

# Fremad i alle retninger!

*Implementering av et kjønnsbalanseprosjekt i akademia*

**Jorun Ulvestad**

Førsteamanuensis

Høgskolen i Sørøst-Norge

[jorun.ulvestad@usn.no](mailto:jorun.ulvestad@usn.no)

## SAMMENDRAG

I denne artikkelen undersøker jeg meningskaping blant mellomledere i en norsk høgskole i forbindelse med implementeringen av et kjønnsbalanseprosjekt. Med utgangspunkt i samtaler i fokusgrupper og Karl E. Weicks (1995) sosialkonstruktivistiske perspektiver på meningskaping, får vi innblikk i hvordan prosjektets intensjoner om kjønnsbalanse møter eksisterende kulturer, der mellomledernes konstruksjoner peker i ulike retninger. Et sentralt funn er at prosjektets bærende idé om kjønnsbalanse delvis blir transformert til en mer generell idé om kompetanseutvikling – med påfølgende organisatorisk knoppsskyting i form av et lokalt kompetanseutviklingsprosjekt for menn. I tillegg ser vi, i lys av Michel Foucaults (2002) begrep om governmentality, spor av en maktstruktur som kan bidra til å holde de kvinnelige forskerne tilbake i arbeidet med egen toppkarriere i akademia.

## Nøkkelord:

kjønnsbalanse, organisasjon, kultur, akademia, meningskaping, mellomledere, transformasjon, governmentality, strukturperspektiv

## ABSTRACT

**Forward in All Directions! Implementation of a gender balance project in academia**

In this article, I analyze sensemaking among middle managers in a Norwegian university college when it comes to the implementation of a project on gender balance. Based on focus group interviews and Karl E. Weick's (1995) social constructivist perspectives on sensemaking, we learn in what way the intentions in the project about gender balance meet the existing cultures, and find that creation of meaning among the middle managers points in contrasting directions. The project's main concept of gender balance is partially transformed into a more general idea of competence development. This leads to a local organizational offshoot in the shape of offering men their own competence development project. In addition, we learn how Michel Foucault's (2002) concept of governmentality might be a point of departure for seeing how certain power structures can prevent female researchers from achieving a top career in academia.

## Keywords:

gender balance, organization, culture, academia, sensemaking, middle managers, transformation, governmentality, structural perspectives

Fortellingen om kvinners karriere til toppnivå i akademien er foreløpig ingen suksesshistorie, heller ikke i vårt land – til tross for at Norge regnes som et land med høy grad av likestilling. Utviklingen mot kjønnsbalanse på feltet går riktig nok jevnt, men svært sakte framover. I 2012 var 24,6 prosent av det totale antall professorer og dosenter i Norge kvinner. I 2014 hadde andelen steget til 26,5 prosent (DBH).<sup>1</sup> Dette illustrerer trenden de 14 siste årene, som viser snaut en prosent økning per år. Forventningene til framtidig utvikling går i litt ulike retninger. På den ene siden hevdes det at den sviktende kjønnsbalansen på toppnivå i akademien er et resultat av tidligere tradisjoner og kjønnspolitikk, som nå er i endring – og at kjønnsbalanse derfor vil skje gjennom en naturlig utvikling over tid. På den andre siden pekes det på at en slik naturlig utviklingslinje er usikker og at prosessen uansett går for sakte.

I 2013 etablerte Norges forskningsråd et BALANSE-program som tar sikte på å fremme kjønnsbalanse på seniornivå i norsk forskning. Gjennom dette programmet fikk Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HBV) i 2015 tildelt midler til det treårige prosjektet *Kvinnelige forskere, Ledelse, Organisasjon og Læring* (KLOK). Hovedmålet i KLOK er å øke kvinneandelen i faglige toppstillinger og forskningsledelse.<sup>2</sup> Prosjektet baserer seg på en tidligere analyse som viser at høgskolen har behov for å utvikle individuell og kollektiv kunnskap om selve opprykksprosessen og dessuten øke bevisstheten om hvordan lederkultur påvirker institusjonens kjønnsbalanse (Ulvestad 2016). Målet er å bidra til kulturelle og struk-

1. Denne statistikken over det samlede antall av professorer og dosenter er utviklet av DBH på bestilling fra forfatteren i november 2014.
2. KLOK-prosjektet ble satt i gang 1. april 2015. På dette tidspunktet hadde høgskolen gjennomført det toårige forprosjektet *Opprykksprosjekt for kvinnelige forskere*. KLOK ble utformet med utgangspunkt i erfaringene herfra.

turelle endringer som kan gjøre at flere kvinnelige forskere kan hente nødvendig støtte, gjøre prioriteringer og arbeide målrettet mot opprykk. Prosjektet tilbyr i tillegg flere tiltak på individnivå (Prosjektplan KLOK 2014).<sup>3</sup>

Høgskolens medarbeidere er involvert i KLOK på ulike premisser. De drøyt seksti kvinnelige forskerne som deltar i prosjektet, er alle førsteamanuensiser eller førstelektorer, og arbeider med å kvalifisere seg til professor eller dosent – på kort eller lengre sikt. En rekke instituttledere er involvert i kraft av å være mellomledere<sup>4</sup> og nærmeste leder for de kvinnelige forskerne. Strukturendringene som for tiden pågår innenfor universitets- og høgskolesektoren, har lagt en rekke føringer for høgskolens strategiske arbeid, og gjennom to fusjoner i rask rekkefølge har Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN)<sup>5</sup> etter hvert blitt etablert. En uttalt målsetting for høgskolen er å bli akkreditert som universitet. Dette innebærer at endringstakten i organisasjonen er høy og at mange ansatte opplever store utfordringer i sin jobbhverdag.

Mitt hovedanliggende i denne artikkelen er å undersøke hva som skjer når prosjektets intensjoner om kjønnsbalanse på toppnivå i academia møter organisasjonens eksisterende kultur. Mer konkret spør jeg hvordan mellomlederne, med utgangspunkt i implementeringen av KLOK, skaper mening av dette prosjektet i sin egen hverdag. For å belyse dette retter jeg blikket mot hvilke muligheter og begrensninger mellomlederne opplever i kraft av sin rolle som KLOK-deltakernes ledere i kombinasjon med øvrige oppgaver, og hvilke ideer om ledelse de støtter seg til. Dette innebærer å undersøke mellomledernes fortolkning av KLOK og på hvilken måte disse støtter opp om, yter motstand mot, eller finner andre måter å håndtere prosjektet på. Jeg undersøker også hvilke ideer om strukturelle kjønnsbarrierer som eksisterer blant mellomlederne, hvordan slike maktstrukturer eventuelt kommer til uttrykk og hva de kan implisere. Disse spørsmålene vil bli belyst med utgangspunkt i 5 fokusgrupper som er gjennomført som en del av KLOK-prosjektet.<sup>6</sup>

Innledningsvis i denne artikkelen viser jeg til forskning som beskriver de seneste årenes utvikling innenfor ledelse av akademiske institusjoner og den voksende interessen for mellomledere. Deretter peker jeg på historiske og eksisterende spenninger mellom strukturperspektivet og individperspektivet på kjønnsfeltet. Jeg argumenterer for hvordan problemstillingene kan analyseres ved hjelp av Karl E. Weicks (1995) sosialkonstruktivistiske perspektiv på *meningsskaping* og Michel Foucaults (2002) begrep om *governmentality*, før jeg presenterer den analysestrategiske tilnærmingen. Med utgangspunkt i en analyse av

3. De individuelle tiltakene retter seg kun mot de kvinnelige forskerne som deltar i prosjektet. Dette er i første rekke tilbud om mentorordning og CV-vurdering. I siste fase gis det også små stipend til frikjøp av tid med tanke på arbeid med publisering eller internasjonalisering.
4. Mellomledere brukes her som betegnelse på instituttledere og andre ledere som befinner seg på nivået under rektor og prorektor i høgskolehierarkiet.
5. Høgskolen i Vestfold og Høgskolen i Buskerud fusjonerte 1. januar 2014 og ble til Høgskolen i Buskerud og Vestfold (HBV). Etter to år fusjonerte HBV med Høgskolen i Telemark (HiT) og til sammen utgjør disse fra 1. januar 2016 Høgskolen i Sørøst-Norge (HSN) – fordelt på 8 campus i Telemark, Vestfold og Buskerud. KLOK er et prosjekt på institusjonsnivå med forankring i toppledelsen, og retter seg inn mot høgskolens fire fakulteter. Av historiske grunner rekrutterer KLOK kun kvinnelige forskere fra «den gamle» HBV-delen av HSN.
6. Takk til Irmelin Drake, Brit Bolken Ballangrud og Sigrun Svenkerud. Som deltakere i forskergruppen i KLOK var vi felles om arbeidet med datainnsamlingen og en første analyse av det samlede datamaterialet.

hvordan mellomlederne konstruerer mening i sin lederrolle generelt og som ledere for KLOK-deltakerne spesielt, peker jeg på hvordan motstand mot intensjonene i BALANSE-prosjektet bæres fram og kan gjenkjennes som strukturelle barrierer. Deretter viser jeg hvordan det skapes mening gjennom utvalgte ledetråder, der prosjektets bærende idé om kjønnsbalanse innenfor deler av organisasjonen transformeres til en mer generell idé om kompetanseutvikling – med påfølgende knoppskyting i form av et lokalt prosjekt for menn. Avslutningsvis summerer jeg opp og reflekterer over den kompleksiteten som har kommet til syne.

Kjønn som strukturell barriere

I løpet av de siste tretti årene har høyere utdanningsinstitusjoner gjennomgått omfattende transformasjoner som innebærer å etablere mer formaliserte organisasjonsstrukturer som understreker betydningen av ledelse. Dette har ført til sterke elementer av top-down-styring av de interne organisasjonsprosessene (Bleiklie og Kogan 2007). En skulle kanskje tro at en slik utviklingstrend ville bidra til rask og målrettet implementering av nye ideer og perspektiver. Som det vil framgå i denne artikkelen, er det ikke nødvendigvis slik.

Toppledelsen har tradisjonelt vært ansett som helt sentral når det kommer til organisasjonsendringer, og har i stadig større grad definert seg i rollen som strategiske ledere (Degn 2015). Etter hvert har imidlertid mellomledelse vokst fram som et gryende interesse- og forskningsfelt, spesielt når det kommer til utvikling av ny kompetanse i organisasjonen (Filstad 2014). I tråd med denne interessen for mellomledere retter også jeg blikket mot ledere i slike posisjoner – i egen organisasjon.

I arbeidet for et mer likestilt akademia har interessen de seneste årene gått fra å endre individet, forstått som endring av de kvinnelige forskerne – til endring av organisasjonene. Dette framstilles gjerne som en dreining fra det «å fikse kvinnene» til det «å fikse organisasjonene». <sup>7</sup> I dette perspektivet er det med andre ord organisasjonsutvikling som skal til for å bedre kjønnsbalansen i akademia. I tråd med dette har det vokst fram en viss interesse for strukturelle og kulturelle forhold i organisasjonene, noe som speiles i BALANSE-programmets programplan ved at programmet «vil støtte opp under kulturelle og strukturelle endringer» (Programplan BALANSE 2013–2017:4).

Strukturell forståelse av kjønnsulikheter har lenge vært omdiskutert. Spenninger mellom individperspektivet og strukturperspektivet kom blant annet til syne på den politiske arenaen på 1970-tallet, under arbeidet med den første likestillingsloven i Norge. Da lovforslaget ble fremmet, ble det kritisert for å være tuftet på kjønnslikhet, forstått som at kjønnene skulle behandles likt. Gjennom vektlegging av abstrakte og universelle likebehandlings- og rettferdighetsnormer ville dermed loven fungere tilsørende på eksisterende kvinneundertrykking. Tilhengerne av strukturperspektivet fulgte i den påfølgende disku-

7. Dette mantraet har vært gjentatt en rekke ganger av sentralt personer under ulike samlinger i BALANSE-sammenheng, blant annet av Kif-komiteens (Komité for kjønnsbalanse og mangfold i forskning) leder Curt Rice.

sjonen opp med å understreke at kjønnetes stilling i samfunnet er ulik og at kjønnsforhold er gjennomsyret av makt – derfor måtte en lov med ambisjoner om å bedre kvinners stilling påby *forskjellsbehandling* for å rette opp eksisterende skjevheter. Disse argumentene fikk delvis gjennomslag da loven ble vedtatt i 1978, og ble av den grunn betegnet som et interessant kompromiss både nasjonalt og internasjonalt (Halsaa 2006). I dag kan vi gjenkjenne strukturperspektivet som et bidrag både innenfor BALANSE-programmet og KLOK-prosjektet, og vi skal etter hvert se hvordan spenningsforholdet mellom strukturperspektivet og individperspektivet speiles blant mellomlederne i fokusgruppene.

Også innenfor forskning på kjønns- og organisasjonsfeltet har det eksistert spenninger mellom disse to tilnærmingene. Judi Marshall (1984) var tidlig kritisk til det individorienterte perspektivet som ikke problematiserte de bakenforliggende strukturene. Rosabeth Moss Kanter (1977) hadde noen år før dette påvist organisasjonsstrukturenes innvirkning på kvinners og menns atferd og plassering i organisasjonen. Marianna Fotaki (2013) viser på sin side hvordan kvinner internaliserer og reproducerer de symbolske strukturene som styrer deres omgivelser i den akademiske kulturen, der den kjønnsnøytrale diskursen bidrar til å reproducere maktforhold som gir kvinner opplevelsen av å være inntrengere. Den strukturelle makten gjør det ifølge Kathy Ferguson (1984) vanskelig å endre byråkratiske organisasjoner innenfra, fordi menns overordning og kvinners underordning finnes innebygget i menneskers tilvante måter å tenke og handle på. Gjennom internalisering av denne diskursen blir kvinner forstått som avvikende i forhold til den overordnede mannlige norm. Også den svenske organisasjons- og kjønnsforskeren Anna Wahl understreker betydningen av å anlegge et strukturperspektiv i forskning som undersøker relasjoner mellom organisasjon og kjønn. Hun argumenterer, som også jeg vil gjøre, for nødvendigheten av å bringe inn strukturelle perspektiver på makt som et ledd i å øke bevisstheten om maktens virke (Wahl 1996, Wahl mfl. 2011).

#### Meningsskaping og indirekte makt

Min overordnede teoretiske inspirasjon i denne artikkelen tar utgangspunkt i sosialkonstruktivismen, i form av arbeidet til organisasjonsforskeren Karl. E. Weick (Weick 1995, Weick mfl. 2005). Han trekker på flere vitenskapelige tilganger. Til dels skriver Weick seg inn i den sosialkonstruktivismen som er representert ved Berger og Luckmanns avhandling fra 1966, *The social construction of reality* (Berger og Luckmann 1966).<sup>8</sup> Weicks begrep om *meningsskaping* (sensemaking) er inspirert av John Dewey og er et sentralt begrep i denne artikkelen. Meningsskaping skal her forstås som midlertidige forestillinger som skapes retrospektivt ut fra de handlinger deltakerne har vært involvert i og medvirket til. Gjennom dette perspektivet tar jeg sikte på å få tilgang til aktørenes handlings- og forestillingsverden på mikronivå, som til sammen vil være inntak til forståelse av prosesser på organisasjonsnivå.

8. Weick's inspirasjon ut over Berger og Luckmann har vært Alfred Schultz, i tillegg til Georg Herbert Mead og Herbert Blumer (symbolsk interaksjonisme), samt William James (pragmatisme) (Hammer og Høpner 2015).

Weick framhever at meningsskaping både er en individuell og en sosial prosess som foregår kontinuerlig. Den er ubevisst, og forestillingene etableres hos den enkelte som mentale kart. Meningsskaping skjer gjennom å velge ut og fortolke begivenheter, der mening skapes ut fra ledetråder og tegn – og det hele plasseres inn i en meningsfull og akseptabel ramme og danner utgangspunkt for nye handlinger (Weick 1995; Weick mfl. 2005; Hammer og Høpner 2015). Organisasjoner forstås i et slikt perspektiv som sosiale konstruksjoner. De skapes i interaksjon og kommunikasjon mellom organisasjonsmedlemmene og de sosiale aktørene i omverdenen, der disse kobles sammen gjennom handlings- og fortolkningsprosesser – og legger grunnlaget for organisering (Hernes 2016). Etablering av felles meningsskaping innenfor en organisasjon, forstått som en felles kultur, er imidlertid ifølge Weick en urealistisk ambisjon. Han beskriver derimot medarbeidernes felles referanser, deres erfaringer og opplevelser som noe som genererer en kulturliknende effekt (Weick 1995).

Som en konsekvens av undersøkelsens fokus på relasjonen mellom kjønn og organisasjon og strukturenes betydning for det som skjer i organisasjoner, finner jeg det fruktbart å supplere Weicks begrep om meningsskaping med et strukturelt maktperspektiv. Gjennom et slikt perspektiv tar jeg sikte på å få tilgang til mellomledernes forståelser av hva som kjennetegner henholdsvis kvinnelige og mannlige forskere, og de betingelsene disse konstruksjonene gir for de kvinnelige forskernes karriere i høgskolen. Med utgangspunkt i arbeidet til Michel Foucault (2002) trekker jeg inn et maktbegrep som henviser til en form for styring, men som samtidig også skal forstås som en måte å tenke på. *Governmentality* er betegnelsen på denne diffuse maktformen – på norsk gjerne forstått som styringsmentalitet.<sup>9</sup> Den betegner en situasjon der det etableres en norm – der makten virker ved hjelp av individets internalisering av denne normen, slik at individet regulerer, begrenser og kontrollerer seg selv. Slik er *governmentality* en indirekte form for makt som får det sosialiserte og normaliserte individet til å oppføre seg på et bestemt vis, gjennom å løfte fram, henvise til og oppmuntre til det som er normalt. Det karakteristiske utkommet av denne makten er ikke en relasjon av dominans, men sannsynligheten for at det normaliserte subjektet frivillig vil adlyde. *Governmentality* betegnes av Foucault som selvets teknologi og karakteriseres som et villet prosjekt (Foucault 2002). Når jeg har valgt å trekke inn begrepet *governmentality* for å forstå hvilken kjønnsmakt som eventuelt spiller seg ut i høgskolen, vil fokusgruppens samtaler som berører normalitet stå i fokus.

#### Analysestrategisk tilnærming

KLOK-prosjektet er definert som et prosjekt med en rekke elementer av aksjonsforskning, der hensikten er å øke deltakernes innsikt i og kontroll over egen situasjon, og søke etter muligheter til å forbedre den. Til forskjell fra konvensjonell samfunnsforskning der det kan

9. Det eksisterer ulike oversettelser av det franske begrepet *gouvernementalité* innenfor den norske resepsjonen av Foucault. Iver B. Neumann bruker kort og godt begrepet *regjering* (Neumann 2003). Jeg har valgt den engelske oversettelsen *governmentality* fordi den er godt etablert innenfor en rekke miljøer, samtidig som den etter min forståelse får fram at begrepet henviser til maktformens mentalitet, det vil si den måten de styrende og de styrte tenker på.

være viktig og riktig å ha avstand og forsøke å være objektiv til forskningsfeltet, forutsetter aksjonsforskning at forskerne involverer seg aktivt i forskningsfeltet<sup>10</sup> (Klev og Levin 2009; Coghlan 2001). I KLOK rekrutterte vi forskere fra deltakerne selv, slik at fire av deltakerne i prosjektet utgjør forskergruppen. Denne gruppen inkluderer også meg – som er både deltaker i, forsker og leder av prosjektet, og i en tidlig periode av prosjektet dessuten var prorektor. En slik rollekompleksitet kan innebære rollekonflikter med utfordringer som makt og lojalitetsbånd, relatert til allerede etablerte forventninger og identifikasjonsdilemmaer (Coghlan 2001). Forskergruppen valgte derfor innledningsvis å bruke tid i fokusgruppene på avklaringer av sine tidligere og nåværende posisjoner – slik at alle deltakerne i lys av denne informasjonen kunne ta stilling til sin egen deltakelse, før vi startet samtalene.

Aksjonsforskning innebærer forandringsarbeid. Coghlan (2001) peker på at slike prosjekter i seg selv er politiske – og dermed også kan bli forstått som destruktive. Noen vil kunne vinne på endringsarbeidet, andre kanskje tape. Som vi skal se etter hvert, ligger det elementer av begge disse forholdene i arbeidet med implementeringen av KLOK-prosjektet.

Som et ledd i å involvere de kvinnelige forskernes nærmeste ledere, valgte forskergruppen å gjennomføre fokusgrupper med mellomlederne. Gjennom dette tok vi sikte på en mobilisering og bevisstgjøring av mellomlederne i rollen som ledere for KLOK-deltakerne. I tillegg var fokusgrupper tenkt som en refleksjonsarena, der mellomledernes tilbakemeldinger potensielt skulle bidra til utvikling og justering av prosjektet. Sist, men ikke minst: Mellomledernes refleksjoner over KLOK-prosjektet og egen lederrolle utgjør vesentlige forskningsdata. Vi inviterte derfor alle instituttlederne<sup>11</sup> til deltakelse i fokusgruppene, i tillegg til andre mellomledere som var involvert i prosjektet og dessuten hadde erfaringer fra institusjonens arbeid med karriereutvikling og opprykk. Gjennom sin tilstedeværelse og komplementære erfaringer var tanken at disse siste kunne berike samtalene i fokusgruppene – selv om vår interesse først og fremst var rettet mot instituttlederne. Vi gjennomførte fokusgruppene<sup>12</sup> med utgangspunkt i en relativt åpen intervjuguide<sup>13</sup> med 15 instituttledere og 5 andre mellomledere, til sammen 9 kvinner og 11 menn. Instituttlederne utgjorde tallmessig dominans i de fem gruppene, som alle var kjønnsblandede.

Samtaler i grupper, slik fokusgrupper fungerer, hviler på en annen forståelse enn tradisjonelle intervjuer. Grupper er egnet til å sette i gang prosesser hos deltakerne – ikke primært registrere den informasjonen som foreligger (Brandth 1996). Grupper fungerer dermed som felles kontekst for sosial meningskonstruksjon – en situasjon der mening blir sosialt skapt. I fokusgruppene spilte dette seg ut ved at deltakerne snakket om lederrollen, og hvordan ulike utfordringer ble løst – eller slett ikke fant sin løsning. Deltakerne støttet hverandre i det som var felles opplevelse av situasjoner, og brakte inn ulike erfaringer og

10. Forskning i og på egen organisasjon gir data gjennom direkte og daglig tilgang til sosial handling, sosialt samspill og sosial organisering. Dermed ligger det også elementer av feltarbeid i et prosjekt som dette (Repstad 2014).

11. Disse instituttlederne hadde alle tilhørighet til «den gamle» HBV-delen av HSN.

12. Intervjuene ble gjennomført i perioden januar til april 2016.

13. Intervjuguiden besto av fire hovedtemaer som står sentralt i KLOK; ledelse generelt, forskningsledelse, karriereutvikling til akademiske toppstillinger, samt morgendagens professorrolle.

perspektiver fra sine ståsted. De bidro også i noen grad med å tolke de andres erfaringer og sette dem i perspektiv. Dermed ble dataene i prosjektet til som følge av en felles refleksjonsprosess, og produsert og justert i gruppene underveis.

## MANGFOLD AV MENING

En individorientert ramme

Den gjennomgående karakteristikken av instituttlederjobben som gikk igjen i fokusgruppene, var *travel, morsom, variert, spennende, utfordrende og frustrerende – og en stor oppgave med stort ansvar*. Oppgavene spenner vidt, fra det strategisk overordnede til svært små detaljer. *Personalledelse* ble fremhevet som svært viktig og krevende. I tillegg var det å *heve de ansattes kompetanse* etter hvert blitt en tydelig og stadig mer omfattende oppgave for instituttlederne.

Som nevnt innledningsvis tok denne undersøkelsen blant annet sikte på å undersøke hvilke muligheter og begrensninger mellomlederne opplever i kraft av sin rolle som KLOK-deltakernes ledere i kombinasjon med andre oppgaver. Det er ikke urimelig å tenke seg at implementering av et prosjekt som KLOK vil kunne oppleves som nok en krevende utfordring i en allerede presset hverdag med forventninger til faglig og strategisk ledelse. I flere av fokusgruppene ble nettopp arbeidspresset nevnt som en viktig kilde til frustrasjon, og satt i sammenheng med fusjonene og at forventningene til instituttlederne har endret seg. Dette ble forklart med at det ikke har vært bygget opp en hensiktsmessig arbeidsfordeling mellom fag og administrative støttetjenester etter den første fusjonen for to år siden, og at de administrative oppgavene dermed skyves over på instituttlederne. Følgende sitater illustrerer dette: «[Her] har det blitt ... en merkelig kultur hvor de har tatt oss for gitt.» «Jeg må bare få hverdagen til å gå rundt ... mangler støtte på det mest elementære nivå». Slik er instituttlederrollen satt under press, og det oppleves vanskelig å utøve tilstrekkelig faglig og strategisk ledelse – slik instituttlederne selv hevder at de ønsker og anser som nødvendig.

Dette får også konsekvenser når det gjelder lederoppgaver relatert til de kvinnelige forskerne i KLOK: «... skal ledelsen stå for faglig utvikling og den typen utvikling man snakker om her med disse damene, så må man ha fri tid til det, og ikke sitte med fakturaer og med timelærerkontrakter og alt det der som andre kunne gjort». Flere av instituttledernes perifere forhold til de kvinnelige forskernes deltakelse i KLOK blir altså innledningsvis begrunnet med krevende fusjoner, høgskolens organisering og instituttledernes arbeidspress.

Etablering og koordinering av relasjoner ble i fokusgruppene omtalt som en sentral side ved instituttledernes forskningsledelse. Dette innebar å holde tett dialog med enkeltmedarbeidere med høy forskerkompetanse som allerede var involvert i forskning, og koble disse med andre forskere som trengte muligheter og var klare for forskningsoppgaver. Lederne bestrebet seg på å se den enkelte medarbeider og dessuten bidra til at de lykkes gjennom positive og støttende holdninger – og ikke minst støtte de konkrete initiativene som dukket opp. Medarbeidersamtaler ble framhevet som et sentralt virkemiddel, mens fellesarenaer for faglige diskusjoner og bygging av kultur for forskning bare unntaksvis ble tematisert. Samlet sett indikerer dette en kultur med stor vekt på å lede gjennom individrettede grep.



Instituttlederne hadde i liten grad tatt inn over seg KLOK som et OU-prosjekt med fokus på kulturelle og strukturelle endringer. De var først og fremst opptatt av deltakerne som medarbeidere og enkeltpersoner, som hadde definert sine forsknings- og karriereambisjoner gjennom deltakelse i KLOK – og som med utgangspunkt i dette prosjektet hadde fått tilgang på individuelle ressurser gjennom kompetansehevende tiltak som ble tilbudt de kvinnelige deltakerne. Slik ga KLOK-prosjektet mening innenfor en allerede individorientert ramme.

Strukturelle hindringer – finnes de?

Som vi har sett hviler KLOK-prosjektet på en forutsetning om at kulturer og strukturer både på samfunns- og organisasjonsnivå bidrar til ulikheter når det gjelder karrieremuligheter for henholdsvis kvinner og menn. I fokusgruppene viste det seg at slike mekanismer i liten grad var allment kjent og heller ikke særlig akseptert av mellomlederne. Antakelsen om at det fantes ulikheter mellom menns og kvinners muligheter til karriere til toppnivå i akademien ble til dels avvist – i hvert fall når det kom til egen organisasjon, og kan illustreres med følgende utsagn: «... jeg har ikke helt sansen for akkurat at det bare var damene skulle inn der [i KLOK-prosjektet], for at disse forskerne, altså forskerne våre, de er nokså likestilte, altså.»

I andre fokusgrupper ble det stilt forsiktige spørsmålsteget ved om strukturelle barrierer faktisk fantes og eventuelt i hvilket omfang. Følgende utsagn illustrerer den ambivalensen som rådet:

Ja, men jeg synes at alle som ... om det finnes strukturelle ... hindringer, så skal man jobbe mot det. Jeg er veldig for det, at man skal skape like sjanser, så får de som har like sjanser bedømme selv hva de vil gjøre med de sjansene, det er sjansene som skal være like. Så det er det. ... jeg er ikke negativ til at det er rettet mot kvinner, så jeg ser den strukturelle utfordringen overhodet, at den fins. Den fins kanskje ikke så mye ...

Her kan vi se hvordan ideen om strukturelle hindringer kommer inn og skaper en viss refleksjon og ettertanke, og åpner opp for en tenkning om at sjanselighet mellom kvinner og menn ikke nødvendigvis er gitt – før det individuelle ansvaret for egne valg understrekes, og det strukturelle perspektivet tones ned.

Gjennom å assosiere til det jeg tidligere har omtalt som spenningen mellom individ- og strukturperspektivet i politikk og fag, kan vi se at noe av den samme spenningen gjør seg gjeldende i utsagnet over – som en personlig og spenningsfylt refleksjon. Vi kan imidlertid ikke slutte oss til hvilke ledetråder og tegn det trekkes på – det kommer ikke fram i utsagnet. Det vi imidlertid *kan* slutte oss til i forlengelsen av samtalene i fokusgruppene, er at mellomlederne i liten grad lot seg engasjere av dette perspektivet. Muligens handler denne distansen om at strukturelle perspektiver oppleves som fremmede, at de er lite tematisert fra tidligere – og at de derfor kan være vanskelig å gripe. Det kan også handle om at de er komplekse og derfor ikke er så lett å få øye på i det daglige. Som vi skal se nedenfor lar de seg vanskelig observere direkte.

Har kvinner ekte ambisjoner?

I en av fokusgruppene ble det uttrykt skepsis til det som ble kalt «KLOK-konseptet», og det ble uttrykt bekymring for at prosjektet kunne føre til stigmatisering. Det ble vist til erfaringer fra en annen institusjon som hadde gitt kvinner stipend for å kvalifisere seg. «Det som viste seg, hvert fall for noen av de som ikke klarte å kvalifisere seg, var jo at det var ikke positivt for dem, det ... det ga mindre selvtillit etterpå, og noen av de sluttet.»

Dette ble fulgt opp av følgende utsagn:

Ja, du kan si det at hvis det er sånn at man har en forventning om at for eksempel alle som er førsteamanuensis, bør ... og særlig kvinner, bør da ... Så, så er jo disse, de er jo så ... lydige, og så snille og sånn at ... de vil jo helst ikke si nei. [...] de er litt for ordentlige da. Også så er de litt redd for å være negativ, ikke sant [...] også går man inn i det uten at man vil det helt.

Gjennom det første utsagnet skapes det en forståelse av at forskjellsbehandling gjennom stipendordninger kan ramme kvinnene selv og at det kan føre galt av sted, slik at de kanskje egentlig burde beskyttes mot seg selv. Deretter blir dette et utgangspunkt for å definere noen essensielle kjønnsforskjeller; at kvinner ikke nødvendigvis har så klare og selvstendige ambisjoner som menn, men at deres ambisjoner er underlagt andres forventninger.

I utsagnene ovenfor blir ikke kvinner forstått på sine egne premisser, men som *avvikende* i forhold til menn, innenfor en akademisk kultur der menn har vært lengst og hvor deres måte å være i verden og tilkjenne ambisjoner fremstår som det naturlige og selvfølgelige. Kvinnenes ambisjoner blir på denne måten ikke gjenkjent og akseptert som *ekte* ambisjoner – de er ikke tilstrekkelige og de er ikke motivert innenfra. Slik framstår kvinner som *utilstrekkelige i seg selv* med tanke på en akademisk toppkarriere.

I den grad denne konstruksjonen får gjennomslag i organisasjonen, ved at disse forestillingene deles av mange, kan vi snakke om en strukturell barriere for kvinners karriere til toppnivå i akademien. Ideen om kvinners utilstrekkelighet kan, bevisst eller ubevisst, føre til en situasjon der kvinners ambisjoner og karriereinnsats ikke blir tatt på alvor i samme grad som menns – fordi deres hensikter assosieres med å være styrt av omgivelsene, og at ambisjonene derfor ikke er så ekte og så alvorlig ment.

I forlengelsen av at slike forestillinger eventuelt fester seg i organisasjonen, kan også kvinnene selv komme til å internalisere normen om at kvinners ambisjoner ikke behøver å bli tatt like alvorlig som menns. På et slikt grunnlag kan det hos den enkelte kvinne, i tråd med det som innledningsvis ble nevnt som Fotakis poeng om kvinners opplevelser av å være inntrengere, melde seg en tvil med hensyn til om hun som kvinne *egentlig* er tilstrekkelig kompetent og ambisøs på den rette måten med tanke på toppkarriere – om hun hører til, eller om hun er en inntrenger på dette nivået i organisasjonen (Fotaki 2013). Slik kan en strukturelt etablert norm skyve tvilen og bekymringen for valget over på den enkelte kvinne. I lys av Foucault og hans begrep om *governmentality*, der individet kontrollerer og styrer seg selv ved hjelp av sine egne sannheter, vil kvinner på denne måten selv kunne komme til å fungere begrensende for egen toppkarriere i akademien. Det som i første omgang kan forstås som en type omsorg for kvinner, kan i neste runde forstås som en maktstruktur som holder kvinnene tilbake. I et mer overordnet perspektiv bidrar dette

til å gi innblikk i hvordan motstand mot intensjonen i KLOK-prosjektet bæres fram på måter som kan være vanskelig å få øye på i det daglige – og ikke minst kan være vanskelig å gjenkjenne nettopp som motstand.

Kjønnsbalanse er fint, men ikke akkurat nå

På direkte spørsmål ga mellomlederne gjennomgående uttrykk for at de støttet den politiske satsningen som BALANSE-programmet og KLOK-prosjektet er et uttrykk for: «Altså, kjønnsbalanse er viktig uansett. Det er klart, i alle sammenhenger.» Dette ble fulgt opp av følgende: «Og, og ... vi vil gjerne ha ... ja, ka du sei, vi ser at det er slagside hos oss, med for mye menn. Og vi vil veldig gjerne ha flere kvinner inn.» I de videre samtalene ble imidlertid denne generelle holdningen nyansert av flere instituttledere på ulike måter. Argumentene som ble løftet fram, og som tonet ned denne støtten, kan oppsummeres slik: *Det å arbeide med kjønnsbalanse passet ikke for deres institutt akkurat nå, det var andre forhold som var viktigere i den kommende perioden.*

En rekke av mellomlederne ga uttrykk for at de i utgangspunktet ikke var så opptatt av det faktum at kvinner generelt var underrepresenterte i akademiske toppstillinger, selv om mange var innforstått med den manglende kjønnsbalansen på nasjonalt nivå. Derimot var de opptatt av universitetsambisjonen og forpliktelsene som dette innebar for hele organisasjonen, som blant annet handlet om å sikre tilstrekkelig antall medarbeidere med kompetanse på høyt nivå.

Kompetansekravet, som stilles fra NOKUT<sup>14</sup> som en betingelse for å kunne oppnå akkreditering som universitet, ble tematisert som en utfordring: «... det vi ser nå, når vi skal søke om å bli universitet, så er det jo noen krav vi skal fylle, i forhold til hvilke typer undervisning som gis av hvem, på hvilke studieprogram».

Ambisjonen om universitetsakkreditering og tilhørende kompetansekrav ble omtalt som en omforent målsetting for organisasjonen som helhet, som mellomlederne tilsynelatende identifiserte seg med. Samtidig stilte de fleste instituttlederne seg i hovedsak aksepterende – og noen til og med *begeistret* – til KLOK som prosjekt. Det skulle vise seg at denne positiviteten var tuftet på svært varierende grunnlag og at resonnementene pekte i ulike retninger.

Feministopprør?

I en av fokusgruppene ble det understreket at kjønnsbalanse i akademia hadde vært lite tematisert i høgskolen før KLOK ble en realitet, på tross av det var gjennomført et forprosjekt. Helt i starten kom derfor KLOK-prosjektet litt ut av det blå – og ble umiddelbart tolket inn i en radikal feministisk ramme: «Da jeg hørte om det første gang, da tenkte jeg; hva er dette for slags feministopprør?»

Informanten viste deretter til at prosjektet hadde gitt en ny forståelse av hvor stor ubalansen mellom kjønnene faktisk var, og at denne nye kunnskapen var utviklet gjennom

14. NOKUT er forkortelse for Det nasjonale organ for kvalitet i utdanningen

deltakelse på flere KLOK-samlinger. En slik bred deltakelse hadde formet informantens tenkning og gitt innsikt og klare begrunnelser for KLOK-prosjektet:

Jeg tror at det bare må til, jeg. For å få små endringer ... Altså, du må tvinge det fram, du må tvinge far til å være hjemme, du må ... ellers skjer det ikke endring. Så derfor så ... så synes jeg det er ... *klokt* prosjekt.

Dette resonnetet peker mot en rasjonale som vi gjenkjenner innenfor familie- og omsorgsfeltet. Her vises det til fars pappapermisjon, som er regulert av et lovverk og dermed innebærer et politisk grep av strukturell karakter. Gjennom en slik politiserende analogi, som i et Weick-perspektiv kan forstås som etablering av et mentalt kart på bakgrunn av en ledetråd som peker mot et allerede kjent tegn, blir KLOK-prosjektets strukturelle og politiske sider fremhevet og bekreftet som positivt og nødvendig.

## NY MENING

Transformasjon av kjønnsbalanse til generell kompetanseutvikling

På tross av både forbehold og motstand mot KLOK-prosjektets strukturelle karakter, ga mange av instituttlederne likevel uttrykk for at de ønsket KLOK-prosjektet velkommen. I det følgende skal vi se hvordan dette ble tematisert i en av de andre fokusgruppene – på en noe overraskende måte:

Veldig glad for det ... den bevisstgjøringa i hvert fall hos oss, å få satt kompetanseutvikling i et system, og det snakkes mye om det. Her er et prosjekt, det er en finansiering i bønn, som har gjort det mulig å få til samlinger, få inn ressurspersoner, inspiratorer, mentorer, altså det er blitt en type struktur og bevisstgjøring som jeg personlig ikke tror vi hadde fått til hvis ikke prosjektet hadde blitt etablert og vi hadde fått den grunnfinansieringen i bønn. Så det har vært mange sånne spinn-off-effekter her nå. Det er veldig, veldig bra.

Her hilses KLOK velkommen i begeistrede ordelag både i forhold til system, prosess, ressurser, innhold og form. Den positive responsen handler imidlertid om hvordan prosjektet blir forstått som ledd i høgskolens utvikling av et kompetansefremmende tiltak – som et viktig og treffende *generelt* kompetanseutviklingsprosjekt. Innenfor denne rasjonalen glimrer som vi ser kjønnsperspektivet med sitt fravær. Vi finner ingen tegn eller ledetråder som peker i retning av prosjektets arbeid med likestilling og kjønnsbalanse. KLOK, som i utgangspunktet ble etablert som et kjønnsbalanseprosjekt, er transformert til et hardt tiltrengt og etterlenget system for generell kompetanseutvikling av medarbeidere, uavhengig av kjønn.

Som vi har vært inne på tidligere blir kompetanseutvikling av de faglige medarbeiderne ved høgskolen forstått som en sentral oppgave for instituttlederne, og har blitt en stadig viktigere oppgave – ikke minst i lys av høgskolens mål om å bli akkreditert som universitet. Utfordringen for den enkelte instituttleder oppleves derfor som krevende. KLOK-pro-

sjektet i transformert utgave, forstått som et generelt system for utvikling av kompetanse, gir god mening i denne situasjonen – så lenge kjønnsperspektivet ikke trekkes inn.

Transformasjoner innenfor kjønnsfeltet, forstått som forskyvninger av måter å tenke på, er for så vidt ikke enestående. I den forutgående diskusjonen på 1990-tallet om kjønnskvoltering til bedriftsstyrer i Norge, skjedde det en forskyvning av selve begrunnelsen for kjønnsbalanse. Gjennom å assosiere positivt til nye trender innenfor organisasjon og ledelse ble det framhevet at kvinner hadde spesielle kvalifikasjoner som næringslivet trengte. Dermed ble kjønnsbalanse transformert til å handle om effektivitet og lønnsomhet framfor likestilling – og reformen ble gjennomført (Sørensen 2011). Denne forskyvning fra likestilling til effektivitet og lønnsomhet førte med andre ord til det som i et likestillingsperspektiv kan betraktes som et progressivt resultat. Forskyvningen av KLOK fra et system for kjønnsbalanse til et generelt kompetanseutviklingssystem, slik dette ble tematisert i fokusgruppen, kan neppe forstås på samme måte.

Fellesnevneren for disse to transformasjonene ser imidlertid ut til å være at likestilling som verdi ikke har den sosiale oppslutningen som kreves når målet er gjennomslag for nye og gjennomgripende likestillingspraksiser. Det er grunn til å reflektere over om gjennomføring av denne type endringer, både på samfunns- og organisasjonsnivå, er avhengig av at likestillingsverdier fremmes gjennom andre innganger enn de mer direkte og konfronterende, og i realiteten inngå i en (skjult) plan som fremmer likestilling. En slik tanke som handler om å operere med en dobbel agenda er imidlertid ikke appellerende, kanskje først og fremst fordi det framkaller et sterkt ubehag å skulle skjule sine intensjoner og heller vektlegge de strategisk funderte overtalelseshensynene. Tanken strider dessuten mot vesentlige og velkjente diskursetiske prinsipper som åpenhet og oppriktighet (Habermas 1999). Ytterligere et poeng handler om at en slik strategi innebærer å redusere likestilling fra å være en verdi i seg selv, til å bli et middel for andre formål, noe som på sikt vil kunne virke inn på den likestillingspolitiske diskursen, det vil si hvordan vi snakker og tenker om likestilling – og dermed undergrave likestilling som selvstendig verdi. Valg av strategi har med andre ord en rekke implikasjoner som går ut over hva som oppleves som umiddelbart nyttig.

Weick har imidlertid et poeng når han advarer mot å forsøke å gjennomføre forandringarbeid som bryter for sterkt med organisasjonens dominerende kultur. Han understreker i den sammenhengen at strategier må forankres og ta utgangspunkt i den kulturelle konteksten, i den hensikt å bruke kulturen strategisk (Weick 1995). I et slikt perspektiv vil den til enhver tid eksisterende organisasjonskulturen fungere som ramme for hva som er mulig å få til på feltet likestilling og kjønnsbalanse.

#### Kjønnsdeling tappet for mening

Så langt har vi sett at forståelsen av KLOK for enkelte av mellomlederne har gjennomgått en transformasjon, der meningen med prosjektet har blitt forskjøvet fra en idé om kjønnsbalanse til kompetanseutvikling uavhengig av kjønn.

Ved ett av høyskolens fakulteter ble det etter hvert etablert et nytt og lokalt prosjekt i tillegg til det institusjonelt etablerte KLOK-prosjektet. Dette ble i ulike sammenhenger omtalt som *Mannsprosjektet* og innebar en form for mangfold ved at utenlandske forskere, som alle var menn, også var inkludert. Gjennom dette prosjektet ble 29 menn tilbudt tiltak

som mentorordning og CV-vurdering, det vil si et knippe av de mest vanlige individuelle tiltakene som de kvinnelige forskerne i KLOK benytter seg av.

I en av fokusgruppene ble det trukket fram at igangsettingen av KLOK-prosjektet hadde banet vei for dette nye prosjektet. «... det var en ganske bra start, fordi at på grunn av KLOK så har vi fått ... har vi da fått initiativ til det neste prosjektet, der vi jo tar tak i menn, da ... det var nok ikke tiltenkt, men det ble en konsekvens, og det er jeg veldig glad for.»

Her blir KLOK-prosjektet brukt til fulle som utgangspunkt for å etablere et kompetanseutviklingsprosjekt som kan tilbys menn. Resultatet oppleves som en gevinst og gleden over dette blir tydelig understreket.

Som det framgår ble KLOK dermed en brekkstang i arbeidet med individuell kompetanseutvikling til professor- og dosentnivå for begge kjønn – ikke kun for kvinner. «For å være litt flåsete så er det ofte litt lettere å starte et prosjekt hvis du har kvinner eller innvandrere. Og da bante det veien. Så det var ... det er på en måte min tanke.» Her ser vi demonstrert det vi tidligere har vært inne på, nemlig hvordan kjønnsbalanse – som den sentrale verdien innenfor KLOK-prosjektet – reduseres til å bli et middel for andre formål, og dermed bidrar til å undergrave kjønnsbalanse som selvstendig verdi.

Det nye mannsprosjektet ved dette fakultetet kan forstås som en organisatorisk knopp-skyting i forlengelse av transformasjonen av KLOK, fra et system for kjønnsbalanse til et generelt kompetanseutviklingssystem. Mannsprosjektet bidrar dermed til å eliminere den systematiske og tilsiktede forskjellsbehandlingen mellom kjønnene som KLOK har lagt opp til, forstått som en positiv forskjellsbehandling av kvinnelige forskere for å kompensere for historisk baserte ulikheter mellom kjønnene. Det er imidlertid et åpent spørsmål hvorvidt denne nyskapningen med rimelighet kan forstås som en *bevisst* lokal motstandsstrategi i forhold til KLOK-prosjektets intensjoner. Det som er mer innlysende er at KLOK som kjønnsbalanseprosjekt ved dette fakultetet, i lys av den organisatoriske knopp-skytingen innrettet mot menn, representerer en kjønnsdeling tappet for mening. Poenget med individuelle tiltak kun rettet inn mot kvinnelige forskere forsvinner og kommenteres i fokusgruppen på denne måten: «Jeg synes det er litt kunstig å ha ett kvinne- og ett mannsprosjekt. For å si det rett ut.»

Slik framstår utsagnet overfor som en siste og velplassert kommentar til den menings-skapning som har skjedd blant en del av mellomledere. Innenfor en slik konstruksjon gir det logisk nok ingen mening å ha ett kvinne- og ett mannsprosjekt.

## STRUKTUR UT – LIKEBEHANDLING INN

Den menings-skapning som fokusgruppene gir tilgang til, kan betraktes som et «snapshot» i en kontinuerlig prosess, som viser at KLOK-prosjektet i den perioden fokusgruppene ble gjennomført, framtrer for mellomlederne på flere forskjellige måter, på en rekke ulike premisser – og at disse forestillingene ikke nødvendigvis er overlappende. Noen mellomledere ser nødvendigheten av nye strukturelle tiltak for å oppnå kjønnsbalanse på toppnivå i akademia, og gir sin støtte til KLOK-prosjektet med utgangspunkt i en slik forståelse. Andre støtter i liten grad ideen om at manglende kjønnsbalanse på toppnivå i akademia kan forklares gjennom et strukturperspektiv. I tillegg ser flere av disse ut til å ha begrenset tiltro til

at strukturelle hindringer overhode eksisterer. Med utgangspunkt i Foucaults begrep om governmentality har vi imidlertid sett spor av en maktstruktur som kan holde kvinnelige forskere tilbake – noe som bidrar til å bekrefte betydningen av å bringe inn strukturelle perspektiver på makt som et ledd i å øke bevisstheten om maktens virke, slik jeg argumenterte for innledningsvis. I lys av de spenningene som har eksistert i mange år både innenfor politikk og fag, kan imidlertid de strukturelle perspektivene i en rekke miljøer bli oppfattet både som overdrevne, problemorienterte, avleggse, politisk ladet og lite relevante for vår tid – og kan derfor tenkes å bidra til en generell motstand. En slik utvikling vil i tilfelle kunne svekke tilslutningen både til KLOK og til andre prosjekter som arbeider med kulturelle og strukturelle forandringer i den hensikt å fremme kvinnelige forskeres muligheter til toppkarriere i akademien.

Med utgangspunkt i Weicks sosialkonstruktivistiske perspektiv på meningskaping får vi i denne studien et innblikk i hvordan konstruksjonene blant en del av mellomlederne peker i retning av å forstå KLOK som et viktig tiltak, men ikke nødvendigvis begrunnet i at prosjektet er et bidrag til kjønnsbalanse. Prosjektet gir derimot god mening som bidrag til å utvikle systemer for kompetanseutvikling for medarbeidere av begge kjønn. Ut over denne transformasjonen kan vi oppsummere at KLOK-prosjektets ambisjoner om å etablere kjønnsbalanse gjennom blant annet å tilby de kvinnelige forskerne kjønns-spesifikke tiltak innenfor en kortere prosjektperiode, som en midlertidig forskjellsbehandling, har skapt lokale motkrefter.

Uavhengig av om Mannsprosjektet skal forstås som en bevisst motstandsstrategi i forhold til KLOK eller ikke, kan det være interessant å reflektere over om dette prosjektet tross alt kan tenkes å bidra med utvikling av en mer kollektiv kunnskapsutvikling i organisasjonen – på tvers av kjønn. En slik strategi innebærer imidlertid å distansere seg fra den strukturelle rasjonalen som både BALANSE-programmet og KLOK-prosjektet trekker på, som har elementer av forskjellsbehandling som et viktig omdreiningspunkt. Mannsprosjektet representerer en annen innfallsvinkel, der forskjellsbehandling er erstattet med en universell likebehandlings- og rettferdighetsnorm. Som nevnt innledningsvis ble denne i sin tid kritisert da utkastet til den første likestillingsloven ble lagt fram, og kritikken handlet den gang om at slike strategier tradisjonelt kommer menn til gode – ikke kvinner (Halsaa 2006). Med utgangspunkt i den svært langsomme utviklingen vi fortsatt ser på kjønnsbalansefeltet på toppnivå i akademien er det liten grunn til å tro at denne strategien vil fungere annerledes i dag.

Avslutningsvis er det rimelig å ta inn over seg at organisasjonsutvikling med målsettinger om kjønnsbalanse er en risikofylt øvelse, der bevisste og ubevisste elementer i kulturen og i strukturene virker på måter som ikke alltid kan forutsees. Endringer som tar sikte på å løse sentrale utfordringer i feltet, kan samtidig gi opphav til nye utfordringer – og utviklingen er dermed avhengig av flere forhold enn det planmessige og bevisste arbeidet. KLOK er et middel i arbeidet med kjønnsbalanse i egen høgskole, der hovedmålet er å øke kvinneandelen i faglige toppstillinger og forskningsledelse. Foreløpig peker arbeidet med implementeringen av KLOK-prosjektet, i møte med høgskolens egen kultur på mellomledernivå, i mange ulike retninger. Felles meningskaping som støtter opp om prosjektets hensikt, fremstår derfor som en møysommelig og krevende prosess, og vil i tråd med slik Weick framlegger dette i stor grad dreie seg om å legge til rette for handlinger som skaper

felles opplevelser, erfaringer og referanser (Weick 1995). Dermed handler den videre prosessen mer om å involvere høgskolens medarbeidere på alle nivå i kontinuerlig og systematisk arbeid over tid, og mindre om å sette ytterligere trykk på målsettingene i KLOK, i forventning om en rask og målrettet implementering gjennom top-down-styring. Tar vi samtidig innover oss et siste perspektiv fra Weick, hvor han peker på at det generelt er stor bevegelse mellom mål og midler, og at mål derfor ikke kan defineres og forenes i forkant – da står vi igjen med at kompleksiteten i organisatoriske forandringsprosesser alltid vil være svært stor og resultatet høyst usikkert.

## LITTERATUR

- Berger, Peter L. og Thomas Luckmann 1966. *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, New York: Anchor Books.
- Bleiklie, Ivar og Maurice Kogan 2007: «Organization and Governance of Universities». *Higher Education Policy* 20 (4):497–493. DOI: 0952-8733/07 S30.00
- Brandth, Berit 1996. «Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst». I: Harriet Holter og Ragnvald Kalleberg (red.): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Coghlan, Davis 2001. «Innsider Action Research Projects, Implications for Practising Managers». *Management Learning* 32 (1):49–60. DOI: 10.1177/1350507601321004
- DBH: Database for statistikk om høyere utdanning.
- Degn, Lise 2015. «Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education». *Higher Education* 69 (6):901–913. DOI 10.1007/s1073-014-9812-3
- Ferguson, Kathy 1984. *The Feminist Case against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Filstad, Cathrine 2014. «The politics of sensemaking and sensegiving at work». *Journal of Workplace Learning* 26 (1):3–21. DOI: 10.1108/JWL-03-2012-0016
- Fotaki, Marianna 2013. «No Woman is Like a Man (in Academia). The Masculine Symbolic Order and the Unwanted Female Body». *Organization Studies* 34 (9):1241–1275. DOI: 10.1177/0170840613483658
- Foucault, M. 2002. *Forelesning om regjering og styringskunst*. Oversatt, introdusert og annotert av Iver B. Neumann. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Habermas, Jürgen 1999. «En genealogisk undersøkelse av moralens kognitive gehalt». I: Jürgen Habermas: *Kraften i de bedre argumenter*. I utvalg v/Ragnvald Kalleberg. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Hammer, Sverri og James Høpner 2015. *Meningskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weicks univers*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hernes, Tor 2016. *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Halsaa, Beatrice 2006. «Fra kvinneforskning til kvinne- og kjønnsforskning». I: *Kjønnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kanter, Rosabeth Moss 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Klev, Roger og Morten Levin 2009. *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Marshall, Judi 1984. *Women Managers. Traveller in a Male World*. Chichester: Wiley.



- Neumann, Iver B. 2003. «Innledning: Regjeringsbegrepet og regjeringens historiske fremvekst». I: *Regjering i Norge*. Oslo: Pax Forlag A/S.
- Programplan BALANSE 2013–2017 – Kjønnbalanse i toppstillinger og forskningsledelse, [http://www.forskningsradet.no/prognnett-balanse/Sentrale\\_dokumenter/1253964606577](http://www.forskningsradet.no/prognnett-balanse/Sentrale_dokumenter/1253964606577) (Lastet ned 25.08.2016.)
- Prosjektplan KLOK 2014. Kvinnelige forskere, Læring, Organisasjon og Kjønnbalanse (KLOK): [www.usn.no/klok](http://www.usn.no/klok)
- Repstad, Pål 2007. *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørensen, Siri Øyslebø 2011. «Statsfeminismens møte med næringslivet. Bakgrunnen og gjennombruddet for kjønnskvotering i bedriftsstyret som politisk reform». *Tidsskrift for kjønnsforskning* 35 (2):102–119.
- Ulvestad, Jorun 2016. «Myter i omløp – Det annet kjønn i akademia». *Uniped* 9 (1):24–36. DOI: 10.18261/issn.1893-8981-2016-01-03
- Wahl, Anna 1996. «Företagsledning som konstruktion av manlighet». *Kvinnovetenskapelig tidskrift* 1:15–29.
- Wahl, Anna, Charlotte Holgersson, Pia Höök og Sophie Linghag 2011. *Det ordnar sig. Teorier om organisation og kön*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Weick, Karl E. 1995. *Sensemaking in organizations*. London. Sage Publications Inc.
- Weick, Karl E., Kathleen M. Sutcliffe og David Obstfeld 2005. «Oranizing and the Prosess of Sensemaking.» *Organization Science* 16 (4):409–421. DOI 10.1287/orsc.1051.0133