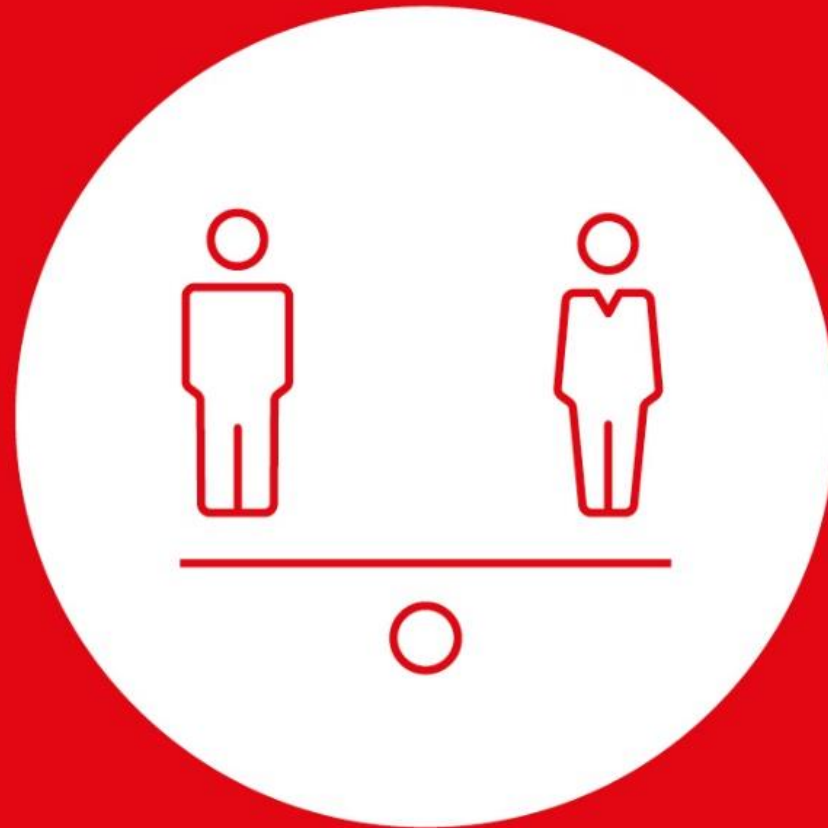


FR

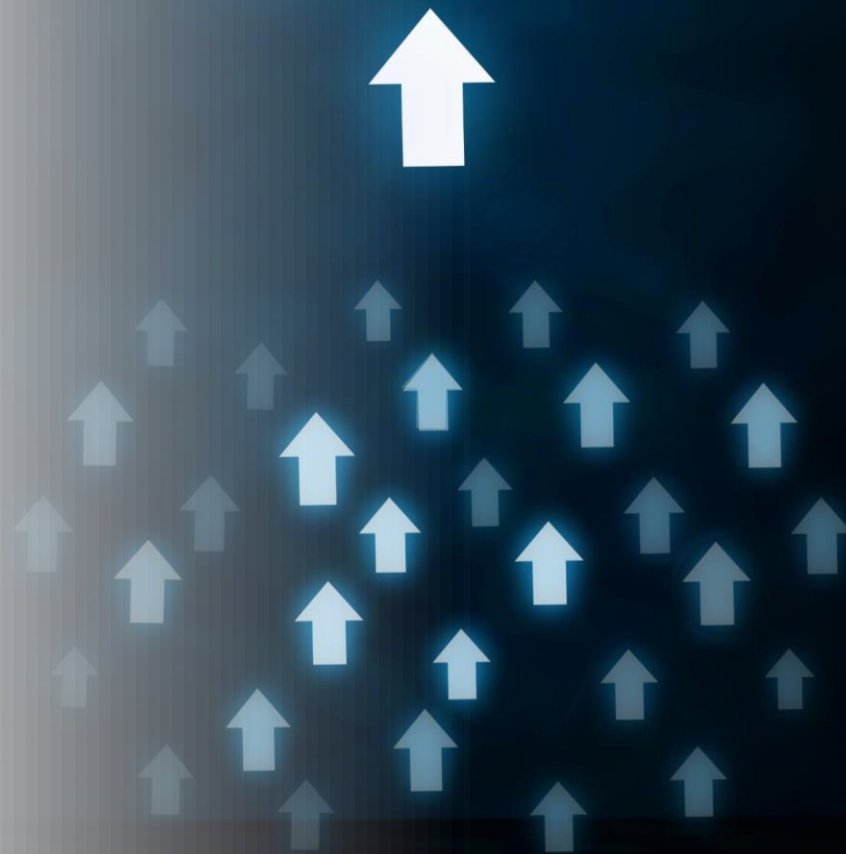


NT

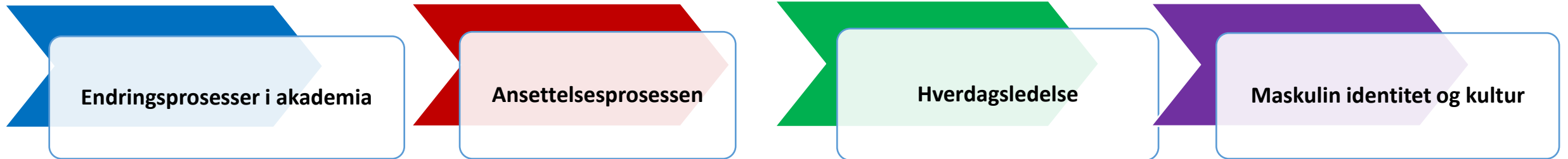
Lederutvikling som grunnlag for likestilling

# Hvorfor er lederutvikling viktig?

- Likestilling et strategisk spørsmål
- Ledelsens engasjement er avgjørende
- Bedre kjønnsbalanse et kollektivt ansvar
- Sensemaking og sensegiving: endringsagenter i organisasjonen



# Lederprogram 4 moduler



Likestilling ved MN  
Organisasjons-  
endring  
Motstand  
Lederoppdraget

Implisitt bias i  
ansettelsesprosessen  
Utlysninger  
Komitearbeid  
Intervju

Gleder og frustrasjoner  
i lederrollen  
Ledelse i akademia  
Ledelse, arbeidsmiljø  
og likestilling

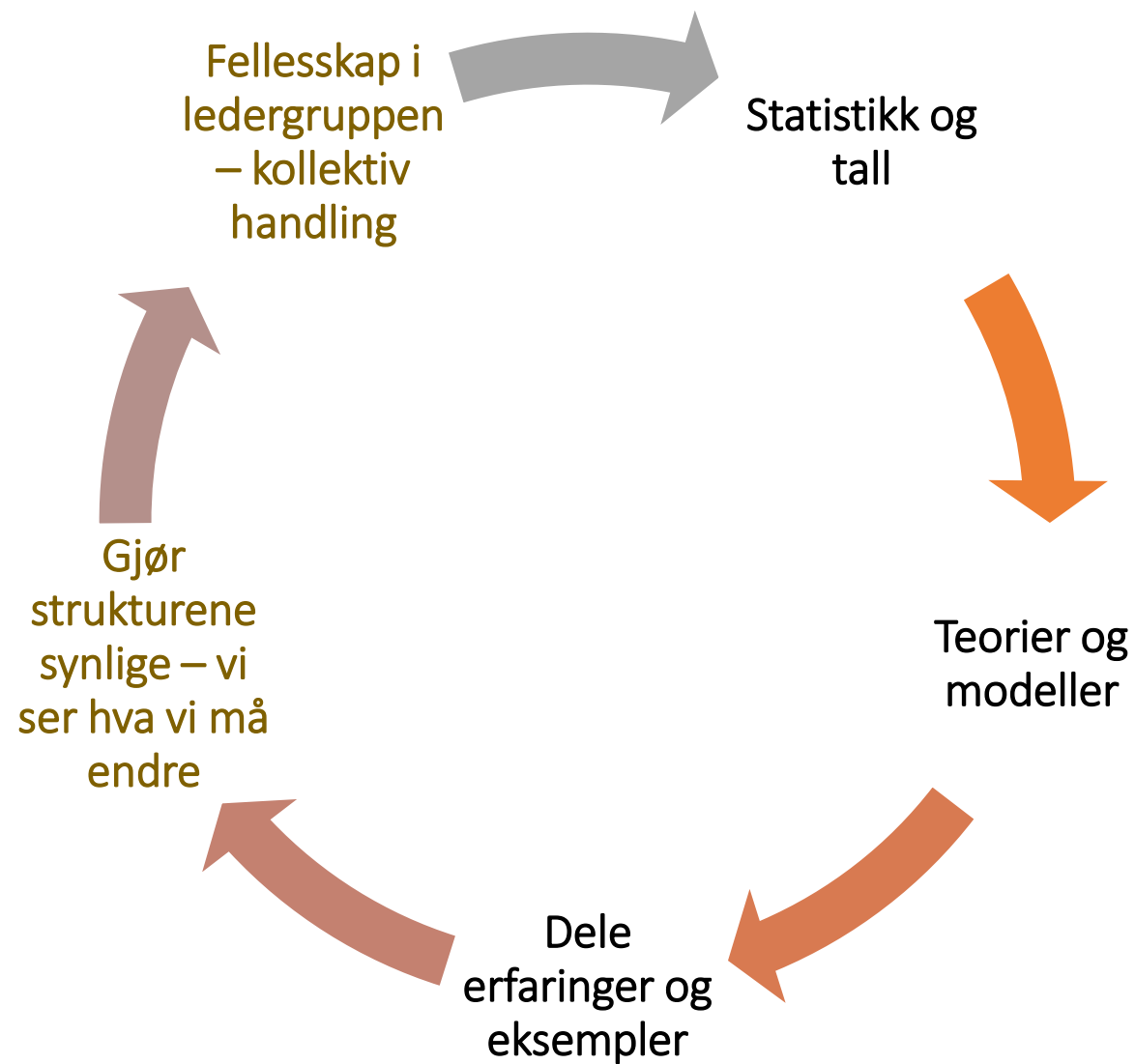
Likestilling – handler  
også om menn  
Hva kjennetegner  
mannsrollen i  
akademia?  
Maskulinitet og  
konkurransen

Tid for  
refleksjon

Tid for  
refleksjon

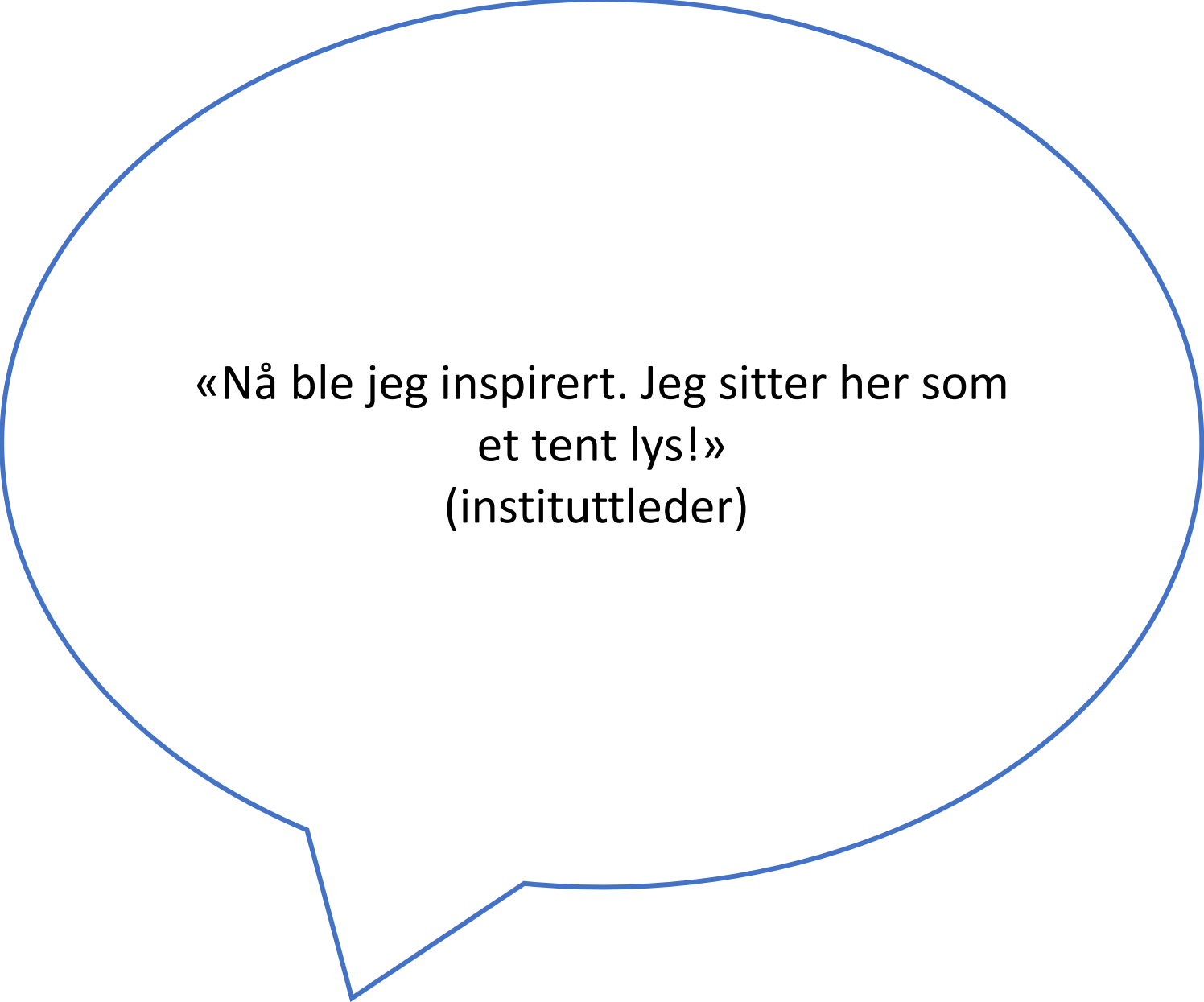
Tid for  
refleksjon

# Metodikk

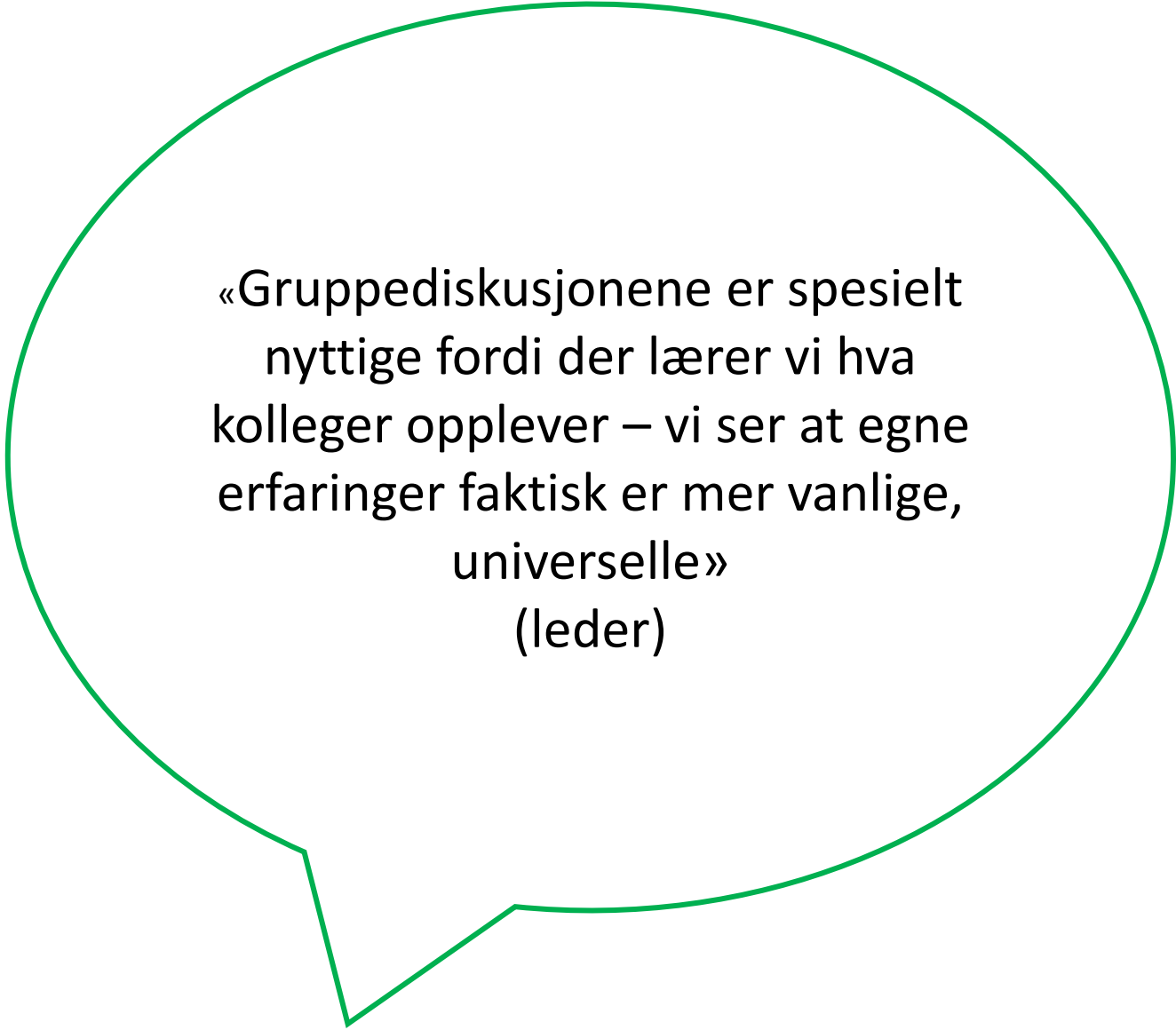




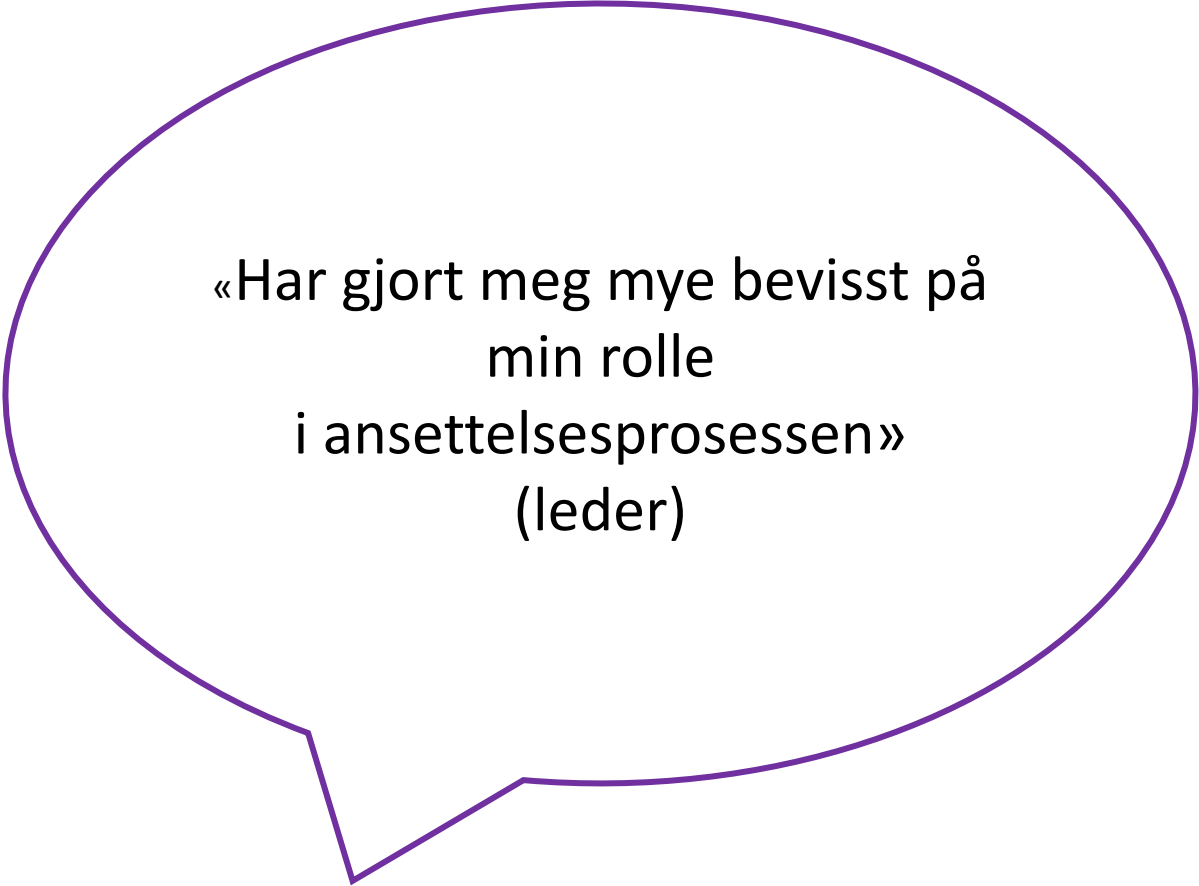
Tilbakemeldinger fra deltakerne



«Nå ble jeg inspirert. Jeg sitter her som  
et tent lys!»  
(instituttleder)

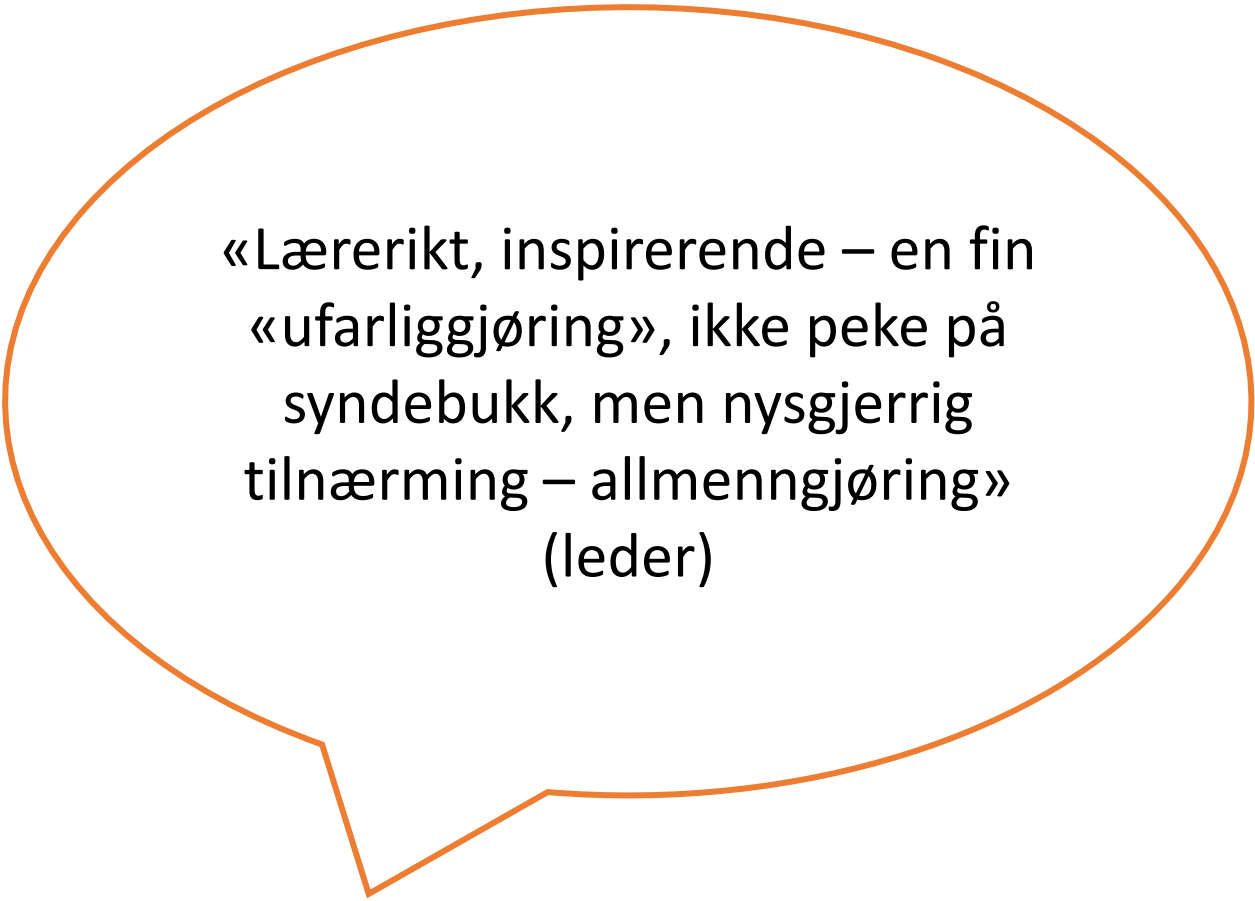


«Gruppediskusjonene er spesielt  
nyttige fordi der lærer vi hva  
kolleger opplever – vi ser at egne  
erfaringer faktisk er mer vanlige,  
universelle»  
(leder)

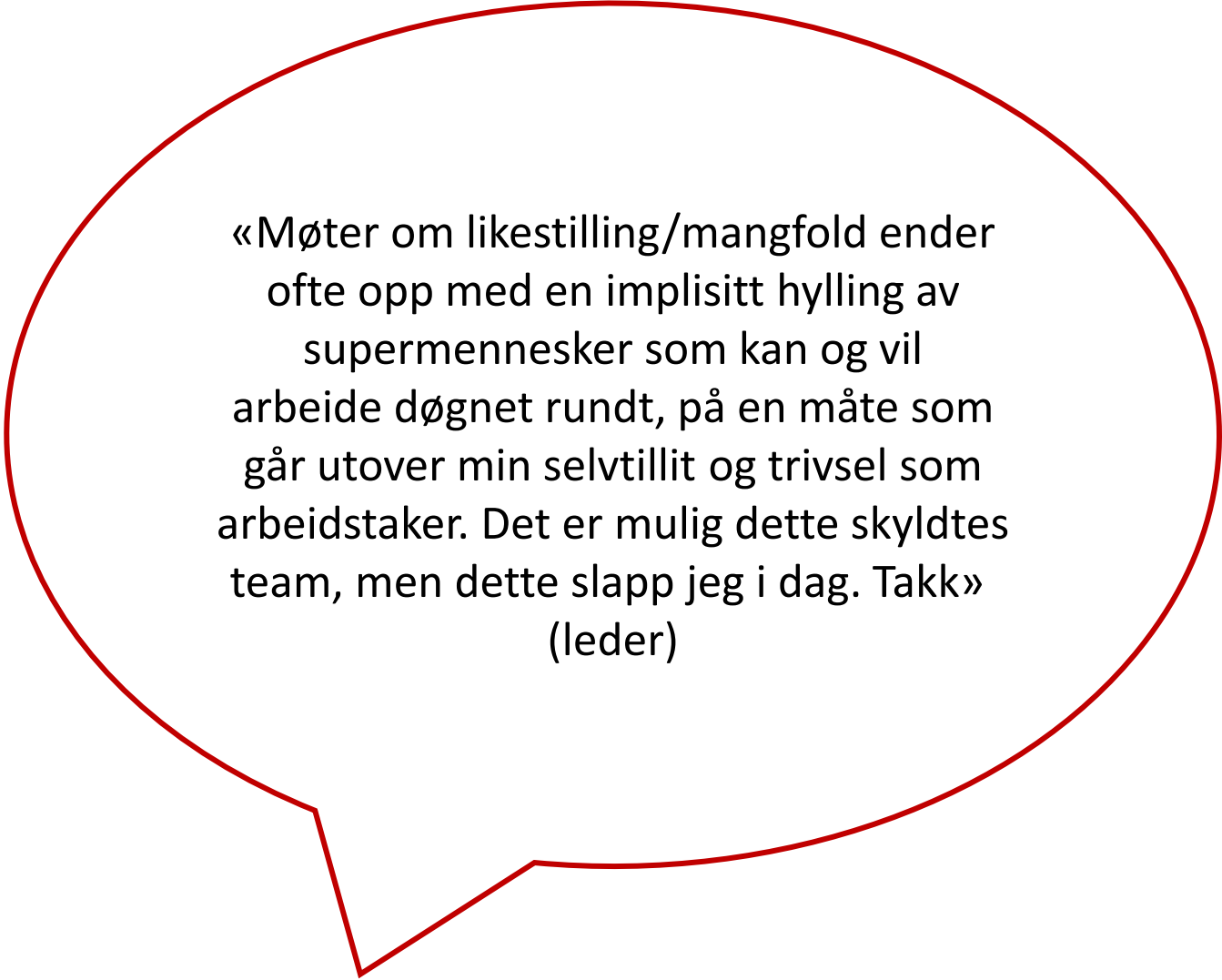


«Har gjort meg mye bevisst på  
min rolle  
i ansettelsesprosessen»  
(leder)

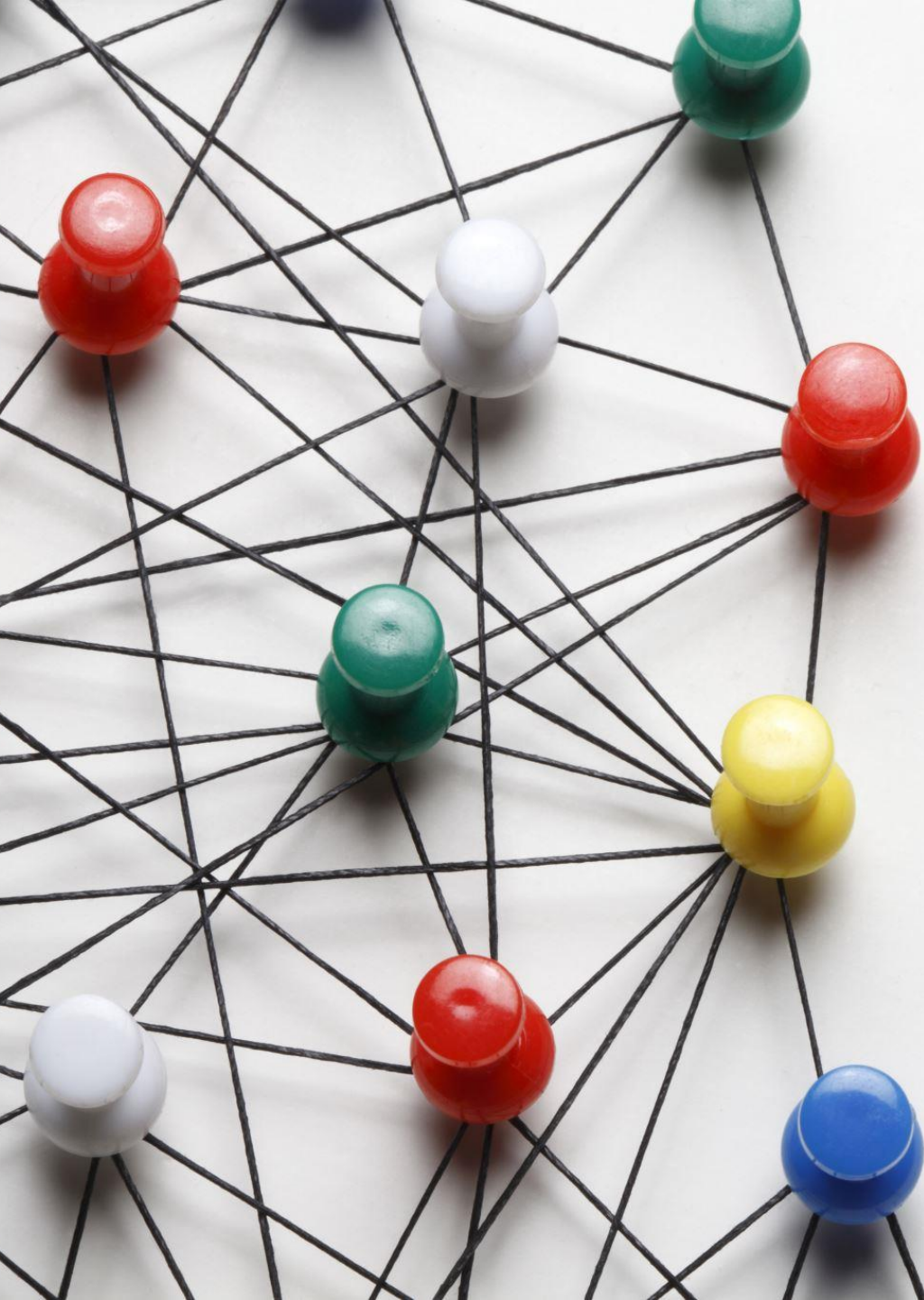




«Lærerikt, inspirerende – en fin  
«ufarliggjøring», ikke peke på  
syndebukk, men nysgjerrig  
tilnærming – allmenngjøring»  
(leder)



«Møter om likestilling/mangfold ender ofte opp med en implisitt hylling av supermennesker som kan og vil arbeide døgnet rundt, på en måte som går utover min selvtillit og trivsel som arbeidstaker. Det er mulig dette skyldtes team, men dette slapp jeg i dag. Takk»  
(leder)



# Erfaringer fra lederprogrammet

Følgforskning

Analyse i forhold til motstand og viljen til å bli endringsagent

- mellom kvinner og menn
- mellom institutt
- over tid

«Male Managers as Change Agents in Gender Equality Initiatives – Change and Resistance in a Male-dominated part of the Academy” i boken *Gender Work* (kommer)



# Motstand

---

Likestillingsprosjekter møter noe mer motstand  
(Ahmed, 2007)

Både aktiv og passiv motstand

Akademisk nysgjerrighet og kritiskhet versus  
motstand



# Motstand

---

- Kritikk av datamateriale og modeller
  - De «følsomme kvinnene»
  - Meritokrati og eksellens
  - Mangfold
  - Fordeling av permisjoner og familieliv
  - Biologiske forskjeller på kvinner og menn
  - Harald Eia-effekten
- 
- Både kvinner og menn kan yte motstand

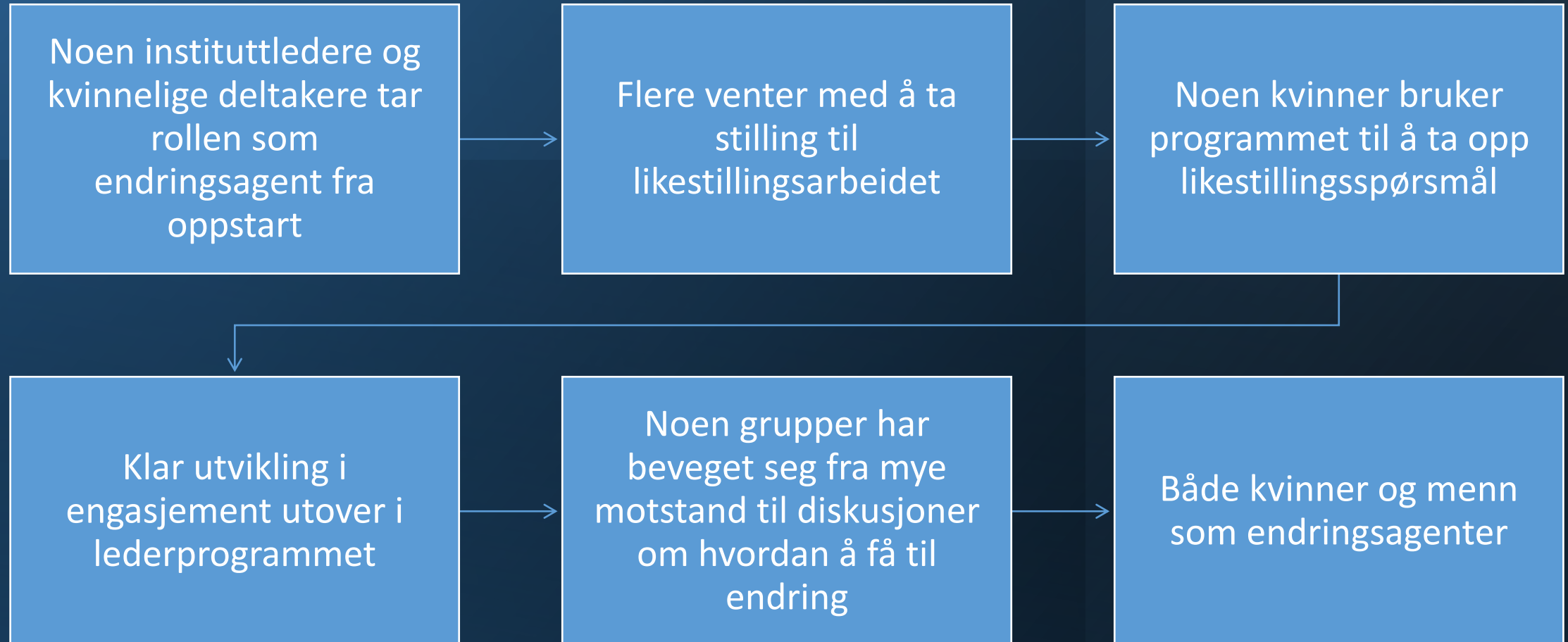




...men  
motstanden har  
endret seg

- Mer aksept av behovet
- Kortere moduler og arbeid over tid har hatt en positiv effekt
- Større etterspørsel etter verktøy
- Utvikling fra spørsmål om *hvorfor* til spørsmål om *hvordan*
- Fokus og premisser i organisasjonen er blitt endret

# Endringsagenter



Hvor er  
organisasjonen nå?







# Trestegsmodellen

---

Fase	Typiske uttrykk	Arbeidsmiljø	Struktur	Diskurs
<b>Tidlig fase</b> Lite likestilling Mannsdominans	Individualisert ansvar	Akkumulert ulempe problematiseres ikke	Strukturelle kjønnsforskjeller problematiseres ikke	Fravær av kvinner på toppen er ikke et problem/lite problem
<b>Midtfase</b> Mer vekt på likestilling i organisasjonen (offisielt)	Noen kvinner og ildsjeler tar opp problemet	De som opplever problemer har ansvaret	Noe mer problematisering («kanskje kvinner også ønsker karriere»)	Et begrenset kvinneproblem («noen kvinner er gode nok»)
<b>Avansert fase</b> Betydelig innsats for likestillingsarbeid	Bevissthet i organisasjonen Ledere og menn tar ansvar	Tiltak mot akkumulert ulempe Organisasjon tar ansvaret	Strukturelle kjønnsforskjeller motarbeides aktivt Ubevisste fordommer blir utfordret	Et viktig felles problem/system- problem som også omfatter menn

## Veien videre

Menn og maskulinitet

Arbeidsform

Endringsagentene

Den positive kulturutviklingen

De stille stemmene



A close-up photograph of a mole emerging from a mound of dark, rich soil. The mole's pink nose and one of its large, white, clawed paws are visible. The background is a blurred garden with green plants and a grey structure, possibly a greenhouse or shed.

# The molehills

And yet, the spokesperson for the group continues his summary:

“We think there are some alpha-males.” He goes on at some length about these difficult men, and what solutions there might be to the problems they cause. I wish I could find my voice, but I am so frustrated that I feel there is a high chance my voice will break, and I will become the archetype of women – weak and emotional. I bite my tongue. I want to find my voice. I want to stand up and say:

“You! You are these men. Every man in here is “these men.” We will get nowhere if none of you acknowledge your role!”

I am not angry with them. I like them, good colleagues, some even good friends. However, none of them is without any role in this. It is not a conscious choice they are making, but at the same time they are highlighting the very essence of the problem.



“Why don’t these women talk to their superiors? Report these things?” I want to laugh.

"I cannot go the management and have a meeting because I have, yet again, been left out of an email, forgotten for a meeting, added last to a list, not been invited to a lunch, not asked my opinion, not invited to co-supervise a master or PhD, left behind alone at the office on field-campaigns, not included in a research project in which I clearly have expertise, not cited by my own colleagues on highly relevant publications, not even asked to co-author a paper on a project where I am the lead expert but instead racing to find an equivalent male at a university nearby. Or perhaps the worst, tagged onto something at the last minute as the token woman without having an actual role. Included into meetings or in roles without any actual communication, guidance, input. Perhaps it is almost worse when you are included on paper, reduced to just your female name. No, I cannot report these molehills.

And yet the molehills have become a mountain."