. Men selv de som kommer fra instituttet med flere kvinnelige enn mannlige professorer, understreker hvor viktig det er med et nettverk med bare kvinner.

Å være i mindretall innebærer at man må jobbe under spesielle vilkår (Halford, et al., 1997; Kanter, 1977; Snickare, 2012; Wahl, 1992/2003; Wahl et al., 2018). På åtte av de ni instituttene, er kvinnene i minoritet i forskningsledende posisjoner, og blir derfor mer synlige enn mennene. Dette er delvis positivt, men det innebærer også et økt press for å prestere

---

4 Kjønnbalansen beskrives og diskuteres mer utførlig i kapittel 1 og 2 i denne boken.

og gjøre rett (Wahl, 1992/2003). Det majoriteten har felles, synliggjøres også av minoriteten. Først når en kvinne blir med i f.eks. en forskergruppe, blir det synlig at gruppen til da bare har bestått av menn. Minoriteten oppfattes heller ikke som individer, men som representanter for sin gruppe; dvs. som kvinnelige forskere i stedet for forskere med ulike kompetanser og egenskaper. Det innebærer at kvinner i forskningsledende posisjoner møtes og bedømmes ut fra generaliseringer om kvinner og menn, mens mennene bedømmes som individer (se f.eks. Kanter, 1977; Snickare, 2012; Wahl et al., 2018).

På institutter der de kvinnelige forskerne er i minoritet, kan de spesielle vilkårene forklare behovet for et nettverk av kvinnelige forskere. Men hvorfor er dette viktig, selv for kvinner fra instituttet der de er i majoritet? Som beskrevet i innledningen til denne delen av boken, har FRONT-prosjektet tatt utgangspunkt i et prosessuelt syn på kjønn, det vil si å se kjønn som en integrert del av alt som skjer i en organisasjon. Kjønn er noe som *gjøres* i organisasjonen (se f.eks. Acker, 1990; Butler, 1990/2006; West & Zimmerman, 1987). Det innebærer at kvinnelighet og mannlighet oppfattes som sosialt konstruerte begreper – begreper som konstrueres i forhold til hverandre, der noe det ene inneholder, ikke kan finnes i det andre. *Kjønnsmerking* er et begrep som brukes for å beskrive hvordan et yrke eller en posisjon forbindes med et bestemt kjønn (se f.eks. Andersson, 2003; Baude, 1992; Sundin, 1998; Wahl et al., 2018; Westberg, 2001; Westberg-Wohlgemuth, 1996). Kjønnsmerkingen er preget av forestillinger om at kjønn er svært ulike, nærmest som to konkurrerende «klasser». Wahl (1996) viser f.eks. hvordan lederskap er knyttet til konstruksjonen av maskulinitet: «Lederskap blir et redskap for å skape et idealbilde av maskulinitet. Med idealbilde mener vi en motsetning til 'det andre', dvs. en motsetning til femininitet. Lederskapet blir også i praksis en måte å uttrykke og bekrefte dette idealbildet» (Wahl, 1996, s. 18, egen oversettelse). I en studie av investeringsbanknæringen beskriver Snickare og Holter (2018) hvordan arbeidet konstrueres som en idealtypisk maskulinitet, noe som gjør det umulig for mennene som ble intervjuet i studien å forlate yrket – til tross for sterk misnøye med arbeidsvilkårene.

Lund (2012) låner begrepet «idealarbeideren» fra Acker (se Acker, 1990) for å undersøke hvordan idealbildet av en akademisk karriere og arbeider



er bygget opp. Hun beskriver den akademiske idealarbeideren som et «fantom», dvs. en som arbeider døgnet rundt med å skrive forsknings-søknader og -artikler, som alltid prioriterer arbeidet og ikke har noen interesser eller forpliktelser utenfor det. Idealbildet skapes av de som har tolkningsfortrinnsrett innenfor organisasjonen (se Wahl, 1996). Siden mennene fremdeles er i majoritet i ledende posisjoner innenfor akademia, er bildet av den akademiske idealarbeideren konstruert av menn. På samme måte som lederen og investeringsbankieren er det et bilde på en idealtypisk maskulinitet som, til forskjell fra kvinnelige akademikere, ikke har noen omsorgsforpliktelser. Selv på institutter hvor de kvinnelige professorene utgjør majoriteten, er normen for hvordan en toppforsker er og skal være, koblet til mannlighet. Det innebærer at menn i akademia blir bekreftet både som forskere og menn ved at begrepet mann og akademisk idealarbeider forsterker hverandre.

Selv på institutter hvor de kvinnelige professorene utgjør majoriteten, er normen for hvordan en toppforsker er og skal være, koblet til mannlighet. Dette betyr for kvinnelige akademikere – og i enda sterkere grad for de nettverksdeltakere som er i sterk minoritet på sine institutter – at de må håndtere det å være kvinnelige yrkesutøvere i en rolle konstruert av og for menn (se f.eks. Snickare, 2012; Thun, 2018; Wahl, 1992/2003). Det dreier seg ikke om å klare arbeidsrelaterte krav, men om å håndtere det å være kvinne i en rolle som er skapt for en mann. Det forventes at kvinner i yrker og roller som er kjønnsmerket for menn balanserer mellom kvinnelige og mannlige uttrykk i klesdrakt, språk og atferd ved at de ikke kler, uttrykker eller oppfører seg på måter som understreker kvinnelighet; men heller ikke på måter som gjør at det virker som om de prøver å være menn (Husu, 2005; Wahl, 1996). Uformelle aktiviteter på arbeidsplassen som vanligvis er kjønnsdelte, f.eks. sport, er særlig vanskelige å håndtere, ettersom de synliggjør kjønnsforskjellene (Wahl, 1996).

I en studie som bygger på intervjuer med deltakerne i programmet før nettverket ble startet, viser Thun (2018) at «ansvaret for å håndtere 'slitsomme' episoder er noe som individualiseres, og som de tar ansvar for å håndtere på egen hånd» (Thun, 2018 s. 131).<sup>5</sup> Å bli tatt for å være en

---

5 Se også kapittel 7 om internalisering av ulemper og motbakker.

masterstudent når man er professor, at ingen henvender seg til en når konferansen begynner ettersom konferansearrangøren ikke tror at man skal delta, å få kommentarer om utseende og klesdrakt av studenter i kursvurderinger er alt sammen eksempler på «slitsomme episoder» som de intervjuede må håndtere i arbeidshverdagen. Å hele tiden være litt feil, å ikke se ut som en professor eller konferansedeltaker forventes å se ut, dvs. å ikke være mann, innebærer å stadig måtte bevise sin kompetanse. Å bli møtt som kvinne i stedet for foreleser gjennom kommentarer om utseende og klesdrakt får samme effekt; rollen som foreleser må erobres.

Amy Edmondsson definerer psykologisk trygghet (*psychological safety*) ved at alle deltakere i en gruppe opplever gruppen som et trygt sted å ta risiko i mellommenneskelige relasjoner – det oppleves trygt å være seg selv og å vise hvem man er, uten å frykte forakt eller avvisning fra de andre i gruppen (Edmondson, 2014). Begrepet brukes i mange forskjellige sammenhenger for å beskrive så vel organisasjonsstrukturer som arbeidsformer og teamsamarbeid. Her er det en god beskrivelse på den så vel mentale som den fysiske plassen de deltakende kvinnene beskriver som «pusterom». I pusterommet er det mulig å være hel – i betydningen å *både* være kvinne og fremgangsrik forsker. I pusterommet bærer ikke kvinnen sin kjønnsstilhørighet, og hun behøver ikke forholde seg til de akademiske, kritiske blikkene som bedømmer henne. Her er det tillatt å snakke om så vel barn og partnere som fremgang og tilbakeslag i karrieren. Den strukturerte formen på nettverkssamlingene holdt alle samtaler innenfor rammen for den akademiske posisjonen, men opplevelsen av pusterommet som psykologisk trygt, ser ut til å ha medført at den akademiske posisjonen ble omforhandlet til å handle om *hele* hele individet og livssituasjonen. I pusterommet er man ikke *kvinnelig* forsker, men *forsker* med et helt liv – så vel innenfor som utenfor academia.

## Å se handlingsmuligheter

Noe som understrekes i samtlige intervjuer, er betydningen av å få dele erfaringer med kvinnelige forskere i omtrent samme situasjon. Å få ta del i andres erfaringer, og kunne speile sine egne, skaper ikke bare en

forståelse for at f.eks. avslag på søknader er en del av hverdagen for en forskningsleder, men kan også øke eget handlingsrom. Flere av deltakerne beskriver hvordan samtalen i nettverket har fått dem til å se seg selv i en annen rolle, et nytt trinn på karrieren, og derigjennom kunne handle aktivt for å skape de nødvendige forutsetninger for å oppnå den posisjonen. Dette kan tolkes som at identifikasjonen, gjennom delingen av erfaringer med andre «som er som jeg», dvs. kvinner og toppforskere, øker det individuelle handlingsrommet.

Delingen av erfaringer beskrives også, av samtlige informanter, som å ha fått nye perspektiver på egen situasjon, og dermed andre muligheter å handle – f.eks. for å løse problemer. Personlige erfaringer, som tidligere ble sett som enkeltstående hendelser eller individuell utilstrekkelighet, dannet mønstre og strukturer da de ble lagt sammen med andres erfaringer. Når noe oppleves som et personlig problem i stedet oppfattes som en del av en struktur, endres muligheten til å handle. Hvis et individ f.eks. først og fremst anser vanskene med å rekke over både undervisning og publisering som uttrykk for personlig utilstrekkelighet, er handlingsrommet for å løse situasjonen et annet enn om det er forventningene til arbeidsinnsatsen som er urimelige. Likeså kan krav og vurderinger fra studenter håndteres på en annen måte om de ses som en del av en struktur med ulike forventninger til kvinnelige og mannlige forskere enn om de oppfattes som et personlig problem.

Når et problem flyttes fra å bli oppfattet som personlig utilstrekkelighet til noe utenfor en selv, innebærer det at det oppfattes som «et virkelig problem» – og da som noe som kan og skal håndteres. Enkeltstående opplevelser har – når de legges sammen med andres – formet mønstre og skapt strukturer. Synliggjøringen av mønstre har likevel skjedd gradvis i et samspill mellom deltakerne. Som eksempel kan det nevnes at motstanden i gruppen var sterk da den kjønnteoretiske rammen for prosjektet ble presentert på nettverkets første møte.

Teoriene møtte altså sterk motstand i deltakergruppen. Dikotomien mellom strukturelle forklaringsmodeller og individuell agens ble svært tydelig. Å snakke om kjønnede strukturer ble oppfattet som irrelevant og gammeldags og posisjonerte kvinner som viljeløse ofre i en mannsdominert struktur. Deltakerne oppfattet strukturelle forklaringsmodeller

som snarveier bort fra personlig ansvar og en måte å behandle kvinner på som mindre bevisste og med behov for særskilt støtteinnsats. Alma beskriver gruppens reaksjon: «*Vi var på en måte enige om at – ‘åh, vi vil ikke ha denne kjønnsgreia’.*» Etter hvert som prosjektet skred frem og deltakerne fikk mulighet til å dele erfaringer i triocoaching og diskusjoner, ble synet på strukturelle forståelsesmodeller gradvis endret, og til slutt også etterspurt. I det avsluttende gruppeintervjuet sier Alma:

«Men jeg tror at det å bli bevisst realitetene, og også, da vi hadde om hersketeknikker, bare det å kjenne igjen disse tingene [...] Så ja, jeg tror det er viktige-  
re enn jeg kanskje har lyst til å se i øynene.»

Maya er enig med Alma når hun fortsetter samtalen:

«Ja. Kanskje vi ... jeg tror vi er redde, eller jeg er redd for å liksom få en negativ bedømmelse, eller noe. Men hvis du leser det uten fordommer, som når du leser en tekst og bare ser de harde fakta, det er poenget. Jeg er forutinntatt, jeg ser det, jeg har bias. [...] Det er ikke på grunn av menn, det er samfunnet, hvordan det er. Så, å vite det gjorde også at jeg slappet av. Det er sånn, ja, jeg kan jobbe mer med det, og jeg ser det. Nå er jeg med på å rekruttere til en ph.d.-stilling, og jeg ser bare på kandidatens kvaliteter, ikke kjønn og ikke hvor de kommer fra.»

Når deltakerne ved å dele erfaringer i etterkant så individuelle episodiske hendelser som en del av en struktur, endret synet på kjønnsteori seg til å bli et anvendelig verktøy i arbeidet for forandring. Den systemiske forståelsen av hvordan academia i visse henseende er konstruert ut fra tradisjonelt mannlige verdier og forestillinger som kan gjøre ting vanskeligere for kvinner, var ikke lenger en teoretisk modell, men kom i stedet til syne gjennom konkrete fortellinger.

Disse fortellingenes fellestrekk skapte en opplevelse av delaktighet i en mulig endringsprosess som ble noe mer enn et individuelt prosjekt om å skrive bedre søknader, slutte å fortvile når forskningsmidlene uteble, eller å klandre seg selv for ikke å kunne sette grenser. Handlingsrommet og muligheten til å ta ansvar for sin individuelle situasjon, som ved begynnelsen av prosjektet ble oppfattet som begrenset ut fra en strukturell forståelse, ble i dette senere tilfellet i stedet hjulpet av en strukturell

forståelsesramme. En strukturell modell for hvordan kjønnsordning organiserer academia skapte handlingsrom i stedet for en følelse av å være et offer.

## Konklusjon

Resiliens defineres, som tidligere nevnt, som en persons evne til å håndtere forandring på en positiv måte, samt å raskt kunne hente seg inn igjen etter motgang og nederlag (Tugade et al., 2004). Resiliens er en evne som kan læres opp (Rook et al., 2018). Det utvikles som en vekselvirkning mellom individuelle karaktertrekk, tilegnede ferdigheter og miljøfaktorer i vår omgivelse. For de fleste mennesker i yrkesaktiv alder er arbeidsplassen den viktigste miljøfaktoren (Rook et al., 2018).

I avsnittene over viser vi hvordan deltakerne i et kvinnelig nettverk øker sin evne til resiliens ved å speile seg i og dele erfaringer med de andre deltakerne. Å få befinne seg i en sammenheng med andre dyktige forskere, uten å være den odde kvinnen som må bevise sin kompetanse for å få være med, gir energi. I pusterommet er de ikke lenger *kvinnelige* forskere, men *forskere* – med tillatelse til å snakke om, og dele erfaringer fra, hele sitt liv – så vel innenfor som utenfor academia.

Å dele erfaringer øker både evnen til å håndtere motgang og evnen til å håndtere problemer gjennom å forandre sin situasjon. Å innse at alle forskere, selv de dyktigste, får avslag på forskningssøknader, innebærer f.eks. at en frykt for å mislykkes ikke lenger begrenser handlingsrommet. Å se vanskeligheter som «et virkelig problem» i stedet for personlig utilstrekkelighet, utvider i stedet handlingsrommet. Gjennom å dele erfaringer og eksempler har også kjønnsvitenskapelige teorier og modeller gått fra å anses som begrensende for det individuelle handlingsrommet til å bli anvendelige verktøy for å navigere i organisasjonen. Når teoriene knyttes til ens personlige virkelighet ved å fylles med konkrete eksempler, kan de brukes til å synliggjøre ulikestilte strukturer.

Deltakerne har poengtert at det har vært den kvalifiserte utvekslingen av erfaringer som har vært kjernen i nettverket. Som tidligere nevnt var hensikten med de prosessedede nettverksmøtene å, gjennom en tydelig og gjentakende struktur, skape et trygt sted der deltakerne skulle kunne

utveksle erfaringer. Hensikten med inn- og utsjekkingen var å tydeliggjøre rammene for seminaret. Gjennom innsjekkingen har deltakerne fått mulighet til å knytte bånd til hverandre og mentalt forflytte seg fra en hektisk arbeidshverdag til seminarets tema. Tilsvarende har hensikten med de felles avsluttende refleksjonene og utsjekkingen vært å gi deltakerne mulighet til å avslutte seminarets tema og samtaler med hverandre. De teoretiske injeksjonene på temaene som deltakerne har valgt, har hatt til hensikt til å gi perspektiv og inngang til triocoachingen. Triocoaching som metode innebærer at deltakere med ulike erfaringer, fra ulike akademiske posisjoner, kan dele erfaringer og coache hverandre på en likeverdig måte. Det er i triocoachingen vi ser at utviklingen av resiliens har funnet sted, samtidig som de øvrige delene av seminarene har muliggjort triocoachingens effekter.

## Referanser

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Andersson, S. (2003). *Ordnaende praktiker – En studie av status, homosocialitet og maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer* [Doktorgradsavhandling]. Stockholms Universitet.
- Baude, A. (1992). *Kvinnans plats på jobbet*. SNS.
- Butler, J. (2006). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. Routledge. (Opprinnelig utgitt 1990)
- Caplan, P. (1995). *Lifting a ton of feathers: A woman's guide to surviving in the academic world*. University of Toronto Press.
- DeVore, R. (2013). Analysis of gender differences in self-statements and mood disorders. *McNair Scholars Research Journal*, 9(7).
- Dockweiler, M., Holter, Ø. G. & Snickare, L. (2017). Making sense of downsizing: Exploring masculinities in the Norwegian oil industry. I A. Bolsø, S. H. B. Svendsen & S. Ø. Sørensen (Red.), *Bodies, symbols and organizational practises: The gendered dynamics of power* (s. 123–144). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315308951>
- Edmondsson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Fuchs, S., Stebut, J. & Allmendinger, J. (2001). Gender, science, and scientific organizations in Germany. *Minerva*, 39(2), 175–201. <https://doi.org/10.1023/A:1010380510013>

- Halford, S., Savage, M. & Witz, A. (1997). *Gender, careers and organisations*. MacMillan Press.
- Hunter, L. A. & Leahey, E. (2010). Parenting and research productivity: New evidence and methods. *Social Studies of Science*, 40(3), 433–451. <https://doi.org/10.1177/0306312709358472>
- Husu, L. (2001). *Sexism, support and survival: Academic women and hidden discrimination in Finland*. Social Psychological Studies 6, University of Helsinki.
- Husu, L. (2005). *Dold könsdiskriminering på akademiska arenor – osynligt, synligt, subtilt*. Högskoleverkets rapportserie 2005:41. Högskoleverket.
- Jackson, D., Firtko, A. & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1–9. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Keith, B. & Moore, H. (1995). Training sociologists: An assessment of professional socialization and the emergence of career aspirations. *Teaching Sociology*, 23(3), 199–214. <https://doi.org/10.2307/1319212>
- Kossek, E. E. & Perrigino, M. B. (2016). Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 729–797. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1159878>
- LaCrenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, L. S., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), s. 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Long, J. S. (1992). Measures of sex differences in scientific productivity. *Social Forces*, 71(1), 159–178.
- Lund, R. (2012). Publishing to become an «ideal academic»: An institutional ethnography and a feminist critique. *Scandinavian Journal of Management*, 28(3), 218–228. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.05.003>
- McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D. & Beauchamp, M. R. (2017). The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: A systematic review and meta-analysis of controlled interventions. *PLoS ONE*, 12(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0169604>
- Neff, C. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85–102. <https://doi.org/10.1080/15298860309032>
- Neff, K. D. & Germer, C. (2017). Self-compassion and psychological well-being. I J. Doty (Red.), *Oxford handbook of compassion science* (Kap. 27). Oxford University Press.
- Pourciau, T. A. (2006). *Leadership for scholarly excellence: a qualitative examination of department chair facilitation methods to promote research productivity in pre-tenure biological sciences faculty* [Doktorgradsavhandling, Louisiana State

- University]. LSU Digital Commons. [https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool\\_dissertations/1227/](https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/1227/)
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289–1326. <https://doi.org/10.1177/0018726709334881>
- Rook, C., Smith, L., Johnstone, J., Rossato, C., López Sánchez, G. F., Días Suárez, A. & Roberts, J. (2018). Reconceptualizing workplace resilience. A cross-disciplinary perspective. *Anales de psicología*, 34(2), 332–339. <https://doi.org/10.6018/analesps.34.2.299371>
- Sewerin, T. & Jonnergård, G. (2014). *Fyra akademiska ledarskapsrum*. Tertulia books.
- Shapira, L. B. & Mongrain, M. (2010). The benefits of self-compassion and optimism exercises for individuals vulnerable to depression. *The Journal of Positive Psychology*, 5(5), 377–389. <https://doi.org/10.1080/17439760.2010.516763>
- Snickare, L. (2012). *Makt utan magi – en studie av chefers yrkeskunande* [Doktorgradsavhandling, KTH Skolan för industriell teknik och management]. DiVA. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-94874>
- Snickare, L. & Holter, Ø. G. (2018). When office life becomes life – a study of investment banking. I A. Bolsø, S. H. B. Svendsen & S. Øyslebø (Red.), *Bodies, symbols and organizational practises: The gendered dynamics of power* (s. 145–166). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315308951>
- Sundin, E. (1998). *Men passar alltid. Nivå- og organisationsspecifika processer med exempel från handeln. Rapport till utredningen om fördelning av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män*. SOU 1998:4. Fritzes.
- Thun, C. (2018). Å bære sitt kjønn. Kjønnnet organisasjonskultur innenfor realfag. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 42(1–2), 120–136. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1781-2018-01-02-08>
- Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology* 86(2), 320–333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.320>
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. & Barrett, L. F. (2004). Psychological resilience and emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*, 72(6), 1161–1190. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00294.x>
- van Balen, B., van Arensbergen, P., van der Weijden, I. & van den Besselaar, P. (2012). Determinants of success in academic careers. *Higher Education Policy*, 25(3), 313–334. <https://doi.org/10.1057/hep.2012.14>
- Wahl, A. (2003). *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers og civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm: EFI. Studentlitteratur. (Opprinnelig utgitt 1992)



- Wahl, A. (1996). Företagsledning som konstruktion av manlighet. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 17(1), 15–29.
- Wahl, A., Holgersson, C., Linghag, S. & Regnö, K. (2014). Chefskapets könsmärkta villkor. I SOU 2014: 81. *Delegationen för jämställdhet i arbetslivet: Yrke, karriär og lön – kvinnors og mäns olika villkor på den svenska arbetsmarknaden*. Fritzes Offentliga publikationer.
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2018). *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön*. Studentlitteratur. (Opprinnelig utgitt 2001)
- Wennerås, C. & Wold, A. (2000). A chair of one's own. The upper reaches of academe remain stubbornly inaccessible to women. Millennium Essay. *Nature*, 408. <https://doi.org/10.1038/35047182>
- West, C. & Zimmerman, D. (1987). Doing gender. *Gender & Society*, 1(2), 125–151.
- Westberg-Wohlgemuth, H. (1996). *Kvinnor och män märks. Könsmärkning av arbete – En dold lärandeprocess* [Doktorgradsavhandling]. Stockholms Universitet.
- Westberg, H. (2001). Könsmärkningsprocesessen. I L. Gones G. Lindgren & C. Bildt (Red.), *Könssegregering i arbetslivet*. Arbetslivsinstitutet.
- Yarnell, L. M., Stafford, R. E., Neff, K. D., Reilly, E. D., Knox, M. C. & Mullarkey, M. (2015). Meta-analysis of gender differences in self-compassion. *Self and Identity*, 14(5), 499–520. <https://doi.org/10.1080/15298868.2015.1029966>
- Zeng, X. H. T., Duch, J., Sales-Pardo, M., Moreira, J., Radicchi, F., Ribeiro, H. V., Woodruff, T. K., Nunes Amaral, L. A. (2016). Differences in collaboration patterns across discipline, career stage, and gender. *PLoS Biol*, 14(11). <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.1002573>

