

KAPITTEL 10

Fra biologi til strategi – utvikling av en ledelsesgruppe

Lotta Snickare

Universitetet i Oslo

Eva Amundsdotter

Stockholms universitet

Øystein Gullvåg Holter

Universitetet i Oslo

Abstract: From Biology to Strategy – the Development of a Management Team

Research on gender equality projects emphasizes gender equality as a management responsibility, but not many studies focus on how management can organize and implement the process in order to achieve sustainable change. What should the team actually do? How does the team need to develop in order to be capable of doing what needs to be done? The analysis in this chapter is based mainly on qualitative material in the form of interviews and notes from five workshop days with the management team at the Faculty of Mathematics and Natural Sciences at Oslo University. The data show how the methods and tools that the management team acquired in the workshops have not only given the team members knowledge in the areas they addressed during the workshops, but also the confidence to determine how to proceed in new areas. The concept of sensegiving (cf. Weick & Quinn, 1999) is used to discuss their role in gender equality work. Since gender equality and inequality are done through everyday actions in the organization's processes, the entire organization needs to be invested in any changes. The management team can approach sensegiving by legitimizing the perception of the organization as not being gender equal and by demonstrating how a gender equality perspective can be integrated in the organization's structures and processes.

Keywords: gender equality, management, leadership, organizational change, academia

Sitering av denne artikkelen: Snickare, L., Amundsdotter, E. & Holter, Ø. G. (2021). Fra biologi til strategi – utvikling av en ledelsesgruppe. I Ø. G. Holter & L. Snickare (Red.), *Likestilling i akademien – fra kunnskap til endring* (Kap. 10, s. 275–302). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.143.ch10>

Lisens: CC BY-NC-ND 4.0

Innledning

Det er stor enighet blant forskere om at ledergruppen spiller en avgjørende rolle i arbeidet med å fremme likestilling i en organisasjon. Dette gjorde at FRONT-prosjektet valgte å utforme et tiltak, *Kulturrendring gjennom ledelsesutvikling*, rettet mot Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet ved Universitetet i Oslo ledergruppe. Intensjonen var å skape endring av kulturen i hele organisasjonen gjennom å gi lederne kunnskap og verktøy for å drive likestillingsarbeid.

I dette kapitlet analyserer vi arbeidet med tiltaket. Vi ser på hva ledergruppen kan gjøre for å utvikle et bærekraftig likestillingsarbeid i organisasjonen, og hvilken utvikling gruppen trenger for å kunne gjøre dette.

Kapitlet er strukturert på følgende måte: Vi begynner med en kort gjennomgang av forskning på betydningen av ledelsens rolle i arbeid med likestilling. Deretter redegjør vi for tiltaket som ble gjennomført, datainnsamling og metode knyttet til dette, samt studiens teoretiske referanseramme. I artikkelens hoveddel vil vi beskrive to scener, en fra det første seminaret og en fra det siste, for å vise forandringen som skjedde med diskusjonene i deltakergruppen. Deretter analyserer vi læreprosessen i gruppen, og til slutt presenterer og diskuterer vi resultatene i lys av annen forskning.

Bakgrunn: Betydningen av ledelse for likestilling

Det finnes forholdsvis lite forskning om hvordan likestillingsarbeid kan organiseres og gjennomføres for å oppnå bærekraftig forandring (Amundsdotter et al., 2015). Felles for studiene som har vært gjennomført, er likevel at det legges stor vekt på ledelsens engasjement (se f.eks. Acker, 2000; Franzén et al., 2012; Lombardo & Mergaert, 2013; NOU 2012: 15; Pincus, 1997; SOU 2003: 16; Åberg et al., 2012). Den første av de tolv anbefalingene og tiltakene som Norges forskningsråd (heretter NFR) har kommet med for å oppnå bedre kjønnsbalanse i akademia, er nettopp engasjement fra ledelsen. «Ta ansvar! Lederengasjement, vilje og tydelige ambisjoner er avgjørende for å lykkes», slår Forskningsrådet fast og henviser til erfaringene fra de forskjellige prosjektene og tiltakene i BALANSE-programmet (NFR, u.å.).¹

¹ Forskningsrådets program «Kjønnsbalanse i faglige toppstillinger og forskningsledelse» (BALANSE) fikk bevilgning fra Kunnskapsdepartementet fra 2013. Programmet vil vare fram

Det er ikke først og fremst engasjement fra hver enkelt leder som er forespurrt. Likestillingsarbeid krever at man synliggjør hvordan forskjellige prosesser i en organisasjon påvirker hverandre, samt hvordan lederskap konstrueres – noe som i sin tur bare kan drives av en ledergruppe (Hearn, 2000). Flere studier viser også at ledergruppen trenger kunnskap om hvordan kjønn «gjøres» i organisasjonen hvis den skal kunne drive likestillingsarbeid. Uten denne kunnskapen kan ledelsen påvirke likestillingsarbeidet negativt, selv om den er aldri så engasjert. Dette kan føre til at forandringene som blir gjennomført, bare blir kosmetiske og uten betydning for organisasjonens struktur og kultur (Benschop & Verloo, 2006). Prosjekter som drives av en ledelse uten kunnskap, kan til og med føre til motsatt resultat og øke ulikestillingen i organisasjonen (Regnö, 2013).

Forskjellige typer av kunnskapsøkende tiltak (se f.eks. SOU 2003: 16) er gjerne et vanlig startsted for likestillingsprosjekter. Men det er ingen automatikk i at økt kunnskap om hvordan ulikestilling skapes i en organisasjon fører til økt endringsvilje hos medarbeiderne i organisasjonen – faktisk kan det lede til nye typer av motstand (SOU 2003: 16). Fokuseringen på å øke kunnskapen om ulikestillingen kan også føre til at mangelen på kunnskap, snarere enn selve ulikestillingen, blir oppfattet som det problemet man må ta fatt i (Rönblom, 2011). Utdanning kan derfor brukes som en motstandsstrategi ved å flytte oppmerksomheten fra endringer i organisasjonen til en utdanningsinnsats (Rönblom, 2011).

Endringsprosesser i retning av likestilling går ofte langsomt, til tross for at forskning om ulike vilkår og muligheter i organisasjoner ut fra et kjønnsperspektiv vokser (Ainsworth et al., 2010). Det at så lite endrer seg, til tross for stadig nye metoder, verktøy og prosjekter, kan ikke bare skyldes at likestillingsarbeid er et komplekst endringsarbeid, mener Amundsdotter et al. (2015). Den lave endringstakten må også tilskrives en uvilje mot forandringer. Likestillingsarbeid som synliggjør ulikestilling utfordrer organisasjonens struktur og kultur, og vekker derfor motstand (se f.eks. Andersson et al., 2012).

til 2022, og det tas sikte på et totalbudsjett på ca. 130 millioner kroner. Programmet har som mål å bedre kjønnsbalansen på seniornivå i norsk forskning gjennom ny kunnskap, læring og innovative tiltak.

I en studie av arbeid for økt mangfold viser Ahmed (2012) hvordan organisasjonens behov for å vise at arbeidet er fremgangsrikt, faktisk hindrer virkelig forandring. Arbeidet styres mot det som kan måles og vises frem, f.eks. utformingen av styringsdokumenter og personifisering av mangfold, mens mer langsiktige og virkningsfulle tiltak nedprioriteres, siden det er vanskelig å måle resultatene av disse. Mye av tiden og ressursene som avsettes til likestillings- og mangfoldsarbeid brukes også til å styre og organisere arbeidet, mens selve forandringen havner i bakgrunnen (Keisu, 2012). Prioriteringen av organisering, metoder og verktøy blir en slags motstand som kan føre til at ulikestillingen gjenskapes (Fraser, 2011). Viljen til å vise handlingskraft og oppnå raske resultater innebærer at arbeidet med å forstå problemet man skal gjøre noe med, nedprioriteres (Snickare, 2012). Uten en virkelig forståelse av hvor og hvordan det oppstår ulikestilling i organisasjonen, samt hva et endringsarbeid med utgangspunkt i denne forståelsen innebærer, kan det ikke skje noen virkelig forandring (Rönblom, 2011; Tollin, 2011).

Som forskningsoversikten over viser, blir det ofte pekt på at ledelsen spiller en sentral rolle for at en endring i organisasjonen skal lykkes. Derimot finnes det få studier av hvordan ledelsen kan organisere og gjennomføre arbeidet for at en holdbar endring skal oppnås. Hva skal gruppen konkret gjøre? Hva innebærer det for eksempel, som Forskningsrådet anbefaler, å ta ansvar for likestillingsarbeidet? Hvilken utvikling trenger gruppen for å kunne gjøre det som skal gjøres? Hvis kunnskap i seg selv ikke er nok; hva mer er det da behov for? Disse problemstillingene vi vil undersøke og diskutere videre i kapitlet.

Tiltak, data og metode

Formålet med tiltaket *Kulturendring gjennom ledelsesutvikling* var å gi fakultetets ledergruppe kunnskap og verktøy for å drive et aktivt likestillingsarbeid; det vil si å handle i tråd med en bevisst likestillingsstrategi, samt å oppmuntre og legge til rette for en endringsvillig organisasjonskultur. Tiltaket, som ble utformet av FRONTs forskergruppe på oppdrag av ledergruppen, begynte med at likestilling var tema for i alt tre møter i ledergruppen. Forskerne møtte også alle instituttlederne enkeltvis for

å diskutere likestillingsarbeidet på de forskjellige instituttene, hva som hadde blitt gjort og hva som var de største utfordringene. Neste trinn i prosessen var fem seminardager for hele gruppen, med likestilling som tema. Det første seminaret gikk over to dager. Tre måneder senere fulgte et heldagsseminar, og ytterligere tre måneder senere ble tiltaket avsluttet med et todagersseminar. Seminarene ble ledet av to forskere: en *outsider within* og en *outsider*; det vil si en som var ansatt i prosjektet, og dermed i samme organisasjon, men i en annen rolle enn deltakerne, og en som bare var involvert i å planlegge og gjennomføre seminarene (Herr & Andersson, 2005).²

Arbeidet med tiltaket er inspirert både av forskningen om ledelse og likestilling beskrevet over, og den aksjonsforskningsmetode som er nærmere beskrevet i innledningen til bokens del tre. I seminarene ble korte forelesninger om kjønn og organisasjon med fokus på akademia vekslet med refleksjon, øvelser og hjemmeoppgaver. Den teoretiske kunnskapen ble reflektert over og brukt til å strukturere deltakernes egne erfaringer og de observasjoner fra egen organisasjon som utgjorde hjemmeoppgavene.

Det empiriske materialet til kapitlet er samlet inn av de to forskerne som ledet seminarene. Forskerne tok notater i løpet av dagene. Rett etter at en seminardag var avsluttet, gikk de gjennom de individuelle notatene, hvorpå de skrev en felles feltdagbok. Flipover-ark og annet materiale som ble produsert av deltakergruppen, ble samlet inn og dokumentert i feltdagboken. I tillegg til feltdagboken består empirien til kapitlet av individuelle intervjuer med deltakerne. De halvstrukturerte intervjuene ble gjennomført et år etter at seminarserien ble avsluttet. Intervjuene, som tok en til to timer, ble spilt inn og transkribert.

Analysen startet med en induktiv tilnærming til materialet. Alt materiale ble gjennomgått flere ganger slik at temaer som gjentok seg – både likheter og forskjeller – kunne identifiseres. Kodingen tok utgangspunkt i informantenes egne beskrivelser og begreper. I neste fase ble materialet tolket ut fra den kritiske *sensemaking*-teorien som vi beskriver i neste avsnitt, «Sensemaking og sensegiving – å skape og gi mening». I analysen undersøkes både ledergruppens rolle – hva gruppen konkret kan

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

gjøre – for å utvikle et bærekraftig likestillingsarbeid i organisasjonen, og hvilken utvikling gruppen trenger for å kunne gjøre dette.

Sensemaking og sensegiving – å skape og å gi mening

Det at organisasjoner gjennomgår stadige forandringer, er ikke lenger et spørsmål innenfor organisasjonsforskningen. Derimot diskuterer man fordelene og ulempene med de to vanligste endringsperspektivene – henholdsvis planlegging og organisering (se f.eks. Iveroth & Hallencreutz, 2016). Planleggingsperspektivet tar som utgangspunkt at mangler i den nåværende situasjonen blir avdekket, og en plan for forandring til en ny situasjon utarbeides. Ut fra dette perspektivet er ledelsens oppgave først og fremst å planlegge forandringen, håndtere motstanden under endringsfasen, samt sikre at det ønskede resultatet blir oppnådd. Utgangspunktet er at organisasjonen etter hvert stabiliseres i en ny situasjon innen neste planlagte endring skjer (se f.eks. Lewin, 1951).

Organiseringsperspektivet innebærer at man oppfatter organisasjoner som i utvikling, og dermed i stadig bevegelse. Forandring er det normale, og den finner for eksempel sted i form av interaksjoner mellom mennesker i organisasjonshverdagen, i handlinger og i formelle eller uformelle møter, f.eks. når kollegaer diskuterer en sak eller prater sammen rundt kaffemaskinen. Ut fra et organiseringsperspektiv er ledelsens oppgave fremfor alt å gjøre endringsarbeidet forståelig gjennom menings- skapende og meningsgivende prosesser, dvs. *sensemaking* og *sensegiving* (se f.eks. Weick & Quinn, 1999).

Sensemaking har lenge vært et populært perspektiv innen organisasjonsforskning, og det finnes derfor en rekke ulike definisjoner av begrepet. Brown et al. (2015) fant at sensemaking oftest beskrives som «de prosesser der mennesker søker en plausibel forståelse av tvetydige, usikre eller forvirrende saker eller hendelser»³ (Brown et al., 2015, s. 266, vår oversettelse). Ifølge Weicks banebrytende arbeid karakteriseres

3 «those processes by which people seek plausibility to understand ambiguous, equivocal or confusing issues or events» (Brown et al., 2015, s. 266).

sensemaking av syv innbyrdes relaterte egenskaper: «Sensemaking er en *sosial, pågående identitetsskapende* aktivitet der aktører retrospektivt *ordner* omgivelsene og derfra *trekker ut tegn* som gir *plausibel* mening»⁴ (Weick, 1995; Weick et al., 2005, vår oversettelse). Med utgangspunkt i Weicks arbeid foreslår Mills et al. (2010) at vi utvikler en kritisk sensemaking-strategi (CSM) for å trekke oppmerksomhet ikke bare til det bredere samfunnsmessige (makro-) nivået, men også til det organisatoriske (meso-) og det lokale/individuelle (mikro-) nivået. Gjennom å arbeide med så vel diskurs (inspirert av Foucault og kritisk diskursanalyse), organisatoriske regler og kulturer samt det Unger (2004) betegner som «formative sammenhenger», utvikler Mills et al. (2010) en modell som utforsker «hvordan individer skaper mening i forhold til sine omgivelser på et lokalt nivå samtidig som de erkjenner maktrelasjoner i den bredere samfunnsmessige konteksten»⁵ (Mills et al., 2010, s. 190, vår oversettelse). Formative sammenhenger er institusjonelle eller individuelt skapte praksiser som fungerer som strukturer og derigjennom begrenser hva som kan gjøres (Mills et al., 2010; Trubek, 1989), og følger hva det er ansett som rimelig å gjøre. Ofte blir formative sammenhenger «naturlige» slik at de etter en tid ikke settes spørsmåltegn ved. CSM betoner vekten av å utforske sensemaking som identitetsarbeid, men samtidig erkjenne omkringliggende strukturers sterkt begrensende innflytelse på et slikt arbeid.

Sensegiving er en utvikling av begrepet sensemaking. Av Gioia og Chittipeddi (1991 beskrevet som: «omhandler prosessen der man forsøker å influere de andres skaping og konstruksjon av mening i retning av en foretrukket redefinisjon av organisatorisk realitet»⁶ (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 442, vår oversettelse).

4 «sensemaking is a *social, ongoing identity-constructing* activity where actors retrospectively enact their surrounding environments from which they *exact* cues and make *plausible* sense » (Weick, 1995; Weick et al., 2005).

5 «how individuals make sense of their environments at a local level while acknowledging power relations in the broader societal context» (Mills et al., 2010, s. 190).

6 «concerned with the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of the others toward a preferred redefinition of organizational reality» (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 442).

Ledelsens oppgave er sensegiving, det vil si å gi endring mening, og personer i organisasjonen, først nøkkelpersoner, må arbeide med sensemaking – det vil si å skape en egen mening rundt endringen, mener Gioia og Chittipeddi (1991). I sin studie av et endringsarbeid ved et universitet i USA, utviklet forskerne teorier om hvordan sensegiving og sensemaking går igjennom ulike strategiske faser ved en organisasjonsendring. I den første fasen skjer sensegiving fra organisasjonens ledelse. I dialog med ledelsen utvikles denne av nøkkelpersoner og blir meningsskapende (sensemaking) for så vel organisasjonen som for ledelsen. Ledelsen kan deretter arbeide med sensegiving ut fra et nytt nivå av sensemaking. Gjennom ulike faser av sensegiving og sensemaking spres siden endringen via nøkkelpersonene ut i organisasjonen på en slik måte at enkeltindivider og grupper kan gjøre den til sin egen, og forstå og akseptere den.

Også Weick og Quinn (1999) betoner at ledelsens rolle i endringsarbeidet er sensegiving. De mener at for å lykkes med å endre noe, så må endringen bli ansett som interessant og attraktiv for de som er berørt av endringen. Gioia og Chittipeddi (1991) tydeliggjør at ledelsens rolle i dette arbeidet er sentral:

Som en konsekvens av vårt reviderte perspektiv på initiering av strategisk endring gjennom meningsskapning og meningsgiving, oppstår et annet syn på toppledelsens rolle i startfasene av endringen. Topplederen (og helst hele toppledergruppen) kan ses som arkitekter, assimilatorer, og tilretteleggere av strategisk endring. Handlingene knyttet til å skape mening og gi mening i tolkningen av en ny visjon for institusjonen utgjør nøkkelprosessene involvert i igangsettelse og ledelse av endring.⁷ (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 446, vår oversettelse)

Fra disse perspektivene kan det konkluderes at det ikke holder å planlegge og gjennomføre et endringsarbeid med fokus på kulturendring og likestilling. Det er også nødvendig å være oppmerksom på, og skape kunnskap om, hvordan meningsskapende og meningsgivende prosesser

7 «As a consequence of our revised perspective on strategic change initiation in terms of sensemaking and sensegiving, a different view of the top management role during the beginning stages of change emerges. The CEO (and ultimately the top management team) can be seen as architects, assimilators, and facilitators of strategic change. The acts of making sense of, and giving sense about, the interpretation of a new vision for the institution constitute key processes involved in instigating and managing change.» (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 446).

(sensemaking og sensegiving) kan gjøre endringen forståelig, slik at den blir bærekraftig på lang sikt.

To seminarer

Så hva skjer når teoriene om ledelse og organisasjonsendring møter empirien? Vi skal nå gi et mer konkret bilde av lederseminarene, ett tidlig og ett sent i prosjektet.

Første scene

«Jeg tenker på kvinner og menn. At vi er biologisk forskjellige.»

«Jeg har skrevet rettferdighet. Vi er forskjellige, men målet med å jobbe med likestilling er at det skal være rettferdig. Biologi bør f.eks. ikke påvirke ansettelsesprosessen.»

Det første seminaret har nettopp startet, og deltakerne, tre kvinner og elleve menn, står foran en vegg full av post-it-lapper. De har fått i oppgave å skrive ned fem til åtte ord eller setninger de tenker på når de hører ordet «kjønn». Deretter blir lappene festet på veggen, og hver enkelt presenterer nå sine lapper ved å lese dem opp og gi en kort kommentar til hvorfor de har valgt nettopp det ordet. Stemningen er avslappet og litt fnisete.

Nesten alle deltakerne forbinder ordet «kjønn» med kropp. De kommenterer ord som kvinner, menn, likheter og forskjeller med at kvinner og menn er biologisk forskjellige, og at når de hør ordet «kjønn», tenker de først og fremst på seksuell attraksjon, forhold mellom menn og kvinner eller reproduksjon og barnefødsler.

Mange velger også ord og begreper som likestilling og like verdier og beskriver hvordan de forbinder kjønn med arbeid for å nå disse målene. Andre forteller hvordan de i stedet tenker på hvordan kvinner og menn har forskjellige liv – fra forskjeller i utdanningsvalg og fritidsaktiviteter for barn og ungdommer til et kjønnsdelt arbeidsmarked og en ulikestilt arbeidsdeling i hjemmet. Flere tar også opp kulturelle forskjeller mellom kvinner og menn, f.eks. hvordan samtalen avhenger av hvilket kjønn som dominerer.

Når deltakerne blir intervjuet om seminaret, kommer de tilbake til lappeøvelsen og sier at de følte at det var ok å skrive og si hva som helst. Kristian sier f.eks. at han *«føler det er veldig god stemning rundt det – det er ikke noen som sitter og ... som ikke vil være med»*. Kari beskriver det samme når hun sier at til tross for at seminaret ikke *«passet i tiden, i tidsplanen, og temaet var litt tungt, og sånt, men når jeg først var der, da gjør jo alle sitt beste. Man diskuterer når det er diskusjoner, og man prøver å holde diskusjonen i gang – bidrar og sånt.»*

Flere nevner også at de opplever at likestillingstematikk er vanskelig. Stein sier for eksempel: *«Det er jo ikke så lett å forstå... Altså alt er ikke så lett å forstå. Du kan ha veldig gode intensjoner, men hvis du gjør ting feil, så blir det ikke noe bedre – eller det går i hvert fall veldig sakte.»* Wenche understreker også at likestilling er et vanskelig tema, og at det er lett å gjøre feil. Hun har fått mer kunnskap nå, men det hadde hun ikke da prosjektet begynte, og *«uten kompetanse er det lett å sitte fast i enkle løsninger som ikke fører til bærekraftige resultater»*. Olav beskriver også likestillingsarbeid som et område der det tidligere har vært vanskelig å vite hva som skal gjøres. Han sier: *«Jeg har alltid lyst til å prøve å få til en handling, men jeg følte ikke at det var så handlingsrettet.»* Kristian sier nesten det samme: *«Jeg føler at vi ser på det som en felles utfordring, og at vi stadig møter den utfordringen, og at vi kanskje tenker at vi får gjort litt for lite.»* Ledelsen er enig om at de vil ha likestilling, mener han, men det har vært vanskelig å vite hva som må gjøres, hvordan de skal handle for å bryte en eventuell ulikestilling.

Hensikten med lappeøvelsen var å undersøke og synliggjøre hvilke tanker som fantes om temaet for seminaret i gruppen. Etter øvelsen ble FRONT-prosjektet presentert, før det ble gjennomført en presentasjonsrunde og en gjennomgang av forventninger og avtaler knyttet til det videre arbeidet.

Andre scene

«Alle lederne ved fakultetet må ha kunnskap om og kunne arbeide med likestilling.»

«I rekrutteringsprosessen må alle trinn fra utlysning til bedømmelse av kandidatene gjennomgås. Vi burde for eksempel diskutere opplæring for sakkynndige.»

Det tredje seminaret er snart over, og deltakerne jobber i fire grupper. Stemningen er konsentrert og samtalen livlig. Seminaret startet med at de fikk i oppdrag å skrive opp alle spørsmålene de syntes det var viktig å arbeide videre med på flipover-tavler. Deretter ble spørsmålene sortert i temaer som deltakerne arbeidet videre med i mindre grupper. Områdene som utkrystalliserte seg, var, unntatt lederutvikling og rekruttering nevnt i sitatene ovenfor, karriereveiledning og forskningsstrategi. Deltakerne mente at en del av den kjønnsbalansen som finnes i organisasjonen, skyldes at kvinner og menn ikke får samme karrierestøtte i form av anbefalinger, invitasjoner til nettverk m.m. i forskningshverdagen. En økt bevissthet om hvordan kjønn påvirker karriereveiledningen er derfor viktig. Tilsvarende er likestilling et viktig perspektiv i fakultetenes forskningsstrategi. Ledergruppen må ta ansvar for å sørge for at dette gjenspeiles både i rekrutteringen av forskningsledere og i den pågående kompetansebyggingen i de forskjellige forskningsgruppene på instituttet.

«Jeg trodde vi bare ville snakke om kjønn og likestilling – men vi har snakket om det som er viktig for oss nå ... fakultets strategiske spørsmål. Det vi ikke har nok tid til å snakke om når vi møtes på torsdager.»

I intervjuene etter seminarene forteller deltakerne hvordan de har fått et nytt syn på likestillingsarbeidet. Olav sier i sitatet ovenfor at han ikke lenger anser likestilling som et enkeltstående spørsmål, men mer som et perspektiv på andre spørsmål, og da som en del av fakultetets strategiske arbeid. Wenche beskriver tilsvarende hvordan likestilling under seminarene «ble et springbrett eller et utgangspunkt for andre også store spørsmål».

Når likestillingsarbeidet beskrives som en kulturendring, innebærer det et syn på arbeidet som langsiktig. «For det er noe med at det tar så lang tid å få aksept og legitimitet for en kulturendring, at du må liksom bare gnage på og gnage på, tenker jeg», sier Kristian. Aksel gir uttrykk for det samme: «Jeg tror alle disse små dråpene er med på – det kommer aldri til å gjøre en radikal forskjell, men jeg tror det skyves langsomt i en eller annen retning.»

Det at likestilling oppfattes som et perspektiv i fakultetets strategiske arbeid, innebærer at ledelsens ansvar blir gjort tydeligere for deltakerne.

«For det første – som leder må du faktisk ha det på agendaen», sier Wenche. «Ledelsen skal jo være gallionsfigurer», mener Silje. Aksel understreker lederansvaret: «Du må ha noen som eier perspektivet [...] du må ha noen som eier den overordnede problemstillingen.» Det at en leder må ta ansvar for spørsmålet, innebærer at man «eier perspektivet», dvs. å stå for beskrivelsen av at organisasjonen ikke er likestilt og for at likestillingsarbeidet er viktig, mener Aksel. Han sier videre at han som leder bygger organisasjonskultur ved selv å gå foran og vise at «sånn gjør vi det hos oss». Også Stein understreker lederansvaret. Hvis ledelsen viser at den synes at spørsmålet er viktig, vil organisasjonen følge etter, sier han: «Hvis vi i ledelsen har respekt i organisasjonen – når vi mener at likestilling er viktig, så blir det tatt alvorlig.»

Kari beskriver hvordan seminarene har bidratt til teambygging for ledergruppen. Medlemmene har fått tid til å prate med hverandre. «Det var 'teambuilding', absolutt», svarer Silje på spørsmålet om hva seminarene betydde. Hun beskriver videre hvordan nervøsiteten hun kjente ved begynnelsen av det første seminaret, etter hvert gikk over: «OK, jeg skjønte ... jeg skal ikke ha dårlig samvittighet for at vi dro dem ut av jobben allikevel, det skal jeg ikke ha, for dette var bra.» Kristian sier det samme. Han mener at temaet var viktig, men at seminarene også gjorde at ledergruppen tilbrakte tid sammen, noe som «fikk effekt i forhold til teambygging».

Kunnskap for forandring – en beskrivelse av seminarserien

De ovennevnte scenene er hentet fra den halvårslange seminarserien som ledergruppen deltok i. Da arbeidet startet, ga mange av deltakerne uttrykk for at de var usikre på hva som ville føre til forandring. Ved seminarrekken slutt, har er i stedet handlingsberedskapen høy. Til tross for at endringen som skjedde i diskusjonene i gruppen naturlig nok ikke bare – og kanskje ikke engang hovedsakelig – kan skyldtes seminarserien, tar beskrivelsen av hvordan kunnskapen, og dermed evnen til å handle, utviklet seg i gruppen i løpet av dette halvåret, utgangspunkt i serien. Her vil vi ikke diskutere andre mulige årsaker til endringen eller

det likestillingsarbeidet som tidligere hadde funnet sted i organisasjonen, og som derigjennom hadde lagt grunnlaget for serien. På samme måte som grupper generelt besto denne gruppen av individer med forskjellige erfaringer, forkunnskaper og mål. Hensikten var å undersøke hvordan en ledergruppe handler. Derfor er søkelyset rettet mot gruppen som helhet, ikke på enkeltindivider.

Kunnskap – både gis og skapes

«Jeg synes jo det er ... jeg vet ikke hva jeg skal gjøre, jeg. Det der er et dilemma.»

(Fra intervju med Aksel)

Aksel vet at det forventes at han som leder arbeider aktivt for økt likestilling ved fakultetet. Det står i styredokumenter og kommer til uttrykk ved møter. Men, som han sier i sitatet ovenfor, vet han ikke konkret hva han skal gjøre, og det er et problem for ham.

Som nevnt i innledningen til tredje del i denne boken har et utgangspunkt for arbeidet med prosjektet vært et kjønnsjøringperspektiv, dvs. at kjønn – og dermed også likestilling eller ulikestilling – er noe som gjøres av enkeltpersoner, hovedsakelig i relasjon til andre individer, men også enkeltvis. Handlingen er oftest automatisk. Vi er så vant til det at vi ikke ser eller tenker på det, når det skjer. Kjønnsjøringen danner mønstre og strukturer som i sin tur påvirker hvordan vi gjør kjønn. Men handlingen gjenskaper ikke bare mønstrene, den skjer hele tiden i relasjon til mønstrene på den måten at det enten gjenskaper eller bryter dem. Den automatiske kjønnsjøringen skjer i samsvar med mønstrene ved at de gjenskapes, mens en bevisstjøring enten kan gjenskape mønstrene eller bryte dem (se f.eks. Gherardi, 1995; Kvande, 2003; West & Zimmerman, 1987).

På samme måte tas en stor del av det som skjer i en organisasjon også for gitt. Rutiner følges og «vi gjør som vi alltid har gjort» når vi ansetter noen, feirer at noen har fått forskningsfinansiering, holder et avdelingsmøte eller planlegger et kurs. En vanlig måte å beskrive dette på, er å si at «det sitter i veggene». At prosjektet tar utgangspunkt i et kjønnsjøringperspektiv, innebærer å undersøke og analysere hvordan «det som sitter i veggene» påvirker likestillingen i organisasjonen. Hva blir resultatet av

at en rutine følges eller ikke følges? Hvilke handlinger bekrefter og forsterker rutinen, og hvilke endrer den? Hva skjer i de interaksjonene som pågår i den organisatoriske hverdagen? Hva blir resultatet av at enkeltpersoner handler og skaper mening sammen, eller bygger mindre grupper der det blir tatt hensyn til bestemte interesser?

«Så jeg tror at selv om jeg syntes det var veldig tungt, så gjorde det noe med meg at vi hadde disse samlingene og at jeg virkelig måtte tenke igjennom hvordan jeg selv tenker, hvordan ting oppfattes, hvordan ting gjøres rundt omkring.»

(Fra intervju med Kari)

Kari beskriver hvordan hun opplever at seminarene er tunge. Det er tungt å analysere egne tanker, hvordan ting oppfattes og hvordan ting gjøres, dvs. å se hva som skjer i organisasjonen. Det er vanskelig og tungt å synliggjøre det som «sitter i veggene», dvs. å bli seg bevisst om det som tidligere har blitt gjort automatisk. Aksel sier at han «*har problemer med å se sin egen 'bias'*». Han stiller ikke spørsmål ved at han «gjør kjønn»; at han for eksempel møter og bedømmer kvinner og menn forskjellig. Han har likevel vanskelig for å se hvordan det skjer, hva han konkret gjør. Tilsvarende beskriver Stein i første scene hvordan det «*ikke er så lett å forstå*» likestillingsspørsmålet, mens Wenche sier at «*uten kompetanse er det lett å sitte fast i enkle løsninger*». Olav og Kristian mener at det aller vanskeligste er å gjøre noe.

Å fremkalle et nåtidsbilde

«Jeg er veldig data-drevet. Jeg er veldig på jakt etter underliggende årsaker, hvor ille står det til, hva er fakta, hva vet vi om mekanismene her.»

(Fra intervju med Aksel)

I intervjuene legger deltakerne vekt på at seminarene var bygget på kunnskap. Når Kristian får spørsmål om hva han satte mest pris på, sier han for eksempel: «*At det var kunnskapsbasert.*» Wenche er enda tydeligere – hun mener at det ikke er nok å bygge på forskning, på studier fra andre virksomheter – det er kunnskap om ens egen virksomhet som skaper legitimitet i organisasjonen: «*For det å jobbe mot kunnskapsbedriftene krever at du skaffer kunnskap om egen bedrift [...] Selv om du har masse*

studier internasjonalt [...] det er ikke nok kunnskap, og du må skape legitimitet i egen virksomhet for å få det til å virke.»

En ledergruppe trenger kunnskap om områdene der de skal gjennomføre forandringer – i dette tilfellet kunnskap om hvordan og hvor likestilling og ulikestilling kommer til uttrykk og gjøres på fakultetet. De må vite hvor og hva som må endres for å øke likestillingen, og hvordan de skal arbeide for den endringen. I løpet av seminarene ble denne kunnskapen utviklet på forskjellige måter: gjennom forelesninger om kjønns-teori og kjønnsforskning, gjennom deltakernes egne undersøkelser av organisasjonen, og gjennom erfaringsdeling og felles analysearbeid.

«Men seminarene har vært med på den bevisstgjøringen jeg tror var nødvendig til å se hva dette egentlig går ut på.»

(Fra intervju med Silje)

Deltakerne fikk for eksempel øve opp evnen til å legge merke til hva som foregår i organisasjonen, og som kan ha konsekvenser for likestilling. Gjennom å for eksempel observere møter utvikles evnen til å legge merke til forløp som vanligvis tas for gitt: hvem snakker, hvem lytter til hvem, hvordan endres kroppsspråk, hvem blir inkludert eller ekskludert, hvem har makten over dagsordenen og problemformuleringene, hvem sitter ved siden av hvem, hvem snakker med hvem i pausene osv. Observasjoner er også en måte å arbeide med problemformuleringen på, å identifisere handlinger og sammenhenger som forsterker ulikestilling.

Observasjonene ble gjennomført som individuelle oppgaver foran hvert seminar. I løpet av seminardagene måtte deltakerne fortelle hva de hadde gjort, hva de hadde lagt merke til og hvordan de tolket det de hadde sett og hørt. Det å gjenfortelle observasjonene innebar en første analyse. Deretter arbeidet gruppen interaktivt i forskjellige konstellasjoner, med refleksjoner og deling av erfaringer for å undersøke mønstre og variasjoner.

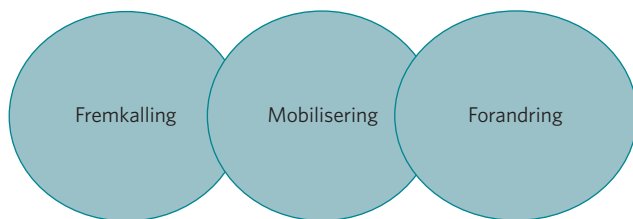
«Også får du da høre perspektiver fra andre kollegaer fra institutter som har liknende, men ikke helt like problemer. Også skjønner du at 'OK, vi er kanskje sammen om en eller annen utfordring'»

(Fra intervju med Olav)

Kjønnteori ga verktøy for å analysere ens egen virksomhet. Som nevnt i innledningen til bokens tredje del har for eksempel en utvikling av Ackers modell (Acker, 1990) blitt brukt gjennomgående i prosjektet. Modellen har hjulpet deltakerne å systematisere forskjellige typer observasjoner, noe som gjorde det mulig å oppdage mønstre og strukturer i organisasjonens hverdag. På denne måten har forskjellige kjønnteoretiske modeller og begreper gitt deltakerne verktøy de kan bruke for å undersøke egen virksomhet og å sette ord på fenomenene som ble avdekket.

Studier med et kjønnsperspektiv, basert på empiri fra så vel ens egen organisasjon som andre områder, har også blitt brukt som en måte å forstå ens egen virksomhet. Ved å sammenlikne, se likheter og forskjeller, har det som «sitter i veggene» blitt synlig. Beskrivelsene av hvordan ulikestilling gjøres i andre organisasjoner, gir både innfallsvinkler og metoder til å undersøke hva som skjer i ens egen virksomhet.

En måte å lede en kunnskapsprosess om likestilling i organisasjoner på, er å arbeide med egne oppdagelser, kombinert med å reflektere over og lytte til andres oppdagelser; andre deltakeres observasjoner eller forskningsstudier – og sammen analysere og belyse mønstre fra forskjellige perspektiv. Mange ganger er det vanskelig å oppdage hvordan handlinger befester mønstre eller åpner for nye måter å handle på. Selve læreprosessen tar tid, og materialet må bearbeides i flere omganger. Prosessen kan sammenliknes med en «fremkallingsprosess», tilsvarende den gamle fotolaben (Amundsdotter, 2009).



Figur 10.1. Modell for endringsprosess, hentet fra Amundsdotter, E. (2009).

I det første trinnet i endringsprosessen, fremkallingen (Amundsdotter, 2009), har kunnskapen både blitt overlevert til deltakerne og blitt skapt i

gruppens eget arbeid. Kjønnsteori ble brukt som verktøy for å analysere og systematisere deltakernes egne observasjoner, og derigjennom bygge ny kunnskap. Samtidig som kunnskap i form av forskningsstudier, basert på empiri fra så vel ens egen som andre organisasjoner, sammen med deltakernes egne observasjoner, ble brukt for å synliggjøre det som «sitter i veggene».

Å utfordre ideologi og tankemønstre fordrer en kollektiv prosess. Når deltakerne får høre andres eksempler og refleksjoner, blir det mulig å se noe i seg selv eller i sin hverdag som man ellers ikke ville ha sett. Der ens egen opplevelse ofte oppfattes som et unntak, gjør andres tilsvarende opplevelser at det trer frem et mønster.

Fra fremkalling til mobilisering

De ovennevnte fremkallingsprosessene gir kunnskap om organisasjonens «nåtidsbilde», dvs. de danner et bilde av organisasjonen som ligger til grunn for analysen og identifikasjonen av problemer i forhold til den ønskede situasjonen. Første trinn er en periode hvor man lærer om og undersøker hvordan kjønn gjøres og får betydning ved fakultetet. Fremkallingen kan pågå i lengre tid, men det «nåtidsbildet» som så etter hvert vokser frem, dvs. det nye bildet av organisasjonen, legger grunnlaget for neste trinn. I andre trinn, den mobiliserende fasen, blir de funn som er gjort samlet og oppsummert, og strategier for hva som skal bli annerledes blir utviklet og diskutert (Amundsdotter, 2009).

«Men jeg tror faktisk de underliggende mekanismene for hvorfor ting ikke skjer av seg selv, tror jeg har blitt veldig mye tydeligere for meg. Fordi vi har fått mer fakta og kunnskaper om hva som egentlig er ...»

Fra intervju med Kristian

I intervjuene tar flere deltakere opp at det først er når de bakenforliggende årsakene til hvorfor ting gjøres på en bestemt måte blir synlige, at det blir tydelig hva som må endres. Det er også da det oppstår en forståelse av hvordan en endring kan skape motstand. I sitatet over forteller Kristian hvordan han gjennom seminarene har fått økt kunnskap om «de

underliggende mekanismene for hvorfor ting ikke skjer av seg selv». Stein sier at seminarene har gitt ham *«en klar og tydelig forståelse av hva problemstillingen er*». Olav istemmer når han sier: *«Det vi har lært på disse workshopene, er at i de prosessene er det ingen selvfølge at det ordner seg selv.»* Olav beskriver en bevissthet om at likestillingen i organisasjonen ikke kommer til å bli bedre av seg selv. Noe må gjøres for at det skal skje en endring.

De to siste dagene i seminarserien arbeidet deltakerne med følgende spørsmål: Hva er problemet? I hvilke sammenhenger gjenskapes uønskede situasjoner? Hvordan forstår vi det som skjer? Hva trenger vi å vite mer om? Et viktig poeng med dette trinnet var å gi tid til fordypning og analyse for at deltakerne derigjennom kunne utarbeide en tydeligere plan for endringen. Det er vanlig å ville ta snarveien rett til handling og forandring, heller enn å ta «omveien» via fordypning og grundig analyse av *«de underliggende mekanismene»*. Flere av deltakerne beskrev også hvordan de syntes det var vanskelig å ikke utarbeide handlingsplaner i løpet av de to første seminarene. Olav sier for eksempel om de første seminarene: *«Jeg følte vi fikk diskutert, og at vi fikk behandlet temaene, men det som jeg hadde ... jeg hadde jo ... jeg har alltid lyst til å prøve å få til en handling, men jeg følte ikke at det var så handlingsrettet.»* Han beskriver hvordan diskusjonene *«trigget»* ham til handling, at han etter seminarene ønsket *«litt actions»*. I stedet for å begynne seminaret med å planlegge *«actions»* måtte deltakerne begynne med å analysere og gjøre konkrete nåsituasjonsbeskrivelser av de definerte problemområdene og videre gi eksempler på i hvilke sammenhenger og hvordan uønskede tilstander, ulikestilling, gjenskapes. Arbeidet ble avsluttet med en diskusjon av det felles problembildet og et forslag til punkter som burde undersøkes nærmere.

Etter den første diskusjonen bestemte deltakerne seg for i første omgang å konsentrere arbeidet rundt fire problemområder eller temaer: lederutvikling, karriereveiledning, rekruttering og forskningsstrategi. I neste trinn, arbeidet med å planlegge for den konkrete endringen, ble Ackers modell, som beskrevet i innledningen til del 3, brukt. Deltakerne diskuterte hvilke handlinger som skulle skape en ny nåsituasjon. Skulle forandringen skje gjennom en endring av rutiner, en endring av

kulturen, en endring av interaksjonsmønstre – noe som i sin tur påvirker identitetsarbeidet – eller gjennom mer kunnskap?

Ut fra kunnskapen og observasjonene som ble generert i gruppen, begynte arbeidet med å både analysere de problemområdene som hadde blitt synlige, samt å planlegge konkrete endringstiltak. Dette ble blant annet gjort gjennom de reflekterende spørsmålene om hvilke handlinger som kan skape et nytt nåtidsbilde. Arbeidet de to siste dagene skilte seg ut fra de innledende seminarene. Deltakerne arbeidet nå med konkrete spørsmål som angikk deres egen organisasjon, noe de satte pris på.

Arbeidet med å planlegge konkrete endringstiltak fant sted i løpet av det siste seminaret, og bygget på kunnskapen deltakerne hadde skaffet seg i løpet av de to foregående seminarene – kunnskap om hvordan kjønn gjøres i organisasjonen og hvilke effekter det får, samt om hvordan organisasjonen kan undersøkes ut fra et kjønnsperspektiv, dvs. hvordan ny kunnskap fortsatt kan skapes. Men også kunnskap om at en endring av kulturen innebærer at ting gjøres på en ny måte, og at en slik endring ikke skjer av seg selv, men alltid innebærer motstand, og derfor må drives av ledelsen.

Å lede et langsiktig, bærekraftig likestillingsarbeid

Sensegiving

Ledergruppen er enig i at den har en viktig oppgave i likestillingsarbeidet på fakultetene. En oppgave som bl.a. innebærer å være «*gallionsfigur*» for arbeidet, ifølge Silje. Hvis ledelsen viser at «*likestilling er viktig, så blir det tatt alvorlig*», sier Svein. En viktig del i ledergruppens arbeid med likestilling er derfor å legitimere arbeidet, å vise at dette er noe som virkelig skal gjøres. Tempoet i organisasjoner er høyt, og det kommer oppdrag fra så mange forskjellige nivåer at mellomsjefer oppgir at de ikke har mulighet å gjøre alt det som havner på bordet hos dem. En kompetanse er derfor å kunne prioritere blant oppdragene. Hva som skal prioriteres, styres f.eks. av hvem oppdraget kommer fra og om organisasjonen har fokus på området som oppdraget dreier seg om (Kallifatides, 2002). Siljes

syn på ledere som gallionsfigurer for likestilling og Sveins uttalelse om at likestilling blir tatt på alvor hvis ledelsen viser at det er viktig, kan tolkes som at de ser at noen spørsmål og områder i organisasjonen kan velges bort uten noen større følger. En oppgave for ledelsen blir da å sørge for at likestilling ikke blir et av disse områdene.

Når ledergruppen beskriver hvordan den arbeider med likestilling, bruker medlemmene uttrykk som «å ha det på dagsordenen» eller «å eie perspektivet, den overordnede problemstillingen». De snakker om likestilling som en del av eller et perspektiv på andre tema. Olav sier for eksempel at han trodde at de «bare ville snakke om kjønn og likestilling» i løpet av seminardagene, men i stedet snakket de om fakultetets strategiske spørsmål. Deltakerne beskriver hvordan de i løpet av seminarserien har fått metoder og verktøy for å oppdage ulikestilling. Innenfor noen områder har de arbeidet mye, og nå vet de hvordan ulikestilling oppstår. Andre områder har de ennå ikke rukket å undersøke. Men metodene og verktøyene gir trygghet, fordi de vet hvordan de skal gå videre og kan begynne å arbeide med nye områder.

En stor del av likestillingsarbeidet i en organisasjon går ut på å vise at likestilling ennå ikke er oppnådd i organisasjonen (Ahmed, 2017). Å trekke i tvil hvorvidt organisasjonen er ulikestilt kan være et uttrykk for aktiv motstand mot likestillingsarbeidet – hvis organisasjonen allerede er likestilt, trengs det jo ikke. I stedet kan andre spørsmål prioriteres. Slik skepsis kan også være et utslag av passiv motstand. Den kan være et uttrykk for at organisasjonens ulikestilte prosesser og strukturer oppfattes som normalen, eller som den vanlige måten å gjøre ting på, og at ulikestillingen derfor er usynlig. Når ledergruppen sier at den ser det som sin oppgave å ha likestilling «på dagsordenen», og at den «eier perspektivet», kan det tolkes som at lederne tar ansvar for å vise at likestilling er et legitimt perspektiv i organisasjonens arbeid. Den stiller seg bak beskrivelsen av organisasjonen som ennå ikke likestilt, og viser ved konkrete eksempler hvor og hvordan ulikestilling er noe som gjøres.

Å arbeide med å synliggjøre prosesser og situasjoner i organisasjonen som ikke er likestilte, dvs. konkret å vise at likestillingsarbeidet er nødvendig og viktig ettersom likestilling ennå ikke er oppnådd, er en måte for ledelsen å ta ansvar for likestillingsarbeidet på. FRONT-prosjektet har

vært gjennomsyret av *doing gender*-perspektivet; å gjøre kjønn. I organisasjonssammenheng innebærer det å anse kjønn som en del av innholdet i alle strukturer og prosesser i organisasjonen. Kjønn er ikke noe som legges til noe annet, men er en integrert del av alt som skjer i organisasjonen (Acker, 1990; West & Zimmerman, 1987). Denne prosessuelle måten å betrakte organisasjoner på – at kjønn alltid er noe som gjøres – betyr at organisasjoner blir betraktet som noe i kontinuerlig vekst og endring, der forandring er normaltstanden. Et slikt syn innebærer at endringsarbeid er noe som må drives frem og gjennomføres på alle nivåer i organisasjonen. Hvis kjønn *gjøres* i hverdagslige handlinger i prosessene innad i organisasjonen, må alle medlemmene av organisasjonen handle på en ny måte for at en endring skal skje. Det holder ikke at ledelsen handler annerledes. For at en forandring skal lykkes i en organisasjon som er i stadig vekst og utvikling, må derfor medarbeiderne se endringen som interessant og attraktiv. De må ville arbeide for forandring.

En viktig rolle for ledelsen i endringsarbeidet blir derfor *sensegiving* – å påvirke medarbeidernes *sensemaking*, dvs. deres syn på og forståelse av endringen (se f.eks. Weick & Quinn, 1999). Den enkelte må oppleve endringen som meningsfylt, eller at den iallfall ikke lenger er så truende at den vekker motstand og ambivalens. Sensemaking er knyttet til makt i organisasjonene, og kritisk sensemaking-teori handler derfor også om kritikk av makt (se f.eks. Mills et al., 2010). Det er mange måter å tolke eller «make sense» av deltakelsen i en organisasjon på, men disse måtene blir ikke «flatt» presentert for deltakerne i organisasjonen. Noen former for sensemaking belønnes i organisasjonen, mens andre blir forbigått eller motarbeidet. Selv når organisasjoner er nokså flate og demokratiske, skjer det en kamp om hvilken sensemaking som skal bli «den herskende».

Ledergruppen beskriver hvordan den arbeider med sensegiving på to måter. Den første er at de ser til at likestilling faktisk blir prioritert i organisasjonen – at det ikke kan velges bort. Den andre er at ledergruppen legitimerer bildet av organisasjonen som ulikestilt både gjennom å ha likestilling «på dagsordenen» og gjennom «å eie perspektivet», dvs. vise hvordan et likestillingsperspektiv gir mening også i andre spørsmål. Ved å tydeliggjøre det perspektivet gruppen har på organisasjonen – at kjønn gjøres og er en del av alt som skjer i organisasjonen, samt at den ser

organisasjonen som ulikestilt – gir den legitimitet og retning til likestillingsarbeidet.

Å skape ny kunnskap

Ledergruppen er snar til å handle – den vil gjøre noe. Å arbeide med å fordype seg i problembeskrivelser og skape ny kunnskap i stedet for å planlegge og sette mål for handling, er derfor frustrerende for flere av deltakerne. Olav beskriver for eksempel hvor skuffet han var på de første seminarene siden de ikke var så handlingsrettet. Han hadde *«lyst til å prøve å få til en handling»*. Det at de brukte tiden på å undersøke og forstå hvordan det oppstår ulikestilling, er likevel noe som ledergruppen senere mente var avgjørende for at den skulle kunne jobbe med et bærekraftig endringsarbeid. *«Uten kompetanse er det lett å sitte fast i enkle løsninger»*, sier Wenche. Olav understreker at for å kunne drive en forandring, måtte han forstå *«[de] bakenforliggende årsakene»* til problemet. Ledergruppen starter for eksempel arbeidet med rekruttering gjennom å skaffe seg mer inngående kunnskap om de forskjellige trinnene i prosessen. De sammenlikner erfaringer, skaffer seg forskningsbasert kunnskap og gir organisasjonen i oppdrag å undersøke det de har behov for å vite mer om. Først etter dette tar de beslutninger om hvordan arbeidet skal gå videre. Flere av deltakerne forteller også om hvordan deres syn på likestillingsarbeid har endret seg i løpet av prosjektet. Da de kom til det første seminaret, oppfattet de likestillingsarbeidet som vanskelig ettersom de ikke så hva de konkret kunne gjøre. Aksel er tydelig når han sier: *«Jeg vet ikke hva jeg skal gjøre, jeg.»* Ved at de i løpet av prosjektet undersøker hvordan ulikestilling konkret gjøres i prosessene i organisasjonen, blir det tydelig hva som må endres, og hva de som ledergruppe kan gjøre for å oppnå bærekraftig forandring. Endringsarbeid som ikke drives frem av kunnskap, fører som oftest bare til kosmetiske endringer – eller til og med til økt ulikestilling (Benschop & Verloo, 2006; Regnö, 2013). Wahl et al. (2001/2018) beskriver effekten av likestillingsarbeid uten forståelse for hvordan ulikestilling gjøres i organisasjonen, med metaforen *«det ordner seg»*. Å sette mål, starte prosjekter og gjennomføre endringer i bare noen deler av

en prosess, kan gi midlertidige resultater i form av økt kjønnsbalanse i organisasjonen, ifølge Wahl et al. Hvis det ikke finnes noen forståelse i organisasjonen for hva som skal oppnås og hvordan det skal gjøres, vil organisasjonen likevel tilstrebe å gå tilbake til det som oppfattes som den normaltilstanden. Når målet ikke lenger er i fokus og prosjektet er avsluttet, vil alt «ordne seg» igjen.

Det er ikke nok at ledelsen har kunnskap om hvordan ulikestilling gjøres i organisasjonen. Det prosessuelle synet på organisasjoner som perspektivet «å gjøre kjønn» innebærer, betyr som tidligere nevnt at endringsarbeidet må skje på alle nivåer i organisasjonen. Kunnskap om hvor og hvordan ulikestilling oppstår i organisasjonen, og hva som må endres for at likestilling skal oppnås, må finnes i hele organisasjonen.

Ledergruppen utviklet kunnskap om hvordan ulikestilling ble gjort i organisasjonen ved å bruke kjønnsteori som verktøy. For eksempel brukte gruppen en utvikling av Ackers modell (Acker, 1990) som støtte for å systematisere forskjellige typer observasjoner og få øye på mønstre og strukturer. På samme måte har studier med et kjønnsperspektiv, dvs. beskrivelser av hvordan ulikestilling gjøres i andre organisasjoner, blitt brukt for å undersøke og forstå det som skjer i ens egen virksomhet. Det å arbeide med å undersøke egen organisasjonshverdag, kombinert med å reflektere over og lytte til de andre deltakernes observasjoner, eller forskningsstudier, og siden i fellesskap å undersøke mønstre, er en måte å utvikle kunnskap på.

Ledergruppen har valgt å arbeide med den samme kunnskapsprosessen i hele organisasjonen. Som nevnt i innledningen til tredje del i denne boken har perspektivet «gjøre kjønn», og den utviklede Acker-modellen (1990) for å undersøke hvordan kjønn gjøres i organisasjoner, vært gjennomgående i prosjektet. Dette er ikke den eneste, eller kanskje engang den beste måten, å betrakte kjønn på. Men ved å velge et perspektiv og en metode som er forholdsvis enkel å forstå og ta i bruk, og som kan kommuniseres og benyttes i endringsarbeidet av de ansatte på fakultetet, har ledergruppen gitt organisasjonen en tydelig plattform å jobbe ut fra. Likestilling er et tema som angår alle i organisasjonen på et personlig nivå; et tema alle har en slags erfaring med, og derfor også ofte en oppfatning om. Dette gjør det vanskelig å bygge opp et felles

kunnskapsgrunnlag å jobbe videre ut fra. Når ledelsen bidrar til kunnskapsgrunnlaget gjennom opplæring i et perspektiv på kjønn og en metode som alle de ansatte kan bruke i hverdagen, skapes det muligheter for en endring på alle nivåer.

Delt ansvar

Å arbeide med sensegiving og kommunisere en metode for å undersøke hvor og hvordan ulikestilling gjøres i organisasjonen, som beskrevet ovenfor, innebærer at ledelsen tar en aktiv rolle i likestillingsarbeidet. Likestilling oppfattes ofte som et vanskelig problem for ledelsen i en organisasjon. For mange er dette et nytt kunnskapsområde, og ofte blir spørsmål rundt likestilling møtt med mye motstand. Å arbeide med likestilling i en organisasjon innebærer å arbeide med kompliserte forandringsprosesser (Amundsdotter et al., 2015; Benschop & Verloo, 2006; Regnö, 2013). Når ulikestillingen synliggjøres, blir strukturen og kulturen i organisasjonen utfordret, noe som vekker motstand (Andersson et al., 2012; Wahl et al., 2015). Hva skyldes det at ledergruppen så tydelig kan stå for at organisasjonen er ulikestilt, og at likestillingsarbeidet er viktig?

Flere av deltakerne nevner teambuilding når de snakker om effektene av seminarene. På spørsmålet om hvem de ser som drivende i likestillingsarbeidet i ledergruppen, gir de mange forskjellige svar. Deltakerne ser og gir eksempler på hvordan arbeidet drives frem innenfor mange forskjellige områder: i tillegg til likestillingsprosjektet, ved møter i ledergruppen, i budsjettarbeidet, i ansettelsesprosessene, ved instituttene, i forskning og i arbeid med undervisning og studentrekruttering. Over halvparten av deltakerne blir på forskjellige måter pekt ut som en drivkraft av de andre.

Resultatene våre tyder på at når ledelsen oppfatter at den deler ansvaret for likestillingsarbeidet, tar den en mer aktiv og pådrivende rolle. Det delte ansvaret skyldes i neste omgang at gruppen har utviklet både kunnskap om likestilling og strategier for arbeidet sammen. Vi mener at ledelsen trenger teambuilding for å kunne være pådrivere for likestillingsarbeidet.

Likestilling – et strategisk spørsmål

Mange av deltakerne forteller at de har fått et nytt syn på likestillingsarbeid i løpet av seminarserien. Likestilling har gått fra å være et enkeltstående tema det er vanskelig å håndtere, til å bli en inngang til andre spørsmål. En inngang som tilfører noe til de strategiske spørsmålene, som betyr at nye måter å nå målet på, nye løsninger, oppdages. Alle som ble intervjuet, beskriver dette som positivt. De hadde forventet at de bare ville snakke om likestilling, et område som de fleste kjente seg ubekvemme med. I stedet fikk de diskutere fakultetets strategiske spørsmål – spørsmål de aldri rekker å snakke ferdig om – fra et nytt perspektiv.

Resultatene våre viser at det å oppdage at likestilling er en del av, eller et perspektiv på, fakultetets «*strategiske spørsmål*», gir deltakerne trygghet. Ledergruppen er vant til å arbeide med slike spørsmål. Å forstå at det er i disse spørsmålene de både kan og skal arbeide med likestilling, gjør at likestillingsarbeidet blir både konkret og lett å forstå.

Konklusjon

Ledergruppens oppgave i likestillingsarbeidet kan, ut fra begrepet *sensegiving*, beskrives som å påvirke medarbeidernes *sensemaking*, dvs. deres syn på og forståelse av likestillingsarbeidet (se f.eks. Weick & Quinn, 1999). Ettersom likestilling og ulikestilling er noe som gjøres i hverdagslige handlinger i organisasjonens prosesser, må hele organisasjonen engasjeres i en endring. Ledergruppen kan arbeide med sensegiving ved å prioritere likestillingsarbeidet og ved å legitimere bildet av organisasjonen som ulikestilt gjennom å vise hvordan et likestillingsperspektiv kan integreres i organisasjonens prosesser. Lederne kan også bidra til økt kunnskap og handlingsberedskap i organisasjonen ved å velge en metode for likestillingsarbeidet som alle de ansatte kan bruke i sin hverdag.

For at ledergruppen skal kunne være slike pådrivere for likestillingsarbeidet, må de utvikle arbeidet sammen som en gruppe og tydelig kjenne at alle i gruppen deler på ansvaret. De trenger også kunnskap – de må se at de behersker likestillingstematikken. Metodene og verktøyene de har fått i løpet av seminarserien, har ikke bare gitt kunnskap om områdene

de har rukket å arbeide igjennom, men også gitt trygghet. De vet hvordan de skal gå videre, og hvordan de kan arbeide med nye områder. Å innse at likestilling er en del i eller et perspektiv på fakultetets strategiske spørsmål, gir ytterligere kraft i arbeidet.

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. (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.
- Ainsworth, S., Knox, A., O'Flynn, J. (2010). 'A blinding lack of progress': Management rhetoric and affirmative action. *Gender, Work and Organization*, 17(6), 658–678. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00479.x>
- Amundsdotter, E. (2009). *Att framkalla och förändra ordningen – aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer* [Doktorgradsavhandling, Luleå tekniska universitet]. DiVA. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-27023>
- 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.
- 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>
- Brown, A. D., Colville, I. & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>
- 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.
- Gherardi, S. (1995). *Gender, symbolism and organizational cultures*. Sage.
- 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>

- Hearn, J. (2000). On the complexity of feminist intervention in organizations. *Organization*, 7(4), 609–624. <https://doi.org/10.1177/135050840074006>
- Herr, K. & Anderson, G. L. (2005). *The action research dissertation: A guide for students and faculty*. Sage.
- Iveroth, E. & Hallencreutz, J. (2016). *Effective organizational change: Leading through sensemaking*. Routledge.
- Kallifatides, M. (2002). *Modern företagsledning och omoderna företagsledare*. EFI.
- Keisu, B.-I. (2012). Kraftfulla bett eller tandlösa råd? Om två svenska lärosätens arbete med jämställdhet samt etnisk och social mångfald. *Tidskrift för genusvetenskap*, (1/2), 95–114. <https://ojs.ub.gu.se/index.php/tgv/article/view/1735>
- Kvande, E. (2003). Doing gender in organizations: Theoretical possibilities and limitations. I E. Gunnarsson (Red.), *Where have all the structures gone? Doing gender in organizations. Examples from Finland, Norway and Sweden* (Rapport nr. 33). Centre for Women's Studies, Stockholm University.
- Lewin, K. (1951). Problems of research in social psychology. I K. Lewin & D. Cartwright (Red.), *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (s. 155–169). Harper & Brothers.
- 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>
- 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>
- Norges forskningsråd. (u.å.). *Kjønnsbalanse og kjønnsperspektiver*. <https://www.forskningsradet.no/forskningspolitisk-radgivning/kjønnsbalanse-og-kjønnspektiver/>
- 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. Höskolan i Örebro.
- Regnö, K. (2013). *Det osynliggjorda ledarskapet: Kvinnliga chefer i flertall* [Doktorgradsavhandling, KTH Skolan för industriell teknik och management]. DiVA. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-134379>
- Rönblom, M. (2011). Vad 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>
- SOU 2003: 16. (2003). *Mansdominans i förändring. Om ledningsgrupper och styrelser*. Fritzes.

- Snickare, L. (2012). *Makt utan magi – en studie av chefers yrkeskunskande* [Doktorgradsavhandling, KTH Skolan för industriell teknik och management]. DiVA. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-94874>
- 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>
- Trubek, D. M. (1989). Radical theory and programmatic thought. *American Journal of Sociology*, 95(2), 447–452.
- Unger, R. M. (2004). *False necessity: Anti-necessitarian social theory in the service of radical democracy*. Verso.
- 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>
- Weick, K. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- West, C. & Zimmerman, D. (1987). Doing gender. *Gender & Society*, 1(2), 125–152.
- Åberg, M. (Red.). (2012). *Ledarskap för jämställd och hållbar högre utbildning: En projektrapport*. Karlstads universitet.