Slutredovisning av projekt

Projekt: Ledarskapsprogrammet AKKA IV

Projektnummer: 14, 2009

Projektet avser: Den ojämna könsfördelningen på högre tjänster och befattningar inom högskolan, ledarskapande för strukturell förändring och pedagogisk utveckling samt lärosätets arbetsgivarroll/arbetsorganisation.

Projektledare: Kajsa Widén, Lunds universitet

Del 1

Problembeskrivning

Bakgrund
AKKA-programmet initierades som en särskilt jämställdhetssatsning vid Lunds universitet inför de dekanval som skulle hållas 2005. Dåvarande rektor Göran Bexell och dåvarande prodekan Ann Numhauser Henning ville skapa förutsättningar för kvinnor att nomineras till uppdraget som dekan. Situationen vid den tidpunkten var att enbart 1 kvinna hade detta uppdrag – och 7 män.

Uppdraget att skapa och genomföra ett särskilt ledarskapsprogram fick Sektionen Personal (dåvarande Personalenheten) våren 2004, och professor Inger Lövkrona knöts till programmet som expert. Hon har därefter medverkat i samtliga program.

De två första programmen, AKKA I och AKKA II, gavs för enbart kvinnor 2004-2005 respektive 2006-2007. Det tredje programmet hade även manliga deltagare – AKKA III. Akronymen AKKA stod inledningsvis för Akademiska Kvinnors Ansvar, vilket efter att programmet öppnades för både kvinnor och män, uttolkas som Akademiska Kollegors Ansvar. Idag använder vi AKKA som ”varumärkesnamn”, utan förklarande tillägg. Namnet är väl inarbetat vid Lunds universitet och även känt vid andra svenska universitet och högskolor.

Det övergripande syftet med AKKA är att ge Lunds universitet goda ledare som kan utveckla universitetet som organisation in i framtiden. Utgångspunkten för AKKA I och II var att öka andelen kvinnliga ledare på kort och på lång sikt. Då AKKA I startade var det kortsiktiga målet att ge kvinnor möjlighet att kandidera till de förestående valen av dekaner, prodekaner, prefekter och som ordförande eller ledamöter i beslutande organ. Långsiktigt var programmet en offensiv satsning på kvinnliga ledare i akademin och att bryta en manlig maktbas. Syftet med det könsblandade programmet var att i ett

långsiktigt jämställdhetsperspektiv behövs genusmedvetna kvinnor OCH män, som tillsammans arbetar för ett demokratiskt och jämställt universitet. För att kunna förändra och möta framtiden behöver både kvinnor och män i sina roller som ledare vara genusmedvetna. För att åstadkomma utveckling och förändring krävs att det akademiska ledarskapet professionaliseras och att allas resurser och kompetens tas till vara.

AKKA är genusintegrerat och fokuserar genusfrågor. Ett genusmedvetet ledarskap är i förlängningen ett ledarskap som arbetar för att förändra andra diskriminerande strukturer såsom klass, etnicitet och sexualitet. dvs. en intersektionell förståelse av genusbegreppet. En intersektionell förståelse av genusbegreppet innebär en insikt i och kunskap om att olika strukturer är maktordningar som samverkar och förstärker varandra. Programmet tillhandahåller redskap som möjliggör skapandet av nya, inkluderande strukturer som inte utestänger och som samtidigt stimulerar till debatt om universitetets uppdrag och hur detta bäst utförs.

Projektets syfte

Syftet med projektet har varit att utveckla AKKA-programmet. Utgångspunkten för ansökan till DJ var erfarenheterna från AKKA III, där för första gången även män deltog. Utvärderingarna från detta program visade att deltagarna generellt var mycket nöjda med att deltaga i ett könsblandat program. Emellertid möttes genusfrågorna av misstänksamhet för att inte säga motstånd av några av deltagarna. Även om motståndet kom från ett fåtal ”färgade” det av sig på samtalsklimatet och tog mycket talutrymme från andra deltagare och krafter från styrgruppen i anspråk. Diskussionerna kom att handla om andra saker än genus och ledarskap, något som försvårade kunskapsinhämtningen.

Motståndet kom främst från ett fåtal män som deltog i AKKA-programmet, men också från de deltagare som saknade tidigare kunskap om genus- och jämställdhetsfrågor. Vi såg en utmaning i att försöka utveckla strategier och metoder för att undvika liknande situationer i ett framtida könsblandat program. Hur skulle vi inom AKKAs styrgrupp hantera och övervinna motstånd mot genusfrågor i allmänhet, och i utövande av ledarskap i synnerhet?

Motståndet mot genusfrågor tolkade vi som en kunskapsfråga och som en pedagogisk fråga. Den övergripande strategi vi ville pröva var att stärka programmets genusintegrering och vi identifierade två områden inom AKKA som vi ville utveckla i detta syfte: *pedagogisk design* och *ledarskapande som process*. Genusintegrering har

självfallet inte saknats i de tidigare programmen, men den skärptes nu ytterligare i AKKA IV.

Målgrupp
Projektet - i likhet med tidigare AKKA-program - vänder sig till disputerade forskare och lärare vid Lunds universitet.

Del 2

Metod och genomförande

I arbetet med programmets pedagogiska design har ambitionen varit att genusfrågorna ska bilda en väv, snarare än en röd tråd i hela processen. I allt vårt arbete, från utlysning, urval och antagning, till programmets struktur och innehåll, arbetsformer och metoder samt i själva genomförandet har dessa röda trådar funnits synliga och skapat en sammansatt och tydlig röd väv. Ett alternativ hade varit att tona ner, eller marginalisera frågeställningar som rör genusproblematik- och pedagogik. Vi har valt att låta genusfrågorna bli ännu mer synliggjorda och fokuserade i AKKA IV. Ökad kunskap och insikt har således varit målsättningen under hela programmet och vi menar att detta har skapats, såväl hos deltagare som hos några av våra föreläsare.

Struktur och teman
Programmets grundstruktur med kunskapsseminarier, arbetsseminarier och projektarbete har inte ändrats. Denna struktur har fungerat mycket väl i tidigare program och AKKA III var inget undantag. Grundstrukturen är bärare av AKKAs idé att ledarskap kan läras genom kunskap om organisationen, kunskap om ledarskap och om den egna kompetensen. Erfarenheterna från AKKA IV har ytterligare stärkt vår uppfattning om att strukturen fyller sitt syfte – att ge deltagarna möjlighet att kombinera teoretisk kunskap med problemlösningar och praktik. Balansen mellan delarna har uppfattats som väl avvägd.

De teman som behandlats på kunskapsseminarierna har också i stora drag behållits. Föreläsare har liksom i tidigare program varit framträdande genusforskare i ledarskap, jämställdhet och organisation, företrädare för universitetets ledning samt vid två tillfällen konsulter. AKKA IV-deltagarna har upplevt temata som både relevanta och intressanta.

Genus är per definition starkt integrerat i genusforskarnas presentationer. Vad gäller företrädarna för universitetets ledning kvarstår problemet från tidigare AKKA-program – universitetsledningen är inte fullt så genusmedveten som den jämställdhetspolicy de har fattat beslut om. Vi har emellertid skriftligt och muntligt bett dem att ha i minnet att

AKKA är ett genusintegrerat program och att deltagarna förväntar sig genusperspektiv. Frågorna till universitetsföreträdarna blev många, vilket var bra och blev ett tydligt budskap om intresset för och kunskapen om genusproblematiken bland universitetets framtida ledare.

Fördelarna med att låta deltagarna få möta rektor, prorektor etc. överväger nackdelarna med att de inte har ett genusperspektiv på organisationen. För att balansera detta har vi på arbetsseminarierna följt upp vad som sagts och formulerat genusfrågor i anslutning till det tema som presenterats.

Utlysning och urval av deltagare

I utlysningen av programmet informerades, liksom vid tidigare programutlysningar, om programmets syfte och innehåll och om att programmet är genusintegrerat och vad detta innebär, i stora drag. Den sökande uppmanades att skriva en kort motivering till varför hon/han ville delta i programmet samt ange tidigare chefs- och ledarerfarenheter.

Knappt 50 personer sökte till 30 platser och urvalet företogs på liknande grunder som tidigare program – fakultetstillhörighet, akademisk position, tidigare ledarerfarenhet. Könsfördelningen bland de antagna blev jämn, 15 kvinnor och 15 män. Av de sökandes motiveringar till att delta i programmet kunde vi bilda oss en uppfattning om deras genuskunskaper och -intresse. De allra flesta uttryckte ett stort intresse för genusfrågor, färre uppgav stora kunskaper i genusfrågor. Motiveringen till att söka var att lära mer om denna fråga och om ledarskap. Samtliga antagna var således från början medvetna om och införstådda med programmets genusprofil.

I syfte att från start öka medvetenheten hos deltagarna ombads de att under presentationen av sig själva inför övriga deltagare på det första internatet berätta varför de valt ett genusintegrerat program och vilka förväntningar de hade. De som i ansökan uttryckt sig vara genuskunniga fick inleda presentationen. Därmed stärktes genusperspektivets legitimitet liksom pressen på de andra att formulera en genusmotivering. Detta bidrog till att öka medvetenheten om genusfrågor och om programmets profil.

Kursbok, programintroduktion och kunskapsseminarier

De flesta deltagarna uppgav i ansökan att de var intresserade av och positivt inställda till genusfrågor. Kunskapen om genus och jämställdhet varierade emellertid avsevärt mellan deltagarna, ett förhållande som får konsekvenser för kunskapsinhämtning och förväntningar på programmet. För att i möjligaste mån överbrygga kunskapsklyftorna och öka genuskunskapen introducerades och infördes en obligatorisk kursbok, nytt för ett AKKA-program. Det blev en handbok om genus, jämställdhet och ledarskap,

Jämställdhet. Människovärde och mänskliga rättigheter (2009) av Christina Franzén, VD för Näringslivets ledarskapsakademi (i samarbete med Sabina Sjölander och Jack Borgström). Samtliga deltagare fick under det inledande internatet ett exemplar och uppmanades att använda boken under hela programmet. Christina Franzén var också inbjuden att under våren hålla ett kunskapsseminarium.

Utvärderingarna visar att kursboken var mycket uppskattad och upplevdes som ett utmärkt verktyg i lärandet av genus- och jämställdhetsproblematik. Några av deltagarna har dessutom börjat använda den i sin egen undervisning. Utöver kursboken har deltagarna även haft tillgång till föreläsarnas powerpoint-presentationer samt fortlöpande fått lästips, vilket underlättat kunskapsinhämtningen.

I introduktionsföreläsningen presenterades och förtydligades flera av begreppen i boken av Inger Lövkrona. Vidare togs frågan upp om vad akademiskt ledarskap är och vad ett genusperspektiv på akademiskt ledarskap och på akademi innebär. Flera andra begrepp och teman introducerades såsom genus bias i forskning och rekrytering, leaky pipeline, intersektionalitet, mångfald, diskriminering och (arbetsplats)kultur – för att nämna några. Dessa begrepp och teman återkom senare hos genusföreläsarna och avsikten var att deltagarna skulle ha en viss förhandskännedom om dem.

Redan på det första mötet framkom att några av deltagarna hade svårt att ta till sig kön/genus som en social/kulturell konstruktion och ville starta en diskussion programmets genusteoretiska utgångspunkt och de ifrågasatte genusperspektivets relevans för ledarskap. Vi bemötte detta med att AKKA-programmet inte är rätt forum för att diskutera genusperspektivets vara eller inte vara. Genus är, som de var väl medvetna om då de sökte, programmets profil och genus är ett konstruktivistiskt begrepp, vilket kursboken förklarar på ett basalt och pedagogiskt sätt. Programmet syftar till att deltagarna ska lära sig vad ett genusperspektiv anlagt på akademin och på akademiskt ledarskap kan vara. Det vill säga, att i programmet bidrar de själva till en kritisk granskning av genus som en struktur i akademin. En sådan kritisk granskning ur ett genusperspektiv, framhöll vi, kan inte ta sin utgångspunkt i ett ifrågasättande av genus som perspektiv, men kan mycket väl leda till ett sådant ifrågasättande. Ett kritiskt förhållningssätt till genusperspektiv på akademi och ledarskap skall vara baserat på kunskap, inte på tyckande och föreställningar!

Ifrågasättandet av genus som förklaringsmodell kom upp vid ytterligare ett tillfälle mot slutet av programmet. Vid presentationen av diskrimineringslagstiftningen och diskrimineringsgrunden ”sexuell läggning” aktualiserad frågan om biologins roll vad gäller normativ heterosexualitet och homosexualitet. Detta blev en oerhört kontroversiell fråga för ett par av deltagarna, vilket visar att genuskunskapen är svår förhålla sig till och

utlöser starka känslor. En erfarenhet som även gjorts i andra sammanhang och som vi kommer att diskutera i en kommande ”vitbok”.

Vår hållning har genomgående varit att inte låta diskussioner och allmänt tyckande om genus ta för stor plats – innan och under kunskapsseminarierna. Vi har också styrt diskussionerna i plenum så att de skulle handla om dagens tema. Vår strama hållning upplevdes av några deltagare som att det i dessa frågor inte var ”högt i tak” och att man inte fick diskutera så ofta och så länge man önskade. Slututvärderingen visar dock att samtliga deltagare, med något undantag, genom att läsa kursboken kommit fram till att genus är ett fruktbart perspektiv på akademi och ledarskap. Detta är något de själva kommer att tillämpa, uppger deltagarna.

En annan iakttagelse som vi gjorde var att vi i styrgruppen bemöttes olika under vid våra presentationer och i diskussionerna. Vi kunde lägga märke till hur den programansvarigas (Kajsas) roll och funktion tillmättes större respekt och fick ett ökat utrymme för ”lyssnande” jämfört med programexpertens (Ingers) roll. Vi tolkar detta som att den från centralt håll givna funktionen i programmet inte ifrågasattes i lika hög grad som forskarens/akademikerns, där bedömning oftare fanns närvarande hos deltagarna. En skillnad kom till uttryck genom att regler, tillämpning av policys och planer accepterades i högre grad, medan forskningspresentationer kritiserades.

Starkare genusstyrning av arbetsseminarier
Efter varje kunskapsseminarium har följt ett arbetsseminarium på samma tema. Deltagarna indelade i fakultetsgrupper eller s.k. tvärgrupper. Tvärgrupperna gjordes om med nya konstellationer varje gång för att underlätta för deltagarna att lära känna varandra och för att inga låsta positioner skulle uppstå och bidra till kotterier. Grupperna förelades frågor, problem och fallbeskrivningar/case att diskutera och lösa. Vi har i två fall använt oss av rollspel, som deltagarna själva skapat och framfört. Oavsett arbetsform var uppgiften att koppla samman teori med praktik.

AKKA IV påbörjades under en period av stora förändringar i universitetets organisation - genomförandet av autonomipropositionen. Arbetet med Fronesis, som Lunds universitets förslag till ny arbetsordning benämndes, och PUPA, förslag till nytt personalpolitiskt program, pågick parallellt med AKKA IV. Ansvariga för arbetet från universitetsledningen fick tillfälle att presentera och testa sina förslag i AKKA. Deltagarna uppmuntrades att göra sina projektarbeten med detta som tema, vilket också skedde.

För att få in ett genusperspektiv även på universitetsfrågorna styrde vi grupparbetena med hjälp av frågor, som kan liknas vid jämställdhetsintegrering: vilka konsekvenser får t.ex. den nya personalpolitiken för jämställdheten, mångfalden? Jämställdhetsintegrering

av förslagen gav deltagarna tillgång till en arbetsmetod som är användbar på alla typer av beslut, som skall tas i en organisation.

Till två av dessa arbetsseminarier engagerades deltagare från AKKA III för att fungera som handledare och genusstöd i gruppdiskussionerna. Huvudpunkterna i dessa gruppdiskussioner vidarebefordrades därefter för kännedom till respektive föreläsare. AKKA-deltagarna blev därmed delaktiga i en viktig pågående förändringsprocess på sin arbetsplats och gavs tillfälle att granska förslagen ur ett ledarperspektiv. I sin roll som ledare kommer flertalet deltagare att få arbeta med dessa förändringsprocesser under de kommande åren. De har således möjlighet att omsätta sin genus kunskap.

Universitetets policy för Jämställdhet, mångfald och likabehandling, metoderna *Se Människan* och *Resväskan,* presenterades av Kajsa Widén, som är jämställdhetsansvarig på Lunds universitet. Presentationen gav deltagarna en unik inblick i universitetets arbete med dessa frågor och därmed sammanhängande problem och möjligheter. Deltagarna fick också konkret arbeta med problemlösningar och fall.

De ovan beskrivna arbetsseminarierna gav övning i genomförande av organisations- och strukturförändringar och dess konsekvenser ur ett genus- och jämställdhetsperspektiv. Dessa arbetsseminarier bidrog med insikt och kunskap för att i sådana situationer motverka diskriminering.

De inbjudna genusforskarna föreläste om genus, ledarskap och akademi och formulerade arbetsuppgifterna. De höll också själva i gruppernas muntliga presentation och diskussionen i plenum. Det innebar att föreläsarnas kompetens kunde utnyttjas optimalt och därmed ytterligare fördjupa förståelsen för genusproblematiken. Gruppdiskussionerna tjänade som en arena för utbyte av egna erfarenheter och föreställningar om akademi och ledarskap – och genus.

I AKKA IV har vi således styrt arbetsseminarierna tydligare och gett ännu mera genusstöd än tidigare, dels via problemformuleringar dels genom att använda tidigare AKKA-deltagare som grupphandledare. Arbetsseminarierna beskrivs av deltagarna som oerhört inspirerande och lärorika, inte minst genom det ömsesidiga kunskaps- och erfarenhetsutbytet som äger rum. Tvärgrupperna har bidragit till att öka kontaktytorna och härigenom haft betydelse för skapande av nya nätverk, över fakultetsgränser.

Projektarbetet

Projektarbetet handlar om att identifiera ett problem inom organisationen/fakulteten, analysera och ge en lösning. De identifierade problemen har legat inom ramen för

autonomireformen och redskap och lösningar har hämtats från den kunskapsbank som seminarierna har gett. Genusintegrationen, i jämförelse med föregående program, är imponerande och visar betydelsen av den konsekvent genomförda pedagogiska designen.

”Ground Rules ”
Förhållningsregler är främst ett sätt att säkra att samtliga deltagare ska få mesta möjliga utbyte av programmet.

På det inledande mötet/internatet introducerade vi, muntligt och skriftligt, vad som närmast kan kallas uppförandekoder eller förhållningsregler. De innehöll till synes självklara uppmaningar som att komma i tid, inte gå i förtid, anmäla förhinder, sekretess mm. Flera av förhållningsreglerna gällde uppträdande i gruppen och bemötande av föreläsare. Vad gäller uppträdande tar reglerna fasta på att inte dominera, att visa hänsyn, lyssna och i möjligaste mån undvika ”jag-fixerade” berättelser om den egna institutionen, egna anställningen, etc. Syftet var att motivera deltagarna att omformulera sina personliga erfarenheter till generella.

I slututvärderingen vädras skiftande inställningar till förhållningsreglerna alltifrån att någon tyckte de hade fungerat väl till att man känt sig ”uppläxad”. Oavsett detta är deltagarnas huvudintryck att samtalsklimatet och möteskulturen varit öppen, tillåtande, positiv och att man själv fått komma till tals i den utsträckning man velat.

Med facit i hand kan vi konstatera att vi i detta AKKA-program varit både tydliga och toleranta. Vi har utgått ifrån att deltagarna är vuxna och ansvarskännande individer, därtill med hög vetenskaplig meritering. Förhållningsregler är att rekommendera om en grupps dynamik ska få struktur och genomsyras av genuskvalitet.

Ledarskapande som process
I projektet var en utgångspunkt att utveckla ledarskapande som process och hur genusmedvetenheten kan användas i utövande av ledarskap.

För att utveckla ett gott ledarskap är medvetenhet om vad ”jag” kan, vad ”jag” gör och varför vägledande. Ledare är inte något man ”föds” till utan något man ”görs” till och själv ”gör” sig till. ”Görandet” kan förstås på två sätt – som en omedveten socialisering in i fastlagda mönster och föreställningar, i likhet med att man ”görs” till kvinnor och män av samhälleliga strukturer. Universitetslektor Ulrika Haake, gav i sin föreläsning exempel på en sådan omedveten, icke-önskvärd, socialisering till ”kvinnligt” respektive ”manligt” i prefekters identitetskonstituering, från en icke-könsdifferentierad utgångspunkt. Konstruktionen av manligt respektive kvinnligt ledarskap i akademin och de skilda förväntningarna på kvinnor och män bidrog över tid till att kvinnor och män utvecklade könsmärkta ledarskap. Haake understryker att denna utveckling inte har att göra med

egenskaper eller intentioner – utan med genusstrukturer i den omgivande arbetsmiljön. En sådan ledarskapande process leder inte till förändring utan konserverar och måste därför brytas.

I programmet AKKA IV har vi ytterligare utvecklat och förstärkt att ledarskap är en kunskapsfråga och något som kan läras. Detta sker genom kunskap om den organisation som skall ledas, om ledarskap och om den egna professionella kompetensen

Vi har även förstärkt genusprofilen genom pedagogisk design, beskrivet tidigare. Deltagarna har involverats i en medveten process som syftat till att ”göra sig” till ledare.

Programmets övergripande målsättning har utvecklats från att utbilda genusmedvetna kvinnor till ledarpositioner vid universitetet, till att utbilda både genusmedvetna kvinnor och män. Ledare som kan förändra diskriminerande strukturer i såväl organisationen som i forskning och utbildning.

I AKKA III-programmet kom vi en bit på väg, i detta senaste program har vi lyckats (nästan) fullt ut, visar utvärderingarna. Deltagarna har utbildats i att ”överskrida” könsstereotyper och andra genusmönster i akademin och i ledarskapande. Motståndet mot genusfrågor har gradvis omvandlats till acceptans och medvetenhet. Flertalet av deltagarna i AKKA IV säger sig vilja utöva ett genusmedvetet ledarskap, vissa gör det redan.

Den ledarskapande processen och att göra sig till ledare är en process över tid och kräver både teori och praktik, såväl som kunskap och reflektion. Ledarskapandet uppstår i interaktionen mellan teori och praktik och den har inget egentligt slut. ”Färdig” som ledare blir man aldrig, utan genomgår en ständig utvecklingsprocess, som inte upphör med programmet. Den teori som AKKA förmedlar är tankeredskap som syftar till att ge förståelse för den egna (framtida) praktiken. Deltagarna i AKKA IV har i större utsträckning än tidigare fått konfrontera verkliga situationer genom att programmet följt Fronesis och PUPA från förslag till beslut.

En återkommande fråga i uppföljningarna efter varje möte har varit: Jag vill veta mer om hur man gör i ”praktiken”? Denna fråga tyder på att man uppfattar ledarskap(ande) som uppgift med ett fast innehåll som kan läras med hjälp av manualer eller quick-fix. Det är på denna punkt AKKA-programmet skiljer sig från andra ledarskapsprogram som fokuserar ekonomi och juridik.

Ledarskap(ande) är en process som äger rum i sociala relationer, i relationer till medarbetare, under vissa fastlagda förutsättningar och villkor, underströk professor Anna Wahl, som föreläste i programmet. Förutsättningarna vad gäller akademiskt och/eller vetenskapligt ledarskap ligger i den akademiska organisationen och kulturen; villkoren varierar beroende på nivå och vem och vad som skall ledas.

AKKA fokuserar det akademiska ledarskapet vars villkor är bestämda av kollegialitetsprincipen. Det akademiska ledarskapet tenderar att vara förändringsovilligt och konserverande på strukturer och det kollegiala ledarskapets ställning stärks i universitetets nya arbetsordningen. I detta perspektiv blir AKKA-deltagarnas kunskap en nyckel till utformandet av ett nytt ledarskap inom kollegialitetens ram. Vi kallar det ett överskridande ledarskap. Målet är att AKKA-deltagarna i sitt ledarskap skall fungera som ”förändringsagenter”.

Del 3

Resultat och slutsatser

Bedömning av projektets långsiktiga effekter
AKKA IV-programmet har i likhet med de tre tidigare programmen utvärderats efter varje möte och en mer omfattande utvärdering gjordes på det avslutande mötet av styrgruppen. Därtill har programmet utvärderats av två externa utvärderare, två norska deltagare som deltog mot att de gjorde en utvärdering. Detta samt våra egna iakttagelser och erfarenheter ligger till grund för nedanstående slutsatser.

Genusperspektivet introducerades mycket starkt redan i början av programmet och följdes upp och integrerades i alla sammanhang. Denna strategi både stärkte genusfrågornas legitimitet och ökade intresset för att lära mer. Slutsatsen är att misstänksamhet och motstånd vändes till nyfikenhet och intresse och slutligen till acceptans.

Såväl den utvecklade pedagogiska designen som projektets fokus på ledarskapande som process har bidragit till denna kunskapsutveckling. Slututvärderingen är härvidlag entydig. Den visar att deltagarna, med få undantag, anser sig ha fått en god kunskap om genusfrågor och att de ämnar tillämpa ett genusmedvetet ledarskap. Genusperspektivet har varit en ögonöppnare och deltagarna säger sig ha förstått genusperspektivets relevans. Förväntningarna på programmet vad gäller genus har uppfyllts.

Sammantaget har den starkare genusintegreringen varit en framgångsrik strategi för att öka kunskapen om genusperspektiv och därmed minska motståndet. Det kan noteras att i AKKA IV var det främst ett fåtal kvinnor som provocerades av genusfrågor, till skillnad från AKKA III där det var männen som var de ifrågasättande. Motståndet mot genus är, vilket forskning visar, inte bundet till (biologiskt) kön, utan har med kunskap att göra. Sedan är det inte givet att det ens är tillräckligt med kunskap, det måste också hos individen finnas ett aktivt och positivt förhållningssätt till denna kunskap för att den ska få betydelse. Denna positiva inställning har funnits hos AKKA IV-deltagarna.

En intressant iakttagelse är att deltagare som redan var genuskunniga legitimerade genusperspektivet och fungerade som ”gränsöverskridare”. De medverkade därmed till acceptans hos övriga deltagare och bidrog till att förmedla genusperspektivet. Tänkbart är att en jämn könsfördelning inom programmet också bidrog till att samtalsklimatet uppfattades som konstruktivt och givande. Ingen grupp hamnade i minoritet och maktförhållanden var i balans.

Könsbalans

Som bakgrund till projektets (AKKA IV) långsiktiga effekter är det viktigt att sätta in det i det längre tidsperspektivet som AKKA-programmen har funnits, dvs. sedan 2004. Har programmen bidragit till fler kvinnor och män på ledande positioner vid Lunds universitet?

I december 2011 då projektet avslutades hade totalt 120 anställda vid Lunds universitet antagits till ett AKKA-program, nittiofem kvinnor och 25 män. Nästan lika många har genomgått hela programmet – få har lämnat under programmets gång.

Facit våren 2012 (de tre första programmen) är att ett betydande antal AKKor innehar toppositioner vid Lunds universitet - 1 vicerektor, 3 dekaner, 2 pro/vicedekaner - samtliga är kvinnor från de två första programmen. Härutöver har universitetet en ytterligare kvinnlig dekan – fyra av åtta dekaner är under innevarande mandatperiod kvinnor. En man från AKKA III har därtill fått uppdrag som vicedekan. Här kan tilläggas att 12 kvinnor har nominerats/anmält intresse för uppdraget som prorektor vid Lunds universitet, varav 8 har deltagit i ett AKKA-program. I övrigt har, enligt styrgruppens kartläggning hösten 2011: 6 AKKor prefektuppdrag (5 kvinnor och 1 man), 4 bitr./stf prefektuppdrag (3 kvinnor och 1 man), 8 kvinnor och 1 man var studierektorer.

Deltagare i ett AKKA-program fanns 2011 representerade i: 76 nämnder eller motsvarande – 22 personer hade fler än ett uppdrag; några var avdelningsföreståndade, forskningsgruppschefer eller motsvarande. Uppdragen fanns i utbildnings- och

forskningsnämnder, lärarförslagsnämnder, jämställdhets- och likabehandlingsnämnder, ett brett spektra av nämnder är representerade. Ett fåtal av de kvinnor som gått programmet hade inget uppdrag medan hela 5 av 10 män saknade uppdrag.

AKKA-deltagarna har parallellt haft en vetenskaplig karriärutveckling: 37 AKKor var hösten 2011 professorer och 13 docenter; de återstående var universitetslektorer eller motsvarande. Den farhåga som flera deltagare uttryckt att ett akademiskt uppdrag kunde påverka den vetenskapliga meriteringen negativt, verkar således inte ha besannats.

De AKKor som idag innehar toppositionerna har deltagit i de två första programmen. Det tar självklart tid att avancera i den akademiska hierarkin och valen till uppdrag sker vart tredje år. Det är därför för tidigt att säga något om hur utvecklingen blir vad gäller uppdrag som ledare för deltagare i AKKA IV.

Genusmedvetna ledare och ledarskapande för strukturell förändring
Det framgår av utvärderingarna att deltagarna i AKKA IV är mycket positiva till att ta ledaruppdrag och att genusintegrera sitt ledarskap. I detta avseende skiljer de sig inte från deltagarna i de tidigare programmen, men de positiva kommentarerna omfattar samtliga deltagare (utom en) och de är mycket nöjda med programmet och med vad de lärt sig.

Huruvida de i sitt eventuella framtida ledarskap kommer att bli de ”förändringsagenter” som vi avsett att utbilda, återstår att se. Viljan finns och grunden till en hållbar jämställdhet i ledarskapet är lagd. För att dessa ska få utveckla den kunskap som erhållits inom programmet AKKA IV är det av yttersta vikt att ledningen för universitetet ser och bekräftar dessa framtida ledare.

Med den ökade genusmedvetenheten ser vi att ett hållbart och kvalitetssäkrat ledarskap kan bidra till ett jämställt och genusintegrerat universitet.

Planerad fortsatt verksamhet
En Reunion är planerad att genomföras under 2012, där vi samlar samtliga AKKA-deltagare från 2004-2011. Vi vill att en sådan Reunion skall vara en viktig identitetsskapande, nätverksbyggande och kunskapsuppehållande aktivitet. Vårt syfte med en sådan återsamling är att bidra till att detta omfattande nätverk kan komma till stånd. Styrgruppen avser att i mars månad presentera programmet och projektet i en workshop, ”Academic Leaders as gender equality change agents in academia”, vid WAGL-konferensen (Women as global leaders conference) i Abu Dhabi, Förenade Arabemiraten.

Styrgruppen vill även rekommendera till rektor vid Lunds universitet att medel avsätts för fortsatta AKKA-program, då vi ser att organisationen har ett behov av detta. I den nyligen beslutade strategiska planen för Lunds universitet 2012-2016 är ett av strategiområdena ledarskap, lärarskap och medarbetarskap. Jämställdhet är här ett prioriterat område.

Spridning av resultatet
Projektet redovisas i AKKA IV-rapporten, som föreligger tryckt och som också kan laddas ner på nätet: http://www3.lu.se/pers/Jamstalldhet/AKKA_IV_rapport2012.pdf

Programexperten Inger Lövkrona färdigställer under våren 2012, i samarbete med Kajsa Widén, en ”vitbok” om samtliga AKKA-program.
”Vitboken” är en analys av de utvärderingar som kontinuerligt genomförts, intervjuer med ett urval deltagare samt våra egna erfarenheter och reflektioner. Vilka uppdrag har AKKorna idag? Har programmet bidragit till att öka andelen kvinnor på ledande positioner? Har AKKA bidragit till att öka genusmedvetenheten hos deltagarna? Har deltagarna blivit de förändringsagenter som programmet syftar till att utbilda? Hur har programmet upplevts? Har intresset för akademiskt ledarskap ökat? Vilka effekter har programmet haft på kort och på lång sikt? Dessa och andra frågor skall diskuteras och förhoppningsvis besvaras i vitboken.

I denna vitbok delar vi med oss av våra och deltagarnas erfarenheter av programmet. Genusintegrerade ledarskapsprogram är ovanliga i akademin såväl nationellt som internationellt och vi hoppas härmed att kunna inspirera till fortsatt arbete med utveckling av motsvarande program på andra lärosäten.