

“Den uendelige historien”

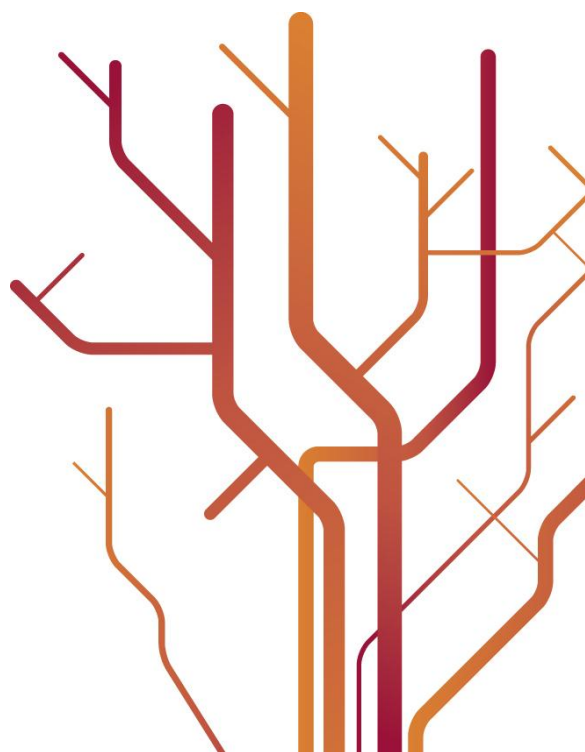
Om prosjekt brukt som tiltak ved kontinuerlig endringsarbeid i organisasjoner

En Studie av Opprykksprosjektet ved Universitetet i Tromsø

Randi Abrahamsen og Eline Stenseth

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi
- Master of Business Administration

Mai 2013



FORORD

NÅ leverer vi og i denne sammenheng er det flere som fortjener en takk.

Først vil vi takke alle informantene våre på Universitetet i Tromsø som gjennom sine fortellinger har gitt oss sine erfaringer og et bilde av Opprykksprosjektet. Vi har gjennom vårt arbeid fått stor respekt for de mange hardtarbeidende forskerne på UiT.

En stor takk til vår veileder Elin Nilsen for kreative forslag og gode tilbakemeldinger.

Vi vil også takke våre nærmeste for stor tålmodighet og forståelse, spesielt under skriveprosessen. En spesiell takk til Gunnar som har vært korrekturleser; takk for gode innspill, et tålmodig øre og god servering!

Tromsø mai 2013

Eline og Randi

INNHold

1 INNLEDNING	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Valg av case og klargjøring av problemstilling	6
1.3 Oppbygging av oppgaven	8
2 OPPRYKKSPROSJEKTET	9
2.1 Universitetet i Tromsø (UiT)	9
2.2 Bakgrunn for Opprykksprosjektet	9
2.3 Mål og organisering av Opprykksprosjektet.....	11
2.4 Virkemidler i Opprykksprosjektet.....	12
2.5 Milepæler i Opprykksprosjektet.....	14
3 TEORI.....	16
3.1 Prosjekt.....	16
3.2 Drivkrefter	17
3.3 Kontinuerlig endring.....	19
3.3.1 Faser i kontinuerlig endring.....	20
3.3.1.1 Freeze-fasen i kontinuerlig endring.....	21
3.3.1.2 Rebalance-fasen – hele implementeringen	22
3.3.1.3 Unfreeze fasen	23
3.3.2 Læring i organisasjoner	24
3.3.2.1 Læring på ulike nivå.....	24
3.4 Modell for vår tilnærming	28
4 METODE	30
4.1 Forskningsdesign	30
4.2 Casestudie	30
4.3 Hvilke data som er samlet inn og hvordan.....	31
4.3.1 Utvalg av enheter til intervju.....	31
4.3.2 Gjennomføring av undersøkelsen.....	33
4.3.3 Intervjuguide	34
4.3.4 Gjennomføring av intervju	34
4.4 Gjennomgang av dokumenter.....	35
4.5 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.....	35
4.6 Hvordan vi har analysert	37
4.7 Svakheter og styrker ved vårt metodiske valg	37

5 ANALYSE OG DRØFTING	39
5.1 Drivkrefter: Motivasjon for igangsetting av Opprykksprosjektet.....	39
5.1.1 Motivasjon – prosjektledelsen forteller	39
5.1.2 Motivasjon - dekanene forteller.....	42
5.1.3 Motivasjon - instituttledelsen forteller	43
5.1.4 Motivasjon – en oppsummering	44
5.2 Kontinuerlig endring - handling	44
5.2.1 Freeze – det skapte bilde	45
5.2.2 Rebalance – gjennomføring av tiltakene	47
5.2.2.1 Erfaringer – opprykkskandidatene forteller.....	47
5.2.2.2 Erfaringer - lederne på fakultet og institutt forteller.....	50
5.2.2.3 Erfaringer - Prosjektledelsen forteller	60
5.2.3 Unfreeze	61
5.3 Resultat – hvilke endringer finner vi?.....	62
5.3.1 Utvikling av kvinneandel i toppstillinger i prosjektperioden	62
5.3.2 Gjennomføring hos kvinnene som har deltatt i prosjektet.....	63
5.3.3 Erfaringer fra prosjektet som bidrar til læring og endring.....	64
5.3.4 Ringvirkninger og omdømmemessig betydning.....	65
6 KONKLUSJON.....	67
6.1 Erfaringer med anvendt teori.....	67
6.2 Drivkrefter	67
6.3 Endringer	69
7. REFERANSER	73
VEDLEGG: Intervjuguide	76

1 INNLEDNING

Denne oppgaven er en studie av hvordan prosjekt kan brukes i kontinuerlig endringsarbeid i organisasjoner. I studien ser vi på Opprykksprosjektet ved Universitetet i Tromsø (UiT).

1.1 Bakgrunn

Organisasjoner ser ut til å være i stadig raskere endring, og er opptatt av å tilpasse seg endringer i sine omgivelser. Dette gjenspeiles også i organisasjonsteoriens utvikling. Fra å være opptatt av hvordan oppnå stabilitet i organisasjoner, har fokuset dreid mot endringer (Jacobsen 2011). Forskningen tar opp tema som endringer i organisasjoner, endringsledelse og implementering av nye ideer og systemer.

Endringer kan være store omveltninger i organisasjonen eller mindre skrittvis endringer som har til hensikt å gjøre organisasjonen bedre til å utføre sine oppgaver. Store endringer som større omorganiseringer skjer episodisk, de er mer sjeldne og tilsiktet. Kontinuerlige endringer er mer pågående og utviklingsorienterte (Weick og Quinn 1999). De kjennetegnes ved inkrementelle endringer som bygger på og videreutvikler det etablerte i en organisasjon (Meyer og Stensaker 2011: 12). De omfatter ikke de store strukturene i organisasjonen, men er heller endringer i mindre skala. Slike endringer kan oppfattes som mindre “farlige” og kan skape mindre motstand enn mer radikale forandringer. De berører ofte færre personer og grupper, som gjør motstand lettere å håndtere (Jacobsen 2009). Dette kan bidra til mer vellykkede resultater.

Det kan være flere parallelle endringer i organisasjonen som overlapper med hverandre. En organisasjon med god endringskapasitet klarer å gjennomføre disse til fordel for organisasjonen over tid. Meyer og Stensaker definerer endringskapasitet som organisasjonens evne til å gjennomføre endringer, samtidig som den har fokus på å opprettholde den daglige driften (2011: 17). De sier at organisasjonen har tre ulike veier for å skape endringskapasitet: gjennom å frigjøre ressurser, gjennom å øke eller tilføye nye ressurser og å utvikle endringsressurser som endringsagenter, struktur og rutiner. En mulig vei er å organisere endringen som egne prosjekt gjennom å tilføre ressurser (2011: 89). Prosjekter brukes ofte i utviklingsarbeid og kan være en del av pågående utviklingsorienterte prosesser. Et prosjekt er aktiviteter som er avgrenset i tid og omfang, og har et klart mål for hva man vil ha oppnådd når prosjektperioden er over (Jessen 2001).

Implementering av utviklingsprosjekt i organisasjonen er avgjørende for hvor godt man lykkes med en varig endring. Hvordan ledelsen mobiliserer og gjennomfører endringsprosessen og hvordan ansatte møter den er av betydning for om organisasjonen oppnår ønskede resultat (Jacobsen 2009, Irgens 2011, Meyer og Stensaker 2011).

1.2 Valg av case og klargjøring av problemstilling

Vi har selv erfaring som ledere og har tatt del i ulike endrings- og utviklingsprosjekter i egne organisasjoner. Vi er opptatt av hva som er organisasjoners motivasjon for å sette i gang slikt arbeid, og hvordan erfaringer kan bidra til læring og videre endring i organisasjoner.

Vi har valgt å se på Universitetet i Tromsø (UiT) og deres bruk av i endring – og utviklingsarbeid.

Det som først fanget vår interesse, var UiTs mål om 30 % kvinneandel i toppstillinger innen 2013, dvs. i vitenskapelige toppstillinger som professorer og dosenter. Dette er en del av likestillingsarbeidet som sammen med langsiktig jobbing bidro til at UiT fikk Kunnskapsdepartementets likestillingspris for 2011. Ved overrekkelsen av prisen sa statsråd Tora Aaland (www.uit.no):

“Likestillingsarbeidet ved UiT fremstår som et prestisjeprosjekt for ledelsen, der kjønnsbalansen anses som en forutsetning for å lykkes”

UiT er en organisasjon hvor utvikling og læring står sentralt. Det gjelder både i universitetets virke som utdannings- og forskningsinstitusjon, men også i utviklingsarbeid i organisasjonen. UiT har de siste årene vært gjennom større endringer, blant annet fusjon og omorganisering av fakultetsstrukturen. UiT har også flere mindre prosjekter for å utvikle organisasjonen, og har tidligere hatt prosjekter og satsinger for å fremme likestilling.

I UiT sin plan for likestilling mellom kjønnene sier de at arbeidet med å oppnå kjønnsbalanse i vitenskapelige mellom- og toppstillinger skal ha høy prioritet (UiT 2009). Satsinger i planen knyttes til å nå målet om 30 % kvinner i toppstillinger, og to hovedsatsinger er rekruttering og opprykk.

Vi har valgt å se på Opprykksprosjektet. Prosjektet skal bidra til å nå målet i rektoratperioden 2009 -2013 gjennom å kvalifisere flere kvinner i førstestillinger¹ til professor eller dosent (UiT 2011 Prosjektbeskrivelse). Prosjektet har blitt høyt profilert i organisasjonen av UiTs øverste ledelse.

Vi ønsket å finne ut mer om motivasjonen for å sette målet om å få 30 % kvinner og starte Opprykksprosjektet. Det synes åpenbart at prosjektet rasjonelt vurdert skal bidra til å nå målet, men vi oppdaget tidlig at det ble uttrykt en bredere motivasjon. I plan for likestilling mellom kjønnene ved Universitetet i Tromsø 2010-2015 står det:

“En såpass drastisk økning i kvinneandelen i disse stillingene vil kunne fremme mer varige endringer i institusjonen ved at forskning, forskningsledelse og institusjonens linjeledere ved økt kvinneandel i vitenskapelige stillinger får tilgang til et rikere perspektiv og mer mangfoldig erfaringstilfang. Det kan også tenkes at prosjektet vil belyse noen av de mekanismene som gir de store kjønnsforskjellene horisontalt i organisasjonen. Oppgaven stiller store krav til lederferdigheter og kunnskaper særlig hos instituttlederne. Individuelle behov hos medarbeiderne skal balanseres mot de kollektive krav som enheten skal møte. Det er viktig at instituttlederne gis god lederstøtte underveis i prosjektet slik at de er godt kjent med og kan dyktiggjøre seg i bruken av de virkemidler de har til rådighet underveis i prosessen. Et vellykket resultat av satsingen vil også være av omdømmemessig verdi for institusjonen.”

Dette sitatet illustrerer at UiT har flere motiver for prosjektet. De uttrykker ønske om “rikere perspektiv og mer mangfoldig erfaringstilfang” og “belyse noen av de mekanismene som gir de store kjønnsforskjellene horisontalt i organisasjonen”. De beskriver også at en vellykket gjennomføring “vil være av omdømmemessig verdi”. For å få til arbeidet legges det vekt på ledelse og lederferdigheter for å kunne ivareta den enkelte ansatte og krav enheten ellers møter. Det legges videre vekt på lederstøtte for å ta i bruk prosjektets virkemidler. I innledende samtaler vi hadde med ansvarlige for prosjektet fikk vi forståelse av hensikten med å lære om verktøyene i prosjektet er at det kan brukes videre i lederes oppfølging av ansatte uansett kjønn og posisjon. Prosjektet kan i så fall ha til hensikt å prøve ut nye tanker og måter å løse problemer på som bidrar til endring. Det forutsetter at deltakerne lærer slik at praksis i organisasjonen blir endret (Irgens 2011).

¹ Førstestillinger er førsteamanuenser- og første lektorstillinger

Dette har ført oss fram til følgende problemstilling:

Universitetet i Tromsø (UiT) har et strategisk mål om 30 % kvinner i toppstillinger innen 2013. Opprykksprosjektet (ORP) er ett av tiltakene for å nå målet. Hva har vært UiT sin motivasjon for igangsetting av Opprykksprosjektet? Hvordan har prosjektet bidratt til endringer i organisasjonen?

1.3 Oppbygging av oppgaven

I kapittel 2 vil vi beskrive Opprykksprosjektet (ORP) nærmere. Prosjektet har som mål og kvalifiserer kvinner til professor og dosent gjennom bruk av konkrete tiltak.

Opprykksprosjektet er et av flere parallelle endrings- og utviklingsprosjekt ved UiT.

I kapittel 3 vil vi beskrive vårt teoretiske rammeverk for å svare på problemstillingen. Vi mener UiT er en organisasjon som er opptatt pågående endrings og utviklingsarbeid og vil plassere prosjektet i en ramme av kontinuerlige endring. For å se på UiT sin motivasjon for å starte Opprykksprosjektet, vil vi se på hvilke drivkrefter som belyser dette; rasjonelle, symbolske eller identitetsmessige. For å undersøke om prosjektet har bidratt til endring vil vi se på hvordan endringsarbeidet har foregått. Vi vil bruke teori om kontinuerlig endring og hva som kjennetegner en slik endringsmodell og bruke fasene i modellen; freeze – rebalance – unfreeze (Weick og Quinn 1999). Avslutningsvis i teoridelen vil vi se på hvordan læring en forutsetning for endring, og se på ulike læringsnivå. Oppsummert kan vår modell presenteres slik:



Figur 1: Modell for vår tilnærming og teoretiske ramme

Kapittel 4 beskriver vårt metodevalg. Vi har valgt å gjennomføre en kvalitativ caseundersøkelse ved å intervju sentrale aktører i Opprykksprosjektet. Aktørene har ulike plassering i organisasjonen og ulike roller i prosjektet.

I kapittel 5 presenterer og analyser vi dataene våre i lys av teoriene som vi har introdusert. Vår konklusjon presenteres i kapittel 6.

2 OPPRYKKSPROSJEKTET

2.1 Universitetet i Tromsø (UiT)

UiT ble åpnet i 1972 og er i dag det fjerde største universitetet i Norge med rundt 9500 studenter og 2500 ansatte. I de senere årene har det skjedd flere omorganiseringer ved institusjonen. I januar 2009 ble Universitetet og Høgskolen i Tromsø fusjonert. Fra august 2009 fikk det nye universitetet ny fakultetsstruktur med seks fakulteter. En ny fusjon mellom UiT og Høgskolen i Finnmark ble vedtatt i statsråd i februar 2013. Det innebar også en endring av navnet til Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet (www.uit.no).

Universitetsstyret er UiTs øverste organ hvor blant annet vedtak om strategi og handlingsplaner for institusjonen besluttes. Den øverste ledelsen er todelt: et rektorat som har den faglige ledelsen og direktøren som har det øverste administrative ansvaret. Den todelte ledelsen gjenspeiles også i fakultetene med dekaner som har det faglige ansvaret og direktører som har det administrative ansvaret. Fakultetene er delt inn i ulike institutt. Fra 2009 er instituttleder ansatt og ikke som tidligere valgt. Instituttleder har også fått personal- og budsjettansvar som ikke tidligere lå til stillingen.

Rektoratet velges for fire år. For hver periode lages det et strategidokument og en handlingsplan som vedtas i Universitetsstyret.

2.2 Bakgrunn for Opprykksprosjektet

I februar 2009 arrangerte det nyvalgte rektoratet et strategiseminar der ansatte og studenter ble invitert til å komme med strategiske råd innenfor 30 utvalgte tema. Innspillene dannet grunnlaget for strategidokumentet for 2009 -13. Her presenteres visjon, verdigrunnlag og mål innen fem områder. Målene og forslagene fra strategiseminalet ble videre konkretisert i en handlingsplan. Strategidokumentet ble vedtatt i Universitetsstyret juni 2009 (UiT, styresak 37/09).

I strategidokumentet kapittel 6 står følgende mål: *“Det skal arbeides bevisst for å fremme en organisasjonskultur og et arbeidsmiljø som er inkluderende og rettferdig for begge kjønn”*.

Videre står det: “ *UiT skal legge til rette for karriereveien førstelektor – dosent² og førsteamanuensis – professor. UiT skal utforme mål og virkemidler for å rekruttere og beholde vitenskapelig personale. Kvinneandelen i toppstillinger (professor og dosent) skal økes til 30 %* “. Dette følges opp i handlingsplanen med tre konkrete handlinger for å nå målet, blant annet at “ *UiT skal gjøre bruk av insentivmidler til institutt/fakultet som har gode tiltak for rekruttering av kvinner til toppstillinger*”.

UiT har hatt en dårlig kjønnsbalanse i toppstillinger. I 2001 var andelen 9,1 % ved UiT, mens Universitet i Oslo hadde 18,3 % kvinner i toppstillinger³. Tidligere hadde UiT mål om 25 % kvinner i toppstillinger i løpet av 2010. Det ble nesten nådd dette året, med 24,6 % kvinner av de 234,1 ansatte i professor/dosentstillinger. I 2011 økte dette til 244,1 stillinger og 27,7 % kvinner (www.dbh.nsd.uib.no).⁴

UiT er inne i et generasjonsskifte hvor 66,3 % av de professorkompetente er over 55 år. 30,3 % av førsteamanuensene er over 55 år (UiT Forskingmelding 2010). Generasjonsskiftet ved UiT har blitt sett på som en anledning til å bedre kjønnsbalansen i vitenskapelige stillinger. Men omfanget av forventede avganger ville ikke være tilstrekkelig til å nå målet om 30 % kvinner i toppstillinger innen utgangen av 2013. UiT ønsket å bidra til at flere kvinner fikk toppstillinger gjennom å kvalifisere seg til personlig opprykk på grunnlag av kompetanse. (UiT Opprykksprosjektet 2010).

En ytterligere konkretisering kom da Universitetsstyret vedtok *Plan for likestilling mellom kjønnene ved Universitetet i Tromsø 2010 – 2015* i oktober 2010. Planen tar utgangspunkt i UiT sitt strategidokument, likestillingsloven⁵ og rapport fra Europakommisjonen sitt prosjekt genSET⁶. Likestillingsloven pålegger UiT å være aktiv for å fremme likestilling og hindre diskriminering. GenSET hevder at kvaliteten på forskning heves ved å ta inn kjønns- og likestillingsdimensjonen i organisasjonen. Prodekan Curt Rice hadde deltatt i arbeidet med rapporten og UiT tiltrådte denne. Likestillingsplanen omfatter alle personalgrupper ved UiT.

² Stillingen undervisningsdosent ble vedtatt innført som stillingstittel i 2003. I 2006 ble tittelen bestemt endret til bare dosent og det ble vedtatt innført en opprykksordning fra førstelektor. Opprykket til førstelektor og ny type dosent bygger på undervisningsmessige kvalifikasjoner, og er et alternativ til opprykk til stillinger som førsteamanuensis og professor, som bygger utelukkende på vitenskapelige kvalifikasjoner.

³ Tallene er før fusjonen mellom UiT og HiTo. Dosentstillingene er ikke inkludert.

⁴ Database for høyere utdanning.

⁵ Lov av 9.juni 1978 nr45 om likestilling mellom kjønnene.

⁶ Consensus Report Recommendation for Action on the Gender Dimension in Science.

Arbeidet med å oppnå kjønnsbalanse i faste vitenskapelige mellomstillinger og toppstillinger skal ha høy prioritet.

Planen foreslår ulike tiltak. Opprykksprosjektet er ett av disse. Andre tiltak som skal gjennomføres er blant annet rekruttering, lederopplæring og fakultetsvise likestillingsplaner (Universitetsstyret i Tromsø sak 35/10).

Det har gjennom mange år vært jobbet med likestilling og moderat kjønnskvoltering ved UiT. Det har tidligere vært prosjekter som mentorprosjektet og tiltak for økt rekruttering av kvinner til professor 2-stillinger. Opprykksprosjektet er også ett av flere prosjekt ved UiT som har karakter av organisasjons- og utviklingsprosjekt. Noen av disse prosjektene ser ut til å virke ved siden av hverandre og har innhold rettet mot samme tema. Lederutviklingsprogrammet og kurs med fokus på karriereutvikling er to av disse.

2.3 Mål og organisering av Opprykksprosjektet

Universitetsstyret vedtok i sak 35/10 at *“Universitetet skal finne fram til kvinner som er motivert og har potensial til å oppnå personlig opprykk til professor/dosent innen utgangen av 2013”* (UiT, Plan for likestilling 2010 - 15).

Opprykksprosjektet går ut på å ta i bruk karrierefremmende virkemidler slik at kvinner i førstestillinger gis mulighet til å kvalifisere seg til toppstillinger raskere enn de ellers ville ha gjort. En viktig faktor for å nå dette målet er den motivasjonen kvinnene i prosjektet har til å gjøre dette karrierespranget sammen med individuell tilrettelegging fra instituttleder og fagmiljø. I tillegg ønsker de å høste erfaringer med virkemidler som kan komme til nytte i det videre likestillingsarbeidet (UiT, Opprykksprosjektet 2010). I samtaler med Avdeling for personal- og organisasjon (POA) ble det formidlet at prosjektet i tillegg til å kvalifisere kvinner til opprykk også skal øke instituttledelsens kompetanse på karriereutvikling og oppfølging av ansatte, uavhengig av kjønn, og gi erfaring med mulige verktøy i slikt arbeid.

Prorektor for forskning- og undervisning, Curt Rice, har vært en sterk pådriver for prosjektet. Han representerer den politiske ledelsen av prosjektet og sitter i styringsgruppa sammen med universitetsdirektør og POA ved direktør og seniorrådgiver. Prosjektet drives av POA, og personal- og organisasjonsdirektør Odd Arne Paulsen er prosjektleder. Senter for kvinne- og

kjønnsforskning (Kvinnforsk) skulle bistå med organiseringen av gruppeaktiviteter for opprykkskandidatene. Dekanene/prodekanene og instituttlederne har også viktige roller i prosjektet. I tillegg til å melde inn aktuelle kandidater til å delta i Opprykksprosjektet, skal de bidra med individrettede tiltak innenfor de rammer og økonomiske ressurser de har. Det innebærer å støtte kandidatene slik at motivasjon og fokus på oppgavene opprettholdes (UiT Opprykksprosjektet 2010).

I alt 55 kvinner ble plukket ut som deltakere i prosjektet. Etter en individuell prosess med alle, var det fem som ikke ble med. Offisiell oppstart med opprykkskandidatene og leder var i februar 2011. I løpet av prosjektperioden ville kandidatene kunne søke opprykk høsten 2011 og 2012. Det ble lagt inn en ekstra mulighet for innlevering av søknad i februar 2013. Prosjektet vil bli avsluttet høstsemesteret 2013 (UiT, Opprykksprosjektet 2010).

Samspill mellom deltakerne i prosjektet, oppfølging og tilrettelegging fra fakultet, institutt og fagmiljø går igjen i UiT sine dokumenter om prosjektet. Ved oppstart hadde POA samtaler med ledere på fakultet- og instituttnivå med informasjon om tiltaket og deres oppgaver. Både ledere og deltakere var med i det først avsparkmøtet i februar 2011.

2.4 Virkemidler i Opprykksprosjektet

Selve ideen til prosjektet kommer fra UiT sin ledelse og er utformet av POA. Enkelte av de karrierefremmede virkemidlene er hentet fra erfaringer ved fakultetene. Et slikt eksempel er prøveevaluering som hadde vært gjennomført ved Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning med gode erfaringer. Det er også sett på erfaringer fra Mentorprogrammet. Virkemidlene i Opprykksprosjektet er etter det vi kjenner til satt sammen på en måte som ingen har gjort tidligere på noen av universitetene. Prosjektet representerer således et nybrottsarbeid.

Felles for virkemidler som var tenkt brukt i Opprykksprosjektet er at de skal være nyttige og målrettet så deltakerne skal få levert søknader om opprykk innen 2013. Virkemidlene er:

Felles samlinger: Oppstartssamling og samling underveis med deltakere og fakultet- og instituttledelse.

Deltakersamlinger: Samlinger med fokus på ulike tema som kompetansekrav for opprykk, skriving av søknad og CV. Det har vært stort fokus på skriving og erfaringsutveksling. Foredragsholdere er hentet internt fra UiT og utenfor institusjonen.

Skriveuker: Det har vært tre slike uker for opprykkskandidatene på Sommarøy hotell utenfor Tromsø. Der har kandidatene fått tilrettelagt for å jobbe med egen skriving gjennom praktiske forhold som servering av alle måltider og bistand fra UiT sin IT-avdeling med å legge til rette for PC, skrivere og internettoppkobling. Innledningsmøtet på Sommarøy var obligatorisk for alle kandidatene, mens resten av aktivitetene i uken var frivillige. Det ble blant annet holdt foredrag hvor man kunne delta ved behov. Videre var det tilgjengelig ansatte fra UiT som veiledet om akademisk skriving, pedagogiske mapper og formelt regelverk.

Prøveevaluering: Kandidatene fikk tilbud om å levere arbeidene sine til en prøveevaluering på lik linje med en ordinær evaluering for opprykk. Det ble oppnevnt komiteer for den enkelte med én representant. Etter evalueringen fikk kandidatene tilbakemelding på om og hvilke oppgaver som gjenstår før de kan sende inn en søknad om opprykk.

Karriereutviklingssamtaler og utarbeiding av individuelle karriereplaner i samarbeid med instituttleder.

Mentorordning: Tilbud om bruk av mentor (knyttet til søknad om likestillingsmidler)

Lederstøtte til instituttene på personaloppfølging og bruk av virkemidler.

Likestillingsmidler: UiT har midler tilknyttet plan om likestilling mellom kjønnene som lyses ut hvert år. Fakultetene kan søke om penger til egne tiltak, blant annet til individuelle tiltak til kandidatene i Opprykksprosjektet. Disse midlene har også i prosjektperioden vært satt av til sentrale aktiviteter knyttet til prosjektet.

(Universitetsstyret i Tromsø sak 35/10, brev og dokumenter om prosjektet, prosjektplan og samtaler med POA)

2.5 Milepæler i Opprykksprosjektet

Tabellen under er en oversikt over aktiviteter og milepæler i prosjektperioden. Framstillingen er gjort på bakgrunn av dokumenter fra UiT og samtaler med POA. Ikke alle detaljer er tatt med i oversikten, det har også vært møter i styringsgruppen i prosjektperioden.

	Aktivitet /Milepæler
2009	Strategisk mål om 30 % kvinner i toppstillinger
April 2010	Arbeidsgruppe etablert for å foreslå tiltak og virkemidler som kunne bidra til større kjønnsbalanse, med særlig vekt på målet om 30 % kvinneandel i toppstillinger innen utgangen av 2013
Juni 2010	Brev til fakultetene/Tromsø museum hvor enhetene ble bedt om å gi en oversikt over aktuelle kvinnelige førsteamanuenser og førstelektorer med mulighet for å oppnå professor- eller dosentkompetanse innen utgangen av 2013.
Oktober 2010	Universitetsstyret sak 35/10: Plan for likestilling mellom kjønnene. ORP var ett av tiltakene.
Jan/feb. 2011	POA koordinerte arbeid med å kartlegge og synliggjøre kriterier for opprykk: gjennomgang av regelverk for søknad
Jan/feb. 2011	POA hadde møter med alle fakultetsledere for informasjon om prosjektet
12.01.11	Frist for å melde deltakere til prosjektet
15.01.11	Beslutning om prosjektorganisering og plan for prosjektet
07.02.11	Offisiell oppstart av prosjektet. Kandidatene sammen med fakultet- og instituttledelsen deltok på kick-off på Linken
15.02.11	Frist for å søke likestillingsmidler fra universitetsledelsen
01.03.11	Dagssamling på Linken for opprykkskandidater og ledere. Tema: Kompetansekrav for opprykk og hvordan skrive søknad og CV
25.03.11	Frist for kandidatene; levering av arbeider til prøveevaluering (noen fikk lenger tid)
Februar/mars 2011	Fastsetting av administrativ ordning for opprykk ved UiT, herunder søknadsfrister: utfyllende bestemmelse til det nasjonale regelverket
08.04.11	Frist for utsending av prøveevalueringene til de som skal evaluere: utsending til komiteene gjort av POA og Kvinnforsk
14.04.11	Fastsetting av utfyllende bestemmelser for tilsetting og opprykk ved UiT

17.6.11	Frist for å melde tilbake fra prøveevalueringen til kandidatene
Uke 26 2011	POA hadde dialog med fakultet/instituttledelse
Juli – desember 2011	Kandidatene følger egne arbeidsplaner på basis av prøveevaluering. Tiltak, tilrettelegging og oppfølging fra leder.
22.08.11	Dagssamling for kandidatene på Linken: Erfaringsutveksling, motivasjon, oppdatering for veien videre
15.09.11	Frist for levering av opprykkssøknader
03-07.10.11	Skriveuke/kurs på Sommarøy. Innleid kompetanse
Desember 2011	Evalueringsav 2011 og fastsetting av plan for 2012
2011 - 2012	Fortløpende informasjon og koordinering i ledermøter
23.-27.04.12	Skriveuke/kurs Sommarøy. Innleid kompetanse
01.10.12	Uformelt sosialt samvær for opprykkskandidatene. Tilbakemeldinger fra kandidatene og ønsker videre.
17.12.12	Inspirasjonssamling på Linken for opprykkskandidatene
07-11.01.13	Skriveuke/kurs Sommarøy.

Tabell 1: Milepæler i Opprykksprosjektet (informasjon fra POA)

3 TEORI

I dette kapitlet vil vi beskrive vårt teoretiske rammeverk. Teorien blir våre “mentale briller” som skal hjelpe oss til å se og lage antakelser om hva vi kan forvente å finne i vår undersøkelse av Opprykksprosjektet.

Vi plasserer prosjektet inn i en ramme: som et utviklingsprosjekt og som en del av en kontinuerlig endringsprosess. Vi ønsker å se på UiT sin motivasjon for å sette mål og starte prosjektet, og vil beskrive ulike drivkrefter som kan være styrende for dette. For å se om prosjektet bidrar til endring vil vi ta utgangspunkt i kontinuerlig endringsarbeid: hva kjennetegner en slik endringsmodell og hva er av betydning for arbeid med kontinuerlig endring og ledelse av dette arbeidet? Avslutningsvis vil vi se på læring i organisasjonen som en forutsetning for det kontinuerlige endringsarbeidet.

Figur 1 er en modell for vår tilnærming og teoretisk ramme som skal bidra til å svare på vår problemstilling: *Hva har vært UiT sin motivasjon for igangsetting av Opprykksprosjektet? Hvordan har prosjektet bidratt til endringer i organisasjonen?*



Figur 1: Modell for vår tilnærming og teoretisk ramme

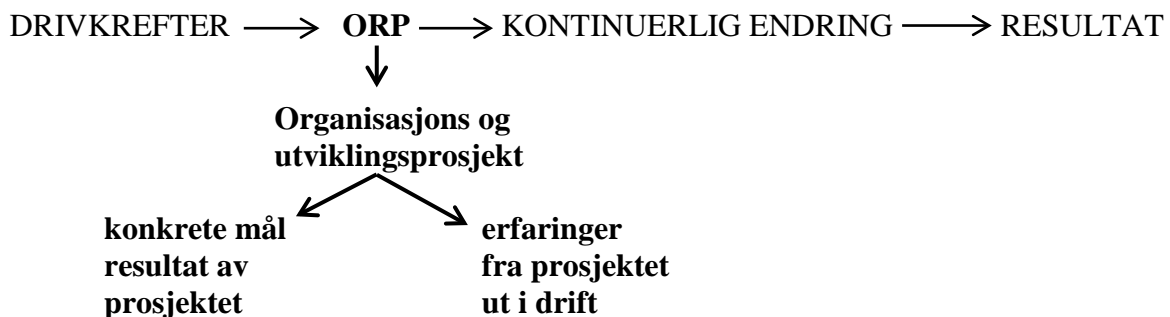
3.1 Prosjekt

Universitetet i Tromsø (UiT) har et strategisk mål om 30 % kvinner i toppstillinger innen 2013. Opprykksprosjektet er et av tiltakene for å nå målet.

Prosjekt er et sentralt begrep i vår problemstilling; hvordan prosjekt blir verktøy for å nå en målsetning og bidra til varig endring i organisasjonen. Prosjekt kommer fra det latinske ordet *å projisere*. *Pro* betyr frem og *jicere* å kaste; i en oversatt betydning betyr prosjekt å kaste frem (Karlsen og Gottschalk 2008). Felles kjennetegn ved prosjekter er at de er resultatorienterte, har entydig målsetning, begrensninger med hensyn til tid og kostnader, er engangsforetak, og ofte har tverrfaglig samarbeid. Prosjekter gjennomføres ofte på tvers av organisasjonsenheter (Karlsen og Gottschalk 2008, Jessen 2001, Rolstadås 2001).

Prosjekter varierer i størrelse og kompleksitet; det kan være store utbygginger, implementering av systemer, forskningsprosjekter, osv. Ettersom Opprykksprosjektet har som mål å bidra til varige endringer i en organisasjon, er det et organisasjonsutviklingsprosjekt. Slike prosjekt er endringsprosjekter hvor målet for eksempel er å skape ny organisasjonsstruktur, ny atferd eller nytt image. Utviklingspregede prosjekter berører flere parter og det kan være motstridende interesser. God kommunikasjon og deltakelse er derfor viktig (Karlsen og Gottschalk 2008).

Prosjekter som skal bidra til organisasjonsutvikling kan tenkes å ha ulike hensikter. De kan være rettet mot konkrete oppgaver som skal løses, med konkrete mål og resultat. Eller de kan ha til hensikt å ta erfaringene ut i vanlig drift i organisasjonen etter prosjektets avslutning. Slik figur 2 viser under har Opprykksprosjektet (ORP) begge disse elementene: Prosjektet har en klar målsetning om 30 % kvinner i toppstillinger ved utgangen av 2013. Samtidig ønsker UiT varige endringer og at erfaringer fra prosjektet skal brukes videre:



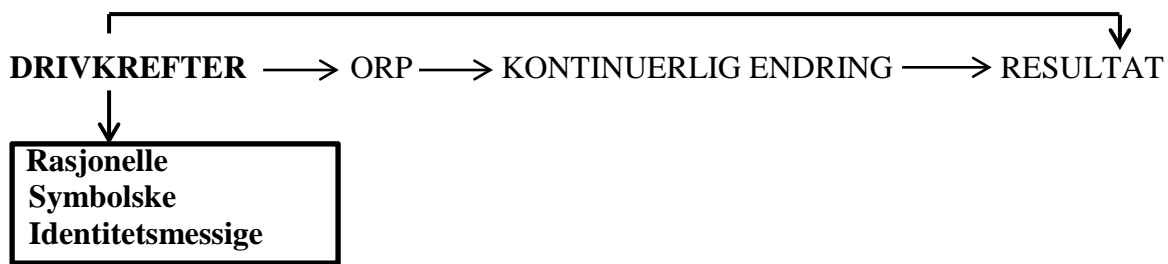
Figur 2: Opprykksprosjektet som organisasjons- og utviklingsprosjekt

3.2 Drivkrefter

Hva har vært UiT sin motivasjon for igangsetting av Opprykksprosjektet?

Motivasjon handler om hva som ligger til grunn for og leder fram mot UiT sin beslutning om mål og valg av Opprykksprosjektet som virkemiddel. Vi velger å se på hvilke drivkrefter som påvirker UiT sine valg og som er av betydning i denne prosessen. Drivkreftene er viktige for å forstå hendelsesforløpet i prosjektet; hvorfor man gjør de tingene man gjør. De vil også kunne ha og betydning for resultatet.

For å kunne se hvilke drivkrefter dette kan være vil vi benytte en rasjonell, en symbolsk og en identitetsmessig innfallsvinkel (Røvik 1998). Dette er oppsummert i figur 3.



Figur 3: Ulike drivkrefter som kan være styrende

Rasjonelle drivkrefter: De rasjonelle drivkreftene baserer seg på at organisasjonen har en utfordring, et problem som den ønsker å finne beste praksisen for å løse (Nilsen 2007). Tiltakene som settes inn representerer løsning på konkrete problemer i organisasjonen (Røvik 1998). Dette kan være en del av en naturlig utvikling hvor mål settes og tiltakene er virkemidler for å nå målet få til endringer i organisasjonen.

Symbolske drivkrefter: Symbolperspektivet utfordrer oppfatninger om at det er de interne problemene og utfordringene som driver organisasjonen til å lete etter løsninger. Dette perspektivet legger det vekt på hvordan organisasjonen blir påvirket av ideer og tanker fra omverdenen i sine valg og handlinger. Organisasjonens utfordringer er av betydning ikke bare for den enkelte institusjonen, men for flere virksomheter. I hvilken grad en organisasjon tar inn ideer og bruker dem vil være bero på om disse har en klangbunn i samtiden (Røvik 1998: 131). UiT inngår i en institusjonell sammenheng. Det er en offentlig virksomhet som er underlagt styring fra departementet, og følger lover og retningslinjer for høyere utdanning. UiT har også et samarbeid- og konkurranseforhold til andre utdanningsinstitusjoner.

Identitetsmessige drivkrefter: Identitet er brukt som begrep innen sosialpsykologien og beskriver hvordan den enkelte forstår seg selv og sin rolle i relasjon til andre rundt seg (Eriksson 1963, Fitzgerald 1993 i Røvik 1998: 133). Identitet brukes også til å se på grupper selvforståelse og er et nyttig begrep i analyse av organisasjoner. Organisasjonens identitet er knyttet til den mer eller mindre like oppfatningen medlemmene har om hvem man er som organisasjon, hvem man ønsker å likne og hvem man ønsker å være ulik (Røvik 1998). Omgivelsene blir en viktig premis for organisasjonens identitetsbygging. De symbolske og identitetsmessige drivkreftene er derfor koblet nært mot hverandre (Nilsen 2007).

Organisasjonens identitetsforvaltning og omdømmebygging vil framheve hvordan den vil framstå, og hva som kan være av betydning for å framstå tidsriktig og med fortrinn.

Forventede funn: Vi ønsker å se på hva som er UiT sin motivasjon for valg av Opprykksprosjektet som tiltak gjennom å:

- Identifisere drivkrefter og kategorisere dem:
 - Rasjonelle drivkrefter: om vi kan finne motivasjon drevet av behovet for å løse konkrete utfordringer.
 - Symbolske drivkrefter: om vi finner motivasjon drevet av krav og forventninger fra omverden som politiske føringer, retningslinjer og “tidsriktige” trender i academia
 - Identitetsmessig drivkrefter; hvordan UiT er opptatt av å framstå og forventninger om betydningen av omdømme.
- Se om aktører vektlegger drivkrefter ulikt.

3.3 Kontinuerlig endring

Hvordan har prosjektet bidratt til endringer i organisasjonen?

For å belyse andre del av problemstillingen vil vi anvende “kontinuerlig endring” som kontekstuell ramme (Weick og Quinn 1999).

Organizational change is defined as a difference in form, quality, or state over time in an organizational entity (Van de Ven og Poole 1995: 512).

Endring kan gjelde ulike områder i organisasjonen. Enheten som endres kan være en persons jobb, en arbeidsgruppe, en avdeling, hele organisasjonen, eller en organisasjons forhold til en annen organisasjon.

Ut i fra et organisasjons- og utviklingsperspektiv er endring sammensatt av flere forhold som verdier, atferd, strategier og teknikker som er rettet mot den planlagte endringen i organisasjonens arbeid (Weick og Quinn 1999). Man kan snakke om endringer i organisasjoner som to typer modeller; episodisk og kontinuerlig endring.

Episodisk endring brukes om organisasjonsendringer som har en tendens til å være sjeldne, usammenhengende, og oftest tilsiktete. Denne formen for forandring karakteriseres som episodisk fordi den forekommer i spesielle perioder ved skift som utløses av eksterne

hendelser som teknologiendringer eller interne hendelser som endring i nøkkelpersoner (Weick og Quinn 1999). Dette kan være endringer som større omorganiseringer og fusjoner.

Kontinuerlig endring brukes om organisatoriske endringer som kjennetegnes ved å være pågående, utviklingsorienterte og gjentakende. Organisasjonen er i en stabil periode, og endringene bærer preg av små kontinuerlige justeringer. Endringene kan skje samtidig på tvers av enheter, kan gjentas og skape betydelig forandring over tid. Denne type endring er kjennetegnet av å være inkrementell og uten store sprang. Organisasjonen setter ofte i gang mange ulike tiltak kontinuerlig etter hvert som man ser at behov dukker opp. Små forandringer og tilpasninger er naturlig i en organisasjon som er i modus for kontinuerlige utvikling. Denne endringsmodellen forutsetter en årvåkenhet fra organisasjonen; organisasjonen må ha system og struktur på plass som fanger opp signaler og har kapasitet til å gjøre noe med dem (Weick og Quinn 1999).

Vi plasserer Opprykksprosjektet inn i en kontinuerlig endringsmodell og ikke i en episodisk. Det er tidsavgrenset, men har elementer som kan gjentas. Det er et ønske om at erfaringer og læring fra prosjektet kan bidra til endringer i organisasjonen. Opprykksprosjektet er et av flere parallelle tiltak, og følger opp prosjekter som har vært gjennomført tidligere. Lederutviklingsprogram, mentorprogram, rekrutteringsprosjekt og lektorprosjektet m.fl.

Gjennom de seinere årene har UiT også vært gjennom større endringer som er av mer episodisk karakter; fusjon, sammenslåing av flere institutter og fakultet. Fra 2009 ble fast ansatt instituttledelse m.m. Både kontinuerlige endringer og episodiske endringer kan bidra til økt endringskapasitet i organisasjonen dersom prosessene oppleves som gode. Endringskapasitet handler om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt (Meyer og Stensaker 2011). Vi legger til grunn at UiT har kapasitet til endringsarbeid, og at kontinuerlig endring er en naturlig aktivitet i organisasjonen.

3.3.1 Faser i kontinuerlig endring

Kontinuerlig endring kan være preget av en kontinuerlig forbedring og mindre justeringer. Drivkreftene til forandring kommer ofte internt fra organisasjonen og berører ikke dypstrukturene. Endringene kan defineres som førsteordens endringer (enkeltekrets-læring,

Argyris 1999), og med tilpasning i et langsiktig perspektiv. Handlinger som improvisasjon, oversettelse og læring kjennetegner endringene (Weick og Quinn, 1999).

Fasene i en kontinuerlig endringsmodell er forskjellig fra en episodisk endringsmodell. I episodiske endringer vil Kurt Lewins modell for endring med *unfreeze – change – refreeze* være hensiktsmessig. Man skaper en kriseforståelse som grunnlag for endring og tiner opp (*unfreeze*) for å muliggjøre endringsprosessen (*change*). I *refreeze* vil organisasjonen stabilisere seg igjen i ny form (Weick 2000). I en kontinuerlig endringsmodell beskriver Weick og Quinn at intervensjonen foregår i en annen rekkefølge *freeze - rebalance - unfreeze* (1999). Mens man i en organisasjon i episodisk endring har en *freeze*-fase som stabiliserer, vil en i kontinuerlig endringsmodell ha en organisasjon som har som sin normale modus å være i bevegelse hele tiden; en *unfreeze*-situasjon med improvisasjon, oversetting og læring (Weick og Quinn 1999, Weick 2000).

3.3.1.1 Freeze-fasen i kontinuerlig endring

Denne fasen handler om å identifisere de mønstre som er i organisasjonen og fryse dem fast. Noen finner utfordringer og ser behov for å undersøke hva som skjer. *Freeze* er å fange sekvenser; kartlegge situasjoner så vi kan se hva som skjer i organisasjonen på det gitte tidspunkt. Det kan være hendelser organisasjonen kan lære av, og bruke til å overføre kunnskap for å utvikle bedre praksis (Weick og Quinn, 1999). Det starter gjerne med at noen forutser at noe kan inntreffe, som kan få følger for organisasjonen. Organisasjonen må ha kapasitet til å fange opp endringssignaler innenfra og utenfra. Endringssignaler som kommer innenfra kan gå på forhold som mangelfull kompetanse, avvik i kvaliteten på produksjon, svikt i budsjettkontroll, osv. Det kan også være tiltak som en avdeling har gjennomført som kan danne mønster for overføring til hele organisasjonen. Eksterne endringssignaler kan være økonomiske forhold, endringer i rammebetingelser som offentlige lover og bestemmelser, og konkurranse om begrensede ressurser som studenter eller de gode forskerne (Irgens 2011).

En viktig ledelsesutfordring i denne fasen er å skape aksept for endringer. I kontinuerlig endring vektlegger Weick og Quinn (1999) at endringsagenten, den som skal bringe ideen ut, må kunne skape et bilde av hva som skal skje og betydningen det vil ha. Kommunikasjon av ideen og dens betydning blir viktig også for å få dialog med personene i organisasjonen. Endringsagentene må kunne tydeliggjøre prosessen og sette ord på det som skal skje. Dette er av betydning både ved oppstart og underveis.

Forventede funn: Vi vil bruke denne fasen og dens kjennetegn til å identifisere og forstå:

- hvordan det er skapt et bilde av behov
- om det er tydelige endringsagenter
- om det er skapt forståelse for og forankring av prosjektet

3.3.1.2 Rebalance-fasen – hele implementeringen

Denne fasen kjennetegnes av at det skjer en ny tolkning av de mønstre som er i organisasjonen. Det kan føre til nye måter å handle på, nye organisasjonsmønstre og ny benevnelse eller merkelapper. Hvordan ledelsen går frem for å skape forståelse og aksept for endringen er viktig. Dette kan redusere og forebygge blokkeringer; motstand mot gjennomføring av tiltakene (Weick og Quinn 1999).

Handlingene i denne fasen vil være å prøve ut de tiltak og aktiviteter som det er behov for ut fra et situasjonsbilde som er kartlagt i freezefasen. Det kan være utprøving av nye måter å gjøre ting på, nye rutiner og nye prosedyrer for arbeidsprosesser. Man prøver ut tiltakene og finner om det er grunn til endring av tidligere handlingsmåter.

Kjennetegn ved en kontinuerlig endring er at organisasjonen fanger opp signaler, har en infrastruktur, stor endringskapasitet og et støtteapparat på plass. Organisasjonen er i stand til kontinuerlig tilpasning og har en endringsagent som tydeliggjør og bidrar til å sette ord på pågående prosesser (Weick og Quinn 1999).

Informasjon og medvirkning er to viktige faktorer i en endringsprosess. Å legge til rette for innspill gir deltakerne eierskap. Det er nødvendig for å få til læring i organisasjonen. En forutsetning for det, er at ledelsen legger til rette for at denne typen prosesser kan forekomme slik at varige endringer kan skje. Det dreier seg om informasjon, erfaringsutveksling underveis og å vise vilje og evne til å ta i bruk innspill og erfaringer (Irgens 2011).

Vi vil ha oppmerksomhet på forhold knyttet til hvordan leder bringer ut og skaper medvirkning. Hvordan leder støtter og følger sine medarbeidere i gjennomføringen vil vi også ha fokus på. I artikkelen *Cracking the Code of Change* presenterer Beer og Nohria (2000), to strategier for ledelse i endringsprosesser: (tabell 2)

	Strategi E (economic)	Strategi O (organization)
Mål	Økonomisk forbedring	Læreevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Bruk av finansielle insentiver	Indre motivasjon, ønske om å endre
Konsulenter	Eksterne spesialister	Prosesskonsulenter

Tabell 2: Oversikt over hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O (Beer og Norhia 2000, Jacobsen 2011)

Tenkningen i strategi E er at det er en gruppe (toppledelsen) som har vurdert behov for endring og utarbeider løsninger som blir implementert. Endringen drives fram ovenfra og ned. I strategi O snakkes det mer om utvikling enn om endring, og endringen sees på som en kontinuerlig prosess. Derved får også ledelsen en annen rolle (Beer og Nohria 2000).

I en kontinuerlig endringstilnærming vil fokuset på ledelse være preget av kjennetegnene i strategi O. Det er viktig at lederen er delegerende og støttende, er opptatt av mennesker, er interaktiv og har en motivasjon og ønske om å endre. Det vektlegges at leder kan være en inspirator som kan være med å tegne et bilde av ønsket framtidig tilstand. Lederen bør også vise hvilke verdier og holdninger man ønsker organisasjonen skal preges av gjennom sin personlige opptreden. Ikke minst bør lederen opptre støttende i prosessen og bidra med “energi innsprøytninger” (Nilsen 2007, Jacobsen 2011).

Forventede funn: Vi forventer å finne aktiviteter i prosjektet som:

- utprøving av nye handlingsmåter
- ledere som er aktive med informasjon, medvirkning og oppfølging

3.3.1.3 Unfreeze fasen

Dette er fasen da organisasjonen har gjennomført endringen og har tatt læringen i bruk.

Organisasjonen er tilbake i en fase der den på nytt er i stand til kontinuerlig ny tilpasning og

kan gjenoppta improvisasjon, oversettelse og læring på nye måter. Denne fasen vil vi ikke berøre i vår analyse fordi Opprykksprosjektet ikke er avsluttet.

3.3.2 Læring i organisasjoner

Vi tar utgangspunkt i at læring er av betydning for å oppnå endringer i organisasjoner. Vi vil bruke læringsbegrepet til å vurdere de endringene vi ser som resultat av prosjektet. Vi vil bruke teori knyttet til læring på ulike nivå.

Lærende organisasjoner er et begrep i arbeidslivet. Flere definisjoner knytter det til at organisasjonen har utviklet en høy grad av bevissthet om at det er viktig å lære (Irgens 2011). Pedler et al er opptatt av at organisasjoner tilrettelegger for læring for alle sine medlemmer slik at organisasjonen kontinuerlig endrer seg (Pedler, Butgoyne og Boydell 1991 i Irgens 2011). Irgens(2011) mener at ledere og medarbeidere må legge til rette for å utvikle individuell og kollektiv læring for å utvikle seg mot idealet om en lærende organisasjon.

“Læring er relativt varige forandringer av atferd og atferdsmuligheter som et resultat av erfaring eller øvelse” (Bjørvik i Nordhaug mfl 1990: 125).

I organisasjonssammenheng ser man på læring som atferdsendring eller potensial for atferdsendring. Du har lært når du på bakgrunn av dine erfaringer omsetter det i handlinger. Dette gjelder både individer og grupper (Irgens 2011). Spor av organisatorisk læring kan være at kunnskapen nedfelles i form av rutiner, felles modeller og kultur (Levitt og March 1988, Irgens 2011). Organisatorisk læring blir mer enn den individuelle læringen ved at nedfellingsprosessen blir retningsgivende for organisasjonens medlemmer ved senere handlinger (Nordhaug 1990, Kaufmann og Kaufmann 2009).

3.3.2.1 Læring på ulike nivå

“Organisasjoner bli det organisasjonens medlemmer gjør den til gjennom sin daglige aktivitet” (Klev og Levin 2002: 90).

Handlinger i organisasjoner styres av det medlemmene tror, vet og kan og formes gjennom praktisk trening og erfaring. Både individet og en gruppes handlinger påvirkes av normer og verdier i organisasjonen, og av strategier og antakelser. Handlingsteorier brukes som begrep

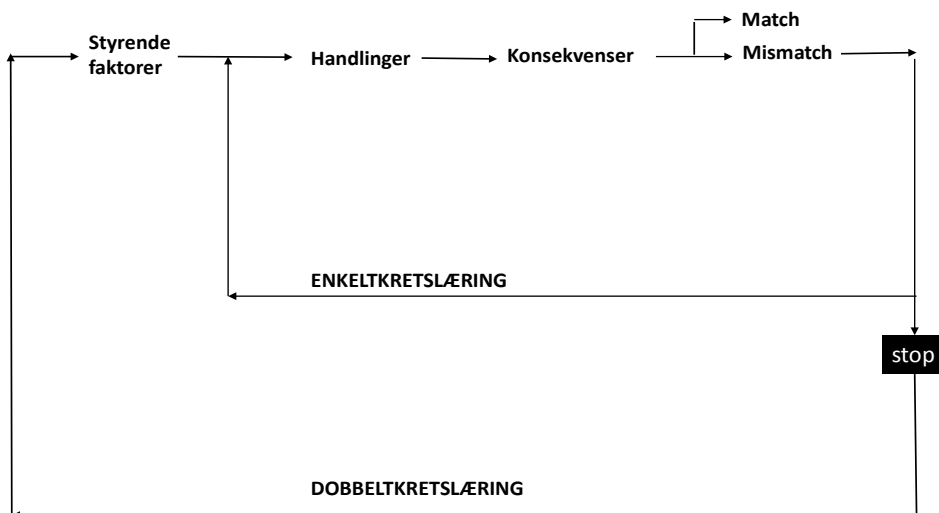
på den samlede virkelighetsforståelse i organisasjonen (Irgens 2011, Klev og Levin 2002) . Irgens (2011) beskriver handlingsteorier som kognitive skjema av årsakssammenheng som gir oss et forenklet bilde av “hvordan verden henger sammen”. Handlingsteorien viser sammenheng mellom tankevirksomhet, handling og forventet resultat slik det er illustrert i figur 4 :



Figur 4: En handlingsteoris struktur (Irgens 2011)

I følge Chris Argyris er læring i organisasjoner definert som noe som skjer under to betingelser. Læring skjer når organisasjonen har oppnådd det den hadde tilsiktet; det vil si en “match” mellom mål og faktisk resultat. Læring skjer også når det oppdages en “mismatch” mellom intensjoner og resultat og dette korrigeres. Organisasjonen utfører ikke handling som produserer læring; det er individer som har atferden som fører til læring (1999: 67-68).

Strukturen for handlingsteorier kan utvides til en læringsmodell hvor det skilles mellom enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring (Irgens 2011):



Figur: 5: Enkelt- og dobbeltkretslæring (Irgens 2011:98, Argyris, 1999:68)

Enkeltkretslæring er læring som skjer innenfor de grunnleggende antakelsene i organisasjonen, noe som er vanlig ved kontinuerlig endring. Innenfor de rådende handlingsteoriene prøver man å forbedre resultatet (Klev og Levin 2002).

Enkeltkretslæring skjer når det skapes en “match” eller når en “mismatch” korrigeres ved å endre handlingen (Argyris 1999: 68). Eksempler på enkeltkretslæring vil være forbedring av deler av organisasjonen, som endring av et klagebehandlingssystem, bedre kvalitet på internkommunikasjon og ulike prosesser som gjennomføring kompetansetiltak for ansatte og utviklingsseminarer. Typisk for dette er at tiltakene har karakter av å være en korrigerende av det vi allerede holder på med.

Dobbeltkretslæring: Når en justering av handlingene ikke gir resultat, er det behov for å analysere og stille spørsmål ved de bakenforliggende årsakene til “problemet” (Irgens 2007). I dobbeltkretslæring korrigeres en “mismatch” ved at man stiller spørsmål ved grunnleggende antakelser som i stor grad styrer hverdagspraksis (Argyris 1999, Klev og Levin 2002). Det kan dreie seg om eksisterende normer og verdier eller, om organisasjonens målsetting og selvforståelse. Derved oppstår muligheten for innovasjon og nytenkning. Man kan si at dobbeltkretslæring går en “ekstra sløyfe” om de grunnleggende forutsetninger for atferd, og disse forutsetningenes gyldighet blir vurdert (Irgens 2011).

“Learning occurs when the invented solution is actually produced” (Argyris 1999: 68).

Argyris sier at det å oppdage problemer og finne løsninger er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for å oppnå en organisatorisk læring. Det skjer først når løsningen iverksettes (1999).

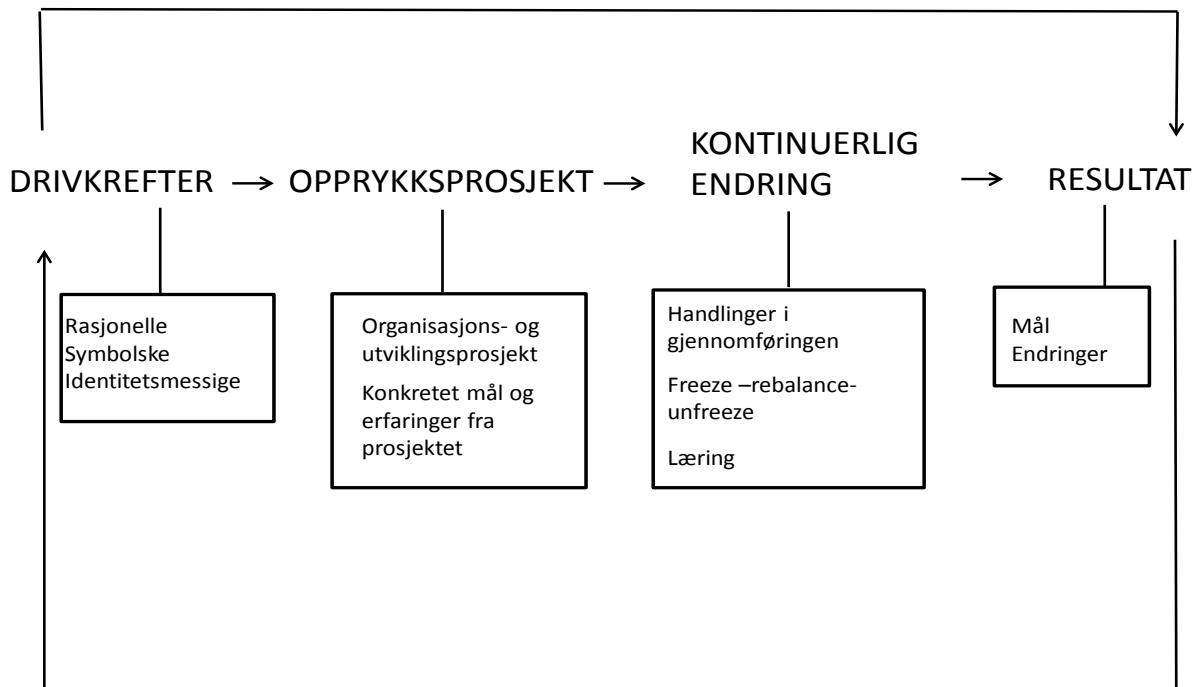
Organisasjonens evne til å stille spørsmål ved handlingsnormer og styrende verdier, er vesentlig for å oppnå en dobbeltkretslæring. Det kan virke skremmende og skape usikkerhet, noe som igjen kan føre til motstand og skepsis (Argyris 1990, Irgens 2011). Motstand kan være å sette en “stopper” for læringen ved; at man fortsetter å gjøre som man har gjort tidligere. Dermed bruker man ikke de mulighetene som nye erfaringer kan gi for ny læring ved å utfordre de eksisterende handlingsteoriene. For å få til en slik læring må man skape tillit gjennom å få personer til å stole på hverandre, og kunne gjøre seg selv sårbar (Argyris 1999).

Læring i et organisasjonsperspektiv retter seg mot endring av atferd, eller potensialet for endring av atferd. Det er derfor viktig for organisasjonen å lære av læringsprosessen når målet er å forholde seg proaktivt til endring (Irgens 2011). Dette beskriver Irgens som metalæring. Han deler læring opp i fire former (2011):

Nullæring	Ingen læring, vi fortsetter slik vi alltid har gjort
Enkeltkretslæring	En korrigerende handling, det organisasjonen allerede gjør
Dobbeltkretslæring	“Mismatch” korrigeres gjennom å undersøke grunnleggende forutsetninger og eventuelt endre styrende faktorer
Metalæring	Organisasjonen lærer av læringsprosessen

Forventninger om funn: Vi vil bruke læring på ulike nivå for å vurdere endringene vi finner. Finner vi læring? Hvem har lært, individ – eller organisasjon? Er det nullæring, enkeltkretslæring, dobbeltkretslæring eller metalæring? Finner vi at løsninger eller erfaringer fra prosjektet blitt iverksatt?

3.4 Modell for vår tilnærming



Figur 6: En helhetlig modell av vår tilnærming.

Modellen i figur 6 viser : Ulike drivkrefter kan fortelle oss om organisasjonens motivasjon for oppstart av Opprykksprosjektet. Prosjektet er et utviklingsprosjekt som skal bidra til å nå et konkret mål og gi erfaringer som kan brukes videre i organisasjonen. Gjennom rammen av kontinuerlig endringsarbeid kan vi finne hvilke handlinger som er gjennomført, og hvordan de bidrar til læring og endring. Dette fører oss til resultater som er måloppnåelse og de faktiske endringer vi kan finne.

Vi oppsummerer avslutningsvis dette i en tabell som vil ligge til grunn for vår analyse av data:

DRIVKREFTER	KONTINUERLIG ENDRING	RESULTATER
Motivasjon	Handlinger	Endringer
<p>UiT sin motivasjon for valg av Opprykksprosjektet:</p> <p>Identifisere og kategorisere drivkrefter og:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rasjonelle drivkrefter: Motivasjon drevet av behovet for å løse konkrete utfordringer • Symbolske drivkrefter: krav fra omverden som politiske føringer, retningslinjer og “tidsriktige” trender i akademia • Identitetsmessig drivkrefter: hvordan UiT vil framstå og forventninger om en omdømmemessig betydning. 	<p>Hvilke handlinger har faktisk foregått i organisasjonen.</p> <p>Freeze: Identifisere og forstå:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan det er skapt et bilde av behov - Om det er tydelige endringsagenter - Om det er skapt forståelse og forankring av prosjektet <p>Rebalance: Aktiviter i prosjektet som:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utprøving av nye handlingsmåter - Ledereren som er aktive med informasjon, medvirkning og oppfølging <p>Vurdere funn av endringer gjennom læring på ulike nivå:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finner vi læring? - Hvem har lært; individ – organisasjon? - nulllæring enkeltkretslæring dobbeltkretslæring metalæring - Finner vi at løsninger eller erfaringene fra prosjektet blitt iverksatt? 	<p>Faktisk måloppnåelse</p> <p>Spor av endringer.</p> <p>Erfaringer som har bidratt til endring. Læring på ulike nivå</p> <p>Nedfelling av rutiner , prosedyrer, styringsdokument, handlinger.</p> <p>Mulige ringvirkninger i og utenfor organisasjonen</p> <p>Omdømmemessig betydning</p>

Tabell 3: Analyseskjema for forventede funn

4 METODE

I dette kapitlet vil vi presentere vårt valg av forskningsdesign, for så å redegjøre for fremgangsmåte. Begrepet *metode* betyr opprinnelig *veien til målet* (Kvale 2009). Vi vil gå gjennom hvilke data vi har samlet inn, hvordan vi har samlet dem inn og hvordan de er bearbeidet. Avslutningsvis vil vi drøfte forskningsmessige styrker og svakheter ved valg av design og metode.

Studien baserer seg på en kvalitativ tilnærming til problemstillingen: *Universitetet i Tromsø (UiT) har et strategisk mål om 30 % kvinner i toppstillinger innen 2013. Opprykksprosjektet er et av tiltakene for å nå målet. Hva har vært UiT sin motivasjon for igangsetting av Opprykksprosjektet? Hvordan har prosjektet bidratt til endringer i organisasjonen?*

Valget av teoretisk rammeverk styrer hvordan vi skal belyse problemstillingen. Vi har derved en deduktiv tilnærming på studien vår. En deduktiv prosess kjennetegnes av at de valgte begreper og teorier styrer det vi ser og det vi skal analysere (Thagaard 1998).

4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er et opplegg for hvordan en undersøkelse skal utformes. En type er casestudie med bare ett case. Vi tar utgangspunkt i et case og benytter kvalitativ metode for å gjennomføre studien. En kvalitativ problemstilling krever ofte en metode som får fram nyanserte data, som går i dybden, er følsom for uventede forhold og åpen for kontekstuelle forhold. Dette gjør at det ofte er et behov for å konsentrere seg om noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen 2005).

Det åpne intervju er den vanligste kvalitative datainnsamlingsmetoden for å belyse den typen problemstilling som vi har. Det egner seg til å få inn de variasjonene i beskrivelser som vi vil trenge for å få en innsikt i hvordan Opprykksprosjektet har forløpt frem til nå.

4.2 Casestudie

Et casestudie går i dybden og forsøker å avdekke så mange forhold som mulig i ett eller noen få tilfeller (Jacobsen 2005). Vår problemstilling har til hensikt å beskrive og utforske. En beskrivende problemstilling vil ofte være formulert med et *hvordan*. En beskrivelse vil ofte være avgrenset i tid og beskrive tilstanden på et gitt tidspunkt (Jacobsen 2005). Vi ønsker å se

på aktører med ulikt ståsted i organisasjonen og deres opplevelse av Opprykksprosjektet så langt som det er kommet nå.

Vår undersøkelse blir gjennomført før Opprykksprosjektet skal være avsluttet sommeren 2013. Det er i sitt tredje driftsår og er kommet langt i å gjennomføre tiltakene. Dermed er det mulig å finne resultater. I og med at noen av kandidatene alt har søkt om opprykk, og noen vil søke i løpet av vår undersøkelsesperiode, vil vi få noen svar på om UiT når sitt mål om økt kvinneandel. Vi vil også kunne få svar på om andre resultater i prosjektet kan bidra til de andre målene som er uttrykt av UiT.

4.3 Hvilke data som er samlet inn og hvordan

Primærdata eller våre hoveddata er informasjon fra kvalitative intervjuer med personer som har vært involvert i Opprykksprosjektet; prosjektledelsen i sentralledelsen, ledere på ulike nivå ved UiT og opprykkskandidater. I tillegg bruker vi sekundærdata, dvs. data som er samlet inn av andre (Jacobsen 2005); prosjektbeskrivelser, saksdokumenter, vedtak mm. Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS har godkjent vår melding om behandling av personalopplysninger.

Intervjuformen vi har valgt er dybdeintervju hvor vi har ønske om å få fram den enkeltes erfaringer ut fra sitt ståsted i organisasjonen. Intervjuet ble bygget opp rundt de områdene vi ville belyse for å svare på problemstillingen.

4.3.1 Utvalg av enheter til intervju

Vi har et utvalg på 14 informanter som har ulike ståsted og posisjoner i organisasjonen; både i ledelsesnivå og i type fakultet. Vi mener at dette gir oss en bredde og et mangfold selv om utvalget er begrenset. Informantene har også ulike roller i prosjektet og kommer fra toppledelsen, personal- og organisasjonsavdelingen, dekanivået på fakultetene, instituttleder og opprykkskandidater. Samlet gir dette følgende utvalg:

Enhet	Prosjekt- ledelsen	Dekan/ prodekan	Institutt- Leder	Opprykks- Kandidater
Rektoratet	Prorektor for forskning- og utvikling			
Avdeling for personal- og organisasjon (POA)	Direktør for POA Seniorrådgiver i POA			
Humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning		1 dekan/ prodekan	2 institutt- ledere	2 kandidater m. dosent- professorløp
Det helseviten- skapelige fakultet		1 dekan/ prodekan	1 institutt- leder	1 kandidat
Naturvitenskap og teknologi		1 dekan/ prodekan	1 institutt- leder	1 kandidat

Tabell 3: Utvalg av informanter

Prorektor for forskning og utvikling, Curt Rice, er valgt fra rektoratet. Han er i øverste ledelse og har vært en pådriver i prosjektet. Fra POA valgte vi ut personal -og organisasjonsdirektør Odd Arne Paulsen som har prosjektlederansvaret, og seniorrådgiver Marit Fagerheim som har utført arbeidet med prosjektet fra personal- og organisasjonsavdelingen sin side. Disse har roller som ville være lette å kjenne igjen om vi hadde anonymisert dem og har sagt ja til å bli identifisert i undersøkelsen.

Dekan/prodekan og instituttlederne har viktige oppgaver i gjennomføring og oppfølging av Opprykksprosjektet. Vi mener derfor at de er viktige informanter for oss.

Vi valgte å intervju representanter fra tre fakultet: Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning (HSL), Det helsevitenskapelige fakultet (Helsefak) og Fakultetet for naturvitenskap og teknologi (NT). Vi valgte to fakultet med mange opprykkskandidater og ett fakultet med få kandidater. Ved fakultet med mange kandidater mener vi at vi kan få et bredere erfaringsgrunnlag fra prosjektet. Vi ønsket også å se om det skjedde noe annet ved fakultetet med få kandidater.

Vi valgte ut ett institutt fra hvert fakultet. Fra et av de store fakultetene hadde vi to institutt fordi vi ønsket å intervju kandidater med professor- og dosentløp. Ved de store fakultetene

valgte vi institutt med mange kandidater. Fra fakultetet med få kandidater kom disse fra ett institutt. Vi valgte konsekvent instituttleder og kandidat fra samme institutt.

Opprykkskandidatene er viktige å intervju for å få vite mer om erfaring med tiltakene i prosjektet og om oppfølging fra egne ledere. Ved utvelgelse av opprykkskandidater fikk vi en oversikt over kandidater fra POA. Før vi kontaktet kandidatene med forespørsel om intervju, sendte de ut informasjon til kandidatene om vår undersøkelse og varslet at vi ville ta kontakt med noen av dem. Utvalget av opprykkskandidater ble gjort ved loddtrekning.

Med hensyn til anonymitet i presentasjonen har vi veid ulike hensyn opp mot hverandre. Anonymitet er viktig for å skape trygghet hos informantene og få en åpen og ærlig kommunikasjon. For å få frem om det er noen variasjoner i organisasjonen, vil det være en balansegang mellom anonymitet og å peke ut ulike enheter. På systemnivå vil det være mulig å se på om det er ulikheter mellom fakultetene. Ut fra det har vi valgt å oppgi hvilke fakulteter som deltar, men ikke hvilke institutt vi har gjort intervjuene ved.

Vi har et lite utvalg av informanter. De vil kunne være gjenkjennbare i organisasjonen. Vi har tatt dette opp med hver informant og drøftet grad av anonymitet og hvordan deres svar brukes i oppgaven.

4.3.2 Gjennomføring av undersøkelsen

Alle informantene ble først kontaktet via epost, der vi informerte kort om undersøkelsen og spurte om de ville delta. Vi hadde også oppfølgende telefonkontakt med noen før intervjuet. Vi fikk tak i informanter fra alle områder og nivå som vi ønsket. Nesten alle sa ja ved første henvendelse. Ved ett institutt måtte vi henvende oss til flere opprykkskandidater for å få en avtale. Det som spilte inn for kandidaten var tidsvansker og at hun ikke opplevde å ha deltatt på så mange aktiviteter i Opprykksprosjektet. Ved det samme instituttet var det også noe vanskelig å finne tid for instituttleder. Vi lyktes tilslutt med å foreta 14 intervjuer.

Våren 2012 og våren 2013 gjennomførte vi intervjuer med prorektor for forskning, personal- og organisasjonsdirektør og seniorrådgiver ved POA. Før intervjuguiden ble ferdig utarbeidet gjennomførte vi ett pilotintervju. Disse intervjuene er en del av datagrunnlaget. Selve guiden ble noe endret etter pilotintervjuet.

4.3.3 Intervjuguide

Vi laget en intervjuguide som vi har brukt som hovedmal. Ut fra hvilken gruppe vi intervjuet har vi stokket litt om på spørsmålene. Det er bare lederne vi har stil spørsmål om motivasjon for å sette i gang prosjektet (intervjuguide i vedlegg). Intervjuguiden var veiledende for det enkelte intervjuet. Det betyr at vi hadde strukturerte spørsmål og tema, men disse ble ikke fulgt slavisk og tatt i samme rekkefølge; informantens egen fortelling gav oss ofte svar på flere av våre spørsmål før vi stilte dem. Videre stilte vi oppfølgingsspørsmål for å få en avklaring eller en utdyping av det de fortalte.

Vårt mål var at denne måten å intervju på ville gi oss et nyansert bilde og utdypende svar. Et standardisert spørsmålsskjema i spørreundersøkelse mener vi ikke ville ha gitt oss den samme informasjonen. Underveis i intervjuene ga to informanter uoppfordret tilbakemeldinger på dette. Én lurte på om vi ikke kunne få bedre og flere svar gjennom en spørreundersøkelse, mens en annen sa at en spørreundersøkelse ved evaluering av dette prosjektet aldri ville klare å få fram erfaringer godt nok til at svarene kunne brukes videre.

4.3.4 Gjennomføring av intervju

Vi ønsket at intervjuene skulle foregå der vi trodde informanten kunne reflektere best, og på et sted som oppleves naturlig for dem. Det andre hensynet var at vi skulle få travle mennesker til å sette av én time til oss. Alle intervju har derfor foregått på informantens kontor, etter ønsket fra dem selv.

Vi har vært to som har gjennomført intervjuet. Rollene under et intervju har vært fordelt slik at en hadde hovedansvar for selve intervjuet, men den andre noterte. Den som noterte har kommet med supplerende spørsmål underveis. Det er gjort opptak av intervjuene etter avtale med hver enkelt. Vi har byttet på rollen som intervjuer underveis i undersøkelsen. Ved oppstart av hvert intervju har vi hatt en kort innledning med kort informasjon om oss selv og masteroppgaven. Videre forklarte vi hva intervjuet skulle handle om og hvordan informasjonen skal benyttes.

I intervjuprosessen så vi at spørsmål setter i gang nye tanker hos informantene. Intervjuet i seg selv ble en intervensjon. Som Kvale (2009) skriver, kan informanten selv oppdage nye forhold i løpet av intervjuet og se nye betydninger og løsninger. Det utløser mer bevissthet om

prosjektet. En informant sa at samtalen ga noen tanker om hvordan de må evaluere selv for å finne ut hvordan de kan ta erfaringene videre. En av opprykkskandidatene som ikke har søkt opprykk enda, sa at intervjuet hadde inspirert henne til å ta fram arbeidet igjen og lage en konkret plan for det som gjenstår. Hun har senere gitt oss tilbakemelding på at hun har laget en plan for å kunne søke om opprykk høsten 2013. Dialogen som skjer i et intervju kan føre til at både informant og intervjuer utvikler ny kunnskap. Kvalitative intervjuer kan gi oss en godt fundert kunnskap om den sosialt konstruerte virkeligheten, og intervjuet blir en kunnskapsproduserende aktivitet Kvale (2009).

4.4 Gjennomgang av dokumenter

Andre kilder er aktuelle dokumenter som strategier, planer, vedtak, prosjektbeskrivelse, data om opprykkskandidatene og statistikk fra Database for høyere utdanning. Vi har særlig gjennomgått dokumenter tilknyttet prosjektet og likestillingsplanen.

4.5 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

I en kvalitativ undersøkelse må det drøftes kritisk om konklusjonene er til å stole på; *troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet* er sentrale metodiske begreper (Thagaard, 1998).

Troverdighet handler om at forskningen utføres på en tillitvekkende måte. *“Argumentasjonen skal overbevise den kritiske leser om kvaliteten på forskningen og dermed også verdien av resultatene”* (Thagaard 1998:179). Troverdighet går på autentisitet og handler om at vi prøver å gjengi en del av virkelighet så nøyaktig og tillitvekkendesom mulig. I kvalitative undersøkelser har vi mye data som belyser problemstillingen fra ulike ståsted. Troverdighet skapes når materialet utnyttes til å få frem autentisiteten gjennom “thick description”⁷. Det har vi fått i vårt datamateriale i form av fyldige beskrivelser sett fra forskjellige ståsted i UiT, noe som gir oss en god virkelighetsbeskrivelse (Thagaard, 1998).

⁷ Clifford Geertz introduserte thick description i sin bok *The Interpretation of Cultures* (1973). Hans mål var å gi samfunnsfag en forståelse og verdsettelse av "tykk beskrivelse" som metode. Geertz brukte det i antropologiske studier (spesielt sin egen 'fortolkende antropologi'), men den har også blitt anvendt i andre samfunnsfag.

Bekreftbarhet er knyttet til tolkningen av resultatene. *“Bekreftbarhet innebærer både at forskeren forholder seg kritisk til egne tolkninger, og at prosjektets resultater kan bekreftes av annen forskning.”*(Thagaard 1998:181). Det handler om at de funn vi løfter frem blir akseptert i et forskningsfellesskap, og skaper gjenklang hos et større publikum (Thagaard, 1998).

Overførbarhet knytter seg til at fortolkningen i forskningen gir grunnlag for *“...om tolkningen som utvikles innenfor rammen av et prosjekt, også kan være relevant i andre sammenhenger.”*(Thagaard 1998:184). Den teoretiske forståelsen som er knyttet til et enkelt prosjekt kan settes inn i en større sammenheng. Vi får rekontekstualisering, og en enkelt undersøkelse kan bidra til en mer generell teoretisk forståelse.

Vi tror også at resultatene fra vår case kan ha en overføringsverdi til andre organisasjoner i liknende situasjoner. UiT er en stor organisasjon både i landsdelen og innenfor utdanningssektoren og kan framstå som et godt eksempel som andre vil se til og lære av. Vi er kjent med at det er satt i gang tilsvarende prosjekt med likhetstrekk fra Opprykksprosjektet.

Vi har prøvd å tilfredsstille kravene til troverdighet gjennom å redegjøre for hvordan vi har samlet inn data, og ved å beskrivelse behandlingen av dokumenter. Kravet til bekreftbarhet har vi ivaretatt ved at vi har vært to sammen som har forholdt oss åpent og kritisk til hverandres tolkninger. Gjennom gode drøftinger mener vi at vi har hatt et kritisk blikk gjennom hele analyseprosessen og vurdert våre resultater på en objektiv måte i den forstand at de ikke er ensidige.

Det er en generell oppfatning at casestudier ikke gir grunnlag for generalisering som ved kvantitative forskningsdesign med forankring i statistikk. Nilsen (2007) skriver: *”.. man kan generalisere fra en enkel case, men logikken blir annerledes. Man generaliserer i forhold til teoretiske påstander og ikke i forhold til populasjoner (Yin 1994: 10). Målet er å utvikle, utvide og generalisere teorier. Det kaller Yin analytisk generalisering.”*

Vi har brukt teorien til å forstå det fenomenet vi skal studere, og presenterer funnene etter en den samme teoretiske strukturen. Det forutsetter at teorien oppleves som et meningsfylt rammeverk. Vi vil dermed bidra til å bekrefte om teoriene er relevante. Men beskrivelser av

denne typen kan også bidra til å utvide forståelsen av hva som ligger i teorier og begreper slik at de kan utvikles videre.

4.6 Hvordan vi har analysert

I presentasjonen av svarene fra intervjuundersøkelsen har vi har delt inn informantene i tre hovedgrupper. Vi bruker disse benevnelsene i analysedelen:

Prosjektledelsen: Prorektor for forskning- og utvikling, personal- og organisasjonsdirektør og seniorrådgiver fra POA. Seniorrådgiver er ikke leder, men har en sentral rolle i arbeidet med Opprykksprosjektet.

Dekan: Vi har intervjuet dekan eller prodekan fra hvert av de tre fakultetene, og bruker dekan som benevnelse for begge. Fakultetsdirektør som er administrativ leder er ikke intervjuet

Instituttledere: Alle ledere på instituttnivå i undersøkelsen er instituttledere.

Opprykkskandidater: Kvinnene som har deltatt i prosjektet.

I vår drøfting vil vi benytte sitater og utsagn fra informantene for å belyse funnene. Vi vil også bruke sitatene og fremstille dem i form av fortellinger. De kvantitative dataene blir presentert i tabellform.

Det er et etisk dilemma at et lite utvalg kan bli gjennomsliktig. Dette var vi klar over i forkant av intervjuene. Det ble viktig for oss å få avklart før intervjuet at informanten også var klar over dette. Vi opplyste om at der vi så at det kunne være følsomt, ville vi komme tilbake til dem for å få en aksept for bruk av sitater i analysen. Alle informantene har gitt uttrykk for at det greit at vi kan bruke svarene. Vi har sendt noen av sitatene til dem for utsjekk og har tatt ut sitater som de ikke ønsket at vi skulle benytte.

4.7 Svakheter og styrker ved vårt metodiske valg

Vi har et avgrenset utvalg av informanter. Vi har lagt vekt på å få et balansert utvalg fra alle nivå i organisasjonen, og fra ulike fakultet og institutt. De 14 informantene vi har med i undersøkelsen utgjør et representativt utvalg, og vi mener at det ikke er noen skjevheter i utvalget som påvirker funnene.

Ved utarbeidelse av intervjuguiden og gjennomføring av intervjuene har vi lagt vekt på at spørsmålene skulle være åpne og ikke lede informantenes svar. Intervjuet er blitt tatt opp på bånd og er skrevet ut i ettertid, i tillegg til at vi gjorde notater underveis. Utskrivingen har gitt oss et bilde av hovedtemaer i intervjuet og det som fanget oss i dialogen. Det har hjulpet oss til å hente fram detaljer og gi oss et bedre bilde. Vi mener at vi på denne måten har klart å få frem et mest mulig autentisk svar.

Vi har valgt det kvalitative dybdeintervju som metode, og ikke bruk av spørreskjema. For å kunne gi svar på problemstillingen, kreves en metode som gir oss gode og utfyllende beskrivelser. Det ville vi ikke kunne få ved å sende ut et spørreskjema. Det ville dessuten ha vært vanskelig å stille oppfølgingsspørsmål ved uklarheter.

Skal man få gode og utfyllende svar i et dybdeintervju, må informanten oppleve trygghet og ha tillit til oss. Intervjuene er foretatt på informantenes egne kontor, og vi opplevde at informantene var åpne, ærlige og gav oss utfyllende svar. Vi var to om intervjuene, og det gav oss muligheten til at begge kunne bidra med å stille utfyllende og oppklarende spørsmål. Relasjonen mellom oss og informantene har vært preget av åpenhet, og vi opplevde ikke at informasjonen fra informantene var begrenset eller overflatisk.

Ingen av oss arbeider ved UiT, og vi kjenner ikke inngående til UiT sitt indre liv og kultur. Det kan både være en styrke og begrensning for undersøkelsen. Begrensningene kan være at vi ikke kjenner godt nok alle systemer og begrep som brukes. Styrken er at vi har sett forholdene utenfra.

5 ANALYSE OG DRØFTING

I dette kapitlet vil vi presentere og drøfte funnene våre. Vi bruker vår analysemodell som utgangspunkt for oppbygningen med tre hoveddeler: drivkrefter (motivasjon) – kontinuerlig endring (handling) – resultat (endringer).

5.1 Drivkrefter: Motivasjon for igangsetting av Opprykksprosjektet

Vi bruker drivkrefter for å belyse hva som har vært UiT sin motivasjon for å sette i gang Opprykksprosjektet. I intervjuene har vi spurt lederne på tre nivåer om hva de oppfattet som bakgrunn for målet om 30 % kvinneandel og igangsettelse av prosjektet.

Prosjektledelsen har mest utfyllende informasjon om UiT sin motivasjon for prosjektet. Deres svar er systematisert etter type drivkrefter, mens dekan/prodekan og instituttledernes svar beskrives samlet.

5.1.1 Motivasjon – prosjektledelsen forteller

“Universitetet har hele sin historie vært opptatt av likestilling” (prorektor).

Alle i prosjektledelsen legger vekt på at UiT har jobbet med likestilling gjennom mange år. Dette viser at arbeidet sees på som en del av det kontinuerlige utviklings- og endringsarbeidet på dette feltet.

Rasjonelle drivkrefter er knyttet til et perspektiv hvor man er opptatt av mål og løsning for å nå målet. Det kan være rettet mot utfordringer eller områder man ønsker å finne en god praksis for å løse (Nilsen 2007).

Prosjektledelsen er det ledernivået som forteller mest om prosjektets oppstart:

“Opprykksprosjektet bygger på en grasrotbasert prosess og utvikling av strategidokumentet; 30 %-målet kom opp i denne prosessen”. De sier at det i mange sammenhenger i samfunnet ellers er et mål om en kjønnsbalanse på 40/60. Statusen i 2009 var 20 % kvinner i toppstillinger ved UiT. I strategiprosessen mente mange at 30 % var et urealistisk mål for en fireårsperiode: *“Det er pragmatisk og ikke prinsipielt at man satte 30 % fram til 2013 som vår målsetning, og den syntes vi var ambisiøs”*. For å nå målet måtte det rekrutteres 20 flere kvinner til toppstillinger i perioden, og det ville ikke la seg gjøre gjennom ordinær

rekruttering. Den mulighet prosjektledelsen så var å jobbe for at kvinnene kunne rykke opp hurtigere.

Prosjektledelsen framhever at bedre kjønnsbalanse vil gjøre UiT til en bedre arbeidsplass og et bedre sted for forskning og utdanning. Dette er både rasjonelle og identitetsmessige drivkrefter. Det rasjonelle er et at flere kvinner vil bidra til å nå mål om bedre arbeidsmiljø og bedre forskning. Samtidig vil dette fremstå som identitetsmessige drivkrefter som kan gjøre UiT mer attraktiv for studenter og ansatte.

“Likestilling er med på å gjøre UiT til en bedre arbeidsplass for alle”.

“Talent og kompetanse er ikke avhengig av kjønn; det betyr at vi har uutnyttet kompetanse vi ønsker å ta i bruk”.

“UiT skal være et sted som gir muligheter for begge kjønn”.

De sier at det er viktig å tilby studentene kompetente personer av begge kjønn i de ulike undervisningsløpene, og legger vekt på behovet for gode rollemodeller både for forskere og studenter. Dette ses i sammenheng med kjønns sammensetningen for studenter og stipendiater, som er 60 % kvinner og 40 % menn. Andelen kvinner i førstestillinger er rundt 40 %, mens 25 % av professor/dosenter er kvinner (UiT Forskingsmelding 2010). Tallene viser misforholdet i kjønns sammensetningen mellom studentene og lærerne deres.

Prorektor mener også å kunne underbygge behovet for å øke kvinneandelen med forskning som viser at ansatte er mer fornøyde på jobb når det er god kjønns sammensetning. Han mener at de som er fornøyde produserer mer og får bedre resultater. Videre sier han at forskning i grupper gir bedre resultat når det er god kjønns balanse, og at slike grupper gir flere kreative resultater. Dette tolker vi som rasjonelle drivkrefter hvor balansert kjønns sammensetning skal bidra til bedre forskning og utdanning – et bidrag til bedre praksis på kjerneoppgavene for et universitet. Denne fortellingen utgjør en del av “bildet” som var utgangspunktet i 2009 og som kom fram i freeze-fasen (ved kontinuerlig endring).

Symbolske drivkrefter er de utenforliggende drivkreftene; ideer og tanker fra omverdenen som påvirker valg av handlinger i organisasjonen (Røvik 1998).

“Vi har jo aktivitetsplikt for å fremme likestilling, og vi har KIF komiteen⁸ som sier noe om kjønnsbalanse i akademia” (POA). Dette er nasjonale føringer som UiT forventes å gi tilbakemeldinger på: “Vi blir målt på dette på et vis”.

Prorektor sier at det ikke er eksplisitte politiske føringer på likestilling, men en bred politisk føring i Norge. Han mener at fokus på kjønnsbalanse er sterkere i Norge enn i andre europeiske land som England og Nederland. Temaet er til stede i utdanningssektoren internasjonalt; prorektor viser til Lisboa-konvensjonen⁹, hvor han sier at det tallfestes mål for kvinner i toppstillinger i akademia. POA viser også til at UiT har sluttet seg til GenSET-rapporten¹⁰, som er et europeisk samarbeid om kjønnsdimensjonen i forskning.

Prosjektledelsens henvisning til statlige føringer og at kjønnsbalanse er et tema i tiden for akademia er eksempler på symbolske drivkrefter. Prorektor mener at UiT har et ansvar om å være samfunnsledende og levere på likestilling: “Skal vi klare det må vi bli bedre”.

Identitetsmessige drivkrefter er knyttet til organisasjonen sin oppfattelse av seg selv og hvordan de ønsker å fremstå (Røvik 1998).

UiT har gjennom flere år profilert likestillingsarbeid. POA forteller at det i forrige rektoratperiode også var et tema om hurtigere rekruttering av kvinner i toppstillinger. Rektor ved universitetet i Bergen, Sigmund Grønmo, hadde frontet et arbeid med likestilling. Der hadde de satt som mål siden 2005 at 25 % av de nytilsatte professorene skulle være kvinner. Dersom rekruttering skjedde i samme takt som dette, ville et mål om 25 % i toppstillinger kanskje være nådd i 2040¹¹. Grønmo ble invitert til Tromsø for å legge fram arbeidet: “Grønmo la frem tallene med stor overbevisning, og det triggja konkurranse instinktet til Aarbakke¹² veldig”. Ønsket om “å bli best” er drivkrefter, og av omdømmemessige betydningen.

“Vi er opptatt av å framstå som en bra arbeidsgiver”.

⁸ Komité for kjønnsbalanse i forskning, oppnevnes av Kunnskapsdepartementet

⁹ Lisboa-konvensjonen er en avtale som er inngått mellom land i UNESCO og Europarådet for å legge til rette for større akademisk mobilitet mellom landene. Den gjelder fra 1999

¹⁰ Se fotnote 6

¹¹ http://www.uib.no/filearchive/handlingsplan-for-bedre-kjønnsbalanse_uib_07-09_1-1-.pdf

¹² Jarle Aarbakke, rektor ved UiT

POA fremhever at fokus på kjønnsbalanse bidrar til å beholde de dyktige fagfolkene. Opprykksprosjektet kan sees på som god personalpolitikk ved å gi ansatte gode karrieremuligheter, både for kvinner og som er verktøy i personaloppfølging generelt. De mener det vil bidra i rekruttering av fagfolk som ser at UiT vektlegger likeverdig behandling og gode karrieremuligheter:

“Vi konkurrerer både om studenter og ansatte. Når vi fremhever likestillingsarbeid som ett av flere tiltak knyttet til karriereutvikling ved UiT, så fremstår vi som en arbeidsgiver og et akademisk miljø som er opptatt av de menneskelige ressursene. Vi viser at vi er opptatt av å legge til rette for god utvikling hos alle våre ansatte, og at vi mener mangfold er viktig, noe som da kan være attraktivt for studenter.”

Identitetsmessige drivkrefter vises i UiTs ønske om å fremstå som en institusjon hvor likestilling er profilert høyt og de er best blant universitetene. Det å ha et positivt omdømme kan ha en verdi i seg selv. Men prosjektledelsen legger vekt på at positivt omdømme skal gi UiT et konkurransefortrinn som skal gjøre institusjonen attraktiv for studenter, arbeidssøkere og samarbeidspartnere. Prosjektledelsens drivkraft kan dermed tolkes som at en positiv identitet skal kunne konverteres til å oppnå mål på områder som er viktige for universitetet. Dette er rasjonelle motiver og illustrerer at virkeligheten kan være mer sammensatt enn rene analytiske begreper.

5.1.2 Motivasjon - dekanene forteller

Dekanene har flere utsagn som sammenfaller med prosjektledelsen, og sier at tema om kjønnsbalanse har vært i fokus ved fakultetene i mange år. De er mest opptatte av rasjonelle drivkrefter: alle tre vektlegger tydelig at en bedre kjønnsbalanse bedrer kvaliteten på kjerneoppgavene til universitetet, forskning og utdanning:

“Et universitet og de primæroppgavene vi har; forskning og utdanning, kan gjøres bedre hvis det er mer balanse mellom kjønnene. Det er jeg helt overbevist om, det gjelder alle fag”.

Denne dekanen sa videre at kjønnsbalanse hever nivået og legger grunnlaget for et bedre arbeidsmiljø.

Ett fakultetsstyre syntes målsetningen var vel ambisiøs. *“Men det er bedre å være ambisiøs enn ikke”*, kommenterte dekanen ved dette fakultetet.

Dekanene framhever at det er viktig med gode rollemodeller. De sier at unge kvinnelige forskere lettere vil jobbe for opprykk hvis de har flere kvinnelige professorer å identifisere seg med. En dekan er opptatt av at det er av betydning for UiT at kvinner i større grad må oppmuntres videre i sin karriere: *“hvis man ikke har flere kvinner i toppstillinger, så går man glipp av noen av de beste professortalentene.”*

Den identitetsmessige betydningen av prosjektet trekkes fram av én dekan: *“Det har også vært en måte for UiT å markere seg på. Det har vært viktig å få mye oppmerksomhet”.*

5.1.3 Motivasjon - instituttledelsen forteller

Instituttledernes utsagn om motivasjon har størst fokus på rasjonelle drivkrefter knyttet til mangel på kvinner i toppstillinger og symbolske med nasjonale føringer. De sier at det er mangelen på kvinner i topplederstillinger i academia generelt og at UiT ikke er i en særstilling.

“Bakgrunnen er at man generelt vil heve kompetansen til de ansatte, særlig til kvinner. Man har observert at kvinneandelen av professorer er unaturlig lav og ønsker å gjøre noe med det”.

Det trekkes fram at det er flertall av kvinnelige ansatte på “lavere nivå” og at man tidligere har tenkt at dette vil utjevne seg på “høyere nivå” med tiden, uten at det skjer: *“Derfor tolker jeg prosjektet som at man har bestemt seg for eller innsett at det ikke ordner seg, og at det må et litt større trøkk og fokus til for å se om det kan hjelpe”.*

En instituttleder sier at kvinner kan ha vanskeligere for å oppnå professorkompetanse i livsfaser med barn hvor de har mye ansvar og mener at prosjektet vil kunne være med å kompensere for dette. Dette er en rasjonell forklaring til situasjonen som skaper behov for endring. Instituttlederen sier at den konkrete fristen, innen 2013, bidrar til å få gjort noe med dette raskt.

“Det er nasjonale målsetninger som går på det [kjønnsbalanse], ikke bare i universitetssektoren, men hele samfunnslivet”.

Instituttlederen sier at det har blitt naturlig å se på kjønnskjevheter i samfunnet ellers, mens det ikke har vært gjort på samme vis i akademia: *“Vårt system har kanskje vært immunt mot det fordi det har vært tenkt at de som er flinke nok får det til av seg selv”*.

Én instituttleder sier de opplever flere nasjonale føringer som gjør at fakultetet har behov for flere kvinner og at det var av betydning for igangsetting av prosjektet. Det gjelder blant annet sammensetning av faglige komiteer, valg av temaer i forskningen og kriterier for tildeling av forskningsmidler: *“ Det har vært veldig fremme at du skal ha et kjønnsperspektiv på forskningen”*.

Én instituttleder uttrykker en identitetsmessig drivkraft: *“Jeg synes det var flott å ha en sånn målsetning og ha det som et utgangspunkt for et slikt program. Det tror jeg gir status til prosjektet, og jeg tror også det gir status til UiT at man gjør en slik satsing”*.

5.1.4 Motivasjon – en oppsummering

Vi finner ulike drivkrefter som påvirker UiT sin motivasjon for igangsetting av Opprykksprosjektet. De rasjonelle drivkreftene i våre funn er behovet for en hurtigere økning av kvinner i toppstillinger. Dette gir bedre forskning og undervisning gjennom økt mangfold og bedre kjønnsbalanse. De symbolske drivkreftene er nasjonale styringssignaler for økt kjønnsbalanse, og “tidstrender” i akademia for et større fokus på dette. De identitetsmessige drivkreftene vi finner er UiTs ønske om å fremstå som en organisasjon som er profilert på likestilling. Men særlig prosjektledelsen kobler dette til rasjonelle motiver ved at de tror på at dette er av betydning for å være vinne fram i konkurransen om studenter, ansatte, samarbeidspartnere og forskningsmidler.

Det var stor enighet om motivasjon og bakgrunn for å starte prosjektet på alle ledernivå, selv om de trekker fram noe ulike forhold. En bred enighet vil kunne styrke mulighetene for å oppnå mål og endringer. Flere av lederne på fakultet- og instituttnivå sier at et konkret tallfestet mål er motiverende og bidrar til økt innsats for å nå målet.

5.2 Kontinuerlig endring - handling

Vi plasserer Opprykksprosjektet i rammen av kontinuerlig endring. Prosjektet har karakter av å være et organisasjons- og utviklingsprosjekt, og går parallelt med andre prosjekter på

organisasjonsutvikling ved UiT. Hva har skjedd underveis i Opprykksprosjektet? Hvordan kan prosessen bidra til varige endringer? Ved kontinuerlig endring beskriver Weick og Quinn at intervensjonen foregår i fasene: *freeze – rebalance – unfreeze* (1999). Vi setter funnene våre inn i disse fasene. Ved hjelp av læringsbegrepene drøfter vi om det skjer læring og om vi finner spor av endringer.

5.2.1 Freeze – det skapte bilde

Å skape et situasjonsbilde: Et kjennetegn i denne fasen i en modell for kontinuerlig endring er at signaler innenfra eller utenfra fanges opp i organisasjonen, for så å fryses fast for å synliggjøre den situasjonen man ønsker å gjøre noe med. Dette har UiT løst ved å gjennomføre en bred prosess med deltakelse fra ansatte og studenter som skapte et situasjonsbilde. De synliggjorde status på kvinneandelen i toppstillinger i 2009, og behovet for å få til en endring. Det nye rektoratet ønsket å bedre kvinneandelen i toppstillinger ved UiT. Rektoratet bygde på bildet som var beskrevet av situasjonen i 2009, og i *Plan for likestilling mellom kjønnene ved Universitetet i Tromsø 2010-2015* ble det nedfelt tiltak for å bedre kvinneandelen. Opprykksprosjektet ble ett av tiltakene. Vi viser til kapittel 2 hvor dette er utfyllende beskrevet.

“Skulle vi nå det målet [30%] må opprykk til. Curt hadde ideen til prosjektet og vi syntes det var en god ide.”

Prosjektledelsen utgjorde en arbeidsgruppe som så på hvilke tiltak som kunne være hensiktsmessig. Arbeidsgruppen satte søkelys på tidligere erfaringer fra tiltak som hadde vært vellykkete, og satte sammen et program med konkrete virkemidler. I utarbeidelsen av prosjektet valgte arbeidsgruppen “å sette inn virkemidler vi har klokke på.” I vår drøfting av drivkreftene har vi utdypet motivasjonen for å sette i gang Opprykksprosjektet (ref.5.1.1).

Endringsagent og forståelse: Informasjon er en viktig faktor for å skape forståelse og aksept for at endring er nødvendig (Weick og Quinn, 1999). Toppledelsen har arbeidet med å formidle Opprykksprosjektet ut i linjen. De uttrykker at det å ha en tydelig ledelse som gir klare signaler fra rektoratet og universitetsdirektør er viktig for å klare å gjennomføre prosjektet. Ved oppstarten hadde POA samtaler med alle dekaner/prodekaner og instituttledere for å informere om prosjektet. De forteller at informasjon også er gitt i

ledermøte med dekanene fra rektor og direktør ved UiT. I tillegg har prosjektledelsen fulgt opp med informasjon i brev og epost.

Endringsagenten er en viktig faktor i modell for kontinuerlig endring. Her forstår vi det som å bringe ideen ut, skape et bilde og sette ord på det som skal skje. Prorektor har vært en aktiv talsmann for prosjektet og har vært UiT sin synligste endringsagent. Han har blogget og lagt ut forelesning om betydningen av likestilling på universitetet og Opprykksprosjektet, noe ingen på UiT hadde gjort før. Han innoverer rollen som endringsagent, og tilfører den et nytt innhold. Han bidrar til å ta i bruk nye metoder og verktøy som blir lagt merke til også utenfor UiT. Flere av informantene forteller at de har vært inne på bloggen og lest om prosjektet der. Det ser ut som bloggen har fungert som en god informasjonskanal og bidratt til å skape forståelse.

Forankring: Prosjektledelsen gjennomførte en kick-off samling for ledere og kandidater hvor 13 av våre 14 informanter deltok. På denne startsamlingen ble det gitt informasjon om hvilke oppgaver og mål som var satt for prosjektet. *“På denne kick-off samlingen kommuniserte vi fra rektoratet veldig tydelig til dekanene at rektoratet prioriterte dette prosjektet.”*

Dekanene opplyser at de fikk informasjon om Opprykksprosjektet første gang på dekanmøte. På instituttnivå, sier de at de fikk informasjon fra toppledelsen eller fakultet. På de ulike ledernivå uttrykker alle at de har fått god og tilstrekkelig informasjon, og at de mener at tiltaket er viktig for å bidra til å bedre kjønnsbalansen i toppstillinger. Som en dekan sa: *“På dekanmøte kom invitasjon til åpningsmøtet og jeg deltok på kick-off seminaret. Jeg ønsket en del direkte informasjon og fikk mye info der. Jeg var helt bevisst om at vi skulle delta innledningsvis på ledelsesnivå for å få det forankret der.”*

Å skape aksept for endringer er en annen viktig faktor i en modell for kontinuerlig endring. Prosjektledelsen har vært bevisst og tydelig i måten de har brakt ut ideen og kommunisert dens betydning for organisasjonen. Det kan se ut til at prosjektledelsen har fått aksept og forståelse i alle ledernivåene.

5.2.2 Rebalance – gjennomføring av tiltakene

Rebalance er fasen hvor det tas utgangspunkt i situasjonsbildet i freeze og bruker dette til gjennomføring av Opprykksprosjektet. I denne fasen vil tiltak, aktiviteter og nye måter å gjøre ting på prøves ut. Vi ser på hvordan prosessen i Opprykksprosjektet har vært, og om det kan føre til endring i måter å gjøre ting på (Weick og Quinn, 1999). Vi presenterer her kandidatene og ledernes erfaringer fra prosjektet, tema de setter fokus på og hvordan læring har skjedd underveis.

5.2.2.1 Erfaringer – opprykkskandidatene forteller

Alle de fire opprykkskandidatene vi har intervjuet har deltatt på flere av tiltakene i prosjektet: Alle deltok på kick off og tre har deltatt på alle eller flere fagdager og møter underveis. Alle har hatt prøveevaluering, og de har deltatt på en til to av de tre skriveukene.

Opprykksøknad og prøveevaluering: I løpet av dagsseminar og samlinger har det vært foredrag om opprykkskriterier for professor/dosent. Kandidatene legger vekt på at det har vært viktig å få informasjon om regelverk og om det de oppfatter som manglende regelverk.

“Bevisstgjøring rundt det å bli professor og hva som må til for å bli professor har vært av betydning for meg”.

To av kandidatene forteller at uklarheter rundt regelverk innen sitt fagområde har skapt usikkerhet. Det ene eksempelet gjelder “kravet” om veiledning av Phd-kandidater. Dette er ikke et absolutt krav, men erfaring fra veiledning vektlegges. Innen hennes fagfelt er det hard konkurranse om forskningsmidler, og det har vært vanskelig å få nok stipendiater. Dermed kan det bli vanskelig for kandidatene å få nok veiledererfaring. Det andre eksemplet er også knyttet til at kriteriene kommisjonen skal bruke oppleves veiledende. Det betyr skjønn som vurderes ulikt av kommisjonene. Dette oppleves av en kandidat som om kriteriene ikke gjelder, og at andre forhold ble vektlagt enn det hun forventet ut fra kriteriene: *“Kriteriene for professoroprykk - til slutt gjaldt de ikke, det overrasket meg”*. Erfaringer som disse kan brukes av organisasjonen for å se om det er behov for endringer eller justeringer i reglementet.

Alle kandidatene legger vekt på at informasjon om opprykkskriterier har vært viktig, og to sier at gjennomgangen var nyttig for å se hvor de står og hva de har igjen før en søknad om

opprykk. Kandidatene sier at dette er informasjon alle aktuelle på universitetet må få. Opprykkskriteriene er et tema også lederne trekker fram og hvor det pågår et parallelt arbeid nasjonalt og lokalt.

To kandidater trekker fram at foredrag og gjennomgang av opprykkssøknad har vært lærerikt. Prosjektet bruker ansatte i organisasjonen til å dele erfaringer, og det bidrar til læring for kandidatene. En forteller hvordan en professor ga av seg selv ved å vise fram egen CV og søknad: *“Hennes forelesning og at hun var modig nok til å gi oss sine papirer var veldig bra. Det var tøft gjort og veldig nyttig. Det er egentlig det jeg husker best i fra samlingene.”* Dette er enkeltkretslæring for kandidaten som bidro til hennes søknadsskriving.

Alle kandidatene opplevde prøveevalueringen som viktig. Tre sier eksplisitt at dette er et tiltak som burde videreføres for andre. De opplevde tilbakemeldingene som nyttige og konstruktive.

“Prosjektet har vært en øyenåpner om at dette kan gå og at man faktisk er nærmere enn man hadde trodd”.

Kandidatene har fått oppmerksomhet på og kunnskap om områder som de selv lærer av og som de tenker er av betydning for flere. Dette er erfaringer som kan brukes til å justere praksis og rutiner for informasjon og til å dele erfaring. Det betyr at det kan føre til enkeltkretslæring.

Skriveuke: *“Skriveuke har vært fantastisk, å få ro og få lov til å være [for seg selv], koble av fra resten av verden og fokusere på arbeidet.”*

Kandidatene sier at tid til skriving og forskningsarbeid er viktig for å kvalifisere seg til opprykk. Skriveukene trekkes fram som spesielt nyttig av tre av dem. De framhever både den avsatte tiden, tilretteleggingen og muligheten til å bidra til hverandre med drøfting og lesing.

Erfaring med tiltak rettet mot skriving har vært forskjellig for ulike fagdisipliner. En kandidat sier at skriveukene var bra, men hun opplever at prosjektet har hatt for stort fokus på skriving: *“For meg er ikke skriving viktig”.* Hun sier at ekstra forskningstid har vært av større betydning for henne, og at det har vært brukt likestillingsmidler for å få det til. En annen tar også opp at det er behov for mer enn skriveetid. Ved eksperimentell forskning har man behov for penger til laboratoriet og utstyr for å få gode forskningsresultater.

Balanse mellom undervisning og forskning er et tema kandidatene sier noe om og som er blitt synliggjort i prosjektet. Alle kvinnene er opptatte av sitt ansvar for undervisning og behov for tid til forskning. En av kandidatene tar opp en skjevhet i fordelingen av undervisning. *“Det må ikke bli slik at de mest egoistiske vinner fram med forskningsmidlene. Man er ikke nødvendigvis et dårlig forskningstalent selv om man tar på seg mer undervisning”*. Hun sier videre: *“Kvinner ender ofte opp med mer undervisning. Det må bli en bedre balanse mellom undervisning og forskning for kvinner – og for menn”*. Hun mener at alle burde være opptatt av denne balansen og dermed kunne si både ja og nei til undervisning. *“Det skal ikke være en premiering å si nei til alt”*. En leder sier at prosjektet har gjort ham mer bevisst på dette temaet, og at det utfordrer holdningen til hvordan oppgavene blir fordelt. Det vil kunne føre til en dobbeltkretslæring hvis holdninger utfordres og praksis endres.

Oppfølging og medvirkning: *“Det er bestandig godt å bli sett og få oppfølging.”*

Alle de fire kandidatene hadde samtale med sin instituttleder ved oppstart. De har ellers hatt ulik oppfølging av nærmeste leder underveis i prosjektet. Tre av dem trekker fram at oppfølging er av betydning for progresjon og gir dem økt bevissthet om karriereutvikling. To har fått en jevn oppfølging fra nærmeste leder med medarbeidersamtale og andre møter, mens to ikke har hatt det.

Kandidaten som har fått god oppfølging av instituttleder, både med medarbeidersamtale og samtaler underveis, er den som vektlegger betydningen av oppfølging mest. Hun sier at: *“vi er begge blitt mer bevist det å bli professor og at det blir et klart mål for meg og for instituttet. Det har vi ikke snakket om før Opprykksprosjektet”*. Gjennom at temaet er satt på dagsorden har det vært en bevisstgjøring og læring for begge. Leders oppmerksomhet på de ansattes karriereutvikling trekkes fram av kandidaten: *“det er viktig at ledere er opptatt av å utvikle kompetansen til medarbeiderne sine”*

“Det er vel egentlig ingen som har fulgt meg opp”.

Manglende oppfølging gjelder ved store institutt hvor instituttleder ikke er nærmeste leder: Ved ett institutt er det forskningsgruppelederne som er nærmeste leder, og ved det andre instituttet er ansvaret delt mellom instituttleder og en studieleder. Den ene av kandidatene sier at det ikke er tradisjon for medarbeidersamtale hos dem, men at hun fikk det når hun bad om det. Begge disse kandidatene har hatt mentorer. En kandidat som ikke har hatt formalisert oppfølging, har hatt jevnlig faglige drøftinger med forskningsgruppeleder som har fungert

som mentor, og fremhever det som nyttig. Den andre sier at mentoren har vært til hjelp med å sette opp planer og milepæler som bidrar til framdrift. Hun mener at alle kandidatene burde hatt en mentor eller en som fulgte tettere opp enn det instituttleder hadde mulighet for.

Kandidatene trekker fram POA sin oppfølging som positivt. De sier at det har vært bra at noen har holdt en jevn oppfølging og gitt informasjon til alle. De opplever at tilbakemeldinger har blitt tatt i mot underveis. Samtaler med andre deltakere i prosjektet har vært av betydning for dem.

I prosjektet har det vært et fokus på at kvinnene skal søke opprykk og det har vært en “offentlig” sak for alle som er med. For en av kandidatene var det klart ved oppstart at hun ville trenge noe lenger tid enn til 2013. Det har derfor vært et ønske om videre oppfølging fra instituttene så alle kandidatene når målet sitt. En av kandidatene som fikk avslag opplevde fakultetets håndtering av dette som vanskelig. Hun hadde samtaler med instituttleder, men det gikk åtte måneder før hun fikk et møte med fakultetet. Hun sier at det ville ha vært til hjelp for henne med et møte med fakultetet tidlig etter avslaget.

Bruk av erfaring til videre læring i organisasjonen: Ingen av kandidatene har deltatt i oppsummeringer av prosjektet på fakultetet eller på tvers av fakultetene. Noen har deltatt på en tilbakemeldingsrunde med prosjektledelsen midtveis i prosjektet.

Kandidatene som har deltatt i prosjektet har lært individuelt. Ved å se på deres erfaring er det mulig å bruke dette på organisasjonsnivå. To av kandidatene er spesielt opptatt av at deres erfaringer bør brukes på tvers i organisasjonen.

Alle fire kandidatene sier at tiltakene som har vært brukt i Opprykksprosjektet er aktuelle for både kvinner og menn. En sier: “*Prøveevaluering og skriveuke burde være noe alle skulle få egentlig*”. En annen sier det samme om informasjon om karriereveier og kriterier for opprykk.

5.2.2.2 Erfaringer - lederne på fakultet og institutt forteller

Alle dekaner og instituttledere deltok på det første “kick off” møtet om prosjektet sammen med kandidatene. Instituttlederne er de som har deltatt på flest fellesmøter i prosjektet.

“Jeg tror det har gitt et viktig insentiv. Kandidatene har følt at de er blitt sett som aktuelle professorer og dosenter, og det gir dem både selvtillit og pågangsmot til å gå videre”.

(Instituttleder om virkemidlene i prosjektet)

Opprykkssøknad og prøveevaluering: Lederne mener at opprykkskriteriene har vært et viktig tema på samlingene. De sier at det har manglet kunnskap om reglene og om å søke opprykk, og forelesninger og dialog om temaet derfor har vært nyttig for kandidatene. Parallelt med prosjektet har det vært arbeidet med å forbedre og tydeliggjøre opprykkskriteriene. Flere av lederne forteller at dette arbeidet har pågått de siste årene både i lokale og nasjonale grupper. En dekan sier at de nå har sett viktigheten av å gi bedre informasjon om reglene til alle sine ansatte: *“Vi har mye klarere informasjon på nettsidene. Det hadde vi ikke før”*. Fokus på dette temaet i prosjektet og ellers har bidratt til noen justeringer av praksis (enkeltekretslæring).

Lederne sier at prøveevalueringen er et godt tiltak som har gitt kandidatene tilbakemeldinger på hva de mangler for å kunne bli ferdige: *“Det at de har fått en så konkret tilbakemelding, og at noen har brukt tid på å lese det de har sendt inn, har de opplevd som veldig positivt”* (instituttleder). To instituttledere sier også at disse prøveevalueringene har gitt dem innsikt som ledere: *“Prøveevaluering er et veldig konkret tiltak, og gir en innsikt og kompetanse til meg som arbeidsgiver fordi jeg kan lese denne vurderingen. Det gir også kompetanse til søkerne sånn at de blir mye mer kompetente søkere.”* Det kan bety en læring både for lederen og kandidaten om krav og om hvor kandidaten er i et karriereløp. Det kan bidra som et videre verktøy i oppfølging av ansatte. Ved utprøving av prøveevaluering ser flere ledere dette som et godt verktøy til alle:

“Man kan absolutt gjøre en prøveevaluering av en kandidat, om så internt, for å få et synspunkt på om dette vil holde i bedømmelse til professorkompetanse. Det vil være et veldig godt verktøy” (instituttleder).

Det er to tema knyttet til opprykkskriteriene som lederne mener har blitt mer synliggjort i prosjektperioden: fordeling av veiledningsoppdrag og forfatterskap.

Veiledningsoppgaver: Det kreves erfaring fra veiledning av Phd-kandidater for å bli kvalifisert til opprykk. Flere ledere på dekan- og instituttnivå fra alle tre fakultetene tar opp

dette som en utfordring. En dekan fremhever at det er mange veiledere som har flere stipendiater, så i utgangspunktet er det ikke mangel på dette:

”Kvinner har mindre tilgang til ekstern finansiering, og derav mindre tilgang på stipendiater. Kvinner må ha fram flere artikler enn menn for å få en grad. Det er forskning som viser at komitémedlemmer kjenner igjen de mannlige søkerne og de får funding. Å komme i posisjon til å veilede er en nøkkel for å få kvinner opp og frem”.

En dekan sier at det nå har vært et større press for at kvinner skal få veilederoppgaver: *“Dette er ganske attraktive oppgaver som menn på min alder gjerne grabber til seg. Det ser vi på timeregnskapet. Nå har det vært et fokus på kvinnens muligheter som jeg tror har virket”.*

En instituttleder forteller at han ble inspirert av den oppmerksomheten han nå har fått på manglende veiledningsoppdrag til hans opprykkskandidat. Han valgte å trekke seg og la en yngre veileder bli hovedveileder: *“Når vi har så få Phd-studenter som vi har, så er det en ressurs som det er dumt “ å kaste bort” på eldre veiledere som meg”.* Han har derved opptrådt som en rollemodell for andre. Han synes det kan være vanskelig å be ansatte gi fra seg veiledningsoppdrag de har jobbet for å få, men ønsker at det tas særlig hensyn til opprykkskandidatenes muligheter ved forskningsprosjekter med flere Phd-kandidater. Han foreslår en mulig løsning for å få flere stipendiater til sitt fagområde: *“ UiT burde hatt noen strategisk stipendiatstillinger for kvinner i de fagområdene hvor det er vanskelig å få stipendiater”.* Denne instituttlederen har fått en ny bevissthet på hvilke mekanismer som har vært praksis tidligere, noe som har ført til at han har endret eget handlingsmønster ved å gi en yngre forsker posisjon som hovedveileder. Han foreslår en ny rutine (enkeltkretslæring) og har utfordret sine tidligere holdninger (dobbeltkretslæring).

Forfatterskap: En instituttleder har sett utfordringer knyttet til forfatterskap på artikler i prosjektperioden og har tatt dette opp med forskningsgruppelødere: *“Det har vært en liten bekymring at de sterke forskningsgruppeløderne ikke har vært oppmerksomme nok på å la kandidatene som er i Opprykksprosjektet få anledning til å stå som sisteforfatter på et arbeid. Det var en ting vi så i tilbakemeldingen fra prøveevalueringen”.* Han valgte å ta dette opp med forskningsgruppeløderne. Han mener at skriving av artikler er et teamarbeid, at det som regel er de yngre forskernes prosjekt, og at første og siste forfatter er de som teller: *“Jeg syntes det var min oppgave å få forskningsgruppeløder til å forstå at kandidatene i*

Opprykksprosjektet skulle slippe å være "sandwichforfattere".... Det kom opp i prosjektet at noen mener det ikke skal sys puter under armene på kvinner. Jeg har jo som mann i et slikt samfunn sett at det er mekaniser som gjør at kvinner noen ganger taper i konkurransen. Derfor var det greit for meg å informere om at de må være flinkere på å la kvinner få en bedre plass på lista over medforfattere". Dette er også et eksempel på at holdninger og praksis blir utfordret i prosjektet. Det kan bety at man ser mulighet for endring av praksis og i så fall vil oppnå en dobbeltkretslæring.

Skriveuker og samlinger for kandidatene: To av dekanene og en instituttleder har bidratt i prosjektet som foredragsholdere ved skriveuke eller temadager. Lederne har fått tilbakemeldinger fra kandidatene om at skriveukene har vært gode. Akademisk skriving trekkes fram som viktig av en dekan, og hans fakultet har vært opptatt av å heve denne kompetansen blant faglig ansatte generelt. To andre ledere peker på at det er positivt å bringe folk sammen for å utveksle erfaringer og gi hverandre støtte. En sier at det var viktig at flere fra instituttet deltok i prosjektet: *"Når det er flere som er med i et program, så er det flere som har ambisjoner om å nå toppstillingsnivået, og da vil de dra hverandre opp"*.

Balanse undervisning – forskning: Tre ledere og alle kandidatene tar opp utfordringen å balansere mellom tid til forskning og undervisning. En instituttleder sier at det har vært utfordrende med fordelingen av undervisning når det både har vært ansatte som har deltatt i prosjektet samtidig som andre har forskningsfri. En dekan sa det slik: *"Generelt når noen blir tatt ut for å gjøre andre oppgaver, så merkes det på undervisningskapasiteten"*.

En instituttleder tar opp hvordan fordelingen skjer på instituttet generelt, og at kvinner ofte påtar seg mer undervisning. Han har derfor også vært opptatt av hvorfor forskning og undervisning har ulik status: *"Hvorfor premieres ikke undervisning like sterkt som forskning? Hvorfor er det alltid forskning som skal premieres?"* Han valgte å ta dette opp med UiT-ledelsen, og prorektor var lydhør: *"Det gav seg utslag i lønnsforhandlingene i år. Da kom det beskjed om at kvinner som tar undervisning skal prioriteres."* For organisasjonen blir det en enkeltkretslæring når de har brukt innspillet og lagt nye føringer i et lønnsoppgjør.

Den samme instituttlederen ser at holdning til undervisning også fører til en selvforsterkende tendens ved fordeling av forskningsprosjekter og stipendiater: *"Jeg har jo lært litt, dette er en av de mekanismene som rettferdiggjør prosjektet. De [kvinnene]gjør en svært god jobb,*

men undervisning har ikke vært prioritert på en rettferdig måte. Når vi har fordelt stipendiatstillinger, så ser vi på hvem det er som har levert god forskning og som publiserer - nå ser vi hvordan dette blir en selyforsterkende sak". Vi ser at fokus på temaet har utfordret hvordan man vanligvis har tenkt ved fordeling av forskning og stipendiater. Det har bidratt til en tanke om å gjøre noe med praksis. Vi ser dette som en mulighet for dobbeltkretslæring.

Lederne oppsummerer at tiltakene i prosjektet har vært av betydning for kandidatene. De nevner også muligheten for ekstra støtte gjennom likestillingsmidlene, som har vært brukt til frikjøp og til forskningsaktiviteter (utstyr og personer). En instituttleder sier: *"Viktigst av disse [tiltakene] har vært økt fokus, bedre tid/ressurser og prøveevaluering som var bevisstgjørende".*

"Jeg vil tro at de fleste elementene i Opprykksprosjektet har livets rett også utenom prosjektet. En veldig systematisk og god form for å ta vare på dine medarbeidere. Jeg har inntrykk av at deltakerne føler seg ivaretatt. Å føle seg verdifull i organisasjonen er viktig." (dekan).

Ledelse og oppfølging av kandidatene: *"Prosjektet har bidratt til å holde problemstillingen på agendaen"* (instituttleder). *"Å sette fokus på en sak kan i seg selv være positivt for utviklingen"* (dekan).

Mange lederne trekker fram at det har vært av stor betydning at UiT-ledelsen har vært så profilert gjennom å sette kjønnsbalanse på dagsorden og ved å sette i gang et konkret prosjekt. De sier det har vært klar melding fra rektor- og direktørnivå at dette er et satsingsområde. Det har vært bra å ha en organisasjonstilnærming på et arbeid som er veldig viktig for instituttet uansett, sier en instituttleder. Det har dermed blitt et felles løft. *"Universitetets ledelse fortjener honnør for å ha gjort dette"* (instituttleder).

Lederne fremhever at det å sette et tema på dagsorden i seg selv får ting til å skje. Ved å holde tema om likestilling framme kan de gjøre det til en del av praksis: *"Det aller beste er om vi kommer dit en dag at det blir en naturlig integrert del av alt vi gjør. Vi kan løfte det opp en stund, så må det bli noe du alltid har med deg i alle vurderinger uten at det skal være et spesialtilfelle. Vi er ikke der helt ennå"* (dekan).

Bevisstgjøringen kan være med på å utfordre eksisterende praksis og å endre praksis. En dekan sier at oppmerksomheten på kjønnsbalanse førte til at han stoppet en ansettelse for å gå en ekstra runde i forhold til om en mann eller kvinne skulle være førstekandidat. Aktiviteten i prosjektet har ført til at lederne har sett med nye øyne på tema som også har vært aktuelle tidligere. Vi ser at denne bevisstgjøringen kan ha bidratt til større fokus og en holdningsendring.

Bevisstgjøring og oppmerksomhet er med på å gi nye tanker og utfordre eget ståsted, som kan gi dobbeltkretslæring. En instituttleder uttrykte dette slik: *“Jeg trenger bare å gå tilbake i meg selv. Før det ble så mye fokus rundt Opprykksprosjektet, så har jeg tenkt at kvinner har de samme muligheter som menn. Det er opp til dem hva de vil. Men der må jeg innrømme at jeg tok feil. Det er noen usynlige mekanismer. Det ligger i kvinners natur å ta ansvar, de tar oppgaver du ber dem ta på en mer ansvarsfull måte enn menn. Menn sier ja, men produktet er noe helt annet. Kvinner påtar seg lett oppgaver og menn bare seiler igjennom. Det er vel sånn også at det med Gutteklubben Grei – ikke er tatt ut av luften. Menn er mer frittalende og de hevder seg og blir antakelig hørt på.....Nei, det er noen slike mekanismer som rettferdiggjør prosjektet.”*

Mottakelse i organisasjonen – mulig motstand: Alle lederne uttrykker positiv holdning til prosjektet og behovet for kjønnsbalanse. De sier at prosjektet sammen med lederutviklingsprogrammet har bidratt til å sette fokus på lederoppgaver som medarbeidersamtale og karriereutvikling.

Prosjektet i seg selv ser ut til å ha blitt godt tatt imot av andre ansatte. Lederne har hørt få motforestillinger til prosjektet fra sine enheter. Ved to institutt har det vært flere som ønsket å delta i prosjektet enn de som kom med, og det ble en dialog rundt dette. En instituttleder sier at det har kommet noen bemerkninger på om man får fram de gode forskere ved å legge så mye til rette: *“De som har synspunkter, har antydnet at de måtte klare seg selv, og spurt om vi får de beste forskerne ut av dette?”* Vi vil imidlertid understreke at utvalget vårt begrenser mulighetene for å fange opp motstand ettersom vi ikke har snakket med de som står utenfor prosjektet.

Forankring og deltakelse i prosjektet: Av de tre fakultetene i vår undersøkelse er det Fakultetet for naturvitenskap og teknologi (NT-fak) som mest beskriver en tydelig og gjennomgående oppfølging av prosjektet. De viser at prosjektet er godt forankret hos dem. Det kommer fram gjennom måten de viser til prosjektets betydning for fakultetet og den konkrete oppfølging på fakultet- og instituttnivå. NT-fak har lavest kvinneandel, og de fremhever selv at det derfor er av stor betydning for dem: *“Vi prøver å holde saken varm, at det må være et fokus til enhver tid på å rekruttere flere kvinnelige faste ansatte.”* Dekanen er tydelig på at rollen hans har vært å være motivator og forankre Opprykksprosjektet i ledelsen ved fakultetet. Han sier at dette har vært helt bevisst og at han har hatt pådriverrollen med å motivere instituttlederne og holde seg informert om status. Instituttleder beskriver sin rolle som å følge opp kandidaten jevnlig og inspirere til deltakelse. Han har også hatt oppgaver knyttet til prøveevaluering, søknad på likestillingsmidler og møter og samlinger i prosjektet. Lederstilen de bruker er støttende og delegerende og de har et ønske om å bidra til endring; dette kjennetegner strategi O (Beer og Nohria 2000).

Både Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning (HSL) og Det Helsevitenskapelige fakultetet (Helse-fak) viser et engasjement og bringer inn tanker som er betydningsfulle for prosjektet. På instituttnivå ved disse fakultetene gir de uttrykk for at det har vært lite eller ikke noen dialog med fakultetsledelse om prosjektet underveis. En dekan sier *“Når dere kommer hit og snakker med meg, så ser jeg at vi har vært for lite opptatt av prosjektet underveis”*.

Mye av kommunikasjonen i prosjektet ser ut til å ha gått direkte fra prosjektledelse til kandidatene og instituttene. En dekan og en instituttleder opplever at de har fått mindre informasjon underveis enn ønskelig. Blant annet at de manglet tilbakemelding om når aktiviteter i prosjektet for kandidatene skulle være: *“Jeg burde ha visst når kandidaten var opptatt med det, og kunne gått og spurt i etterkant hvordan det hadde vært. De melder ikke fra om alt de gjør, de har en forventning om at jeg vet om det, og det har jeg ikke. POA kunne kanskje ha gjort det sånn at de satt instituttleder i kopifeltet [i eposten] i programmet. Tror de har gjort det av og til, men ikke hele tiden”*. (instituttleder)

En dekan opplever at det er for dårlig rapportering fra instituttet, og dekanen mener at instituttet har rapportert direkte til prosjektledelsen: *“Den største svakheten har vært litt for*

dårlige rapporteringslinjer. Det har vært litt vanskelig å vite hva som skjer på hvert institutt. Det kom ikke fram om dekanen opplever et ansvar for å bidra til å forbedre dette.

“Det har kanskje vært så godt ledet sentralt, at det kan tenkes at fakultet har vært litt frakoblet generelt” (dekan).

For oss ser det ut som en tendens at fakultetsledelsen ikke er så aktive i prosjektet. En kandidat gav uttrykk for et savn ved at fakultetet var så fraværende. Prosjekter kan drives utenfor den faste “linja”, og det er derfor ikke uvanlig at ledere ikke er like aktiv inn i selve prosjektarbeidet. Medvirkning fra fakultetsledelsen kan bidra til dialog på tvers av instituttene og få fram erfaringer underveis. En aktiv fakultetsledelse vil også kunne være av betydning for om det skapes varige endringer fra prosjektet.

Medarbeideroppfølging: *“God gjensidig erfaringsutveksling rundt dette med medarbeidersamtaler er viktig verktøy for karriereplanlegging og kan være med på å oppmuntre de kvinnelige ansatte. Jeg opplever at det er stadig mer bevisst karriereplanlegging for unge kandidater, ferske 1.amanuenser, og instituttleder er sitt ansvar bevisst for å få disse opp og fram”(dekan).*

Både dekaner og instituttledere opplever at de har blitt mer bevisste på medarbeideroppfølging og karriereutvikling. Det har vært oppmerksomhet på dette tidligere, men flere sier at det har større fokus nå. En instituttleder sier at det likevel må være et større press på gjennomføring av medarbeidersamtaler: *“Hvis vi skal institusjonalisere dette [med karriereutvikling] og at det ikke bare skal være et prosjekt og en happening [Opprykksprosjektet], må det være et poeng at det ligger et krav til instituttlederen om medarbeidersamtale.”*

Medarbeidersamtaler og karriereoppfølging har også vært tema i lederopplæringsprogrammet. Her har leder fått opplæring i medarbeidersamtaler. Helsevitenskapelig fakultet har også hatt slike kurs for forskningsgruppeledere, en gruppe som ikke deltar i lederprogrammet. To fakultet sier at karriereutvikling nå er et fast tema på medarbeidersamtalene. Det er typisk ved kontinuerlig endringsarbeid at ulike tiltak som gjelder samme utfordring pågår samtidig.

“Prosjektet har gitt meg en bredere erfaring som jeg kan bruke i medarbeidersamtaler og styrker det arbeidet. Og jeg har fått en bredere erfaringsbakgrunn på hva som kan gå galt og ting vi ikke har systemer for til å fange opp, og hjelpe folk når det faktisk blir avslag” (instituttleder).

Det er to opprykkskandidater som har fått avslag på sin søknad om opprykk. Flere ledere sier at de ikke har tenkt gjennom hvordan de skulle håndtere en slik situasjon om den oppsto. En instituttleder mener at det mangler rutiner for: *“.....omkostningene med et avslag, har nok ikke organisasjonen tatt inn over seg. Det har de ingen oppfølgingsrutiner for, verken POA eller noen andre. Personalansvaret blir jeg sittende med, og det er det ingen som har tenkt over, laget systemer for eller tilbudt meg hjelp til det. Ingen lederstøtte på det. Jeg må prøve å håndtere dette på en måte sånn at de[kandidatene] får gjennomarbeidet hva dette handler om. Det skulle vi hatt systemer for”*. Erfaring fra avslagene burde gi mulighet for å se på hvordan dette kan ivaretas bedre ved å se på rutiner eller prosedyrer for hvordan en slik situasjon skal håndteres.

Bruk av erfaringene til videre læring i organisasjonen: I modell for kontinuerlig endring er det viktig å lære av endringer som organisasjonen har satt i verk (Weick og Quinn 1999). En gjennomgang av prosessen og tiltakene vil derfor være av betydning for om endringen blir tatt i bruk for å få til beste praksis.

Dekaner og instituttlederne sier at det er behov for evaluering av prosjektet både innen enhetene og samlet. Ett fakultet har tanker om hva de ønsker å gjøre videre: *“Vi skal se på hva som ble status for oss, så samle alle kvinnelige I. amanuenser og informere om status i prosjektet og diskutere med dem hva vi kan gjøre videre”* (dekan).

“Jeg synes egentlig at Opprykksprosjektet for kvinner kunne ha fortsatt i en eller annen form. Bare dette å ha noen samlinger, informasjon, noe kursing og coaching....vi er et fakultet som er langt under 30 %, og vi bør fortsette” (dekan). Dekanen gir uttrykk for en økt bevissthet og ønske om videre bruk. Ved fakultet til en dekan har de satt i gang ett mindre tiltak etter erfaring fra Opprykksprosjektet.

Flere ledere legger vekt på at det er viktig å følge opp kvinnene fra prosjektet som ikke har søkt opprykk ennå: *“Disse kvinnene har fått veldig god tilbakemelding på hva de mangler. Om de ikke lykkes, så er det et lederansvar å ta fatt i, og det må legges til rette for at de lykkes de neste to årene”* (dekan).

En instituttleder sier at lederne kan dele flere erfaringene fra prosjektet på tvers i organisasjonen. Hun foreslår et instituttlederforum på tvers av fakultetene hvor erfaringer kan utveksles. Hun sier at erfaringsutveksling fra prosjekter generelt mangler i dag: *“Vi snakker aldri på ledernivå om hvordan dette fungerer. Hva vi gjør i forhold til det. Det er ikke tema og jeg har ikke tenkt på det før dere spør om det!”*

En dekan sier at prosjektet har bidratt til at flere kvalifiserer seg og de har fått flere kvinner i toppstillinger. En annen dekan mener at tiltakene er satt i et system som bidrar til å gjøre mulighetene for opprykk bedre. Dekanen sier at det har vært riktig å prioritere kvinnene nå, men at dette også er overførbart videre for alle.

“Dette er virkemidler som egentlig kan brukes på kvinner og menn for å stimulere til økt produksjon og økt kvalitet for vitenskapelige ansatte i fremtiden også” (dekan)

Et kjennetegn i rebalansfasen i kontinuerlig endringsmodell, er å gjøre ting på nye måter og ha et system for det (Weick og Quinn 1999). Prosjektet har satt sammen kjente og nye tiltak som tilsammen utgjør et nyskapende mønster og system som ingen andre har gjort tidligere. Det nye mønsteret og systemet er overførbart som virkemiddel i karriereutvikling til alle ansatte i UiT. Alle lederne uttrykker at erfaringene fra prosjektet er viktig å få gjennomgått for å se på hvilken måte det kan videreføres i andre former.

En dekan sier: *“At Curt har skrevet en del og holdt foredrag om prosjektet, har utviklet dette til et område en kan ha kunnskap om, og som man kan gjøre noe med. Det i seg selv er jo fint.”* Denne erkjennelsen fra dekanen gjenspeiler det mange av våre informanter gir uttrykk for. UiT har gjort noe nytt og opparbeidet seg en kunnskap på området. Det er derfor viktig for organisasjonen å lære av læringsprosessen når målet er å forholde seg proaktivt til endring. Det betegnes som metalæring (Irgens 2011).

5.2.2.3 Erfaringer - Prosjektledelsen forteller

Prosjektledelsen uttrykker at alle erfaringene vil bli tatt vare på. *“POA skal gjøre en evaluering av prosjektet, og vil gjøre den tilgjengelig internt og eksternt.”* (prorektor)

Prosjektledelsen uttrykker alle at mange ledere har blitt bedre i personalledelse og oppfølging av den enkelte medarbeider i 2009-13. De opplever at lederne er blitt tryggere i sin lederfunksjon. *“Ikke bare på grunn av Opprykksprosjektet, men blant annet på grunn av det. Det er blitt mer tydelig hvilket ansvar lederne har, for å se, følge opp og legge til rette for en faglig karriereutvikling for den enkelte.”* (personal- og organisasjonsdirektør)

POA vil fortsette å gi lederoppfølging og tilby lederutviklingstiltak som kan bidra til god personaloppfølging av de ansatte. *“Ledelse for UiT blir viktigere og viktigere fremover, så vi trenger å bli veldig tydelig på våre forventninger til lederne, og deres lederrolle.”*

Prosjektledelsen gir uttrykk for at gjennomføringen har vært vellykket så langt, og hovedmålet som var satt er nådd. Personal- og organisasjonsdirektøren uttrykker en erfaring som UiT tar med fra Opprykksprosjektet slik: *“Det er mulig å gjennomføre det vi setter oss fore. Mulig å sette strategiske mål for UiT, og vise at vi har handlekraft og gjennomføringsevne. Det henger ikke bare på ledelsen, men på at organisasjonen er i stand til å gjennomføre. Det er en veldig positiv erfaring som bygger litt tillit og selvfølelse i organisasjonen.”* Det kan se ut til at UiT har fått styrket sin kapasitet og evne til å gjennomføre utviklingsprosesser. Denne erfaringen kan UiT ta med seg i alle nye prosjekter de iverksetter. Det vil gi organisasjonen en dobbeltkretslæring.

“Jeg ser ikke på dette som slutten. Håper det nye rektoratet setter seg nye mål med 40 % kvinner i toppstillinger.” (Prorektor)

I en kontinuerlig endringsmodell forutsettes det at organisasjonen er årvåken. En av forutsetningene ved en kontinuerlig endring er at man har støtteapparat og infrastruktur på plass til å fange opp signaler og har kapasitet til å håndtere dem (Weick og Quinn, 1999).

Prosjektledelsen uttrykker at det er noen utfordringer knyttet til personalledelse i strukturen ved UiT. En leder som har et stort kontrollspenn og rapporteringsansvar, vil ha nytte av flere ledernivå for å kunne utøve god personalledelse. Noen institutter er store med mange ansatte,

og det er utfordrende for instituttlederen å utøve god personalledelse. Det er f.eks. vanskelig for en instituttleder å gjennomføre årlige medarbeidersamtaler med alle på et institutt hvor det er 100 - 200 ansatte. De største instituttene har valgt å organisere seg i forskningsgrupper som har personallederoppgaver overfor de ansatte i sin gruppe. Ved et annet institutt har de studieledere som har samme funksjon som forskningsgruppelederne.

“Uit har 3 offisielle ledernivå. Mange lederoppgaver legges på forskningslederne og de har ikke fått noen lederopplæring og er et sjikt som foreløpig ikke er et offisielt ledersjikt. Kanskje vi må gjøre nivå 4 til et ledersjikt. Det er de som sitter med oppfølgingen av kandidatene. De får likevel opplæring i medarbeidersamtaler og karriereutvikling, og medarbeidersamtaler er lagt på nivå 4. Dette fakultetet går glipp av personalkompetanse som vi ikke når uten å ha nivå 4” (dekan).

Forskningsgruppelederne/studielederne har ikke formelt personalansvar, og de er ikke plassert på et ledernivå i organisasjonskartet til UiT. At forskningsgruppelederne/studielederne formelt ikke er gitt et personalansvar, trenger ikke være utslagsgivende for utøvelsen av personalledelse. Andre institutt har en størrelse som gjør personalledelsen håndterbar for instituttleder. Det kan se ut til at størrelsen på noen institutt ved UiT gir noen utfordringer i forhold til tett oppfølging.

UiT har i denne rektoratperioden etablert en struktur med fast ansatte dekaner og instituttledere. Instituttlederne har fått budsjett og personalansvar, og det er faste dekanmøter og instituttledermøter på fakultetene. UiT har i hovedsak fått en fast struktur og et støtteapparat på plass. De har flere mindre prosjekter på gang, og UiT har oppnådd sitt primære resultat med 30 % kvinner i toppstillinger i prosjektet. Det kan se ut til at UiT har noen strukturelle og rutinemessige forhold som kan virke noe hemmende i forhold til å få til en beste praksis.

5.2.3 Unfreeze

Den formelle avslutningen av Opprykksprosjektet skjer ved rektoratperiodens slutt i juli 2013. UiT er med andre ord ikke kommet i et kontinuerlig endringsperspektivs siste fase, *unfreeze*. Ut fra våre informanters opplysninger, så vil flere av kandidatene arbeide videre med sin opprykkssøknad også til høsten og neste år. Det er ikke satt av øremerkede midler for å videreføre tiltak fra Opprykksprosjektet etter avslutning sommer 2013.

mest og hadde i 2012 29,5 % (28,5 %) kvinner i toppstillinger, mens UiO hadde 27,8 % og UiB hadde 23,6 %. Vi har ikke tatt i betraktning hvordan ulik størrelse på universitetene er av betydning. Vi kjenner heller ikke til naturlig avgang for kvinner i toppstillinger i perioden. Ut fra disse tallene kan det se ut som om UiT sin satsing på kvinner har hatt en god effekt.

5.3.2 Gjennomføring hos kvinnene som har deltatt i prosjektet

Endelig tallmateriale fra selve Opprykksprosjektet er ikke klart. POA har gitt oss tallene for kvinnenes gjennomføring av prosjektet slik de forelå 29.04.13.

50 kvinner har deltatt i Opprykksprosjektet. Tre av dem var allerede klare for opprykk da prosjektet startet og har søkt og fått opprykk. Disse tre er derfor ikke tatt med i resultatene. Tabellen under tar utgangspunkt i de 47 kvinnene i prosjektet. Av disse har 25 søkt opprykk og står slik i prosessen (tabell 6):

	2011	2012	2013	Totalt
Søkt opprykk	8	4	10	22
Søkt/kvalifisert professorstilling		3		3

Tabell 6: Registreringer i ephorte¹³ hentet ut av personal- og organisasjonsavdelinga.

De 25 kandidater som har søkt opprykk har gjort det enten gjennom den årlige muligheten for å søke opprykk eller ved å søke på professorstillinger. To av dem har fått avslag. Av de resterende 23, har 10 fått opprykk per april 2013, mens 13 søknader ikke er ferdigbehandlet (4 fra 2012 og 9 fra 2013). Det kan ta noe tid fra kandidaten leverer inn sin søknad til instituttet har opprettet en komité, og dette kan være grunnen til forsinkelsene i 2012. Det kan være søknader som ikke har kommet med i denne tabellen.

Ville disse kvinnene ha gjennomført uansett, eller er det et resultat av Opprykksprosjektet? Vi har intervjuet fire kvinner. Tre av disse er klare på at Opprykksprosjektet satte mulighet for opprykk på dagsorden for dem. To sier at de ikke ville tenkt på opprykk så tidlig dersom de ikke var oppfordret til delta i prosjektet: *“Jeg hadde ikke sendt inn en søknad om professoropprykk om det ikke hadde vært for Opprykksprosjektet”*

¹³ UiT sitt elektroniske arkivsystem

Lederne vi spør mener at Opprykksprosjektet har vært av betydning for den enkeltes gjennomføringsevne: *“det gir mer press på arbeidet, og jeg tror det har vært retningsgivende”*.

To av kandidatene sier at deltakelsen har bidratt til at de har fått gjort ferdig mer forskning. Én sier at hun ikke har forsket mer, men har gitt hele forskningsgruppen mulighet for mer forskning.

5.3.3 Erfaringer fra prosjektet som bidrar til læring og endring

I våre funn ser vi at det har skjedd en læring på individnivå og innen en gruppe. Den enkelte omsetter erfaring til handling. Argyris sier at det å oppdage problemer og å finne løsninger er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for at det skal ha skjedd en organisatorisk læring.

Løsningen må også være iverksatt (1999). For at det skal bli læring på organisasjonsnivå, vil det bety at erfaringer fra prosjektet tas i bruk i hele organisasjonen.

Enkeltkretslæring handler om å korrigere handlinger organisasjonen allerede gjør (Irgens 2011). Vi har flere funn på enkeltkretslæring. Gjennomgang og korrigeringer av opprykksregler er et eksempel som har skjedd på UiT og nasjonalt. Det er en ny rutine å systematisere informasjon om regelverk og informere om det til ansatte. En instituttleder ser behov for et bedre system for oppfølging av ansatte som får avslag ved søknad om opprykk. Dette er eksempler på erfaringer som kan gi enkeltkretslæring dersom det lages en struktur for det.

Økt fokus på karriereutvikling og at dette tas inn i medarbeidersamtaler fast, er et annet eksempel på enkeltkretslæring. *“Prosjektet har bidratt til at UiT har fått en større andel av kvinnelige professorer. Jeg tror at en god ting med det er at det har bidratt til større fokus på det å snakke om opprykk”*. En instituttleder har satt fokus på ulik status for forskning og undervisning og formidlet til ledelsen at undervisning også burde premieres. Dette ga en enkeltkretslæring på organisasjonsnivå ved at det ble et tema i lønnsforhandlingene.

Dobbeltkretslæring handler om å se på bakenforliggende årsaker til problemet, og se om grunnleggende antakelser må korrigeres for at problemet løses (Argyris 1999, Irgens 2011).

Vi finner dobbeltkretslæring mest på individnivå ved at holdninger har blitt utfordret. Dette finner vi eksempler på i forbindelse med fordeling av veiledningsoppgaver og forfatterskap.

“Det viktige for oss tror jeg er rausheten. At vi er oppmerksomme på at de som i dag sitter som forskningsgrupeledere viser den rausheten som må til og slipper yngre krefter og spesielt kvinnene frem. Det sitter jeg igjen med som den viktigste erfaringen” (instituttleder).

5.3.4 Ringvirkninger og omdømmemessig betydning

Etter utprøving av tiltakene i prosjektet gir fakultetene tilbakemelding på at de har vært nyttige og vil være aktuelle for flere ansatte. Noen av fakultetet sier at de alt har tatt i bruk noen av tiltakene, eller har planer om det. Vi ser også at ideer fra prosjektet har blitt lagt merke til utenfor UiT.

Fakultetet for naturvitenskap og teknologi har laget et “skyggeprosjekt” på et av instituttene for en kvinne som ikke var aktuell som kandidat i prosjektet. De har tilrettelagt for henne og brukt noen av verktøyene fra prosjektet inkludert oppfølging fra instituttleder. Ved ett institutt på Fakultetet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning (HSL) har de begynt å planlegge et lite “opprykkprosjekt” for menn, hvor det skal gis tilbud om prøveevaluering betalt av instituttet. Ved HSL vil de jobbe videre med tiltak for å styrke kompetansen til kvinner i førstestillinger. De har søkt likestillingsmidler til skrivekurs for abstract til fagkonferanser.

I kjølvannet av Opprykksprosjektet har det blitt etablert egne grupper ved helseinstitusjoner i Troms og Finnmark etter idé og modell fra prosjektet. Kvinnforsk har bistått gruppen med dette. Personal og organisasjonsdirektøren forteller at modellen for Opprykksprosjektet har vakt oppmerksomhet i Forskningsrådet. De har i 2013 opprettet et program som de har kalt ”Balanse” hvor målet er å bedre kjønnsbalansen på seniornivå i norsk forskning.

Som et resultat av Opprykksprosjektet har vi sett at virkemidler i prosjektet tas i bruk både i og utenfor organisasjonen. En styrke for å bruke ideen om Opprykksprosjektet inn i en organisasjon går på ideens: eksplisitet, kompleksitet og innveddhet (Røvik 2007: 262). Med eksplisitet menes hvordan ideen Opprykksprosjektet er synliggjort og kommunisert. Kompleksitet går på hvor “klar eller uklar årsak-virknings-relasjonene er bak en suksess som

man ønsker å modellere og imitere” (Lippmann og Rumeldt 1982 i Røvik 2007). Et konsept som er godt innvevd i en organisatorisk kontekst, blir mindre oversettbar og overførbar (Røvik 2007). Prosessene i Opprykksprosjektet har vært åpne og de ulike faktorene i forhold til kompleksitet er identifiserbare. Konseptet er ikke avhengig av en bestemt organisasjonsstruktur og vil være overførbar til andre organisasjoner. Dette kan være bakgrunnen for at prosjektet har vakt oppmerksomhet og at andre er interesserte i å prøve tilsvarende.

UiT ønsker at satsingen også skal være av omdømmemessig verdi for institusjonen. En av informantene sier at: *“Jeg oppfatter at Opprykksprosjektet har gjort Tromsø synlig. Universitetet fikk likestillingsprisen for dette som ble lagt merke tilvi føler oss som en del av det. Da tenker jeg at det har hatt en veldig god effekt”*

Det har blitt lagt merke til likestillingsarbeidet ved UiT og Opprykksprosjektet. Gjennom likestillingsprisen i 2011 fikk UiT oppmerksomhet i media. Prorektor Curt Rice har skrevet mye om likestilling og prosjektet og presentert det både nasjonalt og internasjonalt. Det gir oppmerksomhet også i akademia. Vi mener at prosjektet har vært av omdømmemessig betydning for UiT og dette kan bidra til å holde fokuset på arbeidet videre.

“Når jeg forteller at jeg er fra UiT, så er det noe folk vet er at vi har hatt målsetningen med mange kvinnelige professorer”(dekan).

6 KONKLUSJON

I denne oppgaven har vi sett på Opprykksprosjektet ved UiT og stilt to spørsmål om det: Hva har vært motivasjonen for å sette i gang prosjektet, og hvordan har det bidratt til endringer i organisasjonen? Vi vil her først kommentere erfaringene våre med anvendelsen av teorien for så å oppsummere funnene.

6.1 Erfaringer med anvendt teori

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming med dybdeintervjuer av et lite utvalg informanter. Både i spørsmålene til informantene og oppsummeringen av svarene har vi brukt en deduktiv tilnærming: De valgte teoriene og begrepene har styret det vi har sett etter og måten vi har analysert svarene. Teoriene har dreiet seg om drivkrefter for endringer, modell for kontinuerlig endring og læring (se kap 3).

Hovederfaringen vår med dette analytiske rammeverket er at det har hjulpet oss til å få øye på forhold som bidrar til å svare på problemstillingen. Ulike teoretiske kategorier av drivkrefter har hjulpet oss til å se bredden i hvilke faktorer som setter i gang et utviklingsprosjekt. Modellen for kontinuerlig endringsarbeid har gitt oss et ståsted for å få øye på hvordan fasene og prosessen i prosjektet har vært og om de bidrar til endring. Læringsbegrepet har bidratt til å vurdere om endringene er på individuelt nivå eller på organisasjonsnivå. I forhold til analytisk generalisering, er dermed vår oppsummering at teoriene vi har anvendt er gyldige i den forstand at de er anvendbare for å forstå og trekke konklusjoner om caset vi har studert.

6.2 Drivkrefter

Hva har vært UiT sin motivasjon for igangsetting av Opprykksprosjektet?

Fra teorier om drivkrefter har vi valgt å se på tre typer; rasjonelle, symbolske og identitetsmessige. I utgangspunktet er det rasjonelle motivet om å bidra til å øke kvinneandelen til 30% det mest iøynefallende; leser man prosjektplanen for Opprykksprosjektet, så er dette målet som er styrende for prosjektet. Men allerede i UiT sin likestillingsplan framheves et bredere sett av motiver (se side 7). Intervjuene med lederne i prosjektet har bidratt til å få utdypet hva de dreier seg om. Noen av dem kan forklare hvorfor målet om 30% er blitt satt. Andre motiver kan ses på som sidestilte begrunnelser for å starte prosjektet og forventninger

om hva det skal bidra til. De ulike kategoriene av drivkreftene kan være nyttige hjelpemidler for å få fram denne bredden.

De rasjonelle drivkreftene ble vektlagt mest på alle ledernivåene. Målet om 30% kvinneandel i toppstillinger står helt sentralt. Lederne sier at det er viktig med et konkret og tydelig mål for å løse utfordringen med skjev kjønnsbalanse. De mener også at et konkret målet styrker gjennomføringsevnen i prosjektet. Hovedbegrunnelsen deres for hvorfor målet er viktig er også rasjonell: bedre kjønnsbalanse vil få positiv betydning for UiT sine kjerneoppgaver forskning og undervisning. Resonnementet er at bedre kjønnsbalanse vil bidra til økt trivsel blant ansatte, noe lederne antar vil bidra til økt produksjon, bedre resultater og bredere perspektiv på forskningen. De sier også at rollemodeller av begge kjønn er viktig både for forskning og undervisning.

Det er også symbolske drivkrefter utenfor UiT, som nasjonale styringssignaler om likestilling i academia. Lederne trekker fram at de må levere på dette gjennom rapportering og ved sammensetning av komiteer og arbeidsgrupper.

Mange av lederne bekrefter også likestillingsplanens begrunnelse om at en vellykket gjennomføring av prosjektet vil være av omdømmemessig betydning. Dette er en identitetsmessig drivkraft. Prosjektet har på mange måter levert på dette. UiT har fått mye oppmerksomhet rundt likestillingsarbeidet sitt gjennom likestillingsprisen og ved at prosjektledelsen har presentert prosjektet eksternt. Lederne gir uttrykk for at UiT ønsker å fremstå som en organisasjon som er profilert og samfunnsledende på likestilling. De antar imidlertid at et godt omdømme vil få betydning i konkurransen om å rekruttere dyktige studenter, ansatte og samarbeidspartnere og for å skaffe forskningsmidler. Dette er rasjonelle motiver og illustrerer hvor sammensatt begrunnelse kan være; en attraktiv identitet antas å kunne slå positivt ut for å nå konkrete, rasjonelle mål. Virkeligheten blir mer sammensatt enn om man oppfatter de ulike drivkreftene som rene, uavhengige kategorier.

Vi finner ikke forskjeller av betydning mellom de ulike ledernivåene når de presenterer UiTs motivasjoner for arbeidet. Prosjektledergruppa presenterer motivasjonen bredest, mens ledere på fakultet- og instituttnivå er mest opptatt av oppgaver som må løses på forskning og undervisning. Den store enigheten om prosjektet og arbeidet med kjønnsbalanse på alle

ledernivå styrker mulighetene for å få gode resultater, og kan bidra til at erfaringer tas med i videre arbeid.

I plandokumenter og prosjektbeskrivelsen kommer det til uttrykk flere begrunnelser som henger sammen med utvikling av organisasjonen. Det dreier seg blant annet om bedre personalledelse og oppfølging av medarbeidere. Slik vi ser det styrker svarene fra lederne vårt utgangspunkt om at prosjektet er en del av organisasjonsutvikling. Det framgår at de vil høste erfaringer av verktøyene som brukes og ønsker å kunne bruke dem videre på andre områder.

6.3 Endringer

Hvordan har prosjektet bidratt til endringer i organisasjonen?

Det konkrete målet: UiT vil nå målet om 30 % kvinner i toppstillinger i løpet av 2013. Dermed har institusjonen gått fra å være universitetet med lavest til høyest kvinneandel i toppstillinger; fra 12 % kvinnelige professorer i 2003 (dosenter ikke inkludert), via 20 % dosenter og professorer i 2009 til 29,4 % i 2012. Til nå har rundt halvparten av kvinnene i prosjektet søkt opprykk, og flere vil søke i 2013 -14. Ledere på fakultet- og instituttnivå ønsker å følge opp disse kvinnene videre slik at de når målet om opprykk. Vi ser at få personer slår ut relativt mye i prosentandelen. Dersom flertallet av kandidatene som har søkt og de som enda ikke har gjort det får opprykk, vil UiT overoppfylle målet. Hvor mye vil også avhenge av hvor mange menn som får opprykk.

Vi mener at satsingen i Opprykksprosjektet har bidratt til at målet er nådd i prosjektperioden. Det ser ut som om flere kvinner har søkt opprykk enn man kunne regne med uten prosjektet. I vårt utvalg sier tre av fire deltakere at de ikke ville tenkt på opprykk nå dersom de ikke hadde blitt bedt om å delta. Vi antar at dette gjelder flere av deltakerne. For kvinnene er det av betydning at karriereutvikling og opprykk blir tatt opp med dem; først da ser de at muligheten for opprykk er nærmere.

Prosjektet avsluttes sommeren 2013. Avslutningen kan bety en avkryssing for fullført oppdrag; 30 % er nådd. Men for at prosjektet skal bli mer enn det konkrete måltallet, må UiT legge til rette for at erfaringer fra prosjektet blir brukt til videre læring. Vi ser på UiT som en lærende organisasjon og informantene legger vekt på at de holder på med utvikling. Læring er

avgjørende for å få til en endring, og den må tas ut i handling for å få til en organisasjonsendring.

Handling - gjennomføring: Hvordan prosjektet gjennomføres er av betydning for hvilke endringer som oppnås. Vi vil her oppsummere det kontinuerlige endringsarbeidet gjennom fasene.

Universitetsledelsen har kommunisert tydelig at de prioriterte prosjektet. At ledelsen er tydelig på dette er viktig for å lykkes. Bakgrunn og ønsker for prosjektet ble formidlet ut i organisasjonen av prosjektledelsen. De fikk oppslutning om situasjonsbeskrivelsen, målene og virkemidlene. Vi fant at UiT hadde en tydelig endringsagent i prorektor for forskning. Like viktig som en tydelig endringsagent i arbeidet, er en iverksetter. En iverksetter finner vi ofte i linjen med hovedrolle i driften (Meyer og Stensaker 2011). Dette er også tilfelle i Opprykksprosjektet. Avdeling for personal- og organisasjon (POA) har vært iverksetterne av de ulike fasene og tiltakene. De har knyttet til seg ressurser for å sy sammen et best mulig opplegg for kandidatene. Kandidatene trekker frem POA sin oppfølging som positivt. De har fått jevn oppfølging og god informasjon underveis. Vi har funnet at lederne har hatt en strategi som støttende, motiverende og med ønske om endring. Dette kjennetegner lederstrategi O (Beer og Nohria 2000).

Opprykksprosjektet har vært satt sammen av ulike tiltak som er prøvd ut. Kandidatene har kunnet velge å delta på tiltakene de har sett som nyttig. Det har vært høy deltakelse, og kvinnene vi har intervjuet har deltatt på alle hovedaktivitetene. Flere trekker frem medarbeideroppfølgingen, prøveevaluering og skriveukene som viktige tiltak. Erfaringene med dem er positive; både ledelse ved instituttene og kandidatene anbefaler at de bør vurderes som ordinære tiltak i medarbeideroppfølging generelt.

Noen institutter er store med mange ansatte, og det er en utfordring for leder å få til tett oppfølging av medarbeidere. Kandidater og ledere ved to institutt peker på at nærmeste leder ikke har personalansvar og at oppfølgingsområdet blir mer utydelig. Disse strukturelle forholdene kan være et hinder for å få til en tett personaloppfølging.

Et prosjekt kan organiseres på tvers av linjestrukturen i en organisasjon. I Opprykksprosjektet ser det ut til at man ønsket deltakelse og involvering på alle ledernivå, fra toppledelse til

instituttledelse. Ut fra vårt materiale fremkommer det at prosjektledelsen har hatt mye kontakt direkte med den enkelte kandidat, til dels også med instituttledelsen. Fakultetsledelsen har vært koblet på i startfasen hvor forankring og aksept var vesentlig for prosjektet, mens de ikke har vært tett på i gjennomføringen. Det er også en tendens til at fakultetsledelsen, spesielt ved to fakultet, ikke har vært så aktive internt i eget fakultet. Vi ser at det kan være av betydning for å skape varig endring at fakultetsledelsen er aktiv og bidrar til at erfaringene fra prosjektet tas i bruk.

I vårt materiale er det fremkommet at Opprykksprosjektet har møtt lite motstand i organisasjonen. Det kan ha bidratt til at det framstår som vellykket og vil være viktig for å få varige resultater. En årsak kan være at prosjektet er en inkrementell endring. Det skaper ofte mindre motstand enn mer radikale forandringer (Jacobsen 2009). Kontinuiteten er også viktig: Prosjektledelsen forteller at UiT har vært opptatt av likestilling i hele sin historie og at det er en del av UiT sine verdier. Disse verdiene og holdningene til likestilling er godt integrert i organisasjonen, og flere ledere har det som en "ryggmargsrefleks". Prosjektet har ytterligere forsterket og bevisstgjort organisasjonen på disse verdiene, og det bidrar positivt til utvikling. Vektleggingen av at økt likestilling kan styrke kjerneoppgavene forskning og undervisning har trolig også bidratt til å redusere motstand og øke oppslutningen om prosjektet.

Læring og varige endringer: I tillegg til praktisk gjennomføring slik vi har beskrevet over, sier teorien at læring er avgjørende for at det skal skje varig endring. For å få til læring på organisasjonsnivå må først individer lære.

Vi finner eksempler på enkeltkretslæring hos individer, dvs. at de korrigerer handlingene sine. Mer interessant er det imidlertid at vi finner flere eksempler på individuell dobbeltkretslæring. Dobbeltkretslæring handler om å se bakenforliggende årsaker til problemet for å se om grunnleggende antakelser må korrigeres for å løse problemet. Flere ledere sier at de har blitt utfordret på egne holdninger og praksis. Tre forhold som blir beskrevet er fordeling av veiledningsoppgaver, rangering av forfatterskap på forskningsartikler og fordeling av og status på undervisningsoppgaver. Det har ført til at disse lederne har satt temaene på dagsorden på sine enheter og gjort noen grep for å endre praksis. Det er imidlertid bergrenset til de enhetene som hver enkelt av disse arbeider i, og er ikke gjennomgripende for hele organisasjonen.

Læring på organisasjonsnivå forutsetter at det skjer en endring på hele UiT. I den fasen prosjektet er i nå, er det noen eksempler på at organisasjonen har gjennomført korrigerende tiltak, dvs enkeltkretslæring. Disse er gjennomgang og korrigeringer av opprykksregler, bedre rutiner på å systematisere og spre informasjon om regelverket og at karriereutvikling tas inn fast i medarbeidersamtaler. En instituttleder forteller om behov for et system for oppfølging av ansatte som får avslag. Dersom denne erfaringen blir brukt til å endre oppfølgingsrutinene, kan det gi ytterligere enkeltkretslæring på organisasjonsnivå. Utfordringen er imidlertid å komme videre med å se på de bakenforliggende mekanismene som gjør at UiT har skjev kjønnsbalanse. Det betyr at man må få til en dobbeltkretslæring også på organisasjonsnivå. For å få utnyttet de individuelle erfaringene, må det da gjennomføres en evaluering som legges til grunn for videre arbeid med problemstillingen og aktiv bruk av verdifulle erfaringer etter at prosjektet blir avsluttet.

Oppsummering av erfaringene vil også kunne gi mulighet for en metalæring hvor man lærer av den læringsprosessen som har skjedd i organisasjonen. Vi tenker at det kan bidra til å vedlikeholde de resultatene som er nådd og til videre utvikling. UiT har utviklet en type modell, struktur og verktøy for gjennomføring av organisasjonsutviklingsprosjekter gjennom Opprykksprosjektet. Det har gitt organisasjonen en endringskompetanse som vil være overførbart til andre fremtidige prosjekter og bidra til at UiT blir bedre på å drive kontinuerlig endring og utvikling.

7. REFERANSER

Argyris, Chris (1990): *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon

Argyris, Chris (1999): *On Organizationonal Learning*. Blackwell business, second edition

Andersen, Svein S.(2012): *Case-studier og generalisering*. Bergen: Fagbokforlaget AS, 7. opplag

Beer, Michael; Nohria Nitin (2000): *Breaking the code of Change*, Boston, Harvard Business School

Erikson, E.H. (1963): *Childhood and society*, New York: W.W. Norton, 2 utgave

Fitzgerald, T. K. (1993): *Metaphors of Identity*. Albany, N.Y.: SUNY Press

Irgens, Erik J (2011): *Dynamiske og lærende organisasjoner*, Bergen: Fagbokforlaget AS

Jacobsen, Dag I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: HøyskoleForlaget AS, 2. utgave, 3. opplag 2011

Jacobsen, Dag I. (2011): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Kristiansand, HøyskoleForlaget AS, 5. opplag

Jessen, Svein Arne (2001): *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. Oslo, Universitetsforlaget, 2.utgave

Kaufmann, Geir; Kaufmann Astri (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Bergen, Fagbokforlaget 4.utgave, 3. opplag 2011

Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk (2008): *Prosjektledelse*. Oslo, Universitetsforlaget, 2.utgave

Klev, Roger og Morten Levin (2002): *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*, Bergen, Fagbokforlaget, 2.utgave

Kvale, Steinar, Brinkmann, Svend (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*, Gyldendal Norsk Forlag, 2. utgave

Meyer, Christine B., Stensaker, Inger G.(2011): *Endringskapasitet*, Bergen, Fagbokforlaget

Nilsen, E.A. (2007): *Oversettelsens mikroprosesser*, Doktorgradsavhandling Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.

Nordhaug, Odd m.fl. (1990): *Læring i organisasjoner*, Tano Aschehoug forlag

Rolstadås, Asbjørn (2001): *Praktisk prosjektstyring*. Tapir, 3.utgave

Røvik, Kjell Arne (1998):*Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkning ved tusenårsskiftet*. Bergen, Fagbokforlaget AS

Røvik, Kjell Arne (2009): *Trender og translasjoner*, Oslo, Universitetsforlaget 2.opplag

Thagaard, Tove (1998): *Systematikk og innlevelse*, Bergen, Fagbokforlaget AS

Van De Ven, A.H., Poole Scott, M. (1995): *Explaining development and change in organizations*, Academy of Management Review

Weick, Karl E. kap. 11 i boken til Beer, M., Nohria, N.(2000): *Breaking the code of Change*. Boston, Harvard Business School

Weick, Karl E., Robert E. Quinn (1999): *Organizational change and development*, Annual Review of Psychology

Dokumenter/meldinger:

Universitetet i Tromsø, 2008: *Forskningsmelding 2007/2008*

Universitetet i Tromsø, 2010: Forskningsmelding 2009

Universitetet i Tromsø, 2010: Universitetsstyresak 35/10

Universitetet i Tromsø, 2010: Opprykksprosjektet 2011 – 2013

Universitetet i Tromsø, 2011: Prosjektbeskrivelse for Opprykksprosjektet

Universitetet i Tromsø, 2011: Forskningsmelding 2010

VEDLEGG: Intervjuguide

Vi laget en intervjuguide som vi har brukt som hovedmal. Ut fra hvilken gruppe vi intervjuet har vi stokket litt om på spørsmålene. Intervjuguiden var veiledende for det enkelte intervjuet.

Hvordan ble du først kjent med Opprykksprosjektet?

- var det noe i det som fanget din interesse?

Hva tenker du var bakgrunnen for målet om 30% kvinner i toppstillinger og oppstart Opprykksprosjektet?

- Har det vært snakket om andre mål med ORP en 30 %?
- Har verktøy knyttet til karriereutvikling vært tematisert?

Hvordan og av hvem har du fått informasjon om Opprykksprosjektet?

- Har informasjonen vært tilstrekkelig? Mangler? noe som har vært bra?
- Hvilke oppdrag fikk fakultetet fra POA/ledelsen?

Hva har vært din rolle i prosjektet?

- Hvilke oppgaver har du hatt?
- Har oppgavene dine ORP endret seg underveis?

Hvilken møter/fellessamlinger har du deltatt på?

- Deltakelse oppstartsseminar Linken
- Annet underveis

Har du kommet med innspill til prosjektet underveis?

- Hvordan har disse innspillene blitt tatt i mot og brukt?
- Vet du om disse har ført til noen endringer i prosjektet?

Hvilken oppfølging har du hatt i forholdinstituttlederne, kandidater?

Har det vært noen utfordringer og i tilfelle hvilke?

- Utfordringer generelt i oppgavene
- Hvis kandidater har mislyktes (avslag, ikke fullført) hvordan har du håndtert dette?
- Har det noen reaksjoner på Opprykksprosjektet fra de som ikke har deltatt – negativt/positivt?

Noe du har savnet?

Hva mener du at ORP har bidratt med?

- Til fakultetet, instituttene, til deltakerne
- Hvilke virkemidler har vært viktige?

Har ORP bragte inn noe nytt i oppfølging av ansatte (kompetanseutvikling)?

Har det vært vanlig å snakke om karriereutvikling tidligere? om tanker/planer for opprykk?

- Hva tenker du om at dette har vært et aktivt tema nå satt fokus på dette?
- Gjør det noe med kandidaten (motivasjon)?

Hvordan har dere ivarett/fanget opp erfaringer som dere har fått underveis i Opprykksprosjektet?

- Hvordan ivaretas fremover
- Har erfaringen innvirkning på nye prosedyrer, andre måter å gjøre ting på? (prøveevaluering, avslag)

Tror du at ORP har hatt betydning for gjennomføringsgraden for kandidatene

- Hvordan?

Dersom noen av tiltakene gjøres permanent for å ivareta erfaringene i Opprykksprosjektet, hva er det da man burde ivareta?

(pott med penger til prøvebedømminger, rådgiving på søknader ol)

Avslutningsvis – er det noe spesielt du vil fremheve med prosjektet?

Lyktes godt med, utfordringer

Er det noe du tenker vi ikke har spurt om som du vil ha frem

Spørsmål spesielt til kandidatene

Hva var det som gjorde at ble du med i ORP?

- Var din motivasjon?
- Forventninger fra andre?
- Fant du det ut selv, instituttleder, informasjon gjennom andre kilder
- Hvordan opplevde du utvelgelsesprosessen

Hvordan har din deltakelse vært?

- Hva har du deltatt på?

Kan du fortelle om hvilke aktiviteter i Opprykksprosjektet som har vært av betydning for deg? /nyttig

- Hvordan?
- Samlinger, skriveuke, prøveevaluering
- Hva har vært mest nyttig? Og hvorfor

Har du erfaring fra deltakelse i andre kvinnerettede prosjekt ved UiT?

- Hvilke?

- Kan du si noe om hva som har vært likhet / ulikhet mot ORP

Hvem opplever du har fulgt deg tettes opp og på hvilken måte?

Hvordan oppfølging har du hatt av Instituttleder?

- Tema for samtaler?
- Er det noe nytt ifht oppfølging fra leder tidligere? Andre tema mer kontinuitet, planlagt osv?
- Har du hatt medarbeidersamtale tidligere? Har disse også innehold tema om karriereutvikling, opprykk?
- Noe du har savnet?
- Er det noe du har savnet fra andre enn instituttleder?

Andre som har vært støttespillere for deg i prosjektet?

Opprykk og karriereutvikling har vært et tema både i aktiviteter og oppfølging

- Har det vært vanlig å snakke om opprykk og karriereutvikling tidligere
- Hva tenker du om at det har vært et aktivt tema nå?
- Hvilken betydning for deg
- Har dette også blitt et tema generelt på instituttet

Hvordan tilbakemeldinger har du fått fra kollegaer og andre på instituttet om din deltakelse i Opprykksprosjektet?

- Og om Opprykksprosjektet generelt?

Hvordan har de andre deltakerne vært av betydning for deg?

- Samtaler, drøfting av temaer osv.

Hva har Opprykksprosjektet ført til helt konkret for deg så langt?

- Skrevet søknad, søkt opprykk
- Det å vise for alle at du skal søke – hvordan har det vært
- Lykkes – ikke lykkes - sårbart
- Hvordan har du blitt ivaretatt i prosessen