PROJEKTRAPPORT

Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning

PROJEKTRAPPORT

Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning

SAMMANSTÄLLD AV: MAGNUS ÅBERG

Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning

PROJEKTRAPPORT

©Författarna

Distribution:
Karlstads universitet
Estetisk-filosofiska fakulteten
Avdelningen för humanoria och genusvetenskap
651 88 Karlstad, Sweden
054 700 10 00

Tryck och layout: Universitetstryckeriet, Karlstad 2012

Innehållsförteckning

Projektrapport
Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning
Inledning 5
Beskrivning av projektet 8
Deltagarna om utbildningen 28
Diskussion kring projektarbetena 35
Avslutning 43
Referenser 46

Bilaga 1 Intervjuguide 49
Bilaga 2 Examinationsuppgift för Försvarshögskolan 53
Bilaga 3 Examinationsuppgift för Högskolan i Halmstad 87
Bilaga 4 Examinationsuppgift för Mittuniversitetet 117
Bilaga 5 Examinationsuppgift för Högskolan i Gävle 137
Bilaga 6 Examinationsuppgift för Karlstads universitet 165
Bilaga 7 Examinationsuppgift för Örebro universitet 209

Inledning

Delegationen för jämställdhet i högskolan (DJ) arbetade från januari 2009 och två år framåt med det övergripande uppdraget från regeringen att främja jämställdhet i högskolan. Delegationen uppdrogs även att fördela medel till jämställdhetsprojekt inom högre utbildning. I föreliggande rapport redovisas ett utbildningsprojekt som finansierats genom dessa medel, *Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning*. Projektet har letts av Karlstads universitet i samarbete med Försvarshögskolan, Mittuniversitetet, Högskolan i Gävle, Örebro universitet och Högskolan Halmstad.

Projektets syfte och mål

Syftet med projektet var att, genom en genusvetenskapligt grundad utbildning i jämställt ledarskap i akademin, ge personal på de samarbetande lärosätena bättre förutsättningar att agera som ledare. Utbildningen riktade sig till faktiska och presumtiva ledare, såväl kvinnor som män. Dessa rekryterades främst bland forskande och undervisande personal.

En ambition med utbildningen var att den skulle synliggöra och problematisera hur genus görs på strukturell, institutionell och individuell nivå i den akademiska organisationen. Genom utbildningen har också kursdeltagarna utbildats i hur man utifrån genusteoretisk kunskap kan arbeta förändringsinriktat för att uppnå ett mer jämställt ledarskap. Inom ramen för utbildningens examinerande del, projektarbetet, har kursdeltagarna utformat rekommendationer för hur ett jämställt ledarskap i akademin ska kunna implementeras på det egna lärosätet.

Projektets bakgrund och sammanhang

I en kartläggning av jämställdhetsinsatser vid svenska lärosäten under 00-talet konstaterar Heikkilä och Häyren Weinestål (2009) att samarbetet mellan lärosäten kring jämställdhet är svagt utvecklat och att det finns en brist på informationsutbyte. Det hittills enda nationella samarbetsprojekt som genomförts är chefs- och ledarförsörjningsprojektet IDAS. En bakgrund till IDAS var den svaga rekryteringen av kvinnor till rektorspositioner på svenska lärosäten. För att få fram kvinnliga kandidater till rektorsposterna, krävdes dock ett bredare perspektiv på akademiskt ledarskap. För att kunna nå höga ledarpositioner krävs en akademiskt solid plattform (Blom & Hansson 2007).

Sedan huvudparten av IDAS avslutades år 2007 försvann en del av det breda samarbetet mellan lärosätena kring ledarskapsutveckling och jämställdhet. Frågan hanteras idag utifrån interna resurser och intern prioritering, vilket gör att situationen på lärosätena skiljer sig åt. Ett större grepp har tagits av Lunds universitet genom deras AKKA-projekt, ett ledarskapsprogram med integrerat genusperspektiv. Projektet riktar sig till disputerade kvinnor och män som är lärare och forskare vid Lunds universitet. På många lärosäten saknas dock den här typen av genomgripande satsningar.

Könsobalansen inom akademin diskuteras ibland i metaforer som pyramid, läckande rör eller svarta hål. Dessa metaforer har använts för att beskriva kvinnors låga representation på högre positioner i systemet, eller för att beskriva varför kvinnor ofta lämnar akademin. Silander (2010) problematiserar sådana metaforer i en diskussion om högskolesystemets påverkan på jämställdheten. Färre kvinnor återfinns fortfarande på de högsta positionerna, men Silander pekar på att sambanden mellan kön och position långtifrån är entydiga. Faktorer som underbygger eller motverkar jämställdhet återfinns på såväl individ-, organisations-, som systemnivå. En slutsats man kan dra av Silanders studie är att vi behöver lära oss mer om de komplexa samband som motverkar jämställdhet i akademin (jfr Dahlerup 2010).

En utbildning om jämställdhet och ledarskap i akademin kan därför inte *förmedla* enkla lösningar och svar på frågan om hur akademin ska bli mer jämställd, och ledares roll i detta arbete. Genusvetenskaplig organisationsforskning har visserligen synliggjort mönster som kan förekomma tvärs över organisationsgränser (se t.ex. Mills & Tancred 1992; Sundin 1997), men hur sådana tar sig uttryck, eller vilka konsekvenser de får, är alltid beroende av den lokala kontexten (jfr. Czarniawska & Joerges 1996). Därför har kursdeltagarnas egna undersökande arbeten fått stor tyngd i den utbildning som utgjort kärnan i det här projektet. Genom att belysa sin egen organisation utifrån genusvetenskaplig kunskap, har förhoppningen varit att de jämställdhetsåtgärder som genererats i utbildningen ska få konkret och långsiktig betydelse för vart och ett av de medverkande lärosätena.

Utgångspunkter – jämställdhet, ledarskap och genus

Tre nyckelbegrepp i det här projektet har varit jämställdhet, ledarskap och genus. Nedan beskrivs hur vi förhållit oss till dessa begrepp.

I regeringens kommittédirektiv till DJ utgick man från den definition av jämställdhet som präglat jämställdhetspolitiken sedan några år, nämligen att ”kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv” (Dir. 2009:7; jfr SOU 2005:66). Utifrån det här perspektivet kan därmed jämställdhet definieras som jämlikhet mellan könen.

Vanligen brukar man skilja mellan två olika angreppssätt för att uppnå det politiska jämställdhetsmålet. Det ena är *kvantitativt*, och då uppfattas jämställdhet ofta som ett produktmål. Med kvantitativ jämställdhet menas den numerära fördelningen av kvinnor och män på t.ex. en arbetsplats eller organisation. Det finns flera risker med detta perspektiv. En handlar om att mätandet och räknandet kan ta bort fokus från det som är viktigt att uppnå till förmån för det som är lätt att kvantifiera (jfr Callerstig m.fl. 2010). En annan risk som föreligger är att kroppslig representation tas som inteckning för att kvinnor och män faktiskt också har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Ojämställdhet kan föreligga även i könsblandade organisationer, till exempel genom ojämlikheter i de sociala relationerna eller genom fördelningen av olika former av resurser. Försök att uppnå jämställdhet behöver därför vara såväl kvantitativa som *kvalitativa*. Begreppet kvalitativ jämställdhet handlar om att tillse att det råder könsneutrala villkor och maktförhållanden inom en verksamhet. För att kartlägga detta krävs en kritisk granskning av arbetsplatsens eller organisationens innehåll, till exempel med avseende på normer, värderingar och förhållningssätt (Mark 2007).

Vetenskaplig kunskap om hur könsnormer bidrar till att påverka förutsättningarna för kvalitativ jämställdhet har framförallt skapats inom det genusvetenskapliga forskningsfältet. Forskare har även påtalat vikten av att jämställdhetsarbete underbyggs av genusvetenskaplig kunskap (jfr. Smirthwaite 2005). Därför har den utbildning som erbjudits deltagarna haft en tydlig genusvetenskaplig utgångspunkt.

Med Connell (2009) menar vi att genus är en mångdimensionell social struktur som handlar om till exempel identitet, makt, arbete och sexualitet. Genus skapas också i relation till andra maktordningar som till exempel klass, etnicitet och sexualitet. Centralt är att genus formas genom verbala och kroppsliga praktiker, det vill säga i handling (jfr Butler 1990). Det betyder att etablerade genusmönster kan förändras, och att var och en av oss har ansvar för att så sker, eller inte sker.

Forskning om jämställdhet har länge pekat på ledarnas centrala betydelse som drivkrafter för jämställdhet inom organisationer (se t.ex. Pincus 1997). Ledarnas vilja till förändring kan innebära startskottet för en vidare förändringsprocess. Dessa måste få med medarbetarna på tåget och vara beredda på att bemöta motstånd mot förändring med kunskap och stöd (Mark 2007). Utifrån ett genusvetenskapligt perspektiv på ledarskap är det emellertid inte ledaren som individ som står i fokus. Att vara ledare i akademin innebär att ha ett paradoxalt uppdrag. Å ena sidan ska ledaren verka för att förändra ojämställda mönster. Å andra sidan skapas ojämställdhet bland annat genom könsnormer som ledaren, och den organisation ledaren verkar i, formats igenom. Som Martinsson (2006)

visat villkoras alltid ledarskap utifrån den kontext i vilken individen verkar. Att utveckla ett jämställt ledarskap kan därför inte enbart handla om att utveckla individuella kompetenser och förmågor som till exempel självförtroende, kommunikationsförmåga och retorik. Fokus måste också ligga på de många olika förutsättningar som skapar möjligheter och hinder för män och kvinnor att utöva ett jämställt ledarskap. Detta blir särskilt viktigt då ojämställda genusmönster och maktrelationer sällan är uppenbara i vardagen. Även om till exempel sexuella trakasserier förekommer inom akademin (Pernrud 2004), skapas ojämställdhet ofta på mindre uppenbara sätt, som en slags tyst kunskap, det som Martin (2003, 2006) kallat *unreflexive gender practices*. En viktig ambition i projektet har därför varit att tillsammans med deltagarna synliggöra och problematisera genusordningen (jfr. Amundsdotter 2010).

Rapportens disposition

Denna rapport har tre huvudsakliga delar. Efter den redan redovisade projektbakgrunden följer närmast en beskrivning av projektet som följer dess kronologi. Därefter följer ett avsnitt som utgår från kursdeltagarnas erfarenheter av och synpunkter på utbildningen. Avslutningsvis diskuteras projektet med utgångspunkt i kursdeltagarnas examinationsarbeten. Gruppernas åtgärdsförslag för att förbättra lärosätenas arbete kring jämställdhet och ledarskap diskuteras, samt de ramvillkor för deltagarna som bidragit till att forma projektarbetena och åtgärdsförslagen. Bilagt rapporten (Bilaga 2-7) återfinns kursdeltagarnas examinationsarbeten. Dessa har anonymiserats av integritetsskäl.

Beskrivning av projektet

Projektet har genomgått tre olika faser, förberedelser, genomförande och uppföljning. I förberedelsefasen (höstterminen 2010) konsoliderades inledningsvis samarbetet mellan lärosätena genom att samarbetsavtal upprättades. Därefter detaljplanerades utbildningen och kursplan, litteraturlista och kursdokument utformades. I genomförandefasen (vårterminen 2011) pågick utbildningen som totalt omfattade 7,5 högskolepoäng. I den uppföljande fasen (läsåret 11/12) har bland annat uppföljande intervjuer med lärosätesföreträdare skett. Nedan beskrivs projektets tre faser mer detaljerat.

FAS 1. Förberedelser

Beskedet från DJ att projektet fått medel kom i maj 2010. Då det tar tid att detaljplanera en poänggivande utbildning som ska involvera sex lärosäten var en termins planeringstid inlagd i projektskissen. Vi som skulle utveckla och leda kursen var nya för varandra. Därför bestämdes att vi skulle träffas fysiskt i Karlstad i september 2010 för att lära känna varandra och för att planera utbildningen.

Kursplanemål:
Efter avslutad kurs skall kursdeltagaren:

- kunna redogöra för grundläggande genusvetenskapliga begrepp och teorier
- kunna förstå lagar, förordningar och föreskrifter som har relevans för ett jämställt ledarskap i akademin
- kunna förstå förändringsprocessers och strategiers betydelse för ett hållbart genusmedvetet ledarskap i akademin
- kunna analysera ledarskap i akademin ur ett genusperspektiv
- kunna omsätta och kommunicera förvärvade kunskaper och färdigheter i skriftlig och muntlig form för ett genusmedvetet ledarskap i akademin

---

Vid träffen i Karlstad fastställdes projektledarens[1] och delprojektledarnas[2] roller och relationer. Projektledaren fick ett samordnande ansvar vilket innebar att delta vid alla lärosäteträffar samt att svara för erfarenhetsöverföring mellan dem. Varje delprojektledare var huvudansvarig för träffen på det egna lärosätet. Delprojektledarna fungerade också som stöd för deltagarna på det egna lärosätet, medan projektledaren, tillika kursansvarig, svarade för de övergripande kontakterna med deltagarna när det gällde kursens upplägg, mål och examination. Det bestämdes också att projektledaren med stöd av delprojektledarna skulle upprätta ett kursdokument. Delprojektledarna svarade för att utforma uppgifter som var knutna till respektive lärosäteträff.

Vidare togs en preliminär kursplan med litteraturlista fram, och användningen av utbildningsplattformen Its learning diskuterades. Teman och turordning för lärosäteträffarna samt förstahandsval av gästföreläsare till dessa träffar slogs fast.

Ytterligare en fråga som ägnades mycket energi var utformningen av kursens examinationsuppgift. En grundtanke med projektet var att deltagarna själva skulle få bättre förutsättningar att utöva ett jämställt ledarskap, men också att respektive lärosäte skulle få förslag på hur man skulle kunna utveckla den egna organisationen mot ett mer jämställt ledarskap generellt sett. Utifrån befintlig kunskap skulle därför kursdeltagarnas examinationsarbeten bli så välgrundade att de skulle kunna antas av respektive lärosätes ledning.

1. Magnus Åberg, Karlstads universitet
2. Beteckningen ”delprojektledare” betecknar i det här sammanhanget personer som haft pedagogiskt och administrativt ansvar för de olika lärosäteträffarna, men som inte varit huvudansvarig för projektet i sin helhet. Delprojektledare har varit: Ulrika Jansson, Karlstads universitet; Suzanne Almgren Mason och Anna Isaksson, Högskolan Halmstad; Lena Pettersson, Försvarshögskolan; Siv Fahlgren, Mittuniversitetet; Liza Bratt och Sarah Ljungquist, Högskolan i Gävle; Anna Prestjan, Örebro universitet.

Vidare bestämdes att låta dela in kursdeltagarna i lärosätesspecifika grupper. Utifrån tanken att varje lärosäte skulle få maximal nytta av projektet, ville vi vrida gruppernas arbeten mot det egna lärosätet, men utan att tappa förtjänsten i ett gränsöverskridande lärande mellan grupperna. Dessutom bestämdes att projektarbetena borde uppehålla sig på en generell nivå (d.v.s generella för respektive lärosäte), men innefatta exemplifieringar utifrån kursdeltagarnas egna verksamhetsområden. Vi kom överens om att projektarbetena borde vara strukturerade enligt principen ”Beskrivning – Analys – Åtgärdsförslag”.

Projektarbetena insåg vi skulle innebära ett stort, viktigt och utmanande arbete för kursdeltagarna. Det bestämdes därför att projektarbetet skulle initieras tidigt i kursen, och att det skulle ges extra uppmärksamhet under den tredje träffen i Gävle. Som avslutning på kursen skulle den sista träffen i Örebro ägnas åt muntliga projektredovisningar med de inblandade lärosätenas rektorer närvarande.

Kursdeltagarna

Under den förberedande träffen i Karlstad fattades beslutet att varje lärosäte skulle styra sin egen rekryteringsprocess. Klart var att kursen i huvudsak riktade sig till forskande och undervisande personal och att deltagarnas arbetsgivare förväntades möjliggöra deltagande i kursen som en del av ordinarie tjänst. Enligt det samarbetsavtal som upprättades mellan lärosätena hade vart och ett av dem skyldighet att anmäla minst fyra deltagare, men möjlighet att anmäla upp till sex deltagare. Ett par lärosäten signalerade att de verkade få svårt att finna lämpliga deltagare enbart från forskande och undervisande personal. Frågan väcktes om det vore möjlighet att rekrytera även teknisk-administrativ personal. En längre diskussion vidtog kring detta och såväl för- som nackdelar identifierades. Vi kom fram till att det kunde finnas en pedagogisk förtjänst med att öka blandningen av personalkategorier i rekryteringen av deltagare till kursen, och beslöt därför att de lärosäten som så önskade även kunde rekrytera personal utanför forskning och undervisning. På så sätt fick vi möjlighet att belysa ledarskap i akademin utifrån ett brett perspektiv som innefattade mer än det kollegiala akademiska ledarskapet.

Grundläggande rekryteringskriterier var att potentiella eller varande chefer/ledare skulle rekryteras, samt att dessa hade ett intresse av frågor rörande genus och jämställdhet. Dessa kriterier kunde sedan kvalificeras av respektive lärosäte.

Rekryteringsprocessen landade i en kursdeltagargrupp med stor spridning avseende vetenskapliga bakgrunder, tjänstesituationer och yrkeserfarenheter. Tjugo kvinnor och tio män deltog i utbildningen. Vi kan konstatera att få personer med utländsk bakgrund deltog. Av den forskande och undervisande

personalen representerade 16 personer humaniora och samhällsvetenskap, sex personer tekniskt vetenskapsområde och två personer naturvetenskap. För att ge en ungefärlig uppfattning om vilka tjänster och positioner deltagarna innehade presenteras en sammanställning nedan.

Lärosäte	Antal deltagare	Kvinnor/ Män	Tjänst/ Titel
Karlstads univ.	5	4/1	Doktorand (1), Docent (1), Lektor (2), Prefekt el motsv. (1),
Högsk. Halmstad	5	3/2	Administratör (2), Lektor (2), Prefekt el. motsv. (1)
Försvarshögskolan	5	1/4	Lektor (2), Prefekt el. motsv. (3)
Örebro univ.	4	1/3	Adjunkt (1), Administratör (2) Lektor (1)
Mittuniv.	6	6/0	Adjunkt (1), Lektor (3), Prefekt el motsv. (2)
Högsk. i Gävle	5	5/0	Adjunkt (2), Lektor (2), Prefekt el. motsv. (1)

FAS 2. Genomförande

Innan kursstart fick deltagarna ett kursdokument om tjugofem sidor[3]. Här fick deltagarna information av praktisk art, beskrivning av innehåll, kursmål, uppgifter, arbetsformer och examination, samt information om de fysiska träffarna. Utbildningen var upplagd som en distanskurs med träffar vid varje lärosäte. Mellan träffarna hade deltagarna, förutom projektarbetet, även särskilda kursuppgifter att bearbeta. Dessa uppgifter utformades för att ge mesta möjliga stöd för deltagarnas projektarbeten och tog utgångspunkt i de teman som behandlades under respektive lärosäteträff. Dessa teman var: ”Genusperspektiv på akademins dåtid och nutid”, ”Genus och jämställdhet ur ett ledarskapsperspektiv”, ”Lagar, regler och styrdokument”, ”Förändringsprocesser” och ”Strategiarbete”. Uppslutningen från deltagarna har vid samtliga träffar varit god, de allra flesta har deltagit vid träffarna i Karlstad, Östersund, Gävle, Halmstad, Stockholm och Örebro.

3 Den intresserade kan ta del av dokumentet genom kontakt med projektledaren Magnus Åberg (magnus.aberg@kau.se).

Genusperspektiv på akademins dåtid och nutid (Karlstad 26 januari 2011)
Den första fysiska träffen med kursdeltagarna inleddes av ett välkomstanförande av universitetets prorektor. Därefter introducerades projektet och utbildningen av projektledaren. Under denna presentation var det få frågor från deltagarna. I den efterföljande pausen tog dock några av deltagarna upp kursens examinationsuppgift. Åsikterna om den var mycket olika. Flera var mycket entusiastiska, sa att de såg fram emot att ”sätta tänderna i” den egna organisationen. En deltagare var dock kritisk och såg det som problematiskt att studera den egna organisationen. Hon ville försäkra sig om att rektorerna verkligen stod bakom projektet, att hon hade mandat att utföra vad hon uppfattade som ”en känslig självvärdering”. Deltagarnas såväl entusiastiska som kritiska kommentarer underströk att de insåg projektarbetets tyngd i utbildningen.

Eftermiddagen ägnades åt en mycket uppskattad gästföreläsning av Gertrud Åström, sedan många år en profil i jämställdhetsarbete. Åström gjorde under sin föreläsning en ”kunskapsresa om jämställdhet”. Hon beskrev vad som hänt på den politiska nivån, inom forskningen och inom aktivism, samt kopplingar mellan dessa. Hennes tidsresa beskrev också olika frågor som varit centrala, olika institutioner som skapats kring jämställdhetsfrågan, samt viktiga aktörer på området.

Dagen avrundades med påminnelser till deltagarna om de kursuppgifter som väntade dem efter Karlstad-träffen och inför kommande träff i Östersund. Uppgiften efter Karlstad handlade om att studenterna med stöd i kurslitteraturen skulle svara på frågan: Varför tycker ni att man ska arbeta med jämställdhet i en akademisk kontext?

Genus och jämställdhet ur ett ledarskapsperspektiv (Östersund 23 februari 2011)
Träffen i Östersund såg professor Anna Wahl, KTH, som gästföreläsare. Hon har lång erfarenhet av forskning om genus, organisation och ledarskap och är en internationell profil på området. Hennes föreläsning behandlade bland annat kopplingarna mellan genus, organisation och ledarskap och diskuterade betydelser av sådant som könsmärkning av organisationer och ledarskap, homosocialitet och makt, samt vardagliga konstruktioner av kön genom ”hjälteberättelser”, ritualer, humor, bilder, klädsel och inredning. Också antalets betydelse diskuterades; hur majoriteten lätt blir till en tyst norm medan minoriteten betraktas som avvikare.

Inför träffen på Mittuniversitetet i Östersund hade deltagarna fått en uppgift att skriva ned ett eget konkret minne från sitt arbetsliv på temat ledarskap och kön. Detta skulle skrivas ned utan att analyseras. En viktig del av träffen ägnades sedan åt ett gemensamt minnesarbete, där de nedskrivna berättelserna bearbetades tillsammans i grupperna.

Som förberedelse för träffen gjordes också en gruppuppgift i grupprummet på It´s learning. Utgångspunkten var en individuell observationsuppgift som alla skulle genomföra. Här skulle deltagarna välja en social situation från sitt eget arbetsliv att studera. Observationen skulle orienteras mot att studera de genuspräglade relationer som konstruerades i situationerna, det vill säga att ge akt på sådant som språk, kroppsspråk, bemötande, beteende, utrymme och så vidare. Uppgiften genomfördes individuellt och diskuterades sedan i de lärosätesspecifika grupperna för att finna likheter, skillnader, eller röda trådar i vad man sett.

Lagar, regler och styrdokument (Gävle 6 april 2011)

Som förberedelse för träffen i Gävle skulle deltagarna läsa in sig på anvisad litteratur, samt ta del av diskrimineringslagstiftningen (SFS 2008:567). I fokus för dagen var framförallt juridiska aspekter på jämställdhet och ledarskap. Heidi Pikkarainen från Diskrimineringsombudsmannens (DO) så kallade Främjandeenhet gästföreläste om DO:s arbete. Deltagarna blev här insatta i de sju diskrimineringsgrunderna, och många autentiska diskrimineringsfall presenterades och diskuterades livligt.

Efter Pikkarainens gästspel berättade Liza Bratt om Högskolan i Gävles arbete med att instrumentalisera diskrimineringslagens intentioner och om arbetet med breddad rekrytering på lärosätet. Dagen innehöll också en historisk tillbakablick med reflektioner kring synen på ledarskap och ledare genom tiderna, som hölls i av Sarah Ljungquist. Som avslutning på dagen fick grupperna möjlighet att arbeta med sina projektarbeten, och att diskutera dem med projektledarna.

Samtliga projektarbeten visade sig framskrida, men deltagarna brottades med olika typer av frågor. I en av grupperna var man upptagen med att enas kring vilka metoder man skulle använda för datainsamlingen. I viss mån handlade gruppens diskussioner om att försöka få olika vetenskapliga bakgrunder att mötas, och om hur kvantitativa och kvalitativa metoder skulle kunna användas parallellt. En annan grupp var eniga i sin syn på att arbetet gick bra. De menade att de hade fått en mycket god grund för datainsamlingen av Anna Wahls bok och föreläsning i Östersund. De tyckte också att deras gruppsammansättning var väldigt bra, att de fungerade fint ihop samtidigt som deras olika positioner på lärosätet gav dem möjlighet att ge en bred bild av det. I en tredje grupp hade man bekymmer med att uttolka syftet med uppgiften. De ansåg att projektledaren vid Karlstad-träffen hade glidit i sin förklaring av hur uppgiften skulle utformas. Efter en diskussion mellan projektledaren och gruppen kring detta, föreföll de dock nöjda och ha en klar bild av hur de skulle arbeta vidare med datainsamlingen.

Förändringsprocesser (Halmstad 27 april 2011)

Innan träffen i Halmstad hade deltagarna fått en uppgift kopplad till temat förändringsprocesser. Uppgiften bestod i att med utgångspunkt i bland annat Joan Ackers (1992) modell för genusanalys av organisationer göra en analys av den egna närmaste arbetsplatsen. Utifrån denna grund skulle sedan deltagarna diskutera utifrån ett chefsperspektiv vilka förändringar som vore nödvändiga, och hur dessa skulle komma till stånd. Till träffen hade sedan deltagarna tagit med sig sina individuella analyser som diskuterades i tvärgrupper med stöd i följande frågor:

- Vilka likheter/skillnader kan ni se mellan era respektive lärosäten när det gäller de iakttagelser som gjorts med hjälp av Joan Ackers modell?
- Vad skulle behöva förändras och hur för att främja jämställdheten vid era lärosäten?
- Vad kan du, utifrån din *nuvarande position* på ditt lärosäte, göra att för att bidra till förändring?

Den efterföljande diskussionen handlade i mångt och mycket om karriärvägar. En grupp hade diskuterat könsfördelningen på lärosätena och kommit fram till att den var likartad, det vill säga att en betydligt högre andel män än kvinnor var professorer. Inom gruppen delade man en känsla av att det var stopp i karriärvägarna för kvinnor. En annan grupp anknöt till detta genom att diskutera fördelningen av forskningsresurser, där kvinnor ofta får en lägre andel, vilket i sin tur försvårar kvinnors karriärmöjligheter. En annan grupp menade att detta i stor utsträckning var en lednings- och organisationsfråga. De såg att ansvaret för att utveckla jämställdheten ofta är otydligt i organisationerna, de eftersökte större tydlighet i ansvarsfrågan, men också bättre system för att tillse att personal får möjlighet att docentmeritera sig.

Senare under dagen höll fil. dr. Susanne Andersson från Centrum för genusstudier, Stockholms universitet en gästföreläsning som utgick från boken *Mellanchefen som maktpotential* som Andersson författat tillsammans med Eva Amundsdotter och Marita Svensson (2009) och som bygger på ett förändringsinriktat projekt som genomförts inom it-klustret Fiber Optic Valley. Andersson hävdade bland annat att det ofta finns en hel del kunskap om genus i organisationer, men att detta sällan tas tillvara i praktiskt arbete. Hon pekade också på att personal som får särskilt ansvar för att driva förändringsarbetet själva behöver mycket stöd och kompetensutveckling. Som avslutning på Anderssons föreläsning bad hon oss reflektera kring ”kvinnlighets- och manlighetsideal” inom akademin, och hur sådana knyts till föreställningar om potential, kompetens och excellens. Diskussionen som följde blev livlig. En av grupperna menade att det akademiska idealet är en person som arbetar mycket, helst jämt,

har auktoritet, är kunnig och kompetent, tar plats, har ett stort professionellt kontaktnät inom och utom akademin. Gruppen menade att mycket av detta är egenskaper som oftare tillskrivs män än kvinnor. En forskare med potential sågs vara en yngre man. Idealen för kvinnor handlar enligt gruppen mer om samarbetsförmåga, noggrannhet, kunna hålla deadlines och ha många bollar i luften. På det här sättet framstod idealen som tydligt könskodade, men gruppen hävdade samtidigt att när idealen ställs mot hur det faktiskt ser ut i verkligheten blir bilden mer komplex. Idealen kan inte på något enkelt sätt knytas till gruppen män eller gruppen kvinnor.

Strategiarbete (Försvarshögskolan, Stockholm 24 maj 2011)

Träffen vid Försvarshögskolan inleddes av delprojektledaren Lena Pettersson som introducerade fil. dr. Sophia Ivarsson som höll i förmiddagens seminariepass. Ivarsson gav först en bakgrundsbeskrivning av Försvarshögskolans forskning om genus och jämställdhet. I korthet kan sägas att denna forskning rört sig från ett fokus ”inåt” mot Försvarsmaktens organisation till ett fokus ”utåt”, det vill säga mot dem som ska vara betjänta av att Försvarsmakten löser sina militära uppgifter. Man har bland annat undersökt hur sättet att se på säkerhet förändrats genom den strategi om jämställdhetsintegrering som numera tillämpas.

Kursdeltagarna arbetade därefter i tvärgrupper (samma lärosätesöverskridande grupper som bildades på träffen i Halmstad) med de frågor som förberetts genom arbete i utbildningsplattformen Its learning:

1. Vad är potentiella hinder och möjligheter för skapande av en jämställd arbetsplats?
2. Vilka strategier ser ni som framgångsrika för att åstadkomma förändring och driva jämställdhetsarbete framåt?
3. Hur ser ni idag på ”genusmedvetet ledarskap” - och på vilka sätt är det viktigt för att åstadkomma jämställdhet på arbetsplatsen/i organisationen?

Den efterföljande diskussionen blev perspektivrik, men handlade i mångt och mycket om förutsättningarna för ett strategiskt arbete med jämställdhet. Flera av deltagarna menade att lärosätena ofta är ganska bra på att mäta och räkna kroppar, men att jämställdhetsrelaterade frågor som har med beteende och kultur att göra, inte ägnas tillräcklig uppmärksamhet.

När det gäller frågan om framgångsrika strategier lyfte några deltagare fram ”kundperspektivet”, det vill säga att lärosätena borde sätta studenterna i främsta rummet, och fråga sig vad de behöver få med sig, och hur vi i så fall ska agera och organisera oss utifrån det. Sophia Ivarssons erfarenhet var att det ofta är studenter som driver på jämställdhetsarbetet, och hon pekade på hur

Försvarsmaktens fokus ”utåt” har gett skjuts åt det ”interna” jämställdhetsarbetet. Hon argumenterade för att det ofta är en mer framgångsrik väg att se jämställdhet som en professionsfråga, snarare än bara en rättvisefråga.

En längre diskussion vidtog också kring frågan om strategiarbete ska initieras och drivas uppifrån (ledning) eller underifrån (skapas organiskt), och om jämställdhetsintegrering som strategi. Ivarsson menade att oavsett perspektiv är det tre aspekter som behöver tillgodogöras innan det går att tro att ett strategiskt arbete ska kunna få verkan. Det behövs kunskap om jämställdhet, kunskap om strukturerna i organisationen, och ett reflexivt arbete på individnivå. Hon tryckte vidare på jämställdhetsproblemens ofta lokala karaktär. Givetvis krävs generella kunskaper om genus och jämställdhet, men då utmaningarna ofta tar sig lokala uttryck, måste dessa synliggöras.

Under eftermiddagen vidtog sedan ett panelsamtal med inbjudna gäster. Fil. dr Malin Rönnblom, Umeå Universitet, ledde ett samtal kring strategiarbete med en panel bestående av prof. Ulf Mellström, Luleå Tekniska Universitet; fil. dr. Kristina Lindholm, Linköpings universitet; docent Agneta Blom, Örebro Universitet; prof. Lars Jalmert, Stockholms universitet och fil. dr. Sophia Ivarsson, Försvarshögskolan.

Inledningsvis kretsade diskussionen kring det faktum att jämställdhet i akademin ofta setts som en kvantitativ fråga om fördelningen av kvinnor och män på olika positioner. En förtjänst med detta har varit att man kunnat överskrida de epistemologiska motsättningarna mellan universitetens ”två kulturer”, den naturvetenskapliga och humanvetenskapliga (jfr. Snow 1970). Den kvantitativa orienteringen har dock gjort det svårare att synliggöra makt som kategori, och samspelet mellan olika maktordningar, som till exempel kön, klass, etnicitet och sexualitet. Här pekade flera av panelmedlemmarna på att det krävs fördjupade kunskaper för att det ska bli möjligt att utforma strategier som går utöver insatser för kvantitativ utjämning. I relation till detta trycktes också på vikten att inte se jämställdhet som en personlig fråga för ”eldsjälar” utan som en samhällsfråga och kunskapsfråga, som måste behandlas på ett professionellt sätt av lärosätena och som utgår från att genusvetenskaplig kunskap är legitim.

Autonomireformen (Prop. 2010) lyftes också fram som en utmaning för det strategiska arbetet för jämställt ledarskap i akademin. Den ökade friheten för lärosätena kräver ett mer aktivt jämställdhetsarbete. För att det ska kunna vara aktivt krävs att det är formaliserat, t.ex. genom formella möten, formella delegationsordningar, dokumenterade beslut och tydlig ansvarsfördelning. I relation till detta väcktes frågan om det är svårare att arbeta formellt inom akademin jämfört med andra organisationer. Här pekade diskussionen i panelen på att det finns en faktisk frihet i akademin som skapar utrymme för informella

nätverk som kan hindra transparens och därmed försvåra det formaliserade jämställdhetsarbetet.

En del av diskussionen kretsade också kring ansvaret för att arbetet kring ledarskap och jämställdhet drivs framåt. Här föreföll konsensus finnas om att det krävs såväl ”bottom-up” som ”top-down”-perspektiv. Om inte var och en är engagerad i frågan händer inget, men utan stöd från ledare och chefer går det heller inte att tro att förändring ska komma till stånd. Här pekades på att en negativ effekt av den starka politiseringen av jämställdhetsområdet är att ”gräsrotsrörelsen” tappat kraft. Istället tittar man ”uppåt” och väntar sig initiativ från ledare. Återigen betonades vikten av att betrakta jämställt ledarskap som en kärnfråga i verksamheten, där relevant kunskap måste användas för att skapa bättre chefer, ledare och lärare i akademin. För att motarbeta de negativa effekterna av att lärosätena blir allt mer orienterade mot nytta, individualism och konkurrens framhölls också vikten av att inte sluta tro på det intern-politiska arbetet på lärosätena. För att få kraft i frågan krävs det att man arbetar kollektivt politiskt för detta.

Panelsamtalet avslutades med att deltagarna fick möjlighet att ställa frågor. Bredden i frågorna speglar den komplexitet som omgärdar frågor om strategiskt jämställdhetsarbete i akademin. En frågeställare efterlyste goda argument för jämställdhetsarbete, en annan pekade på att diskrimineringslagstiftningen bara ger ett begränsat stöd för ett strategiskt förändringsinriktat arbete och undrade över möjligheterna att arbeta för förändring trots detta. En tredje fråga handlade om vilka didaktiska verktyg som går att använda för att få människor engagerade i jämställdhetsfrågor. En längre diskussion vidtog kring dessa och ytterligare frågor från deltagarna.

Avslutning (Örebro universitet, 16 juni 2011)

Träffen inleddes med några välkomnande ord och praktisk information från Anna Prestjan, delprojektledare vid Örebro universitet. Därefter vidtog gruppernas redovisning av sina projektarbeten[4] inför en panel av de deltagande lärosätenas rektorer. Varje grupp genomförde en tjugo minuter lång redovisning samt en kort stund för direkta frågor från panelen och publiken. Redovisningarna pågick – med avbrott för lunch och kaffe – hela dagen. Avslutningsvis fördes en dryg timmes panelsamtal som modererades av fil. dr. Katarina Larsson, Örebro universitet.

I panelen deltog Romulo Enmark, rektor Försvarshögskolan; Maj-Britt Johansson, rektor Högskolan i Gävle; Kerstin Norén, rektor Karlstads universitet; Håkan Wiklund, prorektor Mittuniversitetet och Thorsten Nybom, professor

4. Projektarbetena diskuteras nedan.

Örebro universitet. Som en förutsättning för diskussionen låg att det var de lärosätesövergripande aspekterna som skulle lyftas under den tid som stod till buds, för att få till en så generellt angelägen diskussion som möjligt.

Katarina Larsson inledde diskussionen med att kommentera att det på många lärosäten verkar finnas en otydlig organisation som kan missgynna kvinnor. Hon refererade till Halmstad-gruppens presentation, där de lyft fram att karriärvägarna är tydligare inom verksamheter där män är i majoritet. Hon anknöt vidare till autonomireformen och de större möjligheter den erbjuder att kalla professorer, något som enligt henne erfarenheter från Finland visat missgynnar kvinnor.

Panelens responser på frågan var av olika karaktär. Samtidigt som Katarina Larssons bild bekräftades, tryckte några av rektorerna på att ”formella” system inte nödvändigtvis är bättre än ”informella”, att det ändå alltid finns vägar att motarbeta jämställdhet genom att gå runt formaliserade beslutsvägar. Ett par av panelmedlemmarna underströk ändå att strävan måste vara att formalisera arbetet så mycket det går, och att det viktiga är att informera om det och skapa och ta tillvara det intresse som finns för det.

På frågan om vad man konkret kan göra för att arbeta mot ojämställdhet underströk panelen dels prefekternas ansvar för att utforma och följa upp lokala planer, men hävdade också att jämställdhetsarbetet måste integreras i det vardagliga kvalitetsförbättrande arbetet. Kopplingen mellan jämställdhet och kvalitet gjordes av flera i panelen.

Någon i publiken lyfte också fram diskrimineringslagen (SFS 2008:567) som ett möjligt påtryckningsmedel för att få fart på jämställdhetsarbetet. Panelen ställde sig dock skeptisk till detta, någon menade att lagen är för dåligt utformad för att fungera som ett ”rättsligt redskap”.

En av kursdeltagarna argumenterade att förändringsarbetet måste börja utifrån den position där man befinner sig, att ”gräva där man står”. Hon exemplifierade med att säga att utbildningen bidragit till en förändrad förståelse av den egna verksamheten, vilket möjliggjort för henne och några kollegor att initiera ett kvinnligt nätverk på sitt lärosäte. De vände sig till sin rektor med en fråga om stöd för detta, och fick ett positivt gensvar. Hon menade att genom att dela erfarenheter med varandra, och att arbeta tillsammans går det också att trotsa såväl formella som informella strukturer som verkar mot jämställdhet.

FAS 3. Uppföljning

Utbildningen har följts upp på olika sätt. Kursvärdering har genomförts och ett antal av deltagarna har också tillsammans med projektledarna deltagit vid den Nationella jämställdhetskonferensen för högskolor och universitet, Örebro universitet oktober 2011. Dessa uppföljande moment beskrivs i avsnittet ”Deltagarna om

utbildningen". Utöver detta har delprojektledarna vid respektive lärosäte genomfört uppföljande intervjuer med rektorer, personalchefer samt jämställdhetsansvariga (eller motsvarande). I detta avsnitt redogörs sammanfattande för dessa samtal.

Intervjuerna har strukturerats kring ett antal frågor med koppling till de allmänna förutsättningarna för ledare och för jämställdhetsarbete vid respektive lärosäte, och med koppling till direkta erfarenheter och intryck av projektet[5].

Karlstads universitet

Intervjun genomfördes med rektor, personalchef samt personalstrateg som är kontaktperson för jämställdhets- och mångfaldsfrågor inom personalområdet.

Som ett svar på vår första fråga om förutsättningarna att vara ledare i akademin idag, tycker personalchefen att en stor utmaning ligger i de tidsbegränsade ledarskapen. En fråga som jämställdhet tar tid att lära upp sig kring, och då kan det vara dags att gå tillbaka till sin vanliga tjänst. Hon säger vidare att det finns organisationsförslag liggande som handlar om att förbättra förutsättningarna för ledarskap, och att man redan förbättrat möjligheterna till att återgå till den ordinarie tjänsten (så kallad repatriering, ges ofta i form av extra forskningstid) efter fullgjort uppdrag. Rektor hävdar att just repatrieringen är oerhört viktig och att om inte möjligheter till sådan finns, blir villkoren för ledare mycket dåliga. Rektor tycker vidare att det finns missuppfattningar om vad akademisk frihet innebär, vilket påverkar ledares förutsättningar att verka. Hon menar att friheten av vissa anställda kan tolkas som att man kan göra vad man vill när man vill, vilket gör det svårt att driva vissa frågor, till exempel frågor om jämställdhet och genus. Sådana kan uppfattas som "intrång" i lärares och forskares arbete.

Personalchefen anser att det krävs kunskap och intresse för att driva jämställdhetsarbete. Hon refererar till kursdeltagarnas förslag, som bland annat innefattar att göra vissa kartläggningar. Vad som behövs, hävdar hon, är inte fler kartläggningar utan att chefer och ledare börjar göra saker. Och för att kunna göra saker behöver de ha kunskap om frågorna. Det behövs tydliga signaler från ledarna om att det här är viktigt, då får man en helt annan fart i arbetet. Rektor trycker på att det är viktigt att ställa sig frågan "varför" det är viktigt med jämställdhet. Gör man inte det blir arbetet lätt ett spel för galleriet. Är det en rättvisefråga, en demokratifråga, eller en kvalitetsfråga? Den frågan diskuteras aldrig, anser rektor. Hon är kritisk till att jämställdhet nuförtiden ofta bara diskuteras som en kvalitetsfråga, och tycker att det är viktigt att synliggöra den även utifrån ett demokrati- och rättviseperspektiv.

De intervjuade håller med om det som kursdeltagarna pekar på i sin rapport, att de generella kunskaperna om jämställdhet och genus är alltför svaga.

5. Se bilaga 1.

Personalchefen säger att arbetet från centralt håll har haft en lägre ambitionsnivå på senare tid, att det satsades mer krafter och resurser på frågorna för några år sedan. Rektor påpekar att i det nya organisationsförslag som föreligger finns en central kommitté för likabehandling, och hon säger att det är viktigt att det finns specialistkompetens på området inom en sådan grupp. Personalstrategen trycker på vikten av att detta råd inte ”äger” frågan, utan att det är i det vardagliga arbetet i linjen som arbetet utförs, men att rådet blir stöttande och inspirerande.

På frågan om vad universitetet konkret kan göra för att verka för jämställdhet konstaterar rektor att det handlar om en mängd olika saker. För det första behövs det skapas en struktur, rektor talar om detta som en ”central kommitté”. Hon nämner vidare att det är viktigt att hon själv är aktiv i frågan, exempelvis genom att skriva blogginlägg. Dessutom måste jämställdhet vara ett givet perspektiv för den centrala anställningsnämnden och fakultetsnämnderna. De behöver därför också få adekvat utbildning. Utöver detta ska dekanerna åläggas ansvar för att jobba aktivt för underrepresenterat kön vid studentrekrytering, samt att kvinnors löner uppmärksammas vid löneförhandlingar.

Vid intervjuerna ombads också de intervjuade att beskriva hur rekryteringen av deltagare till utbildningen gick till, ur deras perspektiv. Personalchefen förklarar att i verksamhetsplanen finns jämställdhet framskrivet på olika sätt, till exempel när det gäller kompetensförsörjning. Här stöttar personalavdelningen avdelningarnas arbete med kompetensförsörjningsplanen. Rektor väcker också idén att skapa en lokal ”best practice”-sida på den interna webben som samlar goda exempel på jämställdhetsåtgärder inom och för organisationen, i stort som smått. Personalstrategen berättar att hon just nu håller på att utveckla detta. Personalchefen anser också att den kvantitativa fördelningsfrågan är mycket viktig. Hon säger sig vara övertygad om att kompetensblandning är bra, inte bara utifrån kön, utan även till exempel utifrån härkomst. Denna måste lyftas vid tillsättningar av nya dekaner, vid tillsättning av nämnder och så vidare. Hon efterlyser mer okonventionella sätt för att skapa en bättre blandning.

Personalchefen berättar att rekryteringsprocessen till utbildningen utgjordes av ett ansökningsförfarande. Hon menar att det var viktigt att de sökande kunde påvisa ledaregenskaper. Intervjuer med deltagarna skedde med fokus på ledaregenskaper. Rektor trycker på att det är viktigt att puffa på deltagarna inför de nyrekryteringar av t.ex. prefekter som ska göras till den nya organisationen som tas i drift 1 januari 2013. Här är de intervjuade överens om att det blir mycket viktigt vid nyrekryteringarna för den nya organisationen att ställa fördjupande frågor om jämställdhet.

Mittuniversitetet

Intervjun genomfördes med rektor, personalchef samt universitetets likavillkors-handläggare.

De intervjuade konstaterar att kraven och trycket på ledare inom akademin ökar hela tiden. Ledare utsätts för alltmer kontroll och utvärderingar. Men man berättar också att det blivit ett större fokus på att skapa goda förutsättningar för ledare, och med att arbeta med ledarutveckling. Ledare inom akademin har många skiftande ansvarsområden, och den stora utmaningen idag är hur alla dessa ska rymmas inom en samlad uppgift. På Mittuniversitetet försöker man få in alla områden som delar i den löpande verksamhetsdialogen, och kopplat till såväl ekonomi och forskningsstrategi, allt för att undvika att skapa dokument som ”hamnar vid sidan av” den ordinarie verksamheten.

Vidare trycker de intervjuade på vikten av att arbeta långsiktigt och strategiskt och de menar att man arbetar med ledarna för att skapa tydliga mål som ska följas upp. Man poängterar också behovet av kunskaper om lika villkors-frågor, och att dessa kunskaper måste hållas levande. De intervjuade talar om att det är viktigt att se och synliggöra att jämställdhet och mångfald innebär bättre kvalitet. Dessa frågor ses ofta som enbart kostnadskrävande, det blir därför viktigt att visa hur de bidrar till att höja kvaliteten i verksamheten. Att spegla mångfald i organisationen är kvalitativt bättre än en ensidig organisation. Organisationen blir mer robust om den speglar hela det samhälle som den verkar i.

Mittuniversitetet har varit mer lyckosamt vad gäller jämställdhet i forskningsmeriteringsfrågor (med specifika meriteringsmedel har fler kvinnor meriterat sig) än i ledarskapsfrågor. Som exempel på detta säger man att prefektgruppen varit mycket mansdominerad de senaste tre åren. När intervjun genomfördes pågick rekryteringar till prefekt-posterna, men de såg ut att återigen bli mansdominerade. Gruppen är överens om att ett första steg i arbetet måste vara att ta fram konkreta siffror som underlag för åtgärder.

De intervjuade delar inte den syn som kursdeltagarna presenterat i projektarbetet om att jämställdhetsfrågorna verkar ha nedprioriterats till förmån för andra diskrimineringsfrågor. Man håller inte med om att jämställdhet behöver uppmärksammas särskilt genom en specifik plan för jämställdhet. Man förklarar att den befintliga lika villkors-planen ska vara kvar, men kommuniceras bättre och tydliggöras utifrån respektive diskrimineringsgrund.

Kursdeltagarna från Mittuniversitetet har vid två tillfällen träffat rektor och rektors beslutsgrupp och redogjort för sitt projektarbete. De har också redogjort för strategigruppen för Lika villkor vid universitetet. Rektor har beslutat att projektarbetet ska implementeras inom ramen för Lika villkors-gruppens arbete, och har överlämnats till lika villkors-handläggaren. I september 2011 behandlades

projektrapporten i strategigruppen för Lika villkor. Där konstaterades att:

- Vissa förslag ryms inom det arbete som redan görs (t.ex. stöd för jämställd meritering, eftersträva jämställda arbetsgrupper, uppmuntra mötestider som möjliggör för föräldrar.)
- Förslaget att alla arbetsmöten ska hållas på arbetstid mellan kl. 09.00-17.00 ansågs vara på för detaljerad nivå. Rektor kan inte besluta på sådan detaljnivå, det är mer av en kulturfråga inom organisationen. Däremot kan man säga att man ska ha förståelse för den effekt sådana möten får för småbarnsföräldrar.
- Vissa förslag kunde anses något svåruppnåeliga, som att 60% av personalen skulle ha dokumenterade kunskaper i genus. Den frågan måste grundas för och arbetas långsiktigt för. Det gäller också målet om minst 30% kvinnliga professorer.
- Andra förslag som är mer långsiktiga tas med till nästa strategiplan 2013.

Kursdeltagarnas projektrapport har inte spridits vidare i organisationen, men kommer att finnas med i det fortsatta arbetet för lika villkor. Den intervjuade gruppen menade också att det funnits en överlappning mellan detta projekt och det nätverk för kvinnor som skapades vid universitetet under samma tid som detta projekt sjösattes. Däremot levde de båda projekten sina egna liv och från organisationen gjordes ingen poäng av dessa båda parallella verksamheter. Gruppen anser att då det var delvis samma personer som deltog i båda verksamheterna så borde koordination mellan aktiviteterna lösts den vägen.

Vid Mittuniversitetet ansvarade prorektor, i sin egenskap av ordförande i strategigruppen för Lika villkor för rekryteringen. Information om att man kunde anmäla sig gick till alla prefekter, men man vet inte hur informationen sedan gick ut till medarbetarna, eller i vilken utsträckning prefekterna arbetade aktivt för detta. De som anmälde intresse kom med. Avsikten var att få såväl manliga och kvinnliga deltagare, men två män som till att börja med anmält intresse hoppade av med hänvisning till arbetssituationen.

Högskolan i Gävle

Vid högskolan i Gävle gjordes en enskild uppföljningsintervju med rektor.

Rektor menar att styrdokumenten utgör väldigt viktiga förutsättningar för chefers och ledares jämställdhetsarbete. Till detta behövs också en representativ grupp som kontinuerligt arbetar med kunskapsspridning och opinionsbildning; planerar och initierar, fångar upp idéer och signaler från verksamheten. Högskolans lika villkor-handläggare lyfts också fram och då framförallt det framgångsrika jämställdhetsarbete som riktats mot studenter (här nämndes

flera projekt). Som viktiga faktorer för ett framgångsrikt jämställdhetsarbete lyfter rektor behovet av långsiktiga strategier, samt vikten av att identifiera nyckelpersoner som kan driva arbetet.

Rektor pekar i samtalet på att det finns flera utmaningar mot jämställdhet idag. För det första handlar det om kvantitativ jämställdhet i grundutbildningen, men också i personalgruppen. Flera grundutbildningar har sned könsfördelning, och bland personalen är fortfarande få professorer kvinnor. Rektor framhåller att Högskolan i Gävle har ett stort antal kvinnor i ledande chefsbefattningar. Förutom rektor är även en av tre akademichefer samt fyra av nio avdelningschefer kvinnor. Rektor betonar att jämställdhet är en kvalitetsfråga, men inte bara i relation till högskolans interna utveckling. Högskolan ska också fungera som en motor för samhällsutveckling. Det är därför viktigt, menar rektor, att högskolan förutom sina uppgifter forskning och utbildning också förmedlar goda förebilder för både kvinnor och män.

Rektor uttrycker sig mycket positivt om kursen *Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning* och säger att kursdeltagarnas förslag är väl värda att ta vara på. När det gäller implementeringen av förslagen hade man, vid tiden för intervjun, inte kommit så långt men rektor framhåller att man är positiv till såväl de föreslagna målen som metoderna, arbetsmodellen. Intentionen är att förslagen ska genomföras på samma sätt som den på högskolan framtagna ”miljöcykeln”. Den utgår från högskolans vision om en hållbar livsmiljö för människan. Deltagarna i projektet skall också bjudas in till ledningsgruppen för att diskutera åtgärdsförslagen. I skrivande stund har dock detta ännu inte skett.

För att sprida kunskaper och erfarenheter från projektet finns ett förslag från lika villkor-handläggaren om att bilda en arbetsgrupp på varje akademi, med representation från den högskoleövergripande strategigruppen. Dessa grupper ska också ha representation från alla avdelningar för att få ordentlig spridning och för att få igång processen ”i vardagen”. Detta förslag övervägs just nu.

Rekryteringen av kursdeltagare gick till så att en inbjudan skickades ut till akademierna. Akademicheferna delegerade i sin tur till avdelningscheferna som skickade ut inbjudan till medarbetarna. Huruvida avdelningscheferna arbetade aktivt med att föra ut informationen är oklart. De som var intresserade av att delta kom med. Det var i slutändan enbart kvinnor som valde att börja. En av deltagarna befann sig i ledningsposition, övriga var intresserade av en sådan position.

Högskolan i Halmstad

Vid Högskolan i Halmstad genomfördes enskilda uppföljningsintervjuer med rektor, personalchef och samordnaren för lika villkor.

Utifrån rektors perspektiv är jämställdhet en viktig fråga som finns ”latent” med i allt beslutsfattande. Det är en fråga om procent, men också om kompetens. Olika erfarenheter ger olika perspektiv, och än så länge har ofta kvinnor och män olika erfarenheter att bidra med. Att ha könsblandade grupper påverkar kommunikationsmönster och hur erfarenheter tas emot. Chefer och ledare behöver framförallt ett gott statistiskt underlag – såväl lokalt som nationellt - för att driva jämställdhetsarbete, men även goda styrdokument. Rektor säger att det är viktigt att förhålla sig till flera maktstrukturer samtidigt, förutom könsmakt lyfts även ”åldersmakt” fram, till exempel genom att äldre kollegor omedvetet kan förtrycka yngre. Rektor hävdar att jämställdhet måste innefatta att se alla dessa delar.

Utifrån rektors perspektiv ligger idag en stor utmaning i att förhålla sig till de studier som visat att excellenssatsningar missgynnar kvinnor och de mindre forskningsmiljöerna. Högskolan i Halmstad är idag en så kallad KK-miljö. Att analysera konsekvenserna av detta för jämställdhetsarbetet är viktigt. Miljön domineras idag av män, endast en kvinna, prorektor, sitter i KK-miljöns ledning. Rektor konstaterar också att mycket av högskolans arbete idag läggs på teknik och ekonomi med kopplingar till företag – områden och miljöer som ofta är mansdominerade. Han säger också att forskningsfinansiärer ofta gynnar män framför kvinnor, men hoppas att ett nystartat docent- och professorsmeriteringsprogram för kvinnor ska bidra till att ändra på detta.

Kursdeltagarnas projektrapport har presenterats för rektor, som anser att gruppen kommit med goda förslag. En av kursdeltagarna, tillika sektionschef, har fått i uppdrag av rektor att vara ansvarig för temat Jämställdhet och likabehandling (ett av tio områden som behandlas i Rektors ledningsråd). Han har för Ledningsrådet presenterat rapporten och åtgärdsförslagen och rådets verksamhetsanalys grundas på rapporten. Dokumentet finns lättillgängligt på högskolans webb för anställda, som på så sätt kan följa det fortsatta arbetet.

Såväl personalchefen som samordnaren för lika villkor betonar att ledarskap kan innebära mycket olika saker inom akademin. Det är skillnad på att vara kollegialt vald prefekt, där det kanske ofta saknas formella kunskaper inom olika områden, t.ex. jämställdhet, och att vara externt rekryterad med fokus på mer specifika kompetenser och meriter. Att vara ledare i en så starkt individualiserad verksamhet som akademin utgör också en utmaning.

Samordnaren för lika villkor understryker att ledare och chefer måste ha goda kunskaper om frågorna för att driva jämställdhetsarbete. Det är viktigt att veta hur det ser ut i samhället såväl som inom akademin, men framförallt att förstå de

processer som befäster kategoriseringar och normer, fördomar och förförståelser. Ledaren måste se hur könsmaktsordningen finns inbyggd i strukturer, och nyttja ett normkritiskt förhållningssätt för att utmana den. Dessutom krävs att ledaren har ett tydligt mandat och att frågorna har legitimitet i organisationen. Ledaren behöver en auktoritet som respekteras och frågornas vikt måste förankras hos personalen. Det oundvikliga motstånd som uppstår vid förändringsarbete måste ledaren kunna hantera, gärna genom att kunna besvara frågan ”what’s in it for me?”.
När det gäller kursdeltagarnas projektarbete berättar personalchefen att man redan arbetar med flera av de åtgärder som gruppen föreslagit i sitt arbete. Arbete pågår just nu för att skapa en mer enhetlig struktur över enheter och sektioner, och utvecklingsarbete med karriärvägar och intern rörlighet pågår också.

Nuvarande rektor var inte tillträdd när rekryteringen av kursdeltagarna skedde. Personalchefen och samordnaren för lika villkor beskriver rekryteringsprocessen i liknande ordalag. En inbjudan skickades ut. Tio personer sökte och av dem valdes fem personer ut som deltagare. De kom från olika verksamheter och anställningskategorier och representerade båda könen. Ett kriterium var också att de skulle befinna sig i ledningsposition alternativt vara intresserade av att ta på sig ledarskap inom de fem närmaste åren.

Försvarshögskolan

Intervjun genomfördes med rektor, HR-chefen samt jämställdhets- och personalhandläggaren.

På den första frågan om förutsättningarna att vara ledare i akademin idag anser rektor att det kan vara väldigt olika beroende på var man är ledare, inom vilket lärosäte, inom vilket ämne eller vetenskapsområde och så vidare. Försvarshögskolan beskrivs också som speciell med sin nära koppling till en beställare och till politiken, samt att lärosätet har delvis andra lagkrav på sig jämfört med andra lärosäten.

Rektor hävdar att ett framgångsrikt jämställdhetsarbete kräver möjlighet till långsiktig planering, något som är svårt att skapa i en komplex och rörlig organisation. Jämställdhets- och personalhandläggaren tycker att det är viktigt att höja kunskapsnivån i alla led i organisationen, så att jämställdhet inte fortsätter att vara en sidoordnad fråga, och för att få varje individ att se sin betydelse och roll i jämställdhetsarbetet. Här arbetar man nu med ett utvecklingsuppdrag som handlar om att tydliggöra de vinster som kan göras med jämställdhetsintegrering i forsknings- och utbildningsfrågor.

Kursdeltagarna efterlyser i sitt projektarbete större tydlighet från lärosätets ledning när det gäller jämställdhetsmålen, och att de ska vara tidssatta. Rektor berättar att detta förts in i den nya verksamhetsplanen där målen definieras

såväl långsiktigt som kortsiktigt. Arbetsordningen ses också över så att Jämställdhetsrådets arbete regelbundet ska redovisas för ledningsgruppen. För att kunna formulera och följa upp olika mål kommer också ett antal nyckelpersoner i organisationen gå en utbildning i utvärderingskompetens. I relation till detta diskuteras också svårigheten med att följa upp mer kvalitativa aspekter av verksamheten, det vill säga sådant som har med normer, värderingar och diskriminering att göra. Rektor anser att ett problem i detta sammanhang är att Försvarshögskolans nära relation till Försvarsmakten gör att högskolan inte fullt ut kan påverka och styra det som sker i Försvarsmakten.

När det gäller implementeringen av kursdeltagarnas åtgärdsförslag berättar jämställdhets- och personalhandläggaren att man inte nått så långt i implementeringen än, men att målen och verktygen finns, och att det finns en acceptans för den arbetsmodell som finns. Rektor trycker på vikten att ansvaret för frågan finns så nära den högsta ledningen som möjligt, för att jämställdhet ska uppfatta som en ”naturlig” verksamhetsfråga, och inte som en ideologisk fråga.

När det gäller rekryteringsprocessen beskriver jämställdhets- och personalhandläggaren att inbjudan gått ut via intranätet, men att få anmälde intresse. Hon uppmuntrade då personer som tidigare uttryckt att det vore intressant att gå en sådan utbildning.

Örebro universitet

Intervjun genomfördes med rektor, den administrativa samordnaren för kompetensutveckling, samt universitetets jämlikhetsutvecklare.

Samtalet kretsar inledningsvis kring de allmänna frågorna kring jämställdhetsarbete. Ett framgångsrikt jämställdhetsarbete mäts, menar man, i relation till vilken innebörd och betydelse jämställdhet som mål har i den organisation och verksamhet jämställdhetsarbetet är kopplat till. Den viktiga frågan blir därför inte så mycket vilka förutsättningar och villkor som krävs vid ett universitet för ett framgångsrikt jämställdhetsarbete, utan vilken betydelse jämställdhet har i arbetet med att bygga ett framgångsrikt universitet, och hur jämställdhet kan komma att bli en sådan medverkande kraft.

En viktig utgångspunkt för universitetsledningen är att den ser jämställdhet som en betydelsefull faktor för universitetsbyggande, och ser jämställdhetens värde för kvalitet och utveckling. Utöver allmänt erkända förutsättningar som chefers och ledares medvetenhet om jämställdhetens betydelse och stöd för jämställdhetsfrågor, berättar dock rektor Jens Schollin att medarbetares engagemang är minst lika betydelsefullt.

Projektet *Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning* engagerade fyra medarbetare vid Örebro universitet. De intervjuade anser att rekryteringsprocessen

skulle ha vunnit på större samordning mellan de medverkande universiteten och möjligen större krav och tydlighet från projektägarens sida. Nu avgjorde lärosätena själva hur rekryteringen skulle gå till, när den skulle göras och vilken målgruppen skulle vara. Resultatet blev att kursdeltagarna, utifrån sina positioner vid respektive lärosäte, hade olika förutsättningar att påverka och utöva inflytande inom den organisation de representerade, och därmed olika förutsättningar att uppfylla kursmålen. Vid Örebro universitet beslöts att intresserade kursdeltagare skulle sökas bland personer som visat intresse för, men för tillfället inte fått plats vid, en internutbildning i ledarskap. En utgångspunkt var tanken att resurser inte enbart ska satsas på de som redan är chefer och ledare, utan mer strategiskt fördelas bland medarbetare i olika positioner som har ett aktivt intresse för att vara med och bygga Örebro universitet. En utbildning kring ledarskap, organisation och jämställdhet ger nödvändiga och värdefulla kunskaper för medarbetare som, oavsett om de i framtiden söker chefs- eller ledaruppdrag, kan åstadkomma mycket om de tar ansvar – men också ges ansvar och utrymme – för att omsätta sina kunskaper i praktik. På detta sätt kan också medarbetarkraften påverka chefer och ledare. Projektet har, anser de intervjuade, härigenom gett något både till individen, som blir bärare av värden och kunskaper inom organisationen, och till Örebro universitet.

Studiegruppens examensarbete byggde på lärdomar från kursen och analys av den egna organisationen, och utmynnade i sex åtgärdsförslag. Åtgärdsförslagen kommenterades av universitetets jämlikhetsutvecklare utifrån redan pågående och planerade jämställdhetsinsatser, och presenterades därefter av gruppen för rektor vid ett enskilt möte i augusti 2011. Jens Schollin anser att åtgärdsförslagen har varit både realistiska och konkreta. De åtgärder som föreslagits visar också hur värdefullt det är att delta i ett sådant större sammanhang som utbildningsprojektet varit, och därigenom få möjligheter att få intryck utifrån, och diskutera olika erfarenheter med representanter för andra lärosäten.

Implementeringen av fem av de sex åtgärdsförslagen har gått bra. Två åtgärder är genomförda. En åtgärd är under arbete. Två åtgärdsförslag innebär mer långsiktigt arbete med utveckling av ledarutvecklingsprogrammet och de högskolepedagogiska kurserna, och dialog pågår med ansvariga för dessa områden. Utvecklingsarbeten på dessa områden finns också formulerade som åtgärder i universitetets jämställdhetsplan och likabehandlingsplan, och verksamhet pågick således redan när åtgärdsförslagen kom. Ett åtgärdsförslag har lämnats utan hänseende. Detta förslag handlade om att rektor, universitetsdirektör eller annan ledningsperson skulle vara ordförande i universitetets Jämlikhetsråd, i syfte att höja frågornas status och rådets inflytande. Under diskussionen som följde presentationen för rektor framkom att de tjänstemän som ansvarar för jämlikhets- och jämställdhetsfrågor

i organisationen de senare åren har upplevt ett högt engagemang från ledningens sida. Rektor å sin sida uttryckte sitt fulla förtroende för de personer som redan har olika uppdrag på jämlikhets- och jämställdhetsområdet. Nuvarande rådsordförande är professor och representerar således verksamheten, något som efter noggrant övervägande befanns vara mer strategiskt än om rektor eller annan person ur universitetsledningen skulle ha haft posten.

Erfarenheterna från projektarbetet och dess åtgärdsförslag har spridits i organisationen av kursdeltagarna, som i olika interna sammanhang har presenterat sin rapport. Sammanfattningsvis vill Örebro universitet lämna omdömet att projektet fallit väl ut för universitetets del. Rektor Jens Schollin säger att han, förutsatt fortsatt gott förarbete, god förankring och realistiska ambitioner i planeringen av framtida liknande utbildningar, gärna skulle se fler medarbetare – och chefer – från Örebro universitet som deltagare i sådana framöver.

Deltagarna om utbildningen

I det här avsnittet redogör vi för kursdeltagarnas åsikter om och intryck av utbildningen.

Kursvärdering

Skriftlig kursvärdering genomfördes via plattformen Itslearning. Av de 30 kursdeltagarna har trots påminnelser endast 13 av dem (sju kvinnor och sex män) lämnat in värdering. Övergripande kan sägas att uppfattningarna om kursen skiljer sig åt bland deltagarna. De sträcker över hela värdeskalan från positiva till negativa. Nedan följer en sammanfattning av deltagarnas åsikter med åskådliggörande exempel.

Allmänna intryck av utbildningen

I kursvärderingen ställdes frågan: ”Vad är ditt allmänna intryck av kursen som helhet? Något du saknade eller skulle velat ha mer av?”. Av de 13 svarande har åtta uppgivit entydigt positiva allmänna intryck.

> *Bra kurs som jag tror är nödvändig för ledande personer vid Sveriges universitet och högskolor. Efter att ha genomfört kursen förstår man hur lite kunskap som man besitter även om man tror att man kan det mesta.* (man, administration)

> *För mig var detta en bra kurs att gå. Jag tyckte det var både intressant och givande. Vidare fick jag ett intressant nätverk på [lärosätet].* (man, administration)

> *Bra, man fick helt nya glasögon* (kvinna, administration)

Bra kursupplägg i viktigt ämne! – inga idéer om förändringar [av kursen]. Rekommenderas!! Hoppas fler kollegor får möjlighet att gå kursen. (kvinna, lektor)

Två har uttryckt en positiv inställning med någon reservation.

Jag har ett gott intryck av kursen men jag hade gärna sett mer tid för att möta deltagarna från de andra lärosätena, t.ex. mer tid under sociala former samtala om olika erfarenheter och tolkningar etc. etc. (man, adjunkt)

Tre har inte angett något övergripande intryck men alla tre pekar på att de saknat ledarskapsperspektiv.

Möjligtvis mer ledarskap och organisationsteori. (kvinna, lektor)

Kurslitteraturen

De allra flesta var nöjda med innehållet i kurslitteraturen och tyckte att den hjälpt dem att uppfylla kursplanemålen. De kritiska kommentarerna var av olika art. Tre deltagare (samma som nämndes ovan) hade velat få fler perspektiv på ledarskap. En av dem tycker att kurslitteraturen ”till stora delar” uppfyllt kursplanemålen, men att den möjligen varit ”för lika”:

Jag har saknat litteratur om ledarskap i generella termer och inte bara utifrån en genusmedvetenhet. Som jag ser det så finns det många aspekter av ledarskap där fler perspektiv hade varit fruktbart. (man, lektor)

En annan deltagare kritiserar litteraturen utifrån ett teoretiskt perspektiv:

Kursen brast i det teoretiska perspektivet. Någon genomgång av teoribildningarna gavs egentligen inte. Anna Wahls böcker gav inte mycket i detta, de kändes perifera. … Att välja erkända teoretiker som litteratur är ofta bättre än att stödja lokala författare, hur behjärtansvärt det än är. (man, lektor)

Några deltagare kommenterade också att litteraturlistan var omfattande för en kurs på 7,5 högskolepoäng.

Lärosäteträffarna

Av dem som lämnat in kursvärdering var samtliga positiva till att kursen erbjöd möjligheter att träffas på de olika lärosätena.

Lärosäteträffarna var mycket bra med intressanta föredrag. Bra att förbereda sig med lärosätesuppgifter med koppling till kurs och examinationsmål. (man, administration)

Många anser att såväl föreläsningar som diskussioner var givande delar av träffarna. En synpunkt som återfinns i någon av utvärderingarna och som även framfördes under kursens gång var att kursdeltagarna ville ha mer möjligheter till diskussioner över lärosätesgränserna. Grupparbeten i sådana ”tvärgrupper” genomfördes därför vid träffarna i Halmstad och Stockholm.

Jag uppskattade samtliga träffar, främst för de intressanta föreläsningarna. (kvinna, lektor).

Innehållet på de olika träffarna har varit av varierande tyngd och intresse. Bäst var Gertrud Åström som gav en fantastisk inledning till kursen. Andra bra träffar var den i Östersund och på Försvarshögskolan där särskilt paneldebatten var mycket intressant. (kvinna, adjunkt)

Examinationsformen (projektarbetet)

Examinationen i kursen bestod av ett projektarbete som löpte under hela kursens gång och som examinerades skriftligt och muntligt. De uppgifter som genomfördes till var och en av lärosäteträffarna var tänkta att stödja deltagarnas projektarbeten. Generellt är deltagarna nöjda med syftet och tanken med projektarbetet, men de har lite olika synpunkter på genomförandet. Frågan ställdes så här i kursvärderingen: ”Vad tyckte du om examinationsformen (projektarbetet)? Var det något särskilt som hjälpte dig framåt alternativt som skapade problem?”

Den var bra. Genialt att låta projektuppgifterna bygga upp ett innehåll till den avslutande examinationsuppgiften. Det blev aldrig en fråga vad vi skulle skriva om. Det kom på ett naturligt sätt. (man, administration)

Den var bra i bemärkelsen att den var uppfordrande samtidigt som det fanns en viss luddighet i huruvida det skulle vara på riktigt eller som en övning, något som kan ta bort mycket av motivationen då autenticismen saknas. (man, lektor)

BRA. Att ta fram en jämställdhetsplan för sin skola är en mycket lämplig examinationsuppgift. Att göra det tillsammans innebär att examinationen också blir LÄRANDE och inte bara prövande. Att som vi på [lärosätet] även genomföra en undersökning om attityder vid skolan gav mycket. Därmed så bekräftades vissa

saker medan helt nya aspekter kom fram. Examinationsformen krävde vidare att en fortsatt litteraturläsning krävdes, vilket var bra. (man, administration)

Jag gillar projektarbetsformen och såg fram emot att arbeta med den. Jag har ganska stor erfarenhet från att undervisa projektbaserat och tycker mig ha bra kunskaper i metoden. Tyvärr hade vi stora problem i vår grupp med att få till träffar, folk läste inte sin mail, hade inte tid osv. så de viktiga första faserna med gruppbildning, problemformulering, organisation och planering hoppades i princip helt över. Mycket på grund av tidsbrist och okunskap om arbetsmetoden, tror jag. … Jag vet inte om det beror på just våra delprojektledare men jag saknade handledning under projektets gång också. Det var ingen som direkt frågade efter hur det gick för oss. Vi hade i och för sig kunnat be om det men det kändes inte som det var något som man kunde förvänta sig att få. (kvinna, adjunkt)

Förutsättningar för deltagande och aktivt arbete i kursen

I kursvärderingen ställdes några frågor som handlade om kursdeltagarnas förutsättningar för att delta i och arbeta med kursen.

I den information om utbildningen som utgick från projektledarna angavs att kursdeltagare av arbetsgivare skulle ges 25% nedsättning i tjänst för deltagande. I kursvärderingen ställdes frågan: ”Deltagande i kursen förutsatte att din arbetsgivare möjliggjorde 25% nedsättning i tjänst för deltagande, har detta skett för dig?”. Av svaren framgår att de flesta inte har fått sådan nedsättning i tjänst, och att förutsättningarna skiftat mellan deltagarna.

Jag kan inte säga exakt hur mycket tid per vecka jag lagt men jag klarade mig på mina 20 dagar. Dessa fick jag i och för sig ta från min kompetensutvecklingstid. Det var ju ett stort problem att vissa inte fick några dagar alls eller alldeles för få. Kanske beror det på hur man lade fram det i inbjudan. (kvinna, adjunkt)

Har fått 100 timmar för att hinna med kursarbetet och med gruppens hjälp också klarat av det ☺. (kvinna, adjunkt)

25% nedsättning i tjänst har jag inte haft. Dock har jag haft möjlighet att styra vårt arbete och samlas när jag har velat och haft tid, vilket min chef tyckt varit ok. (man, administration)

Jag har arbetat precis som vanligt men har lyckats flytta och på det viset ordnat så jag har kunnat deltaga på alla träffar. Eftersom mitt intresse varit en drivkraft har detta gått bra… (man, adjunkt)

När det gäller stöd från kursledningen (kursansvarige/projektledare och delprojektledare) anger de flesta ett kort ”ja” på frågan om de fått tillräckligt stöd från dessa för att klara att uppfylla kursplanemålen. Som beskrevs i avslutningen av föregående avsnitt om examinationen ansåg sig en deltagare inte ha fått tillräckligt handledningsstöd i projektarbetet.

På frågan om hur arbetet i lärosätesgruppen fungerat och om det hjälpt till för att nå kursplanemålen är de flesta positiva. Många av deltagarna trycker på att arbetet i gruppen samt det nätverk som skapats genom grupparbetet varit en viktig behållning med kursen.

> *Har fungerat jättebra. Vi har haft en öppen diskussion som varit väldigt givande för vårt projektarbete. Särskilt bra har mixen av deltagare varit [vilket] bidragit till att vi haft olika infallsvinklar och kunnat få ett bättre helhetsgrepp.* (man, administration)

Ett par personer har angett problem i grupparbetet. En av dem säger:

> *Njae, bara vår grupp var en kurs i sig… Många starka viljor utan vilja till att se det gemensamma. Några tog sig friheten att tolka uppgifter efter eget huvud vilket försvårade arbetet. Jag har lärt mig en massa saker från grupparbetet men inte mycket som har med kursmålen att göra.* (man, lektor)

Workshop i Örebro den 21 november 2011

Under den nationella jämställdhetskonferensen för högskolor och universitet hade projektet erbjudits möjligheten att hålla en workshop kring jämställdhet och ledarskap för konferensdeltagarna. Cirka 30 personer deltog i workshopen. En eller två kursdeltagare från vart och ett av de i projektet deltagande lärosätena medverkade (undantaget Mittuniversitetet som inte hade möjlighet att närvara), samt några av projektledarna. Upplägget var att deltagarna som representerade sin projektgrupp fick svara på några initiala frågor om respektive projektarbete, därefter diskuterades kursdeltagarnas erfarenheter av projektarbetet och dess resultat gemensamt med workshop-deltagarna. Projektledaren initierade frågor till kursdeltagarna och modererade det efterföljande samtalet. Vår avsikt och förhoppning med workshopen var att sprida erfarenheterna från projektet, men också att hämta in kunskap och reflektioner från en publik med olika perspektiv på jämställdhet och ledarskap i akademin. De initiala frågor som ställdes till projektgruppsrepresentanterna var:

a) Det första steget i ert projektarbete handlade om att beskriva nuläget på det egna lärosätet. Var det något som förvånade/överraskade er (positivt/negativt) i den kartläggningen?

Här menade en av grupperna att det hade varit överraskande att finna att organisationen faktiskt diskriminerade kvinnor, samt att man noterat kulturella skillnader mellan sektionerna på så sätt att de manligt könskodade sektionerna var mer hierarkiskt uppbyggda än sektioner med tydligare kvinnlig könsmärkning.

En annan grupp lyfte fram att det övergripande intrycket av projektarbetet varit att jämställdhet på lärosätet mest resulterar i ”fina papper” men att mycket lite av uppföljning skedde. Fakulteterna förväntades arbeta vidare på egen hand, men incitamenten för detta var få, vilket gjorde att arbetet för att motverka ojämställdhet rann ut i sanden.

En annan grupp menade att de genom sitt arbete dragit slutsatsen att jämställdhet är något som alla tycker är principiellt viktigt. Det konkreta arbetet hade dock inte nått någon framgång vilket den kvantitativa undersökning som projektgruppen gjort visade. Ett resultat de fått i arbetet var att det fanns gott om principiellt bra beslut på central ledningsnivå, men att dessa inte implementerades på lägre nivåer i organisationen.

b) Vilket åtgärdsförslag i ert arbete vill ni lyfta fram som särskilt viktigt?

Här tryckte en av grupperna på att det måste skapas mer likvärdiga arbets- och karriärvillkor, särskilt menade man att det behöver skapas bättre förutsättningar för karriär, kompetensutveckling och arbetsbyten för teknisk-administrativ personal, något som till dels kan åstadkommas genom förändringar i flextidssystemet.

En annan grupp lyfte fram behovet av fler och bättre uppföljningar av gjorda insatser av betydelse för jämställdhet.

Jämställdhetsplaner som är tydligt resurssatta lyftes också fram, såväl i reda pengar som i arbetstid. Planerna måste också ha tydliga skrivningar med konkreta mål, namngivna ansvariga samt tidsplan.

Ytterligare en grupp menade att många ledare i akademin saknar ledarskapsutbildning. Alla ledare behöver ha detta, menade man, och dessa utbildningar måste innefatta kunskaper om genus.

c) Hur ser ni på möjligheterna att detta förslag kan bli implementerat på ert lärosäte?

En av grupperna menade att de fått bra möjligheter att föredra projektrapporten för lärosätets högsta ledning, dessutom vid flera olika tillfällen.

En annan grupp pekade på att vissa saker redan hänt, bland annat tack vare gruppens projektrapport, till exempel att rektor beslutat avdela tid

för jämställdhetsombud på avdelningsnivå, samt att det blivit bestämt att jämställdhetsaspekter ska lyftas i medarbetarsamtal. Dock oroade man sig för det som man uppfattade som bristande intresse för jämställdhetsfrågan inom delar av organisationen. Det krävs, menade man, att vinsterna med jämställdhetsarbete hela tiden görs tydliga för alla på lärosätet.

Representanterna för en annan grupp lyfte fram att flera av deras förslag redan var på väg att implementeras. Till exempel hade de föreslagit ändringar i kursplaner, vilket var på väg att genomföras. En föreslagen översyn av dokumentation som berör jämställdhet och ledarskap gjordes också. Dessutom hade gruppens förslag om att göra jämställdhet till en fråga vid arbetsplatsmöten fått gehör genom att nödvändiga beslut fattats om detta.

Representanter för ytterligare en grupp pekade på utmaningen i att förvalta erfarenheterna och kunskaperna från utbildningen i sin egen roll i organisationen. Hur göra för att inom ramen för den ordinarie tjänsten arbeta vidare med frågorna?

Gemensam diskussion kring förutsättningar för, och möjligheter till jämställdhet i akademin

Den gemensamma och avslutande diskussionen genererade såväl kommentarer, reflektioner och frågor från åhörarna. En representant från Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) kommenterade detta att en av projektgrupperna fått till stånd förändringar i kursplaneskrivningar. Hon menade att en aspekt som ofta saknas när det gäller jämställdhet i utbildning är kriterierna för pedagogisk skicklighet. Dessa borde, menade hon, ses över och inkludera krav på kunskap om genus.

En representant för Kungliga Tekniska Högskolan (KTH) lyfte den kritiska fråga som även kom fram i den uppföljande intervjun med lärosätesledningen i Karlstad, nämligen behovet av att reflektera över varför man arbetar med och för jämställdhet.

En representant från Malmö högskola berättade om ett nyligen avslutat uppsatsarbete som han genomfört där han kunde konstatera att jämställdhetsfrågorna fortfarande ofta betraktas som särskilda frågor, som inte är integrerade i den ordinarie verksamheten.

Tyvärr var tiden för workshopen satt till endast en timme och femton minuter, varför möjligheterna till fördjupade diskussioner var små. Det mest bestående konkreta värdet med workshopen var förmodligen att vi – projektledningen och kursdeltagarna – fick möjlighet att sprida kännedomen om projektet.

Ytterligare en utkomst av workshopen kom i den uppföljande dialog som vi genomförde med de närvarande kursdeltagarna efter att workshopen avslutats. Här väcktes idén om att bilda ett nätverk för fortsatt utbyte mellan kursdeltagarna.

De närvarande var alla mycket positiva till idén och vi samtalade om hur det skulle kunna arrangeras och hållas ihop. Deltagarna var överens om att det inte skulle vara ett ”expertstyrt” nätverk, utan hållas ihop genom kunskaps- och erfarenhetsöverföring mellan kursdeltagarna. Dess centrala idé skulle vara att föra över konkreta tips och idéer om insatser som befrämjar ett jämställt ledarskap i akademin. Vid behov kunde det vara viktigt att ta in till exempel externa föreläsare, men deltagarnas egna kunskaper skulle utgöra kärnan i nätverket. Idén väcktes också att låta nätverket bli forskningsbart. Tanken var att göra en longitudinell studie av nätverket, för att se hur det utvecklades, och för att kunna fortsätta att följa de olika lärosätenas utveckling av arbetet kring jämställdhet och ledarskap. Ytterligare diskussion kring detta nätverk förs nedan i avsnittet ”Analys av projektet”.

Diskussion kring projektarbetena

Det finns få exempel på lärosätesöverskridande projekt som fokuserat jämställdhet och ledarskap i akademin. Vart och ett av dessa begrepp – jämställdhet, ledarskap, akademi – innefattar stor komplexitet och låter sig inte enkelt och friktionsfritt definieras. En stor utmaning i det här projektet, men också en viktig läroprocess, har varit att under en begränsad tid hantera alla tre begreppen samtidigt, i syfte att åstadkomma förändringar och förbättringar med avseende på jämställdhet och ledarskap på de inblandade lärosätena.

Vår förhoppning med projektet var att erbjuda kursdeltagarna en utbildning vars projektarbeten skulle bli av en sådan kvalité och värde att åtgärdsförslagen ”utan vidare” skulle kunna antas och implementeras av lärosätena. Tanken var att detta högt uppsatta mål skulle vara motiverande för deltagarna, även om projektet inte kunde utge sig för att ta över ansvaret för lärosätenas utvecklingsarbete kring jämställdhet och ledarskap.

Genom att utgå från kursdeltagarnas projektarbeten vill[6] vi i det här avsnittet diskutera de resultat och effekter som utbildningen och projektet har gett.

Projektarbetena

I det kursdokument som deltagarna fick vid kursstart beskrevs syftet med projektarbetet och hur det praktiskt skulle gå till. Syftet med projektarbetet förklarades vara att visa hur en handlingsplan för ett jämställt ledarskap i akademin skulle kunna utformas. Arbetet skulle innefatta tre huvudsakliga delar; beskrivning, analys och åtgärder. Som underlag för arbetet fick grupperna använda sina ”samlade erfarenheter och kompetenser, samtliga föreläsningar, all kurslitteratur”. I arbetets beskrivande del förväntades grupperna redogöra för såväl lärosätesövergripande som verksamhetsspecifika aspekter av kvantitativ och kvalitativ art. Som förslag på vad grupperna kunde ta upp angavs:

6. Bilaga 6-7

Kvantitativa aspekter	Kvalitativa aspekter
Lärosätesövergripande - Beskriv lärosätets formella organisation - Horisontell och vertikal könsfördelning bland chefer och ledare - Lärosätets tilldelning av resurser för jämställdhetsarbete - Lärosätets tilldelning av resurser för chefs- och ledarutveckling	**Lärosätesövergripande** Beskriv lärosätets styrdokument och policies som berör jämställdhet och ledarskap. Utgå från relevans och användbarhet i det som uttrycks.
Verksamhetsspecifika - Chefer och ledares formella resurser för att arbeta för jämställdhet i den egna verksamheten - Chefer och ledares resurser för egen vidareutbildning på jämställdhetsområdet. - Chefer och ledares resurser för att utveckla det egna ledarskapet	**Verksamhetsspecifika** Hur underbyggs ledarskap i organisationen och vilken prägel får det (auktoritärt, solitärt, demokratiskt, kollegialt osv)? Denna beskrivning kan göras med utgångspunkt i sociala och kulturella aspekter av verksamheten, tex: - gruppdynamik - möjligheter att framföra kritik - jargong - sociala relationer (på och utanför arbetstid) - samtalsklimat - intimitet/närhet (empati, omsorg osv) - de fysiska lokalerna - arbetsbelastning

Som anvisning för hur analysen skulle göras beskrevs att den skulle ha som mål att ”avgöra organisationens förmåga att underbygga ett jämställt ledarskap i akademin (dvs peka ut såväl hinder som möjligheter)”, samt att den skulle vara underbyggd av kurslitteraturen. Som avslutning på rapporten förväntades de lärosätesövergripande och verksamhetsspecifika åtgärdsförslagen presenteras. I anvisningarna angavs också formmässiga begränsningar (omfång, typsnitt, storlek och radavstånd).

De anvisningar som deltagarna fick för projektarbetena var som synes relativt löst formulerade. Vi ville inte detaljstyra arbetena för hårt då deltagarna hade mycket skiftande erfarenhet av akademiska arbeten. Vi ville att grupperna skulle ha frihet att utforma ett arbete som var bäst tillämpligt på deras eget lärosäte, och utifrån en arbetsprocess som passade respektive grupps speciella sammansättning. Mot bakgrund av detta är det inte förvånande att arbetena och deras åtgärdsförslag skiljer sig åt innehållsmässigt (se Bilagor 2-7).

Gruppernas åtgärdsförslag kan sorteras under följande huvudkategorier;

1. Utbildning/kunskapshöjande insatser
2. Kartläggningar/Dokumentation
3. Styrning/Ledning/Organisering
4. Förutsättningar för ledarskap

1. Utbildning/kunskapshöjande insatser

Att det på olika sätt behövs mer kunskap om jämställdhet och genus har samtliga grupper kommit fram till i sina arbeten. Som DJ konstaterade i sitt betänkande måste kunskap vara grunden för arbete för jämställdhet i akademin (SOU 2011:153). En insikt som många deltagare vittnade om i utbildningen var dock att frågor om jämställdhet blir betydligt mycket mer komplicerade när de betraktas utifrån ett genusperspektiv, det vill säga när man går utöver kartläggande ”kroppsräkningar” (Alvesson 1997) och försöker se hur individer, strukturer och maktrelationer hänger ihop. Den kunskap som behövs blir därför av såväl teoretisk som praktisk art, och måste dessutom pågående förnyas för att följa de förändringar inom akademin som beläggs av forskare och som konkret arbetas med på olika nivåer inom lärosätena. Som konstateras i flera grupparbeten måste därför de kunskapshöjande insatserna vara kontinuerliga men av olika karaktär beroende på syfte och målgrupp. Nedan ges exempel på några av gruppernas åtgärdsförslag avseende utbildning och kunskapshöjande insatser.

Lärosäte	**Exempel på åtgärdsförslag**
Karlstads universitet	”Erbjuda chefer kompetenshöjande kurser i processorienterat ledarskap och tillämpat förändringsarbete.”
Mittuniversitetet	”Utbildning om genus ska bedrivas såväl centralt som lokalt, studenter skall erbjudas utbildningstillfälle minst en gång per år.”
Högskolan i Gävle	”Genusutbildning: ’E-lärande om genus och jämställdhet’ till all personal.”
Högskolan Halmstad	”Genus i ledarskapsprogram.”
Försvarshögskolan	”Öronmärka pengar och tid för utbildning av chefer och för genomförande av specifika projekt för verksamhetsutveckling med jämställdhets-/genderinriktning.”
Örebro universitet	”Kurs i praktisk jämställdhetsintegrering för undervisande personal.”

2. Kartläggningar/Dokumentation

Alla projektarbeten diskuterar på olika sätt nödvändigheten av kartläggningar av olika aspekter på jämställdhet inom verksamheten, samt behovet av dokumentation av genomförda eller planerade insatser. Detta kan ses som en utgångspunkt för, eller en del av de kunskapshöjande insatserna. För att veta vad man behöver lära sig mer om, behövs också olika former av underlag, till exempel kvantitativa mätningar av könsfördelningen på olika positioner inom verksamheten eller kvalitativa arbetsplatsundersökningar. DJ konstaterar i sitt

betänkande att dokumentation av de praktiska insatser som görs ofta är bristfällig och att de inte följs upp och har dålig spridning (SOU 2011:153).

DJ föreslår att Högskoleverket ska få ett utökat främjande uppdrag och anser bland annat att verket ska följa det praktiska arbete som bedrivs på högskolor och universitet som har betydelse för jämställdheten (SOU 2011:180). Då en ny myndighetsstruktur ersätter bland annat Högskoleverket från 2013 kommer istället främjandet av jämställdhet i akademin att ligga inom det så kallade Universitets- och högskolerådet (jfr Alnebratt 2012). I vilken utsträckning eller med vilka resurser de kommer att ha möjlighet att följa lärosätenas ofta lokala praktiska arbete för jämställdhet är i nuläget oklart. Säkert är dock att det även i framtiden kommer att behövas olika sorters lärosätesövergripande nätverk för att främja jämställdhet i akademin. Inom det här projektet initierades ett sådant nätverk, dels genom att kursdeltagarna kunde utbyta erfarenheter under utbildningens gång, men också då intiativ togs av deltagarna för att upprätthålla nätverket även efter att utbildningen avslutades (vilket nämndes ovan i avsnittet ”Kursdeltagarna om utbildningen”). I diskussionen med deltagarna var alla överens om att just kunskapsspridningen av praktiska erfarenheter av arbete för jämställdhet bör vara det centrala. Nedan ges exempel på förslag för hur kartläggning och dokumentation ska kunna användas för att öka kunskapen om genus och jämställdhet samt för att få ett större genomslag för jämställdhetsarbetet.

Lärosäte	Exempel på åtgärdsförslag
Karlstads universitet	”Universitetet bör studera mäns och kvinnors förutsättningar för att kombinera karriär och familjeliv… för att utifrån kartläggningen utarbeta en handlingsplan för att säkerställa lika villkor för män och kvinnor.”
Mittuniversitetet	”…att utarbeta en uppföljningsplan samt att utarbeta en konsekvensplan för de som inte följer beslutad strategiplan.”
Högskolan i Gävle	”För statistik över medelstilldelning: vem får vad avseende forskningsmedel och kompetensutveckling? Statistik som är uppdelad utifrån kön, position och senioritet.”
Högskolan Halmstad	”Högskolans handlingsplan för lika villkor bör konkretiseras med avseende på genus genom en tydlig tidsplan, resursfördelning, ansvarsfördelning och uppföljning av satta mål. Den måste också förankras och kommuniceras till hela lärosätet.”
Försvarshögskolan	”Styrelse: Begär återrapportering av arbete med jämställdhetsfrågor från varje organisationsenhet för sig.”
Örebro universitet	”Vi föreslår att det i PU-samtalen ska finnas ett verktyg som lyfter jämställdhetsaspekten på ett enkelt och avdramatiserat sätt.”

3. Styrning, ledning, organisering

Ett tredje område som berördes i samtliga gruppers åtgärdsförslag handlade om hur insatser för jämställdhet bör styras, ledas och organiseras. Här trycker flera av grupperna på behovet av att ledare och chefer på olika nivåer inom lärosätet involveras aktivt i arbetet för jämställdhet. Detta gör också, som flera påpekar och som återspeglas i en del av de åtgärdsförslag som nämnts ovan, att utbildning och kunskapshöjande insatser för ledare när det gäller jämställdhet och genus är särskilt viktigt.

Vikten av att ledare och chefer engagerar sig aktivt för att få fart i jämställdhetsarbetet har visats i tidigare forskning om jämställdhet (se t.ex. Pincus 1997). Utifrån ett genusvetenskapligt perspektiv konstrueras dock inte ett sådant engagemang enbart ”inifrån” individerna själva, som om det enbart handlade om individuella förmågor och kompetenser. Utbildningen har istället försökt visa hur genus, ledarskap och organisation konstrueras i processer som är beroende av varandra (Hearn 2000). Jämställdhetsarbetets framgångar eller misslyckanden är såtillvida inte uteslutande beroende av ledares aktiva engagemang och stöd, det krävs betydligt mer än så. Detta förtjänar särskilt att understrykas då genusvetenskaplig forskning uppmärksammat att universiteten i allt högre utsträckning förefaller genomsyras av vad Carbin och Rönnblom (2012) kallat för en nyliberal styrningsmentalitet. Genom denna avpolitiseras och byråkratiseras jämställdhetsarbetet och förvandlas till en rationell process som förväntas kunna kontrolleras med hjälp av tekniker som utvärderingar, analyser och ledarskap. I sådana kontexter frammanas styrning uppifrån och ner. Ledare tillskrivs större makt och befogenheter och får förväntningar på sig att skapa förändring, samtidigt som idén ”att krav skulle komma underifrån från de anställda i olika kollektiva former för organisering kring rättvisefrågor framstår som mindre tänkbar” (Carbin och Rönnblom 2012:89).

Det är viktigt att behålla ett kritiskt förhållningssätt till hur jämställdhetsarbetet på lärosätena kontextualiseras. En springande punkt som tagits upp i olika sammanhang i utbildningen och med några av lärosätesföreträdarna, har varit vikten av att ställa frågan ”Varför är det viktigt med jämställdhetsarbete?” Det finns en grundläggande ambivalens i frågan. Den kan ställas kritiskt: ”Är det någon mening med det här?” ”Vad vinner vi på detta?” Men den kan också ställas mer reflexivt radikalt, som ett sätt att problematisera det förgivettaget ”goda” jämställdhetsarbetet: ”Främjar verkligen våra jämställdhetsinsatser den sorts jämställdhet vi vill verka för?” ”Bidrar detta till att utmana maktassymetrier och orättvisa förhållanden på lärosätet?” Utifrån sådana frågor kan kursdeltagarnas åtgärdsförslag bedömas.

Lärosäte	Exempel på åtgärdsförslag
Karlstads universitet	”Tydliga krav på prefekter att i medarbetarsamtal belysa jämställdhetsarbete.” ”Att infoga jämställdhet som kvalitetsmål som ligger till grund för tilldelning av ekonomiska resurser.”
Mittuniversitetet	”Var och en av de olika verksamhetsdelarna … ska årligen revidera den lokala handlingsplanen samt avsätta resurser i form av tid och ekonomiska medel för detta arbete.”
Högskolan i Gävle	”Jämställdhetssamordnaren [ansvarig]: Starta nätverk för doktoranderna, framförallt med avseende på kvinnorna.”
Högskolan Halmstad	”… genusfrågan ska belysas och diskuteras inom ledarskapsprogram. Det ska vara obligatoriskt att ha genomfört den här typen av ledarskapsutbildning inom ett år efter tillträdandet av en chefsbefattning.”
Försvarshögskolan	”Avdelningschef [ansvarig]: Genomföra minst en APT [arbetsplatsträff] per år med tema jämställdhet/ genus.”
Örebro universitet	”Jämlikhetsombud [ansvarig]: …uppdrag att bidra till en ökad medvetenhet om jämställdhetens potential genom mål… på en lokal konkret nivå.” ”Chefer som tillsätts inom universitetet bör ha någon slags ledarutbildning som grund och/eller ska delta i universitetets chef- och ledarprogram.”

4. Förutsättningar för ledarskap

Ledares kompetenshöjning är en viktig aspekt i arbetet för ökad jämställdhet i akademin. Men, som flera grupper också noterar i sina åtgärdsförslag, av avgörande betydelse för jämställdhet är också *förutsättningarna* för att vara ledare och ta på sig chef- och ledarskap inom akademin. Som DJ konstaterar innebär den ökade administrativa självständigheten för lärosätena nya krav på ett utvecklat ledarskap och arbetsgivaransvar (SOU 2011:194). Detta kan ses mot bakgrund av att ledarskap i akademin sedan en tid redan genomgått en professionaliseringsfas och en förskjutning från den traditionella kollegiala ledarskapsmodellen mot en mer teknokratisk modell. Detta är en utveckling som bidragit till att forskarkarriär och ledarkarriär kan vara svåra att kombinera (Peterson 2010). DJ anser att den viktigaste frågan ur jämställdhetssynvinkel är hur arbetet med kompetensförsörjning kan bli mer strategiskt och långsiktigt (SOU 2011:194). I de uppföljande intervjuerna med lärosätesrepresentanter menade till exempel Karlstads universitet att sådant som tidsbegränsade anställningar, korta mandatperioder och repatriering utgjorde utmaningar i det

strategiska kompetensförsörjningsarbetet för den nya organisationen. Flera av gruppernas åtgärdsförslag berör också sådana frågor.

Lärosäte	Exempel på åtgärdsförslag
Karlstads universitet	”Erbjuda chefer möjlighet till mentorskap i jämställt ledarskap.”
Mittuniversitetet	”Ge nydisputerade kvinnor möjlighet att forska vidare för att meritera sig…”
Högskolan i Gävle	”Jämställdhetssamordnaren: Starta mentorsprojekt för medarbetarna, framförallt för kvinnor.” ”Akademichefen/forskningsnämnden: Möjliggöra för kvinnor att meritera sig till lektor/docent.”
Högskolan Halmstad	”Högskolan ska stödja disputerade kvinnor att uppnå docent- respektive professorskompetens genom särskilda åtgärder… Karriärplanering [via] mentorprogram, coachning, arbetsrotation, ledarskapsutveckling och nätverk.”
Försvarshögskolan	”Tydliggöra kriterier för professorer/docenter/ lektorer.” ”Tydliggöra karriär- och utvecklingsvägar inom FHS.” ”Följa upp och coacha potentiella kvinnliga chefer.”
Örebro universitet	-

Rekryteringsprocessen och deltagandet i utbildningen

Gruppernas projektarbeten och åtgärdsförslag formades i en komplex relation mellan deltagarnas egna bakgrunder och hemmahörigheter, kursens riktlinjer och innehåll, samt de förutsättningar som möjliggjordes för deltagande av lärosätena.

Under utbildningens gång visade det sig att deltagarnas arbetsförutsättningar såg olika ut. Detta kom också till uttryck i kursvärderingarna där få av dem som svarade på utvärderingen angav att de möjliggjorts 25% nedsättning i tjänst för att delta i utbildningen. Detta väckte frågor om hur rekryteringsprocessen på de olika lärosätena sett ut. Vi tog upp saken till diskussion med de kursdeltagare som närvarade vid den nationella jämställdhetskonferensen för högskolor och universitet i Örebro i november 2011. Den bild som tecknades av deltagarna här var att den centrala information som gått ut om utbildningen varit bra och tydlig, men att den inte sedan realiserats på det sätt som angavs i förutsättningarna. Vid ett av lärosätena hävdar man att det varit de berörda cheferna som inte verkställt rektors beslut, exempelvis genom att dra tillbaks redan givna löften om nedsättning i tjänst för deltagande. Vid flera av lärosätena förefaller det ha

varit så att deltagarna inom respektive grupp haft mycket olika förutsättningar, där någon fått nedsättning i tjänst, medan någon annan inte alls fått det. Även här lyfts fram att det verkar vara chefer på lägre nivåer i organisationen som inte fullföljt de riktlinjer som getts uppifrån.

Att chefer på lägre nivåer på det här sättet ”pekas ut” som delvis ansvariga för att deltagarna fick olika förutsättningar kan tolkas på flera sätt. För det första är det ett uttryck för det som Susanne Andersson m.fl. (2009) lyft fram, nämligen att chefer i mellanställning utgör något av nyckelfigurer i förändringsarbete på genusvetenskaplig grund. Författarna pekar på att dessa chefer har såväl strategisk, ekonomisk och fördelningsmakt, vilket resulterar i att de även får värderingsmakt. Beroende på hur genusmedvetna dessa individer är kan de styra hur genus ska göras relevant i olika sammanhang (ibid:15).

En annan tolkning, som inte motsäger den första, är att deltagarnas olika förutsättningar att delta, pekar på hur makt på lärosätena hela tiden är distribuerad i nätverkslika strukturer. Michel Foucault har beskrivit makt som ”lättrubbade, olikartade, ostadiga och spända styrkeförhållanden” (Foucault 2002:104). I denna definition ligger en kritik av makten som en ägandets princip, makt är inte något som i en absolut bemärkelse tillhör individer oberoende av situation och miljö. Makt bör istället förstås som något människor ges möjlighet att utöva på olika sätt i olika situationer. Sett ur det här perspektivet har alla som deltagit i eller påverkats av projektet, t.ex. projektledare, delprojektledare, kursdeltagare, rektorer, dekaner, avdelningschefer, personalchefer, jämställdhets- och likavillkorsansvariga haft sin betydelse för hur projektet kommit att gestalta sig. Dekaner, prefekter och akademichefer har förvisso varit nyckelaktörer, men projektledaren hade kunnat trycka på hårdare för att genomdriva lika villkor för deltagande i kursen, rektorerna likaså, och även kursdeltagarna hade kunnat kräva att de förutsättningar de blivit förespeglade faktiskt också verkställts av deras närmaste chefer. Poängen med att lyfta fram en sådan här tolkning är inte att lyfta bort ansvaret från ”mellancheferna”, ej heller att hänfalla åt uppgivenhet. Snarare vill vi peka på att det krävs att många krafter kontinuerligt verkar åt samma åt håll för att förändringsarbete ska bli framgångsrikt. Svaret på frågan: ”Vilket jämställdhetsarbete ger bäst effekt – ’top-down’ eller ’bottom-up’?” - måste nödvändigtvis bli: ingetdera. Jämställdhet handlar om makt, normer och värderingar som inte kan förändras genom ”perfekt organisering”. Som Britt-Inger Keisu (2012) visat ägnas mycket tid och energi på lärosätena åt att organisera jämställdhets- och mångfaldsarbete. ”… [L]ärosätenas stora fokus på … *var* aktiviteterna ska genomföras … blockerar blicken för vad det faktiska *innehållet* och *metoderna* i förändringsarbetet består i och vilka problem det förväntas lösa” (Keisu 2012:112).

Kursdeltagarna skapade i sina projektarbeten många värdefulla förslag på hur arbetet kring ledarskap och jämställdhet ska kunna utvecklas, förändras och främjas. Samtidigt har arbetsförutsättningarna som lett fram till förslagen sett mycket olika ut, de har varit ojämlika. Att det blivit så kan inte på ett enkelt sätt skyllas på någon enstaka orsak, t.ex. bristande intresse, brist på pengar, motstånd mot jämställdhet eller tidsbrist. Snarare har många olika faktorer samverkat till att generera det nätverk av relationer som ibland gynnat, ibland missgynnat varje enskild kursdeltagare. Vad projektet kanske framförallt har synliggjort, är hur jämställdhet och jämlikhet hela tiden måste *förhandlas* fram genom komplexa maktrelationer. Ur det perspektivet står sig formella beslut slätt.

Avslutning

I vår ansökan till DJ poängterade vi att: ”Utbildningar i ledarskap och jämställdhet är inte per definition positiva för jämställdhet. De måste utformas så att maktstrukturer synliggörs och utmanas” (Ansökan 2010). Den övergripande maktstruktur vi menade behövde synliggöras och utmanas för att ge chefer och ledare förutsättningar att agera ett jämställt ledarskap var genus. Detta har inneburit att projektet och utbildningen haft ett visst *perspektiv* på ledarskap och jämställdhet. Den utbildning som kursdeltagarna fått, de projektarbeten som deltagarna producerat, samt lärosätenas ”omhändertagande” av projektarbetena, kan därför bedömas utifrån hur genus som maktstruktur utmanats. Nedan gör vi några sammanfattande reflektioner av projektet med detta som utgångspunkt.

Konstruktion av genus och makt – en utmanande tanke

Inom den genusvetenskapliga forskningen har det funnits olika definitioner av genusbegreppet, men något som förenat olika definitioner har varit att genus konstrueras genom sociala och kulturella praktiker, samt att detta har med makt att göra (jfr Andersson & Jalmert 2007). När vi skapade kursen var därför dimensionerna *konstruktion* och *makt* viktiga. Vi använde Raewyn Connells (2009) *Om genus* som en grundbok som skulle följa deltagarna genom utbildningen. När jag som projektledare och examinator i slutskedet av utbildningen gav synpunkter på de nästan färdiga projektarbetena var en av mina vanligaste kommentarer att ”genusperspektivet” på olika sätt behövde utvecklas. Min kritik handlade om att få deltagarna att problematisera kvinnor och män som homogena grupper, det vill säga att peka på behovet av att reflektera kring dimensionerna *konstruktion* och *makt*. Detta är nu ingen lätt sak. Som Liinason (2012) pekat på har genusforskningen själv ofta bidragit till att återskapa en heteronormativ tvåkönsmodell. Men just på grund av att det är svårt ville jag synliggöra för deltagarna vikten av att se begränsningarna i de perspektiv som

anläggs. Att göra sig medveten om genus, måste involvera att bli medveten om vilka konsekvenser olika användningar av genusbegreppet genererar (d.v.s. vad blir möjligt att tänka och säga, vad och vilka innesluts och utesluts genom olika sätt att förhålla sig till *konstruktion* och *makt*). Vi visste att detta skulle bli en pedagogisk utmaning i projektet, och projektarbetena har i mycket olika utsträckning och på skilda sätt diskuterat och problematiserat konstruktioner av genus och maktrelationernas betydelse. Endast ett av lärosätena framför åtgärdsförslag som bygger på en intersektionell förståelse av genus, det vill säga som pekar på att genus kan konstrueras i relation till, eller tillsammans med andra maktordningar (jfr Connell 2009). Det ligger ingen värdering i detta påpekande. Åtgärdsförslag som inte tar hänsyn till intersektionalitet, kan vara väl så kraftfulla för att åstadkomma förändring. Den paradoxala risken som finns är dock att åtgärdsförslag som oreflekterat utgår från kategorierna kvinnor och män, riskerar att fungera uteslutande för *vissa* kvinnor och *vissa* män.

I relation till andra framtida utbildningar med liknande ambitioner som vår, vill vi understryka behovet av att sorgfälligt diskutera genus-begreppets dimensioner konstruktion och makt.

Vikten av kollektivitet

En kort utbildning på grundnivå kan omöjligt ge alla kunskaper om genus, ledarskap och jämställdhet som ledare i akademin behöver. Men utbildning behövs. Inte minst för att utbildningen kan generera olika typer av sociala nätverk som ledare är betjänta av i sin fortsatta läroprocess. De nätverk som etablerats i utbildningen kan kursdeltagarna också använda för att hämta nödvändigt stöd för att klara att agera ett jämställt ledarskap i akademin. Den som vill arbeta aktivt för jämställdhet måste vara beredd på att möta friktion och motstånd. I bästa fall kan nätverken erbjuda en kollektivitet som är nödvändig för att undvika ”eldsjälsproblematiken”, det vill säga risken att de som är engagerade i jämställdhetsarbete blir isolerade och utan stöd från kollegor (jfr Pincus 1997).

I många samhälleliga sektorer har idag informella nätverk stort inflytande och makt. Det kan gälla inom regional tillväxtpolitik (Forsberg & Lindgren 2010) såväl som när det gäller fördelning av forskningsmedel (Lindgren m.fl. 2010; Sandström m.fl 2010). Den makt som genereras genom sådana nätverk kan skapa ojämlika och ojämställda villkor. Men sådana nätverk kan också generera makt som får positiva effekter för jämställdhet. En förtjänst med utbildningen som flera deltagare vittnade om i kursvärderingarna, var de möjligheter till erfarenhets- och kunskapsutbyte inom och mellan lärosäten som skapades tack vare de gruppbildningar som skapades inom utbildningen. Efter utbildningens slut lever vissa av dessa nätverksbildningar vidare. Även nya har skapats. Vid ett av lärosätena

har exempelvis en av kursdeltagarna, som under utbildningen blev prefekt, skapat en grupp på avdelningen som arbetar med jämställdhets- och mångfaldsfrågor. Som tidigare nämnts har även kursdeltagarna diskuterat etablerandet av ett lärosätesöverskridande nätverk med kursdeltagarna som stomme. I skrivande stund är det dock oklart i vilken utsträckning detta nätverk får fäste.

Hur undvika avpolitisering och byråkratisering?

Genusforskare har pekat på att jämställdhetsarbetet på lärosätena idag kännetecknas av avpolitisering (Carbin & Rönnblom 2012) och byråkratisering (Keisu 2012). Jämställdhet är idag ett väletablerat internpolitiskt område på lärosätena. Men det artikuleras ofta som ett konfliktfritt område, där det inte finns några motsättningar mellan ledare och ledda, arbetsgivare och arbetstagare, kvinnor och män, ”vi” och ”dem” (jfr Carbin & Rönnblom 2012).

Makt och orättvisor går inte att administrera bort. En risk som vi ser med ett ”harmoniskt” perspektiv på jämställdhet är att frågorna uppfattas som helt och hållet härledda ur organisationen, det vill säga som om de könsnormer som ska hanteras inom lärosätena inte har med resten av samhället att göra. Om jämställdhet uppfattas som en samhällsfråga i högre utsträckning än en organisationsfråga, blir det svårare att dölja och glömma jämställdhetens demokrati- och rättviseaspekter, till exempel på det sätt som skedde vid den avslutande träffen i Örebro (se avsnittet ”FAS 3. Uppföljning”), när flera rektorer tryckte på att jämställdhet måste betraktas som en kvalitetsfråga. Om jämställdhet enbart görs till en kvalitetsfråga, innebär det att jämställdhet blir valbart. Men könsnormer går inte att välja att ha eller inte ha. De skapas ofta omedvetet, trots utbildning, rutiner och goda intentioner (jfr Martin 2003).

De kursdeltagare som genomgick utbildningen *Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning* avser att bli, eller är redan, chefer och ledare inom akademin. Som sådana har de både makt, frihet, skyldighet och möjlighet att verka för jämställdhet på sina lärosäten, till exempel genom att initiera insatser och åtgärder. Men denna formella makt kommer alltid att vara kringskuren på olika sätt. Därför vill vi lyfta fram de ofta informella nätverken för jämställdhet som en möjlighet att underbygga chefers och ledares möjligheter att driva igenom förändringar som gör lärosätena mer demokratiska och rättvisa. Embryon till sådana skapades inom utbildningen, framtiden får utvisa vilken betydelse de får. Men idag, när lärosätena förväntas bli allt mer autonoma, när såväl forskning som utbildning drivs av marknadsprinciper, och när det är oklart hur kunskaps- och erfarenhetsöverföringen om jämställdhet ska ske mellan lärosätena, behövs intressedrivna nätverk kring jämställdhet. De behövs för att göra det möjligt för ledare inom akademin att bli påskyndare av samhällets demokratiska utveckling.

Referenser

Acker, Joan (1992) Gendering organizational theory. In. A. J. Mills and P. Tancred (eds.). *Gendering organizational analysis*. Newbury Park: Sage.

Alnebratt, Kerstin (2012) Främjandeuppdraget blir lyckligtvis kvar. *Genusperspektiv. Forskningspolitiskt nyhetsbrev från Nationella sekretariatet för genusforskning*. Nr. 3:2.

Alvesson, Mats 1997. Kroppsräkning, konstruktion av kön och offentliga organisationer. I. Elisabeth Sundin (red.) *Om makt och kön*. (SOU 1997:83). Stockholm: Fritzes.

Amundsdotter, Eva (2010) *Att framkalla och förändra ordningen. Aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. Stockholm: Gestalthusets förlag

Andersson, Susanne & Jalmert, Lars (2007) *Genus i forskningsansökningar inom utbildningsvetenskap. En uppföljning av Vetenskapsrådets beredning och utfall år 2004*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Andersson, Susanne; Amundsdotter, Eva och Svensson, Marita (2009) *Mellanchefen – en maktpotential*. Hudiksvall: Fiber Optic Valley.

Ansökan 2012; Ansökan om medel från Delegationen för jämställdhet; högskolan. Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning (CC 2009:01 /2010/49). Inskickad till DJ 2010-03-31

Blom, Agneta & Hansson, Agneta (2007) *IDAS. Ett urval av insatser på nationell och lokal nivå. Ett ledarförsörjningsprojekt för universitet och högskolor*. Växjö: IDAS

Butler, Judith (1990) *Gender trouble. Feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge.

Callerstig, Ann-Charlott m.fl. (2011) Jämställdhetsintegrering som hållbar utvecklingsprocess. I. Kristina Lindholm (red.) *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.

Carbin, Maria & Rönnblom, Malin (2012) Jämställdhet i akademin – En avpolitiserad politik? *Tidskrift för genusvetenskap*, nr. 1-2:75-94.

Connell, Raewyn (2009) *Om genus*. Göteborg: Daidalos.

Czarniawska, Barbara & Joerges, Bernward (1996) Travels of ideas. I. Barbara Czarniawska och Guje Sevón (red.) *Translating organizational change*. New York: Walter de Gruyter.

Dahlerup, Drude (2010) *Jämställdhet i akademin – en forskningsöversikt*. Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan

Dir 2009:7. Kommittédirektiv. Delegationen för jämställdhet i högskolan. I. *Svart på vitt – om jämställdhet i akademin. Betänkande av Delegationen för jämställdhet i högskolan* (SOU 2011:1), bilaga 1. Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan.

Forsberg, Gunnel & Lindgren, Gerd (red.) (2010) *Nätverk och skuggstrukturer i regionalpolitiken.* Karlstad: Karlstad University Press.

Foucault, Michel (2002) *Sexualitetens historia. Bd 1. Viljan att veta.* Göteborg: Daidalos.

Hearn, Jeff (2000) Of the complexity of feminist intervention in organizations. *Organization*, vol. 7, no 4:609-624.

Heikkilä, Mia & Häyrén Weinestål, Annelie (2009) *Kartläggning och analys av jämställdhetsinsatser vid svenska lärosäten 2000-2009.* Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan.

Keisu, Britt-Inger (2012) Kraftfulla bett eller tandlösa råd? Om två svenska lärosätens arbete med jämställdhet samt etnisk och social mångfald. *Tidskrift för genusvetenskap*, nr. 1-2:95-114.

Liinason, Mia (2012) Conceptual dilemmas, political actions, feminist questions. In. Maria Jansdotter Samuelsson, Clary Krekula and Magnus Åberg (eds.) *Gender and change. Power, politics and everyday practices.* Karlstad: Karlstad University Press.

Lindgren, Gerd m.fl. (2010) *Nördar, nomader och duktiga flickor – kön och jämställdhet i excellenta miljöer.* Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan.

Mark, Eva (2007) *Jämställdhetsarbetets teori och praktik.* Lund: Studentlitteratur

Mark, Eva (2007) *Jämställdhetsarbetets teori och praktik.* Lund: Studentlitteratur.

Martin, P. Y. (2003). '"Said and done" versus "saying and doing". Gendering practices, practicing gender at work'. *Gender & Society*. Vol. 17, No. 3, pp 342-366.

Martin, P.Y. (2006). 'Practising gender at work. Further thoughts of reflexivity'. *Gender, work and organization*. Vol. 13, No. 3, pp 254-276.

Martinsson, Lena (2006) *Jakten på konsensus. Intersektionalitet och marknadsekonomisk vardag.* Malmö: Liber

Mills, Albert J., & Tancred, Peta (1992) *Gendering organizational analysis.* Newbury Park: Sage.

Pernrud, Björn (2004) *Genus i akademin. Rapport från en undersökning av sexuella trakasserier vid Karlstads universitet*. Karlstad: Karlstad University Studies

Peterson, Helen (2010) *Akademiskt ledarskap i balans. Kvinnor på ledande positioner vid svenska universitet och högskolor 1990-2010.* Linköping: Tema Teknik och social förändring.

Pincus, Ingrid (1987) *Manligt motstånd och ambivalens till jämställdhetsreformer*. Örebro: Kvinnovetenskapligt forum

Pincus, Ingrid (1997) *Manligt motstånd och ambivalens till jämställdhetsreformer.* Örebro: Höskolan i Örebro.

Prop. 2010. En akadem i tiden. Ökad frihet för universitet och högskolor. Stockholm: Riksdagens tryckeriexpedition

Sandström, Ulf m.fl. (2010) *Hans Excellens: om miljardsatsningarna på starka forskningsmiljöer.* Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan.

SFS 2008:567. *Diskrimineringslag 2008:567.* [http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20080567.HTM, 2012-03-01]

Silander, Charlotte (2010) *Pyramider och pipelines. Om högskolesystemets påverkan på jämställdhet i högskolan*. Växjö: Linnéuniversitetet

Smirthwaite, Goldina (2005). *Genusperspektiv på genusvetenskap*. Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning.

SOU 2005:66. *Makt att forma samhället och sitt eget liv. Jämställdhetspolitiken mot nya mål. Slutbetänkande av Jämställdhetspolitiska utredningen.* Stockholm: Fritzes.

SOU 2011. *Svart på vitt – om jämställdhet i akademin. Betänkande av Delegationen för jämställdhet i högskolan* (SOU 2011:1). Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan.

Sundin, Elisabeth (1997) "Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling". I. Elisabeth Sundin (red.) *Om makt och kön – i spåren av offentliga organisationers omvandling* (SOU 1997:83). Stockholm: Fritzes.

BILAGA 1

INTERVJUGUIDE – INTERVJUER MED REKTORER, PERSONALCHEFER OCH HANDLÄGGARE FÖR JÄMSTÄLLDHET/LIKA VILLKOR.

Allmänt om jämställdhetsarbete

1. Hur ser du/ni allmänt på förutsättningarna att vara ledare i akademin idag?
2. Vilka förutsättningar behöver chefer/ledare för att driva jämställdhetsarbete?
3. Vilka faktorer menar ni är avgörande för ett framgångsrikt jämställdhetsarbete?
4. Vilka utmaningar mot jämställdhet (på lärosätet) ser ni idag, och hur kan de hanteras?

Om projektet

1. Vilka reflektioner gör ni idag kring projektarbetets åtgärdsförslag (bra, dåligt, något som saknas, något som borde utvecklats)?
2. Hur har det gått med implementeringsprocessen?
3. Hur har projektarbetet och dess åtgärdsförslag tagits emot på lärosätet/Hur tror ni att de skulle tas emot?
4. Beskriv hur ni gjort/skulle kunna göra för att sprida erfarenheterna från projektarbetet och dess åtgärdsförslag till organisationen? Vilka reflektioner gör du över denna process?
5. Beskriv hur rekryteringsprocessen av deltagare gick till ur ditt perspektiv?

Examinationsuppgift för Försvarshögskolan

Inledning....55
Beskrivning och analys av nuläget vid Försvarshögskolan 56
FHS nuläge – relevanta styrdokument 61
FHS nuläge - enkät till mellanchefer 65
FHS nuläge - verksamhetsspecifika aspekter 69
FHS nuläge – ett exempel på utmaningarna med strategiarbete ..73
Hinder, möjligheter och förslag till åtgärder 75
Handlingsplan 79
Litteraturförteckning 80
APPENDIX, FHS policy....81

Inledning

Författarna till den här rapporten har under vårterminen 2011 genomgått kursen *Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning,* en kurs om 7,5 hp som getts i samarbete mellan Försvarshögskolan, Högskolan i Gävle, Högskolan i Halmstad, Mittuniversitetet, Karlstads universitet och Örebro universitet. Rapporten utgör kursens avslutande examinationsuppgift.

Syftet med examinationsuppgiften är att visa hur en handlingsplan för ett jämställt ledarskap i akademin skulle kunna utformas. I uppgiften ingår att göra en beskrivning av det egna lärosätets nuläge ur ett jämställdhetsperspektiv (med både kvantitativa och kvalitativa beskrivningar av lärosätet och verksamheten), att analysera detta nuläge och på så sätt peka ut hinder och möjligheter för att bedriva ett jämställt ledarskap vid högskolan, samt därefter presentera förslag till åtgärder.

Rapportens första avsnitt med beskrivning och analys av nuläget är uppdelad i fem delar. Den första delen handlar om den kvantitativa bilden, hur många män respektive kvinnor arbetar på Försvarshögskolan och vilka positioner har de? Den andra delen beskriver och analyserar de styrdokument som finns på högskolan som berör jämställdhet. Den tredje delen redogör för resultatet av en enkät som vi skickade ut till Försvarshögskolans mellanchefer, eftersom kurslitteraturen pekar ut mellanchefer som särskilt viktiga för strategiska förändringar. Den fjärde delen är en analys av hur ledarskapet i organisationen underbyggs och vilken prägel det får, detta är en kvalitativ analys av Försvarshögskolans arbetsplatskulturer som bygger på författarnas individuella inlämningsuppgifter till några av kurstillfällena. Den femte delen är en fallstudieanalys av arbetet med Försvarshögskolans jämställdhetsplan, vilken illustrerar några av de strategiska svårigheterna med att implementera jämställdhetsarbete i organisationen.

Rapportens andra avsnitt inleds med en del som först sammanfattar de utmaningar och möjligheter som framkommit i beskrivning och analys i rapportens huvudavsnitt, för att sedan lämna konkreta förslag till åtgärder som skulle kunna vidtas för att underbygga ett jämställt ledarskap i akademin och därmed också förbättra hela organisationen Försvarshögskolans arbete med jämställdhetsfrågor.

Beskrivning och analys av nuläget vid Försvarshögskolan

FHS nuläge – den kvantitativa bilden

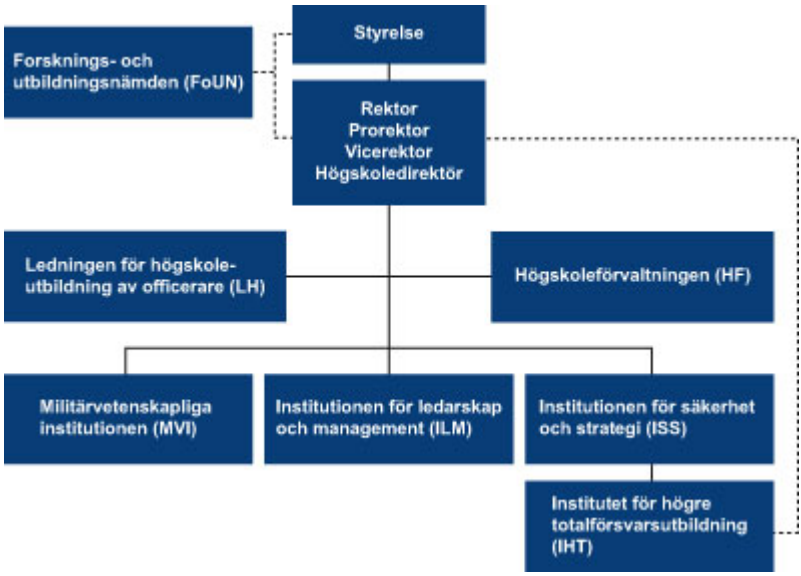
Inledning

I april 2011 fick Försvarshögskolan (FHS) resultatet av JÄMIX®2010. I den konstateras att FHS index har sjunkit från 102 (2009) till 94 (2010). Jämfört med medianvärdet för statliga organisationer som är 131, så ligger FHS långt efter när det gäller jämställdhetsarbetet. I rapporten lyfts tre nyckeltal fram att särskilt beakta. För det första har FHS en låg andel kvinnliga chefer i relation till andelen kvinnliga anställda. För det andra har FHS många kvinnor, jämfört med män, med tillsvidareanställningar. Och för det tredje så har FHS ett aktivt jämställdhetsarbete.

Det framstår alltså som om FHS jämställdhetsarbete inte verkar ge önskat resultat, trots ett aktivt jämställdhetsarbete vid FHS. Eller är det så att detta arbete ännu inte hunnit ge den önskade effekten, särskilt när det gäller kvinnliga chefer? Det märkliga i att många fler kvinnor än män har tillsvidareanställning, har sin förklaring i att den militära personalen, som utgör nästan en tredjedel av de anställda, är visstidsanställda vid FHS samtidigt som de är tjänstlediga från sin tillsvidareanställning vid Försvarsmakten. 95 % av den militära personalen är män. Om vi räknar bort den militära personalen så är det idag 19 visstidsanställda vid FHS, 9 kvinnor och 10 män vilket måste anses vara relativt jämställt ur ett kvantitativt perspektiv. Nedan följer en beskrivning av hur FHS, ur kvantitativa aspekter, ser ut ca ett halvår efter att ovanstående mätning genomfördes. De siffror som redovisas i denna nulägesbeskrivning är de värden som fanns i FHS personalregister den 1 april 2011.

FHS Organisation

FHS är en ganska liten högskola. I högskolans personalregister den 1 april 2011 var antalet anställda totalt 365 varav 128 kvinnor. Det gör en fördelning på 35 % kvinnor och 65 % män. Högskolan är i mångt och mycket organiserad som övriga högskolor men det finns två delar som kanske är litet unika för FHS. På FHS finns inga fakultetsnämnder. Istället finns en gemensam Forsknings- och Utbildningsnämnd (FoUN) som är en kollegialt vald nämnd. Det andra som skiljer är att FHS har en särskild organisationsenhet, Ledning för högskoleutbildning av officerare, där själva programansvaret för officersutbildningen utövas. I denna redogörelse har Institutet för högre totalförsvarsutbildning (IHT) behandlats som en avdelning inom Institutionen för Strategi och Säkerhet (ISS). IHT är liten och lyder därför administrativt under chefen för ISS.



Fördelning kvinnor och män i akademisk respektive militär hierarki

Nedan redovisas i detalj andelen kvinnor i förhållande till män inom olika hierarkier på FHS. Detta redovisas i två olika tabeller där tabell 1 visar fördelningen i den akademiska hierarkin och tabell 2 visar fördelningen i den militära hierarkin.

Tabell 1 Akademisk hierarki

Befattning motsv.	Kvinnor	Män	Andel kvinnor
Professorer	1	15	6 %
Docenter	3	10[1]	23 %
Lektorer	4	14	22 %
Övriga disputerade	12	10	54 %
Odisputerade	20	34	37 %
Forskningsassistenter	3	2	60 %
Försvarsmaktsdoktorander	4	11	27 %
Doktorand mot annat lärosäte	8	8	50 %
Totalt	55	104	35 %

1. Två av dessa är för tillfället utnämnda Tf Professor men ej sakkunniggranskade.

På den akademiska sidan är den vertikala könsfördelningen lik många andra högskolor där männen dominerar högre upp i hierarkin. När det gäller gruppen disputerade så är kvinnorna i knapp majoritet. Denna bild stämmer också överens med könsstrukturen i övriga Europa där 45% av dem som 2006 avlade doktorsexamen i EU var kvinnor men endast 18% av professorerna var kvinnor år 2007 (Husu, 2010). Enligt Husu är könsstrukturen inte enbart vertikalt könssegregerad utan även horisontellt, rekryteringsbasen till forskarkarriär har inom EU nått könsbalans förutom inom det tekniskt-vetenskapliga området (Husu, 2010, ss. 12-13). Det framstår som att den låga andelen kvinnliga professorer vid Försvarshögskolan är ett tecken på högskolans del av en manlig sfär i samhället, vilket bland annat bygger på det faktum att det tidigare enbart var män som gjorde värnplikt, en stor del av de manliga professorerna är reservofficerare. Kvinnliga professorer befinner sig alltså på andra högskolor. Ser man till åldersstrukturen[2] så står FHS inför ett generationsbyte. En majoritet av professorerna och docenterna går i pension inom en treårs period.

Värt att notera är också att några av de kvinnor som har disputerat väl fyller kvalifikationerna för att söka ett lektorat. En fråga att ställa är varför dessa kvinnor inte har sökt lektorat? Detsamma gäller docenturen. Minst två av de kvinnliga lektorerna har kvalifikationer för en docentur. Totalt sett har FHS ytterligare en bit att gå för att nå 40/60 som anses vara en miniminivå för att jämställdhet skall råda ur ett kvantitativt perspektiv.

Tabell 2 Militär hierarki[3]

Befattning motsv.	Kvinnor	Män	Andel kvinnor
General	0	1	0 %
Överste	0	7	0 %
Överstelöjtnant	1	50	2 %
Majorer	3	17	15 %
Kaptener/Löjtnanter	1	12	8 %
Totalt	5	87	5 %

2. Hämtat ur FHS personalregister 1 april 2011

3. I samverkan med Arbetstagareorganisationerna så har man valt att i flera sammanhang, bl.a. BESTA kodning, jämföra General och överste med nivån Professor. Överstelöjtnant med Docent, Majorer som Disputerade samt Kapten och lägre som adjunkt

På den militära sidan är balansen mellan kvinnor och män väldigt ojämn. Det militära officerskollektivet är väldigt mansdominerat i sig. 5 % kvinnor speglar väl förhållandet inom Försvarsmakten där ca 4,5% av officerarna är kvinnor. På de två högsta nivåerna, general och överste, finns det i dag bara 2 kvinnor inom hela Försvarsmakten. Detta är en följd av att kvinnor inte fick tillträde till Försvarsmakten förrän på 1980-talet, då det blev möjligt för kvinnor att göra värnplikt. Den första kvinnliga stridspiloten blev klar 1992 och det var först på 2000-talet som de första kvinnliga kustjägarna utbildades.

Fördelning kvinnor och män ur vertikal segregering

Om vi först ser till den högsta ledningsgruppen, FHS nuvarande styrelse, så finner vi att av 15 ordinarie ledamöter så består de 8 som är utsedda av regeringen av 3 kvinnor och 5 män, övriga utses genom val av lärarna och genom kåren och av dessa ledamöter är 2 av 6 kvinnor. Den 15:e ledamoten är rektorn (som är en man). Det är värt att notera att en förändring skett mot föregående styrelse som innehöll färre kvinnor.

I det kollegialt valda FoUN är 1 av 11 ordinarie ledamöter kvinna. Visserligen är 1:e, 2:e och 3:e suppleanten kvinnor och får ofta träda in som röstberättigad ledamot. Inför valet var det väldigt få kvinnor som nominerades eller lät sig nomineras. Just nu pågår ett arbete att omarbeta FoUN valordning vilket öppnar en möjlighet att utforma kriterier som skapar en mer jämställd nämnd.

I nedanstående två tabeller redovisas chefspositioner på FHS. Tabell 3 visar chefer inom kärnverksamheten, d.v.s. chefer som finns ute vid institutioner där forskning och utbildning bedrivs. Tabell 4 visar chefer som finns inom det som brukar benämnas förvaltning eller stödverksamhet.

Tabell 3 Chefspositioner inom kärnverksamheten[4]

Befattning motsv.	Kvinnor	Män	Andel kvinnor
Institutions chefer2	1	7	6 %
Avdelningschefer	1	10	9 %
Sektionschefer	0	4	0 %
Totalt	2	21	9 %

4. I denna tabell redovisas Ledningen för Högskoleutbildningen (LH). Deras verksamhet är speciell och motsvarigheten kan inte fullt ut återfinnas inom andra lärosäten. Verksamheten är en blandning mellan stöd och kärnverksamhet.

När det gäller chefspositioner inom kärnverksamheten domineras dessa nästan helt av män. Flera av chefspositionerna har idag krav på professionskompetens vilket gör att de endast kan tillsättas av militär personal, som ju i sig är enormt underrepresenterad av kvinnor.

Tabell 3 Chefspositioner inom förvaltning och stöd

Befattning motsv.	Kvinnor	Män	Andel kvinnor
Institutions chefer[5]	0	1	0 %
Avdelningschefer	3	1	75 %
Sektionschefer	5	2	71 %
Totalt	8	4	66 %

Förvaltningen har idag en personalram på 85 personer. Av dessa är 53 kvinnor så till skillnad från övriga organisationsdelar vid FHS är förvaltningen kvinnodominerad. Detta är troligen förklaring till att andelen kvinnliga chefer inom förvaltningen dominerar på de lägre chefspositionerna. Här finns alltså en viss könsmärkning (Wahl, Holgersson, Höök, & Linghag, 2001) av högskolans verksamhet, där kärnverksamheten till stor del drivs av, och mycket tydligt leds av, män och förvaltningen till stor del drivs och leds av kvinnor.

Övrigt

FHS är en mansdominerad organisation som har sitt ursprung i det militära. Vi skall också komma ihåg att FHS i första hand är ett lärosäte för professionsutbildning samt att man nu är i början av en akademiseringsprocess av officersyrket. Detta kräver inledningsvis stor medverkan av lärare som kommer ur professionen, d.v.s. officerare. Då officerskollektivet idag består av 95 % män så kommer FHS ännu en tid vara relativt mansdominerat. Även på den akademiska sidan är det idag mer än dubbelt så många män som kvinnor. Detta förhållande är dock lite mer svårförklarat. Det framstår som att inte bara olika verksamheter vid högskolan är könsmärkta utan även att högskolan i sin helhet är könsmärkt (Wahl, Holgersson, Höök, & Linghag, 2001). Detta är förstås delvis en följd av att officerskollektivet är mansdominerat, men det kanske också delvis är en följd av att dess verksamhet uppfattas som del av en manlig sfär i samhället, vilket skulle kunna påverka till exempel möjligheterna att rekrytera kvinnliga akademiker.

Ser man i övrigt till den akademiska sidan så har FHS möjlighet att få mer kvinnor i ledande befattningar. Dels på grund av den generationsväxling som snart

5. Här redovisas såväl ordinarie som ställföreträdande chef.

sker och dels för att FHS står inför en omstrukturering där fler möjligheter finns att tillsätta kvinnor i ledande befattningar. Ser vi till antalet disputerade och i viss mån även doktorander, finner vi 45 % kvinnor som med rätt stöd och satsning mycket väl kan ta ledande positioner inom en inte allt för avlägsen framtid.

FHS nuläge – relevanta styrdokument

FHS har de senaste två åren förändrat sin struktur av styrdokument för arbetet inom området jämställdhet, likabehandling och mångfald. Lagstiftningen ställer krav på myndigheten att ha en likabehandlingsplan och en jämställdhetsplan samt att det skall göras en lönekartläggning minst vart tredje år och till denna skall en handlingsplan upprättas för att hantera förekommande oskäliga löneskillnader på grund av kön. FHS har valt att från 2009 ersätta de tidigare upprättade dokumenten: *FHS jämställdhetsplan*, *FHS Mångfaldsplan* och *FHS plan för likabehandling* med *en* plan benämnd *FHS fri från diskriminering*. För 2009 var denna utformad som en ettårig handlingsplan medan 2011 års dokument avses få en giltighet på tre år, 2011-2014. Utvecklingen inom styrdokumenten på högskolan har medvetet gått mot att göra området mera lättillgängligt genom tunnare styrdokument. De tidigare 3 dokumenten (på c:a 80 sidor) har ersatts med ett som kombinerar lagstiftarens krav (c:a 50 sidor).

I ett separat fyrasidigt dokument finns högskolans *Handlingsplan vid kränkande särbehandling samt sexuella trakasserier*. På högskolan finns dessutom en *Handlingsplan för implementering av FNs säkerhetsråds resolution 1325* som handlar om kvinnors deltagande och utsatthet på alla nivåer för konfliktförebyggande, krishantering, fredsbyggande, humanitära och andra insatser under en post-konfliktfas. Vid högskolan finns också en *Verksamhetsutvecklingsplan* som fastställs av rektor och kan sägas vara det dokument som pekar ut ansvar och återrapportering. Verksamhetsutvecklingsplanen omfattar 11 identifierade utvecklingsområden inklusive några av de områden som har egna handlingsplaner: FHS fri från diskriminering och Handlingsplan 1325 .

Högskolan samarbetar med Rekryteringsmyndigheten och Försvarsmakten för jämställdhet och jämlikhet, mot diskriminering genom ett särskilt samverkansråd som har bildats mot bakgrund av myndigheternas gemensamma ansvar för Försvarsmaktens kompetensförsörjning.

Nedan följer en kort beskrivning av respektive plan följd av en analys ur ett jämställdhetsperspektiv.

Verksamhetsutvecklingsplanen (VUP)

I FHS Verksamhetsutvecklingsplan finns flera områden som har anknytning till jämställdhetsfrågorna vid högskolan, dessa är:

Resolution 1325 Målet är att identifiera och prioritera insatser på en övergripande, strategisk nivå samt i specifika delar av utbildnings- och forskningsverksamheten. En handlingsplan skall, enligt VUP, vara fastställd för 2011 och 2012 under kvartal 1 2011. Handlingsplanen fastställdes 4 maj 2011.

FHS fri från diskriminering Målet är att säkerställa förutsättningar för ett FHS fritt från diskriminering och planen anger att tydliga rutiner skall finnas för att säkerställa likabehandling och rättssäkerhet i verksamheten. Planen anger också att det förutom att rutiner och checklistor skall finnas tillgängliga att konkreta mål för genusmedvetenhet och jämställdhet skall finnas i kurs och utbildningsplaner. Inga tidskrav är angivna.

Tillgänglighet Målet är att FHS skall vara en tillgänglig arbetsplats för alla[6] oavsett kön, sexuell läggning, etnisk tillhörighet, trosuppfattning, ålder eller funktionshinder. Som delmål anger planen att en tillgänglighetsplan skall tas fram men anger inga tidsförhållanden för detta arbete.

Studenter Målet är att studier vid FHS ska präglas av en trygg och inkluderande studiemiljö och har som ett av flera delmål att FHS ska stärka förutsättningarna för studentgemenskap bortom könsgränser och gränser mellan olika studieinriktningar (civilt-militärt).

Kompetensförsörjning Målet för detta område är att FHS kompetensförsörjning ska ge förutsättningar för en stabil men ändå flexibel organisation. Som ett av flera delmål anges att FHS skall sträva efter en jämn könsfördelning bland de anställda inom en viss typ av arbete eller kategori av arbetstagare. Som åtgärder anges att FHS skall ta fram en mall för kategoriindelning och mallar för att jämföra kategorierna med varandra. Inga tidskrav anges. Noterbart från detta område är att i ett närliggande delmål som handlar om att identifiera framtida chefer och experter finns inga explicita formuleringar om jämn könsfördelning[7].

6. Målet handlar inte om diskrimineringsgrunderna primärt här utan tillgänglighet härrör till ”Förordning om statliga myndigheters ansvar för genomförande av handikappolitiken (SFS 2001:526)” – man kan se att det också går igen i diskrimineringslagen och de kompletterar varandra – men kravet på en tillgänglighetsplan kommer från förordningen.

7. Målet handlar inte om diskrimineringsgrunderna primärt här utan tillgänglighet härrör till ”Förordning om statliga myndigheters ansvar för genomförande av handikappolitiken (SFS 2001:526)” – man kan se att det också går igen i diskrimineringslagen och de kompletterar varandra – men kravet på en tillgänglighetsplan kommer från förordningen.

Verksamhetsutvecklingsplanen hanterar dessutom många andra områden som också har bäring på högskolans centrala verksamhet som, internationalisering, utbildning och forskning, utan att jämställdhetsfrågorna nämns explicit i dessa. I den nya policyn *FHS fri från diskriminering* står att det i skolans verksamhetsutvecklingsplan finns ett antal övergripande mål som behandlar likabehandling och att cheferna för organisationsenheterna har dessa som utgångspunkt för att ta fram handlingsplaner för sin enhet. Där skall de övergripande målen operationaliseras till lokala mål och åtgärder. Styrelsens avsikt är att på så sätt locka fram ett bredare engagemang för frågorna.

FHS fri från diskriminering – Policy för lika villkor, rättigheter och möjligheter
FHS fri från diskriminering fastställdes av styrelsen den 15 juni 2011. Policydokumentet är på endast fem sidor som övergripande beskriver syfte/mål, handlingsplaner och regelverk. Ett utdrag ur policyn och en sammanfattning av de åtta övergripande mål som presenteras där återfinns i Appendix.

Högskolans handlingsplaner inom området består av: *Handlingsplanen FHS fri från diskriminering* och *Handlingsplanen vid kränkande särbehandling samt sexuella trakasserier*. Den första består av konkreta åtgärder i verksamheten, den återfinns som bilaga till *FHS fri från diskriminering*, är treårig men revideras årligen. Utöver denna handlingsplan återfinns bland bilagorna till *FHS fri från diskriminering* en begreppsförklaring avseende regelvek och definitioner samt lönekartläggningen för 2009 (mot vilken den 3-åriga handlingsplanen är kopplad).

Handlingsplanen vid kränkande särbehandling samt sexuella trakasserier är ett fristående styrdokument som är utformad som en checklista och till planen finns också en handläggningsordning vid kränkande särbehandling och sexuella trakasserier.

FHS Handlingsplan för implementering av UNSCR Resolution 1325 (FHS HP 1325)
I HP 1325 är åtgärder som leder mot målet enligt Verksamhetsutvecklingsplanen ovan listade inom tre delområden, utbildning, forskning och kvalitetssäkring. I handlingsplanen specificeras målen ytterligare enligt följande:

FHS handlingsplan återspeglar de nationella mål och åtgärder kopplade till resolution 1325, för vilka regeringen har identifierat FHS som delansvarig. Det innebär att planen inte innehåller några nya mål, specifika för FHS. De nationella mål och åtgärder som regeringen kopplar samman med FHS utgörs av följande:

Mål 1 En betydligt större andel kvinnor deltar i internationella freds- och säkerhetsfrämjande insatser, inom ramen för regionala och internationella

organisationer, och insatserna utförs med ett genusperspektiv i syfte att öka insatsernas effektivitet

Mål 2 Skyddet av kvinnor och flickor i konfliktsituationer stärks och baseras på ett analysarbete där kvinnor aktivt deltar. Ansvariga myndigheter ska fortlöpande utvärdera och utveckla utbildningen för svensk personal som ska delta i internationella insatser och fredsuppdrag. All svensk personal som deltar i fredsfrämjande och humanitära insatser ska ha kunskap om såväl res. 1325 som res. 1820.[8] Dessutom är kunskap om dessa dokument del av utbildningsmålen för alla högre militära utbildningar vid FHS.

Mål 3 Kvinnor i konfliktområden deltar fullt ut och på lika villkor som män, på alla nivåer, i mekanismer och institutioner för konfliktförebyggande, krishantering, fredsbyggande, humanitära insatser och andra insatser under en postkonfliktfas. Ett 1325-perspektiv och frågor om kvinnors deltagande reflekteras i olika utbildningsinsatser.

Planen listar 16 olika åtgärder med ett nedbrutet genomförandeansvar och med klara direktiv för när och hur återrapportering skall ske. Exempelvis

Åtgärd	Mått	Klart	Genomför-andeansvar	återrapport-eringsansvar
5. Infoga kunskap om resolution 1325 bland lärandemålen i SU (SU4), OP, HSU och Hped	Kursplan	4 kv. 2011	C INST	C INST

Analys av styrdokumenten

När det gäller planer och dokumentation verkar högskolan ha genomfört ett kraftsamlat arbete under 2007. Arbetet har följts upp och planerna har fokuserats och slimmats under 2008, 2009 och 2010.

Frågorna har trots att de varit aktuella ett antal år fortfarande karaktären av ”sidovagnsfrågor”. Något större avtryck i övriga handlingsplaner för exempelvis utbildning, forskning och internationalisering har jämställdhetssträvan inte resulterat i.

När det gäller implementering finns det två aspekter som framstår som särskilt tydliga. Även om strävan har varit att göra dokumenten mer tillgängliga så är det en omfattande dokumentation som möter de anställda, bara inom detta område

8. Den 30 juni 2008 antog FN:s säkerhetsråd resolution 1820, till stor del som ett svar på en växande internationell kritik mot FN:s passiva hållning inför det massiva sexualiserade våldet bland annat i Demokratiska Republiken Kongo och Darfur i Sudan. För första gången erkände nu FN:s säkerhetsråd att systematiska våldtäkter kan utgöra ett hot mot internationell fred och säkerhet. Samtidigt gjorde man klart att amnestier inte får utfärdas för sexuella våldsbrott i konflikt.

består den styrande dokumentationen av ett 50-tal A4 – sidor. VUP hanterar 11 olika målområden där de flesta är uppdelade på flera delområden, de olika utvecklingsområdena presenteras utan inbördes rangordning. När det gäller *Handlingsplanen för implementering av UNSCR 1325* har man vid framtagandet av handlingsplanen anpassat processen (genomförande och återrapportering) till högskolans verksamhetsledningssystem, men man har inte heller här prioriterat utvecklingsmålen inbördes.

Det är många styrdokument vilket innebär att det blir svårt för den enskilde att navigera i dessa och att förhålla sig till dem, eller att över huvud taget veta om att de finns! Att perspektivet vid framtagningen (lagstiftning, styrelsefråga etc) är mer top-down än bottom-up är tydligt. Här kan man fråga sig om en så omfattande dokumentation verkligen behövs? Vilket syfte har dokumentationen? Skall den utgöra ett stöd till de anställda eller är den primärt till för att uppfylla de krav som lagstiftaren och reglerande myndigheter ställer?

En annan aspekt gäller hur planerna tas fram. På högskolan finns forskare och lärare med stor kompetens också inom detta område som anser sig inte ha haft tillräckligt inflytande på hur planerna ser ut. I vissa avseenden, hävdas det från detta håll att planerna är fel och till och med kontraproduktiva. Tydligt är att dessa frågor också riskerar att försvåras av makt- och prestigefrågor kring tolkningsföreträde och inflytande. Idag gör varken officerare eller akademiker karriär på FHS genom att driva jämställdhetsfrågor.

FHS nuläge - enkät till mellanchefer

Som nämndes i inledningen har vi som en del av vår insamling av material till en analys av nuläget vid Försvarshögskolan gjort en enkät som vi skickade ut till 23 mellanchefer. Orsaken till detta var att kurslitteraturen (Wahl, Holgersson, Höök, & Linghag, 2001; Andersson, Amundsdotter, & Svensson, 2009) betonar mellanchefens roll som aktör när det gäller strategiska förändringar i allmänhet och förändringar för att förbättra jämställdhet i synnerhet. Syftet med enkäten var att få reda på om FHS mellanchefer har resurser att använda för att arbeta för jämställdhet, hur dessa i så fall används, mellanchefernas syn på behovet av jämställdhetsarbete och om de uppfattar att högkolans ledning sätter jämställdhet högt på högskolans agenda. Vi var också nyfikna på mellanchefernas egna förslag till hur jämställdhetsarbetet skulle kunna utvecklas. Nedan redovisas resultaten av enkäten. 15 personer (12 män och tre kvinnor) svarade. Vi valde att skicka enkäten både till chefer i linjen (institutionschefer, avdelningschefer, sektionschefer) och till de personer som är ordförande i akademiskt kollegiala organ (oftast ämnesråd, de organ som skall driva de olika ämnenas utveckling och bland annat beslutar om kursplaner, men även FHS:s Forskning och utbildningsnämnd som har ett

mer övergripande ansvar för högskolans forskning och utbildning, motsvarande fakultetsnämnd vid andra universitet och högskolor). Vissa personer innehar både linjeansvar och är ordförande i något av de kollegiala organen. Vi skickade även enkäten till de olika institutionernas studierektorer. Enkäten är kort med åtta frågor där möjligheten fanns att kommentera svaren.

Frågorna som ställdes var:

- Vilken position har du?
- Har du resurser som du har handlingsfrihet att nyttja för utveckling av den verksamhet du är ansvarig för?
- Har du på motsvarande sätt handlingsfrihet med kompetensutvecklingsmedel för dig och personalen i den verksamhet du är ansvarig för?
- Har du eller planerar du att använda delar av dessa för att arbeta för jämställdhet i den verksamhet du är ansvarig för, i så fall, på vilket sätt?
- Uppfattar du att dina medarbetare tycker det är viktigt att din organisation arbetar med jämställdhet i verksamheten? Utveckla gärna ditt svar i kommentaren.
- Hur viktigt uppfattar du att jämställdhetsfrågor är på FHS agenda? Hur kommer detta till uttryck i din organisationsenhet/ den verksamhet du ansvarar för?
- Vad har du för egna idéer om hur FHS jämställdhetsarbete kan utvecklas och bli mer effektivt?
- Är du man/kvinna?

Resultat i form av stapeldiagram redovisas i Appendix.
Av svaren på de första tre frågorna kan man dra slutsatsen att de flesta mellanchefer med verksamhetsansvar också har medel som skulle kunna användas för utveckling av jämställdheten i den verksamhet man är ansvarig för, men att ingen har medel som är särskilt öronmärkta för detta ändamål. Kommentarerna till denna fråga tog bland annat upp det faktum att även om det finns medel för utveckling så konkurrerar dessa pengar (dvs. denna tid) med de uppdrag som måste upparbetas. En annan administrativ komplikation som togs upp handlar om hur verksamhetsutveckling finansieras. Även relativt blygsamma satsningar som att anordna ett seminarium, kan kosta mycket pengar för enheten om det inte bara är litteratur, lokaler och möjlig extern föreläsare som skall bekostas av utvecklingsprojektet, utan även deltagarnas arbetstid (inklusive förberedelsetid) som skall betalas. Ett administrativt problem som kan få direkta konsekvenser för möjligheterna till verksamhetsutveckling.

Däremot är det inte alla mellanchefer som har tillgång till pengar för kompetensutveckling av sig själva eller personalen (dessa pengar har institutionscheferna ansvar för). Det innebär att det i princip bara är institutionscheferna som själva kan bestämma över sin egen kompetensutveckling inom jämställdhetsområdet. Övriga mellanchefer har den möjligheten endast om institutionschefen ger sitt medgivande (huruvida detta skulle vara lätt eller svårt framgår inte av enkäten). Här finns också vissa diskrepanser mellan vem som har ansvar för medlen och vem som skall verka för lärares kompetensutveckling, vilket innebär att det krävs en medvetenhet om att institutionschefer och studierektorer behöver samverka kring kompetensutveckling av lärare.

Av dem som har medel som kan användas för utveckling av verksamheten och/eller personal har drygt 25% planerat använda medel för att arbeta för jämställdhet. Av kommentarerna framgår att dessa aktiviteter är av vitt skilda slag som publicering av forskning som fokuserar på kvinnors roll, främjande av karriärutvecklingsmöjligheter, utbildning i coachande förhållningssätt och en mer generell (ospecificerad) systematisk uppmuntran. Ett konkret exempel som ges på hur man har arbetat med jämställdhet är att det använts som tema på möte med extern föreläsare, där man sedan har diskuterat hur arbete med jämställdhet kan komma med praktiskt i utbildning och i kursplaner.

Av dem som kommenterat att de inte planerat använda medel för att arbeta med jämställdhet ges skälen att medlen behövts för andra ändamål, att medlen använts för att öka sektionens kompetens, att de inte är utformade så att de kan användas för jämställdhet eller motsvarande, samt att de externa åtagandena är så omfattande att kompetensutvecklingsmedel inte används.

En slutsats man kan dra från kommentarerna kring frågorna om möjligheten och viljan från chefernas sida att kompetensutveckla sig själva och sin personal inom jämställdhetsområdet, eller att på andra sätt driva verksamhetsutveckling med fokus på jämställdhet, är att bilden som de olika mellancheferna har av vad det innebär (eller vad det borde innebära) att arbeta med jämställdhet är splittrad. Den som anordnar ett seminarium om jämställdhet för att sedan kunna införliva dessa kunskaper i arbetet med utbildning och kursplaner torde ha en helt annan syn jämställdhetsarbete jämfört med den som inte använder medel för jämställdhetsarbete eftersom dessa medel använts till att öka sektionens kompetens.

När det gäller bilden av medarbetarna och deras syn på huruvida de tycker det är viktigt att organisationen arbetar med jämställdhet så uppfattar 80% av mellancheferna att så är fallet. Kommentarerna till dessa handlar delvis om numerären, medarbetarna tycker det är viktigt därför att kvinnorna är väldigt få, eller också tycker man att medvetandegraden är hög eftersom kvinnorna dominerar. Till en större del handlar kommentarerna om kvalitativa mått som

att jämställdhet höjer kompetens och ökar trivsel rent generellt, men också att det är en fråga om makt. Någon kommenterar att diskussionen finns men att den inte är så levande och någon annan att medarbetarna tycker att det är mycket viktiga frågor men att det svåra är att gå från ”ord i en pärm” till handling.

Andra kommentarer handlar om att kompetens är viktigare än kön och några som svarat nej på frågan har kommenterat antingen att man inte har några problem med jämställdhet, eller att man redan har en bra uppfattning om jämställdhet som tillämpas. Den slutsats som dragits ovan om att mellancheferna har väldigt olika bild av vad jämställdhetsarbete innebär/borde innebära syns också tydligt i dessa svar, där bilden av behovet av jämställdhetsarbete framstår som mycket splittrad, vissa mellanchefer ser ett stort behov medan andra inte ser något behov. Här behövs alltså stöd till mellancheferna på vilket sätt jämställdhetsfrågor skall drivas (något vi återkommer till i handlingsplanen, se rapportens sista avsnitt).

När det gäller uppfattningen om vikten av jämställdhetsfrågor på FHS agenda, anger 80% att det är en viktig fråga för högskolan. Flera av kommentarerna handlar dock om att det är oklart huruvida högskolans ledning verkligen vill att det skall hända något i praktiken, eller om vikten består i att det finns rätt handlingsplaner och att remisser om frågan besvaras. Skrivna ord leder inte alltid till handling och mycket av handlingen verkar bestå i att uppdatera handlingsplaner, något som sker koncentrerat och sedan glöms bort. Vissa beskriver att detta fungerar bättre längre ner i organisationen (den egna enheten), där medvetenhet om jämställdhet är inarbetat i den dagliga verksamheten, medan man inte tycker att ledningen lever upp till det skrivna ordet. En synpunkt som förekommer är också att ledningen mer uttalat behöver satsa på kvinnliga chefer på alla nivåer. En annan synpunkt som tas upp är det faktum att när vissa organisationsenheter består nästan enbart av ett kön så blir det ingen särskild diskussion trots att alla är överens om att frågan är viktig.

Några kommenterar också det förhållande att när högskolan är utsatt för nedskärningar och nedläggningshot så blir andra frågor viktigare än jämställdhetsarbete. Att säkra intäkter och högskolans ekonomi som helhet blir ett viktigare mål än jämställdhetsarbete som till och med uppfattas som ett hot mot ett viktigare fokus – överlevnad. Av dessa svar kan man dra slutsatsen att inte alla mellanchefer ser jämställdhetsarbete som något som höjer kvaliteten på verksamheten eller något som bidrar till effektivitet och därmed till högskolans överlevnadsmöjligheter.

På frågan om vilka egna idéer mellancheferna har om hur FHS kan utvecklas och bli mer effektivt framförs önskemål om att jämställdhetsarbetet skall bli en naturlig och självklar del av det vardagliga arbetet och helst bli en sådan

självklarhet att det inte behöver fokuseras så mycket på det i specifika åtgärder. Någon uttryckte det som ett sätt att vara, oberoende av handlingsplaner. Samtidigt påpekas svårigheten att gå från ord till handling. Ett konkret önskemål som framförs är att säkra intäkterna för högskolan så att man kan säkra kvinnornas tjänster och ge dem högre löner. Ett annat konkret förslag är att utse kvinnor att bli projektledare och chefer då förebildseffekten är stark (vilket borde ge fler kvinnliga chefer/projektledare på sikt). Ett förslag som ges är att skapa ett tema för hela högskolan och ett annat att satsa på de små ”golvnära” aktiviteterna, de som genomfört utbildning i liten skala i sin egen organisationsenhet tyckte att det hade fallit ut bra.

FHS nuläge - verksamhetsspecifika aspekter[9]

Utmärkande för Försvarshögskolan är att den domineras av två professioner, officersprofessionen och den akademiska professionen. Detta har konsekvenser för könsordning och genusordningar. Både universitetsvärlden och Försvarsmakten har, generellt sett, varit dominerade av män och detta visar sig på Försvarshögskolan på så sätt att antalet kvinnliga professorer, docenter och militära lärare som konstaterades i den kvantitativa genomgången ovan, är markant färre än antalet manliga dito. Särskilt vad gäller det låga antalet kvinnliga militära lärare är detta en direkt följd av förhållandena i Försvarsmakten där det endast finns 17 kvinnliga högre officerare (överste löjtnant/kommendörkapten och uppåt) av totalt 1100 högre officerare.

Med detta sagt kan frågan om hur verksamheten upplevs väckas, exempelvis ur ett poststrukturellt perspektiv. Som den kvantitativa genomgången av högskolans personal visade, är högskolans verksamheter könsmärkta, där kärnverksamheten har en manlig könsmärkning och där det också framstod som om högskolan som helhet är könsmärkt, Intresse/kunskap för verksamheten är något som är tämligen strukturerande. Om man inte har erfarenhet av militär verksamhet kan man också ha svårt att följa med i alla sammanhang.

En viktig uppgift för Försvarshögskolan är officersutbildningen och akademiseringen av denna. Officersutbildningen skiljer sig inte från annan yrkesutbildning. Denna har specifika krav i likhet med övriga professioner. Nu skall inte ordet ”profession” förväxlas med yrke i största allmänhet. Professioner är självmedvetna, och strävar efter monopolet att definiera sig själv i förhållande till andra. Max Weber har i detta sammanhang talat om social utestängning (Kocka, 1990; Hasselberg, 2002). Med ett poststrukturalistiskt perspektiv kan man säga att olika miljöer skapar olika sociala regler, de som är insatta i dessa

9. Den här delen bygger som nämns i inledningen på författarnas individuella inlämningsuppgifter till kursen, för mer specifika källor kontakta författarna.

regler känner dem, följer dem och kan försöka förändra dem. Denna kunskap är internaliserad i den enskilde individen genom erfarenheter som skolning och långvarig exponering av miljön, den är del av individens Habitus. Habitus kan i vissa situationer även fungera som en typ av kapital, man är disponerad för situationen och miljön (Bourdieu, 1977; Bourdieu, 1993; Bourdieu, 1996a; Bourdieu, 1996b; Bourdieu, 1996c).

Makt över professionens utbildning utgör en av de grundläggande faktorerna för en professions existens. Officersutbildningen är en av de äldsta professionsutbildningarna, och den har haft olika skepnad: professionen har inte varit rädd för att förändra den (Larsson, 2005). Just relevansen för professionen är det som är det viktiga för officerskåren när det gäller Försvarshögskolans verksamhet. Exempelvis har alltid utbildning varit mycket centralt för officersprofessionen som historiskt sett har haft fullständig makt över professionens utbildning. Däremot har forskning i stort sett varit irrelevant när det gäller officersutbildningen i historisk tid. Med akademiseringen av officersutbildningen har i Humboldts anda forskningen dock kommit att ansluta till utbildningen, något som kan bereda problem:

> *Utbildningen tar betydligt större plats än forskning gör på avdelningen. I konkurrensen mellan forskning och utbildning så prioriteras alltid utbildningen först. På så sätt har forskningen mindre status än var den har på andra delar av FHS. Skrivandet av vetenskapliga rapporter och dokument har varit förhållandevis lågt. Kanske för att alla chefer varit militärer.*

> *I min egen bild har forskningsmeriterna mindre betydelse. I min idealbild är de akademiska meriterna visserligen en nödvändig bas men utbildarrollen viktigare och helst kombinerad med en gedigen förståelse för krishantering och gärna med kunskap om Försvarsmaktens verksamhet och vilja att samarbeta med officersprofessionen. Ser också en blandning av akademiker och officerare i min idealbild. Möjligen är min bild könad då tillgången på kvinnliga officerare med högre militär utbildning (och relevanta akademiska meriter) är mycket begränsad.*

Ur ett professionsperspektiv är det naturligt att utbildningen prioriteras, i synnerhet som forskningen inte av hävd hör till officersprofessionens hägn. Vidare är detta problem mindre och mindre ett könsproblem och mer och mer ett genusproblem, detta då allt färre män har erfarenhet av försvaret när försvaret krymper och värnplikten avskaffats.

Detta professionsperspektiv presenterar ett problem i relation till den diskurs som i hög grad kan utestänga såväl kvinnor som män som inte är habituerade för

det sociala fält som Försvarsmakten utgör (Mark, 2007). Kanske stängs kvinnor ute i än högre grad än män, då såväl intresse som erfarenhet av försvarsfrågor generellt är större bland män. Detta gäller i högre grad på taktisk nivå än på strategisk nivå, där frågorna tangerar statsvetenskap. Den disciplinen är i sig betydligt mer könsneutral än vad försvarsmakten är. Att allt detta kan vara problematiskt är ett faktum. Att något mera kan göras är dock en fråga om i vilken grad professionalitet kan vägas mot jämställdhet.

Exempel på rent praktiska uttryck av professionsspecifik habituering är följande noteringar från ett möte:

> *Mycket tydligt [ordföranden]. Ordförande höjde rösten, pekade med hela handen och talade om "vad som gällde". Samtliga civila och kvinnor reagerade genom att antingen knyta armarna över bröstet eller lägga knät mot ordförande medan officerarna nickad igenkännande.*
>
> *De kvinnliga studierektorerna framförde flera synpunkter och var inledningsvis diskussionsvilliga. Ordförande avbröt dem vid flera tillfällen med orden " Kom till sak", "om du skulle sammanfatta allt du sagt, vad blir det då?". "Jag har nu dragit streck i denna fråga". En av de kvinnliga studierektorerna var irriterad. (Dock bör nämnas att 50% av allt som sades vid mötet kom från denna person).*
>
> *Officerare följde med blicken hela tiden ordförandes rörelser och tal och nickade oftast instämmande vid sammanfattningar och utdelandet av uppgifter.*

Det framkommer i citatet att det rör sig om en praktik som särskilt de uniformerade (uteslutande män i detta fall) var väl förtrogna med, medan särskilt de civila kvinnorna inte riktigt kuggade in socialt i detta. För ett par år sedan var det en (kvinnlig) forskarassistent som pratade om "mekaniska förband", detta är fortfarande en sak som kan dyka upp i diskussioner ibland (för de som inte vet är termen "mekaniserade förband"). Med andra ord finns det ett habitus som grundar sig i erfarenhet av militär verksamhet, något som i sig är präglat av en viss typ av maskulinitet. Det vore fel att anta att denna typ av maskulinitet är normerande i samhället, men den är det i hög grad på FHS. Således finns det en diskurs på arbetsplatsen som är manlig.

Den sociala reproduktionen är som Bourdieu påpekar avgörande på fältet (Bourdieu, Homo academicus, 1996a). En grupp kan ha intresse av att vissa värden eller intressen, som de själva är intresserade av och därmed oftast också har investerat i själva, dominerar. Olika grupper har varierande möjligheter att påverka det kulturella godtycket, beroende av om gruppen är dominant på fältet

eller ej. Det är naturligtvis ett dubbelsidigt samspel – eller duell om man så vill mellan olika kulturer: en kvinnlig studierektor använde uttryck som ”Jag som akademiker kan det här”. ”Jag är den enda i detta rum som tidigare sysslat med denna fråga”. Inga invändningar gjordes. När en högre officer använde uttrycket ”att jag som officer kan detta”, så protesterade samtliga civila. Samtidigt är det väldigt tydligt att militärgrad och en befattning i FHS ledningsgrupp har en stor betydelse. Det finns en inbyggd stor respekt för generalen samt avdelningscheferna med överste grad. Den militära hierarkin är mycket tydlig. ’Högst grad bestämmer’. Även vid samtal så kan graden vara styrande, yngre officerare med lägre grad ”inväntar sin tur”. Denna militära hierarki börjar mer och mer försvinna men finns sedan 500 år tillbaka inbyggd i väggarna. Det är idag möjligt att med lägre grad vara chef över en med högre grad. En stor skillnad är sättet att tala, en officer talar kortfattat och sammanfattar, medan en civil använder mer ord och har en mer filosofisk framtoning. Ingen skillnad kan uppfattas mellan de civila och deras skillnad i akademisk utbildning. Detta innebär att det kan vara svårare för kvinnor att ta sig in i vissa delar av organisationen och deras verksamhet än i andra.

Tydligt är att officersprofessionens ideal lyser igenom i umgänget, något som strukturerar såväl kvinnor som män som akademiker som officerare. Utfallet är dock att de grupper som inte känner igen sig i den miljö som skapas kommer att känna sig mindre väldisponerade att hantera situationen. Samma mönster återfinns vid avdelningen LH där samtliga chefer idag är officerare på en högre nivå. Enligt en miljöenkät gjord av Betania sjukvård så uppfattar de som arbetar inom LH att det inte finns några problem och att alla trivs. Enligt undersökningen så säger de att det beror på att de är homogena och att det finns tydliga befattningsbeskrivningar som talar om vad alla skall göra. De påstår helt sonika att LH inte har några problem. Men det kanske är det som är problemet? Homogenitet i habitus leder till att aktörerna tycker att miljön är förutsägbar och lätthanterlig. Detta gör det dock än svårare för dem som inte är disponerade på samma sätt som dem som redan är i miljön att ta sig in i den.

Det finns dock sätt att hantera detta på. Då habituering som exempelvis officer tar flera års verksamhet som officer är detta inte alltid den möjliga vägen att gå för dem som kommer in i miljön som icke-officerare, företrädesvis kvinnor (många män har som nämnts tidigare ett visst försteg att hantera miljön då de ofta gjort värnplikt). Till exempel när det gäller bilden av en ideal medarbetare så är den i vissa fall könad på så sätt att det finns en spänning i förväntningarna mellan att å ena sidan vara en lojal, pålitlig och administrativt kompetent medarbetare som utför de uppgifter som behöver göras på ett administrativt adekvat sätt; och å andra sidan en framstående medarbetare i bemärkelsen att

framgångsrikt publicera, få externa forskningsmedel etc. Dessa två roller kan vara svåra att förena och om man hårddrar det så har kvinnorna (tilldelats? tagit på sig?) den första rollen och männen den andra. Det verkar finnas en outtalad norm att det skall vara på det sättet och det är svårare för kvinnor att bryta mot den normen än vad det är för männen att bryta mot normen, eftersom en kvinnas avvikelse får direkt negativa konsekvenser för organisationen som helhet, medan en mans avvikelse (i form av att nedprioritera forskning och i större utsträckning prioritera administrativa åtaganden) får direkt positiva konsekvenser för organisationen som helhet. Det vill säga, det är svårare för kvinnorna att inte framstå som administrativt kompetenta och lojala och därmed prioritera att vara framstående som forskare, än vad det är för en man att inte framstå som en framstående som forskare. Connell (Connell, 2009) diskuterar att det osagda ofta bygger på en manlig norm, här skulle man kunna säga att det osagda bygger på normer som ser olika ut för kvinnor och män. Detta gör på vissa sätt att män som anses framstående kan få fördelar och ett slags frikort att köra sitt eget race.

Här kan man se en omedveten strategi för att hantera en svåråtkomlig social miljö. Strategin är dock könad och eventuellt inte ett fullgott substitut till den manliga normen. I gengäld kan man dock säga att informella strukturer förvisso får oss att bete oss på ett visst sätt, men vi skapar också strukturer genom vår praktik. Detta leder till att ovanciterade praktik kommer att påverka det rådande normsystemet och någon form av nivellering mellan kulturskillnaderna kommer att uppstå. Det är ett evolutionärt perspektiv snarare än revolutionärt. Mycket av de skillnader som redovisats handlar om att i synnerhet officersprofessionen är präglad av ett specifikt sätt att vara, man kan tala om en specifik typ av genus om man så vill. Detta kan skapa friktioner i mötet med dem som inte på ett självklart sätt tillgodogjort sig denna habitus. Det gäller civila i allmänhet, i synnerhet akademiker som har en egen habitus. I detta ligger att kvinnliga akademiker i många fall hör till en grupp akademiker som står längst ifrån att spela enligt den dominerande genuskonstruktionens regler.

FHS nuläge – ett exempel på utmaningarna med strategiarbete

För att bättre förstå de utmaningar som finns för strategiska förändringar i allmänhet och kanske strategiska förändringar med syfte att förbättra organisationens jämställdhetsarbete i synnerhet, redogörs här för arbetet hittills med Försvarshögskolans jämställdhetsplan. De senaste åren har utvecklingen generellt varit positiv vad avser det strategiska jämställdhetsarbetet i statlig verksamhet. Det finns idag inga statliga myndigheter som inte har en framtagen jämställdhetsplan eller en styrelse/ledningsgrupp som inte aktivt arbetar med jämställdhetsfrågor. Vi har också vant oss vid att det finns befattningar

i organisationen som till 100% arbetar med dessa frågor. Problemet är att styrelsen/ledningsgruppen är nöjda med detta. På pappret verkar allt bra men verkligheten är en annan. De yttre faktorerna, de mätbara kontrollstationerna ger grönt ljus, men hur upplever medarbetarna nere i organisationen det pågående jämställdhets- och processarbetet?

Genom att studera ett pågående arbete med att införa Försvarshögskolans nya jämställdhetsplan framkom en annan verklighet än den formella. Under hösten 2010 fick skolans heltidsanställda jämställdhetsmedarbetare i uppgift att ihop med HR avdelningen ta fram en ny jämställdhetsplan. Planen skulle innan den presenterades och fastställdes av styrelsen förankras i organisationen genom att medarbetare vid skolan aktivt deltog i grupparbeten och genomförde seminarium med den blivande planen som underlag. Redan vid framtagandet av planen visade det sig att intresset var svalt att bidra till detta arbete. Kallade människor kom inte, de hänvisade till att det inte fanns tid eller att de saknade intresse för arbetet.

När planen sedermera presenteras för styrelsen så är den framtagen av ett fåtal (många gånger endast kvinnor) och inte alls förankrad i organisationen. Styrelsen diskuterar underlaget livligt med målsättningen att det skall bli så bra som möjligt. Förslag till förbättringsåtgärder framförs och inarbetas. Med stor entusiasm fastställer styrelsen jämställdhetsplanen och **sitter därmed nöjda.**

Vad händer sedan? Planen gäller med omedelbar verkan och presenteras för ledningsgruppen. Ledningsgruppen tycker att den är bra och låter planen gå vidare ned i organisationen till de olika institutionerna. Här noteras i protokoll att planen är fastställd av styrelsen samt att den gäller och skall efterlevas. Vid varje organisationssteg ned i kedjan så minskar entusiasmen och kunskapen om planens innehåll. ”Längst ned på golvet” så känner inte alla till att en ny plan är fastställd. Följande matris beskriver generellt situationen:

Nivå	**Händelse**
Styrelsen	Diskuterar, förändrar och fastställer. Mycket väl insatta i planens innehåll. Tycker att underlaget är mycket bra. Fattar beslut om att varje medarbetare skall arbeta aktivt efter den framtagna handlingsplanen.
Ledning	Känner väl till innehållet. Arbetar aktivt efter handlingsplanen. Ger direktiv om hur arbete skall genomföras.
Institution	Känner till innehållet. Via beslut talar om att egen organisation skall leva upp till innehållet.
Avdelning	Känner till planen och att den är ny. Meddelar att ny plan finns till sina sektioner och att innehållet skall läsas.

Sektioner	De flesta har läst att en ny plan finns och vet var de i bokhyllan har ställt in planen.
Medarbetare	Vet förhoppningsvis att det finns en ny plan, kommer att läsa den när det finns tid, dvs. när ordinarie uppgift är lösta samt när de ekonomiska förändringarna är genomförda.

Ovanstående beskriver ett allvarligt problem, förutom att medarbetare inte har tid, inte är intresserade, eller tycker att det inte finns mer att göra, så finns det idag ett mycket stort glapp mellan fastsällande styrelse och den enskilda medarbetaren. Styrelsen tror till fullo att varje medarbetare känner till den fastställda strategiska jämställdhetsplanen, vilket inte är fallet: ”[n]är jämställdhetsplanen är klar är halva arbetet kvar” (Adolphson & Sjögren, 2006, s. 9). I nästa avsnitt går vi in mer konkret på vad detta arbete skulle kunna innebära vid Försvarshögkolan.

Hinder, möjligheter och förslag till åtgärder

Hinder och möjligheter

När det gäller hinder för att bedriva ett jämställt ledarskap vid Försvarshögskolan har det framkommit i beskrivningarna och analyserna ovan att det finns ett tydligt problem med det strategiska jämställdhetsarbetet och det är konkurrensen med det tidsakuta, dvs. ordinarie arbete som måste vara löst inom en viss tid och därför prioriteras. Det är viktigare med egen uppgift än ett långsiktigt jämställdhetsarbete. Det andra problemet som dyker upp är den ekonomiska verkligheten där varje medarbetare och chef har ett ekonomiskt mål de måste hålla sig inom och som därmed blir högre prioriterat, eftersom jämställdhetsarbete inte ingår i de ekonomiska målen.

Ett annat hinder kan vara att många förespråkare för genusfrågor väljer att undvika att diskutera nyttan av jämställdhet i produktionstermer, det vill säga den ekonomiska nyttan. Ytterligare en faktor är ett ointresse för en fråga som inte uppfattas som om den direkt berör det egna arbetet eller den egna organisationen.

Sedan anser vissa medarbetare att jämställdhetsarbete har prioriteras i många år och att man nu är jämställda och därmed inte behöver arbeta med denna fråga. Dessutom framstår ledningens intresse för frågan inte som entydigt. Mellancheferna är osäkra på om ledningen vill att arbetet med jämställdhetsfrågor skall få konsekvenser för verksamheten, eller om den enbart är intresserad av att fullfölja lagstiftarens önskemål om att relevanta dokument skall finnas. Konsekvensen av detta blir att den delaktighet och den förankring, som är en förutsättning för att de relevanta styrdokumenten skall omsättas i praktiken, saknas.

Ett annat hinder är det faktum att det är väldigt få kvinnor som har chefspositioner. Litteraturen kring organisation och kön tar upp det faktum att

om antalet av ett kön (ofta, men inte alltid, kvinnor) blir för få (en siffra som nämnts ibland är under 15%) så får det negativa konsekvenser för de personer som innehar dessa poster eftersom de då ses som representanter för sitt kön snarare än som individer med en viss kompetens. Dessutom blir det svårt för dessa individer att bedriva systematiskt arbete mot en struktur som missgynnar dem eftersom de inte ens kommer upp i en minoritet (Wahl, Holgersson, Höök, & Linghag, 2001; Wahl, 2011; Blom, 2011).

I beskrivningarna och analyserna ovan framkommer flera möjligheter som kan tas till vara vid vidare arbete med att bedriva ett jämställt ledarskap vid Försvarshögskolan. En möjlighet är just den att öka antalet kvinnor i vissa delar av organisationen. En annan möjlighet som framkommit är att många medarbetare tycker att jämställdhetsfrågorna är viktiga och vissa av de mellanchefer som finns i organisationen också tycker att frågorna är viktiga. Det vill säga, trots de hinder som pekats ut här borde det finnas tillräckligt med engagemang i organisationen som helhet för att driva frågorna framåt.

Förslag till åtgärder - handlingsplan

Som framkommit ovan behövs olika sorters satsningar för att förbättra möjligheterna för att bedriva ett jämställt ledarskap vid Försvarshögskolan. En slutsats är att jämställdhetsarbetet på FHS är väl tillgodosett när det gäller planer och styrdokument, fokus i det fortsatta implementeringsarbetet måste vara att få de anställda, och särskilt chefer på mellannivå, att förstå hur detta skall omsättas i den dagliga verksamheten och att göra det.

Ledningen behöver vara tydlig med var fokus bör ligga och på vilket sätt ökad jämställdhet kan bidra till ökad kvalitet och effektivitet i verksamheten och därmed ökade överlevnadsmöjligheter för Försvarshögskolan på sikt.

Det kan ske genom:

- tydliga tidsatta jämställdhetsmål,
- utse ansvariga vid varje organisationsenhet,
- genomföra minst en APT per år som behandlar jämställdhetsfrågor

Vidare så måste styrelsen på ett bättre sätt än idag följa upp de beslut som de tar, det kan ske genom att låta:

- ställa sig frågan – vem gör vad när?
- ansvariga i organisationen avrapportera direkt styrelsen
- jämställdhetsfrågor vara lika viktiga vid styrelsemöten som ekonomiska frågor

Det krävs också en bättre förståelse för den ekonomiska vinningen av ett jämställdhetsarbete. Vi måste lära oss att tala om jämställdhet i produktionstermer

och framhäva den ekonomiska nyttan av ett långsiktigt jämställdhetsarbete. Det måste finnas en förståelse från varje medarbetare att ett jämställdhetsarbete långsiktigt gynnar alla. Det kan till och med vara så att det är en förutsättning för att högskolan skall överleva. Det står uttryckligen i Försvarshögskolans policy att högskolan skall vara tillgänglig för alla och att den skall spegla samhällets uppbyggnad. För att uppnå legitimitet från lagstiftaren för Försvarshögskolans verksamhet behöver dessa mål sättas i relation till dagens kortsiktiga uppgifts- och ekonomiska mål.

Här krävs det att myndighets- och institutionschefer tar sitt ansvar och arbetar lika aktivt med denna fråga som de gör med sina ”huvuduppgifter” och ekonomiska mål. Här kan den splittrade bilden i organisationen av vad jämställdhetsarbete innebär/borde innebära vara en svårighet som man behöver ta sig runt. Ett sätt kan vara att satsa på utbildning av chefer och sedan ha satsningar ”på golvet” med öronmärkta pengar där verksamheten och konsekvenser av jämställdhetsarbete för den egna verksamheten är i fokus snarare än generella utbildningssatsningar.

Det bör också framlyftas att mycket av det jämställdhetsarbete som genomförts de senaste åren har fokuserats på hårda och mätbara värden såsom lika många kvinnor som män samt lika lön för lika arbete etc. Även om det är svårt att på officerssidan öka antalet kvinnor på grund av försvarsmaktens struktur, finns det fortsatt strategiska möjligheter att öka antalet kvinnliga chefer i och med pensionsavgångar och omstrukturering, dessa möjligheter behöver tas till vara av högskolans ledning.

Ett annat sätt att öka numerären kvinnor på olika positioner är att tydliggöra kriterier för lektorer, docenter och professorer. Som konstateras i den kvantitativa delen av nulägesbeskrivningen ovan finns kvinnor som borde kunna söka att omvandla sin adjunktstjänst till ett lektorat och kvinnor som har disputerat och som borde kunna ansöka om docentur, men som inte har gjort detta. Denna bild stämmer överens med bilden som Mark ger när hon refererar till en artikel i *Universitetsläraren* från 1996 och där det framgår att det är lättare för män än för kvinnor att bli professorer även om de akademiska meriterna är likvärdiga (Mark, 2007).

Däremot är kvantitativa mått bara en sorts arbete, det kan ske i vissa delar av organisationen (som delvis redan görs t ex vid rekrytering), arbete med kvalitet ”på golvet” är en annan sorts satsning. Här kan man säga att för lite tid har lagts på så kallade mjuka värden såsom psykosocial arbetsmiljö eller arbetstillfredsställelse. Mer tid måste läggas på arbetsmiljön, där jämställdhetsfrågor är en viktig aspekt. Här pekar tidigare studier på att män och kvinnor uppfattar samma arbetsmiljö på olika sätt, detta gäller såväl anställda som studenter vid universitet och högskolor (Husu, 2010; Pernrud, 2004).

Beslut fattas av hjärnan och för att det är politiskt korrekt, sällan fattas beslut med även hjärtat. Självklart skall ett beslut fattas av en kombination av hjärna och hjärta. För många chefer säger JA men menar det inte då de inte har rätt attityd till frågan. Idag finns det ingen chef som inte tror på jämställdhetsplanen, officiellt, något annat skulle vara att tacka nej till egen karriär MEN i icke-officiella sammanhang kan det låta annorlunda. Det krävs alltså också ett arbete med attityder och beteenden, samt beslut som fattas även med hjärtat. Den stora utmaningen här kan alltså ses som att förändra de nätverk (med Walter W. Powells språk) som kan kolonialisera de formella strukturerna. Nätverken påverkar organisationens ”göra som man brukar” mer än formella strukturer som till exempel policydokument. . (Gunneriusson, 2002a; Gunneriusson, 2002b; Mark, 2007). Det innebär till exempel att vad gäller arbete med jämställdhetsplanen så är planen i sig är mindre viktig för det inre arbetet – det kan vara hur planen tas fram och förankras som betyder mest.

Eftersom Försvarshögskolan är en diversifierad arbetsplats där både köns- och professionsstrukturer skiljer sig ganska mycket åt mellan olika enheter behöver handlingsplanen anpassas så att olika enheter kan genomföra olika slags aktiviteter för att uppnå målet att arbete med jämställdhetsfrågor skall bli en del av kärnverksamheten och inte längre utgöra en ”sidovagn”.

Handlingsplan

Organisationsnivå	Handling
Styrelse	• Begär återrapportering av arbete med jämställdhetsfrågor från varje organisationsenhet för sig.
Ledning	• För in skrivningar om jämställdhet/jämställdhetsarbete i de övergripande målen i högskolans styrdokument. • Göra styrdokumenten mer lättillgängliga. • Utnyttjar strategiska möjligheter att rekrytera fler kvinnor som uppstår i och med omstrukturering och pensionsavgångar. • Tydliggöra kriterier för professorer/docenter/lektorer. • Tydliggöra karriär- och utvecklingsvägar inom FHS. • Följa upp och coacha potentiella kvinnliga chefer. • Öronmärka pengar och tid för utbildning av chefer och för genomförande av specifika projekt för verksamhetsutveckling med jämställdhets-/genderinriktning .
Institutionsledning	• Utse de personer från varje organisationsenhet som skall återrapportera till styrelsen (dessa kan kallas jämställdhetsombud eller kanske lika villkorsombud). • Begära rapporter från avdelningschefer från genomförda APT-med tema jämställdhet samt med förslag till verksamhetsutveckling och/eller för verksamheten andra relevanta aktiviteter. • Begära granskning utifrån av valda delar av verksamheten från ett jämställdhets- / genderperspektiv.
Avdelningschef	• Genomföra minst en APT per år med tema jämställdhet/genus. • Lämna förslag till beslut och/eller aktiviteter som bidrar till verksamhetsutveckling inom jämställdhetsområdet.
Sektionschef	• Lämna förslag till beslut och/eller aktiviteter som bidrar till verksamhetsutveckling inom jämställdhetsområdet.

Litteraturförteckning

Adolphson, & Sjögren, J. (2006). *Leda jämt - handbok för chefer i att leda jämställt.* Ledarna.

Andersson, S., Amundsdotter, E., & Svensson, M. (2009). *Mellanchefen en maktpotential.* Fiber Optic Valley.

Blom, A. (den 24 maj 2011). *Paneldiskussion.* (A. Blom, Artist) Försvarshögskolan, Stockholm.

Bourdieu, P. (1996a). *Homo academicus.* Eslöv.

Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice.* Cambridge: CUP?

Bourdieu, P. (1993). *The Field of Cultural Production. Essays on art and literature.* Cambridge : CUP?

Bourdieu, P. (1996b). *The Rules of art. Genesis and structure of the literary field.* Cambridge: CUP?

Bourdieu, P. (1996c). *The state nobility. Elite schools in the field of power.* Cambridge: CUP?

Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. (1992). The Purpose of Reflexive Sociology (The Chicago Workshop). In P. Bourdieu, & L. J. Wacquant, *An Invitation to Reflexive Sociology* (pp. 61-215). Cambridge: Polity Press.

Connell, R. (2009). *Om genus (2:a upplagan).* Göteborg: Daidalos.

Gunneriusson, H. (2002b). *Det historiska fältet. Svensk historievetenskap från 1920-tal till 1957.* Uppsala: Uppsala universitet.

Gunneriusson, H. (2002a). *Sociala nätverk och fält.* Uppsala: Uppsala universitet.

Hasselberg, Y. (2002). Vem vill leva i nätverkssamhället? i H. (. Gunneriusson, *Sociala nätverk och fält.* Uppsala.

Husu, L. (2010). *Mot mer jämställda universitet. En internationell översikt över strategier och åtgärder.* Delegationen för jämställdhet i högskolan.

Kocka, J. (1990). Bürgertum and professions in the nineteenth century: two alternative approaces. i M. T. Burrage, *Professions in theory and history.* London.

Larsson, E. (2005). *Från adlig uppfostran till borgerlig utbildning. Kungl. Krigsakademien mellan åren 1792 och 1866.* Uppsala.

Mark, E. (2007). *Jämställdhetsarbetets teori och praktik.* Lund: Studentlitteratur.

Pernrud, B. (2004). *Genus i akademin – Rapport från en undersökning av sexuella trakasserier vid Karlstads universitet.* Karlstad: Karlstads universitet.

Wahl, A. (den 23 Februari 2011). *Genus och jämställdhet ur ett ledarskapsperspektiv.* (A. Wahl, Artist) Mittuniversitetet, Campus Östersund.

Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., & Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön.* Lund : Studentlitteratur.

APPENDIX

FHS policy:

FHS arbetar aktivt för att främja alla människors lika villkor, rättigheter och möjligheter att vara en högskola fri från diskriminering.

FHS skall vara en arbetsplats som präglas av samarbete och sammanhållning. Inom ramen för den akademiska friheten och strävan efter excellens ska medarbetarna ha gemensamma, tydliga mål som utvecklar verksamheten och tar tillvara olikheter.

Medarbetarna, deltagarna i uppdragsutbildning och studenter behandlar varandra med välvilja och respekt. Vid FHS kan det överordnade verksamhetsintresset förenas med individens intresse.

FHS ska präglas av jämställdhet och mångfald och därmed också respekt för olika kompetenser, kunskaper och erfarenheter.

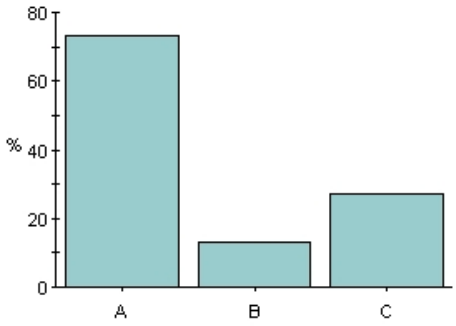
FHS skall främja en hållbar utveckling, alltid iaktta och främja jämställdhet mellan kvinnor och män samt aktivt främja och bredda rekryteringen till högskolan.

Till policyn finns åtta övergripande mål nedbrutna, dessa är i förkortad form

- Vid FHS respekteras alla människors lika värde.
- Vid FHS har alla samma rättigheter oavsett kön, etnisk eller social bakgrund, religion, funktionsnedsättning, könsöverskridande identitet, sexuell läggning och ålder.
- Högskolan strävar efter en jämn könsfördelning inom samtliga områden.
- Högskolan är tillgänglig för alla och har en bra fysisk och psykosocial miljö.
- FHS återspeglar samhällets uppbyggnad.
- Studiemiljön präglas av tillit, trygghet, delaktighet, öppenhet och respekt.
- Högskolan tar avstånd från alla former av kränkande särbehandling och trakasserier.
- Högskolan arbetar aktivt med förebyggande åtgärder och sätter snabbt in åtgärder om problem uppstår.
- Högskolan verkar för att öka medvetenheten om innebörden av en höghögskola fri från diskriminering.

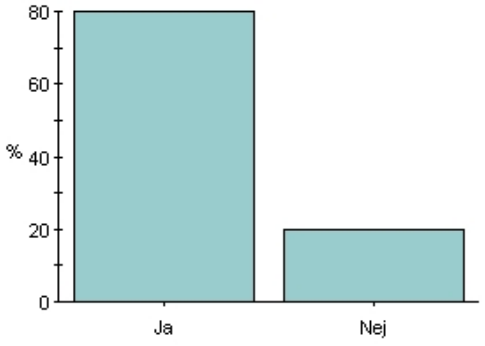
Svar på enkäten till mellancheferna.

1. Vilken position har du?



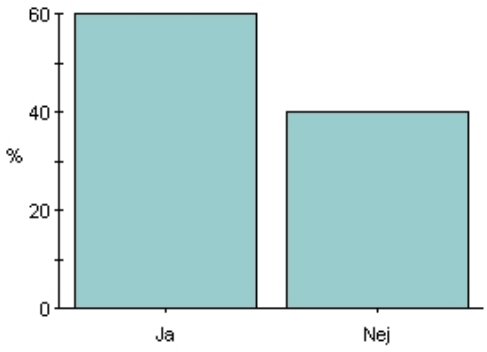
	%	#
A) Chef i linjen (insitutionschef...	73.3%	11
B) Ordförande i akademiskt kolleg...	13.3%	2
C) Annan befattning	26.7%	4
Summa	113.3%	17

2. Har du resurser som du har handlingsfrihet att nyttja för utveckling av den verksamhet du är ansvarig för?



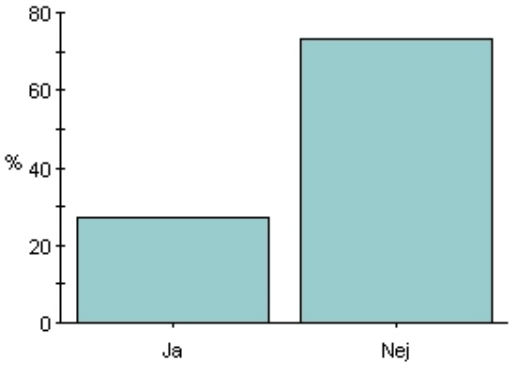
	%	#
Ja	80%	12
Nej	20%	3
Summa	100%	15

3. Har du på motsvarande sätt handlingsfrihet med kompetensutvecklingsmedel för dig och personalen i den verksamhet du är ansvarig för?



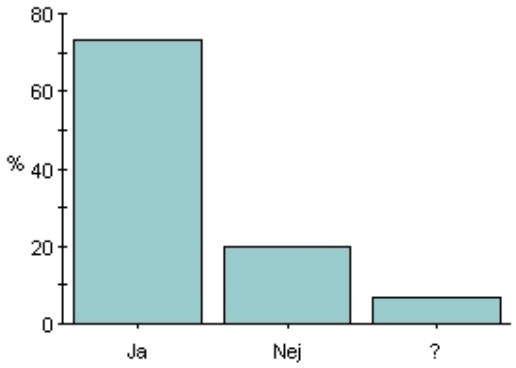
	%	#
Ja	60%	9
Nej	40%	6
Summa	100%	15

4. Har du eller planerar du att använda delar av dessa för att arbeta för jämställdhet i den verksamhet du är ansvarig för, i så fall, på vilket sätt?



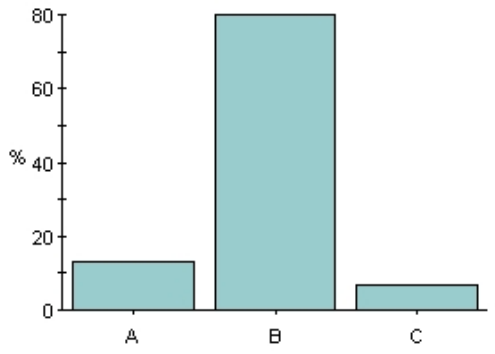
	%	#
Ja	26.7%	4
Nej	73.3%	11
Summa	100%	15

5. Uppfattar du att dina medarbetare tycker det är viktigt att din organisation arbetar med jämställdhet i verksamheten? Utveckla gärna ditt svar i kommentaren.



	%	#
Ja	73.3%	11
Nej	20%	3
?	6.67%	1

6. Hur viktigt uppfattar du att jämställdhetsfrågor är på FHS agenda? Hur kommer detta till uttryck i din organisationsenhet/ den verksamhet du ansvarar för?



	%	#
A) Inte alls viktigt	13.3%	2
B) Viktigt	80%	12
C) Mycket viktigt	6.67%	1
Summa	100%	15

Examinationsuppgift för Högskolan i Halmstad

1. Inledning 89
2. Struktur 89
3. Kultur 95
4. Makt och analys 98
5. Sammanfattning 101
6. Litteraturlista 105
Bilaga 1, Organisationsschema över Högskolan i Halmstad 107
Bilaga 2, Handlingsplan för lika villkor vid Högskolan i Halmstad 2010-2013 111

1. Inledning

Syftet med föreliggande rapport är dels att kartlägga och analysera organisationen inom Högskolan i Halmstad ur ett genusperspektiv, dels att föreslå förändringar som skulle kunna främja utvecklingen av jämställdhetsarbetet.

Dispositionen kommer att utgå från en analysmodell som Anna Wahl presenterade vid en föreläsning den 23/2 2011. Den analys som hon föreslår för att genusundersöka organisationer bygger på struktur, kultur och makt, eller uttryckt på följande sätt: (Wahl m.fl. 2001:85).

1. Antalsmässig fördelning mellan kvinnor och män i en organisation.
2. Grad av segregering mellan könen i sysslor, yrken och positioner.
3. Hierarkisk fördelning mellan könen, grad av inflytande och makt.

Inom kulturdelen har vi använt oss av Joan Ackers modell som diskuterar var den genusordning är och hur det uppstår inom en organisation, dvs. hur kön görs och återskapas. Eftersom de här tre delarna griper in i varandra är det inte alltid enkelt att hålla dem åtskiljda i dispositionen, vilket kommer att synas på något ställe i texten.

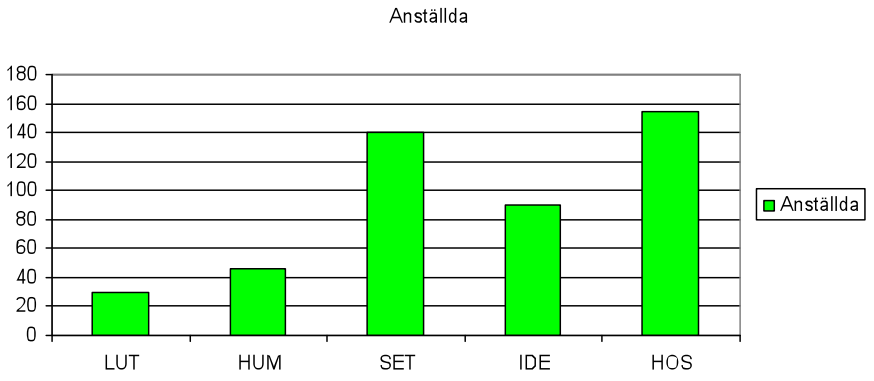
2. Struktur

2.1 Organisationens utseende

http://hh.se/omhogskolan/organisation.849.html (Bilaga 1)

Enligt organisationsmodellen (bilaga 1) är kärnverksamheten vid HH organiserad i fem olika sektioner som ser ganska olika ut – storleksmässigt, könsfördelningsmässigt och organisatoriskt. De två största sektionerna, HOS (Sektionen för hälsa och samhälle) och SET (Sektionen för ekonomi och teknik), har 154 respektive 140 personer anställda. De minsta sektionerna, LUT (Sektionen för lärarutbildning) och HUM (Sektionen för humaniora), har 30 respektive 46 och den mellanstora sektionen, IDE (Sektionen för informationsvetenskap, data- och elektroteknik), har 90 anställda (se diagram 1). Alla sektioner är uppbyggda av personalkategorierna ledning, lärare och TA-personal. Den stora skillnaden i antalet anställda leder dock till en obalans i inflytande, ekonomi och tyngd mellan högskolans sektioner.

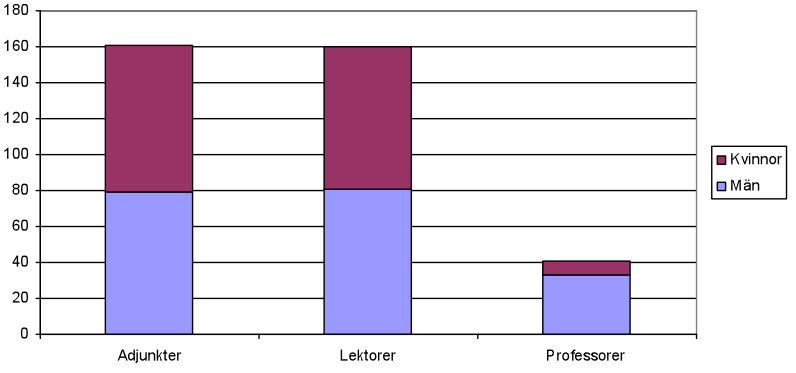
Diagram 1: Antalet anställda vid HH uppdelat på sektioner.



Källa: Personalavdelningen, Högskolan i Halmstad.

På Högskolan i Halmstad finns lika många kvinnliga och manliga lektorer, lika många kvinnliga och manliga studierektorer, men fler manliga chefer i högre position och betydligt fler manliga professorer. Följaktligen ”läcker” det kvinnor innan de når den allra högsta akademiska nivån. Den könsmässiga fördelningen bland lärarkategorierna vid högskolans sektioner ser ut enligt nedan:

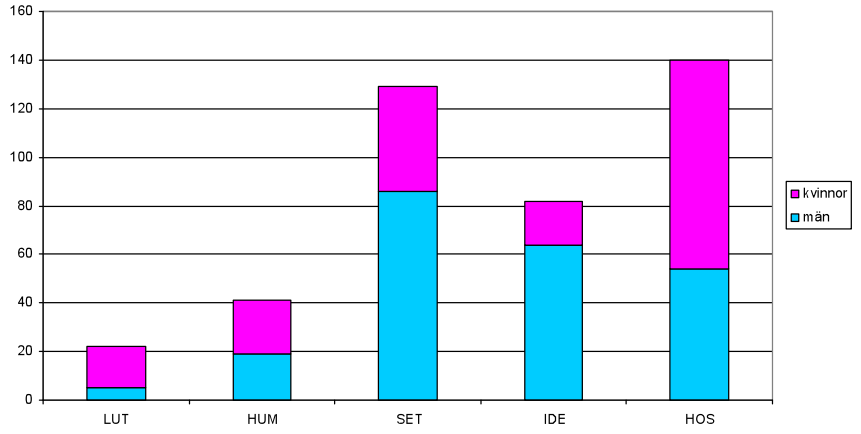
Diagram 2: Antalet kvinnor respektive män inom olika lärarkategorier vid HH.



Källa: Årsredovisning för högskolan i Halmstad 2010.

Diagram 3 visar att det finns en stor övervikt av kvinnor inom de sektioner där kvinnligt könsmärkta områden som lärarutbildning (LUT) och vård (HOS) placerats. På motsvarande sätt är mansdominansen hög inom de manligt könsmärkta områdena teknik och naturvetenskap (IDE och SET).

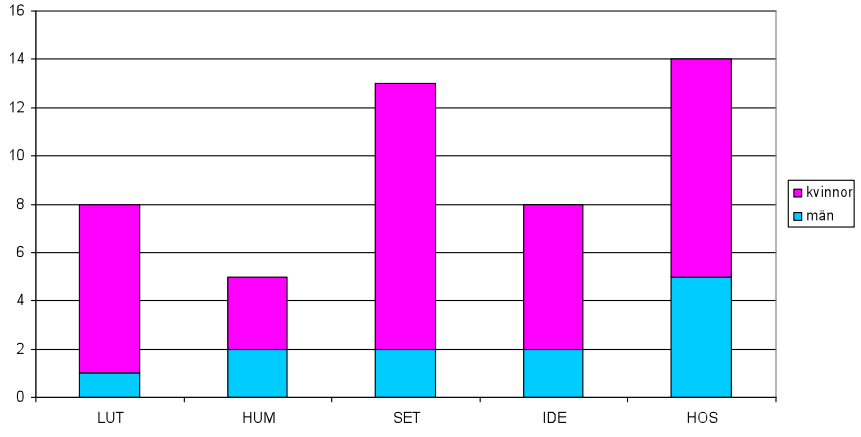
Diagram 3: Antalet kvinnliga respektive manliga lärare inom HH, uppdelat på sektionerna.



Källa: Personalavdelning vid Högskolan i Halmstad.

Diagram 4 visar fördelningen av personal med TA-anställning. Totalt finns den 48 personer och ser man till fördelningen kvinnor och män kan vi se att det finns en tydlig övervikt av kvinnor, 36 stycken, inom administrationen på sektionerna.

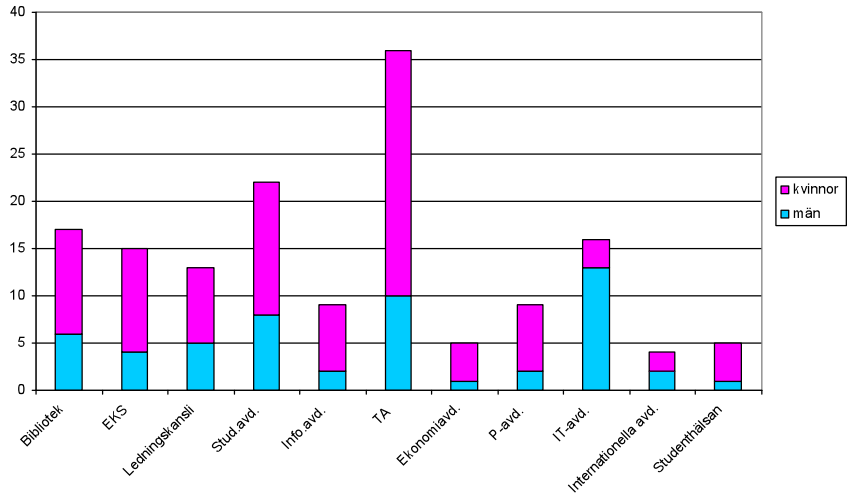
Diagram 4: Antal TA-personal vid sektionerna uppdelat på kvinnor och män.



Källa: Personalavdelningen vid Högskolan i Halmstad.

På Högskolan i Halmstad finns det liksom vid övriga lärosäten en central förvaltning med administrativ personal utöver den administrativa personal som finns på sektionerna. I den centrala förvaltningen, där vi inkluderat Enheten för kontakter och samverkan och biblioteket, som är avdelningar som är likställd förvaltningen och sektioner i organisationsschemat (se bilaga 1), finns det c:a 150 personer anställda. I diagram 5 kan vi se att det är en kvinnlig majoritet på i stort sätt varje avdelning förutom IT-avdelningen, där det är tre kvinnor utav 16 anställda.

Diagram 5: Antal TA-personal som är anställd inom högskoleövergripande verksamhet uppdelat på kvinnor och män.



Källa: Personalavdelningen vid Högskolan i Halmstad.

Totalt är det 97 kvinnor och 54 män som har anställning inom kategorin TA-personal på Högskolan i Halmstad.

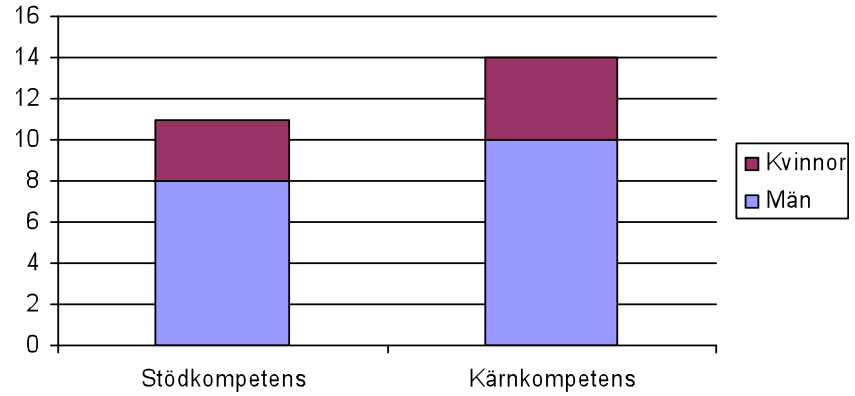
2.2 Könsfördelning bland chefer / ledare

I den här delen av kartläggningen har vi haft svårigheter med att definiera 'chef'. Det är en brist inom en organisation om chefskapet är så otydligt att cheferna endast med svårighet kan räknas. Eftersom varken budget- eller personalansvar har varit tydliga och enhetliga kriterier saknas har vi till slut enats om en definition som baseras på chefens synlighetsgrad inom organisationen. Följaktligen har chefer på rektorsnivå, sektionschefsnivå, verksamhetschef, labledare inom kärnverksamheten inkluderats i analysen. I vår analys ingår även

chefer inom förvaltningen som är direktrapporterande till rektorn samt övriga avdelningschefer.

Enligt vår stipulerade definition finns 14 chefer inom kärnverksamheten och 11 inom stödverksamheten. Inom kärnverksamheten är 4 tjänster besatta av kvinnor och inom stödverksamheten 3 stycken. Det betyder att sammantaget är 18 män och 7 kvinnor chefer vid högskolan.

Diagram 6: Kvinnliga och manliga chefer inom stödverksamheten respektive kärnverksamheten.



Källa: Personalavdelningen vid Högskolan i Halmstad.

Chefer inom högskolans så kallade stödverksamhetsområde är många gånger externrekryterade, vilket kan tolkas som att organisationen har svårt att identifiera kompetensen inom den egna organisationen (Wahl m.fl. 2001:128) eller att det inte finns någon kultur att uppmuntra den här personalkategorin till internt avancemang. Det kan innebära att en stor del av cheferna inom sektorn för stödverksamhet inte har någon egen erfarenhet varken från kärnverksamheten eller stödverksamheten när de tillträder sina nya tjänster. Externrekryteringen motverkar självfallet också internrekrytering av anställda inom stödverksamheten och rekrytering av personer från kärnverksamhet till stödverksamhet.

Inom den kollegiala strukturen är utbildningsnämndens ordförande en man, fakultetsnämndens ordförande en man och lärarutbildningsnämndens ordförande en man. Utbildningsnämndens vice ordförande en kvinna och lärarutbildningsnämndens vice ordförande en kvinna, medan fakultetsnämndens vice ordförande är en man. På det hela taget speglar det här det nya akademiska ledarskapet där det har blivit skamligt att inte ha några kvinnor i ledande positioner, vilket kommenteras och lyfts fram i Helen Petersons forskning. Hon

menar att ”kvinnorna kommer ofta in på en nivå under männen. Har man en manlig rektor så bör man ha en kvinnlig prorektor, och är dekanen en man så bör man ha en kvinnlig prodekan.” Även här ser man alltså det klassiska mönstret över- och underordning mellan män och kvinnor (Peterson 2011:6).

2.3 Resursfördelning

En analys av resursfördelningen kan givetvis ha många dimensioner, men i föreliggande rapport har vi valt att avgränsa oss till resurser som avsätts för jämställdhetsarbetet samt jämställda löner.

2.3.1 Jämställdhetsarbetets resurser

Rådet för lika villkor (vilket också hanterar vissa frågor som rör lika rättigheter och möjligheter samt vissa frågor som rör diskrimineringslagen) vid Högskolan i Halmstad är ett rådgivande organ till rektor. Rådet ansvarar bland annat för utarbetandet av förslag till policy samt åtgärds- och handlingsplaner inom området och har ansvaret för att stimulera utvecklingen inom jämställdhetsområdet vid högskolan.

Jämställdhetscentrum har uppdraget att fungera som resurs för Rådet för lika villkor. Uppdraget är dels att uppfylla lika villkor för studentrelaterade frågor och lika villkor för personal och utbildningsrelaterade frågor, dels att tillhandahålla andra resurser efter Rådets behov. För närvarande avsätts 300 000 kronor varje år för det här arbetet. I budgeten tillkommer dessutom resurser motsvarande 50% av en heltidsanställning. De resurser som Rådet tillhandahåller kan även användas till projekt och insatser som genomförs av Jämställdhetscentrum på uppdrag av Rådet.

2.3.2 Jämställda löner

För att granska löneskillnaderna mellan män och kvinnor vid HH har vi utgått från DOs definition som innebär att man ska ha lika lön för likartat arbete. I jämförelsen har vi valt att utgå från de stora personalgrupperna adjunkter, lektorer och professorer eftersom vi anser att de här personerna har likartat arbete och jämförelsematerialet inom grupperna är tillräckligt stort.

Vissa löneskillnader finns mellan mäns och kvinnors löner i de grupper där båda könen är representerade. De här skillnaderna finns inom grupperna professorer, lektorer och adjunkter. En kvinnlig professor tjänar 96,9% av den manliga professorslönen, en kvinnlig lektor tjänar på motsvarande sätt 96,5% i jämförelse med en manlig lektor och en kvinnlig adjunkt tjänar 96,3% av sin manliga kollega vid HH. Annorlunda uttryckt så tjänar en kvinnlig professor 1600 kr/månaden mindre än motsvarande man och en kvinnlig lektor eller

adjunkt tjänar 1200 kr mindre varje månad än den manlige kollegan. En anledning till att det ser ut så här kan vara att män i högre grad är verksamma inom områden som värderas högre av samhället, vilket i så fall avspeglas i lönen.

3. Kultur

Kulturella system vilar på olika sociala intressen som växter fram genom att man lever på olika sätt under historiens gång (Connell 2009:115). Kulturen på en arbetsplats kan vara könsdiskriminerande, men det är svårare att sätta fingret på och fastslå än vad som är fallet med siffror. I det här avsnittet kommer vi att försöka belysa vissa aspekter som hör till HHs organisationskultur. För ändamålet används Joan Ackers modell om hur kön görs i organisationen. Acker har kommit fram till att genusordningen skapas i skräningspunkten mellan de fyra processerna könsfördelning eller segregeringsmönster, interaktion, symboler och föreställningar samt diskurser och slutligen identitet eller personligt förhållningssätt. (Andersson 2009:36ff., se även Martin 2003). Genusordningen är en samling relationer i samhället, alltså hur människor, grupper och organisationer hänger ihop och är uppdelade. De här relationerna återskapas hela tiden i vår vardag och genom det vi gör i vår vardag (Connell 2009:102f.)

Vid vår analys i det här avsnittet har vi baserat oss på observationer och några intervjuer, vilka inte har varit speciellt strukturerade samt på den lika-behandlings-plan som existerar just nu (se bilaga 2).

3.1 Könssegregeringsmönster

Att olika områden är könskodade vilket, leder till att högskolans sektioenr lätt blir kvinnligt eller manligt dominerade, har vi tidigare lyft fram. Vi har också redan diskuterat hur vertikal könssegregering skapas genom att män vanligtvis har högre tjänster och positioner än kvinnor när de är verksamma inom samma sektioner – fler män är professor eller chefer. Det finns också en horisontell könssegregering inom högskolans sektioner och inom den centrala förvaltningen på så sätt att administratörer oftast är kvinnor medan tekniker oftast män. Inom gruppen lärare (adjunkter och lektorer) är andelen kvinnor och män lika stor (se diagram 2). Men här ser vi istället en subtilare könssegregering som baseras på arbetsuppgifter inom området som kan variera avsevärt.

Bland lärarkategorierna är det forskningen som ger de bästa karriärvägarna och därmed är detta mer statusfyllt än undervisning. Andelen kvinnor som är aktiva inom forskningen är färre än andelen män, vilket delvis beror på större externa anslag inom de manligt könskodade ämnesområdena. År 2010 hade den manligt könskodade forskningsnämnden för teknik och naturvetenskap (FNTN) 32,4 miljoner i externa medel, vilket kan jämföras med de båda kvinnligt könskodade

forskningsnämnderna för humaniora och samhällsvetenskap (FNHS) hade 12,7 miljoner och utbildningsvetenskaplig forskning 1,7 miljoner i externa anslag.

3.2 Interaktion

Under våra diskussioner och vårt arbete har vi insett att interaktionsmönstren är mycket olikartade vid olika sektioner och avdelningar vid högskolan. Eftersom de samtidigt för med sig väldigt mycket som kan vara stigmatiserande för kvinnor och män och därför förtjänar en betydligt större analys än vi har möjlighet att genomföra i det här arbetet har vi valt att mycket kortfattat bara konstatera att mycket stora skillnader existerar inom högskolan och att man från högskolans sida kanske borde avsätta tid för att närmare studera det här. Anledningen till att det här avsnittet är så kort beror alltså inte på att vi bedömt det som oviktigt, utan tvärt om är det så viktigt att vi inte har möjlighet att analysera det till fullo i det här sammanhanget.

3.3 Symboler, bilder och diskurser som bekräftar könsuppdelningen

Den mest statusfyllda verksamheten i vår organisation är forskning. Den styrs av 10 forskningsledare (7 män och 3 kvinnor) som ansvarar för 9 så kallade forskningsmiljöer vid HH. Forskningen som produceras publiceras sedan i vetenskapliga tidskrifter som sinsemellan har olika status, ofta uppfattas det som finare att publicera sig i internationella engelskspråkiga tidskrifter. Även beträffande de ekonomiska anslagen är vissa medel (externa anslag) mer statusfyllda än andra (interna anslag).

Inom högskolan har vi under en viss tid arbetet med två parallella processer: ett profilarbete som i förlängningen har lett fram till att vi numer har två rättighetsbärande miljöer, dvs. två områden inom vilka vi har rätt att examinera doktorer, innovationsvetenskap och informationsteknologi. De här områdena är placerade inom sektionerna SET och IDE som domineras av manliga anställda vid högskolan. Inom den akademiska kulturen ger det högre status att befinna sig mitt i prick för profileringsarbetet än att befinna sig i utkanten av detsamma. Att tillhöra en rättighetsbärande miljö ger högre status än att inte göra det. Alltså ger det ultimat status att forska, helst leda forskning, inom en miljö som har rätt att utfärda doktorsexamina.

Resursfördelningen mellan forskningsmiljöerna ser heller inte likadan ut med avseende på forskning där de manligt dominerade miljöerna har mer forskningsmedel (se ovan). Det innebär alltså att undervisningens andel som inkomstkälla för sektionerna är av mycket större betydelse för LUT, HOS och HUM. Fler kvinnor än män vid HH är alltså verksamma inom fält där undervisningen är den största inkomstkällan men samtidigt har just undervisning lägre status än forskning. När det gäller grundutbildningen har

teknikämnen högre status, vilket också synliggörs i ekonomiska resurser (den s.k. studentpengen) som är lägre för humaniora och samhällsvetenskap.

3.4 Identitet, personligt förhållningssätt och mentala processer

Den ideale medarbetaren i vår organisation inom kärnverksamheten skulle nog kunna beskrivas med följande egenskaper:

- arbetar mycket, helst jämt
- auktoritet
- stort professionellt kontaktnät (både inom och utom akademin)
- tar plats
- ensamvarg
- kunnig och kompetent
- tävlingsinriktad

Egenskapslistan är mer manligt könskodad eftersom den överensstämmer med en mer maskulint kodad etik och kultur. I den här kulturen ingår symboler och föreställningar om hur en chef är. ”Att chefer måste kunna arbeta dygnet runt och att chefer inte kan ha huvudansvaret för barn och familj är exempel på några sådana föreställningar. Att ta hand om barn, och att låta det påverka arbetet kan tolkas som illojalt mot organisationen.” (Wahl m.fl. 2001:149). Det betraktas som mer lojalt och förtroendeingivande att tydligt prioritera arbetet före allt annat i livet. Kvinnor som helt öppet visar att det finns andra viktiga åtaganden i livet, som exempelvis barn, kan därför betraktas som osäkra kort och inte riktigt lojala mot företaget (Wahl m.fl. 2001:107). Det finns också undersökningar som visar att kvinnor ogillar den konkurrensinriktade atmosfär som kunde dominera på deras arbetsplatser. De ville istället gynna mer samarbetsinriktade arbetssätt (Wahl m.fl. 2001:115). Resonemanget bygger på en dikotomi mellan könen, som ifrågasätts skarpt av Connell (2009). Hon menar istället att skillnader som finns mellan människor är obundna av könstillhörigheten (Connell 2009:86ff). Följaktligen finns det naturligtvis även män som tycker illa om konkurrens på arbetsplatsen samtidigt som det finns kvinnor som trivs med det.

Den ideale medarbetaren i vår organisation beträffande stödverksamheten skulle kunna beskrivas med följande egenskaper:

- kompetens
- service minded
- samarbetsförmåga
- tar ansvar
- noggrann

Den här egenskapslistan är betydligt mer kvinnligt könskodad och vi har i digram 4 och 5 visat att det också är fler kvinnor som är verksamma inom stödverksamheten.

4. Makt och analys

Liksom på många andra arbetsplatser så förekommer det informell tilldelning av arbetsuppgifter och informell tillsättning som är kollegialt förankrad, men troligen även tillsättning som inte är kollegialt förankrad. Naturligtvis är det stor skillnad på de här fallen, men reflektion över tillvägagångssättet vore bra.

Arbetsuppgifter måste fördelas inom personalgruppen eftersom det helt plötsligt kommer upp någonting som behöver åtgärdas och genomföras, men ofta är den här typen av uppdrag varken tydliga till omfattning eller ansvar. De leder ofta till att man synliggörs inom organisationen och därigenom kan de leda vidare till andra statusfyllda uppdrag och arbetsuppgifter. Det här är av betydelse eftersom den informella meriteringen är en möjlighet att synas och att få fler engagemang och eventuellt en möjlighet att avancera inom organisationen.

Även om ett uppdrag eller en tillsättning är förankrat i kollegiet bör man fråga sig hur ett visst namnförslag kom upp. Är det ett statusfyllt uppdrag som är könskodat? Är det alltid samma person/er som blir tillfrågade? De här personerna kan givetvis vara väldigt dugliga, men arbetsledaren måste också komma ihåg att just dessa har också fått chansen att visa sin duglighet och vara synliga. Får alla den här möjligheten? Troligen missgynnar det här kvinnor eftersom de tenderar att ha mindre informellt nätverk (Husu 2005:23).

4.1 Analys av intern organisation

Den interna organisationen inom de fem sektionerna vid högskolan ser mycket olika ut, vilket försvårar en jämförelse. De två grupper av underchefer som är mest tydliggjorda finns på de mansdominerade sektionerna SET (3 verksamhetschefer) och IDE (4 labledare). På de tre övriga sektionerna, HUM, HOS och LUT, finns studierektorer, utbildningsledare, inriktningsansvariga samt ämnesansvariga. Förutom att chefer inom sektionerna har olika titlar är deras ansvar och befogenheter varken likställda eller tydliga och uttalade – varken internt inom sektionen eller externt till de andra sektionerna.

Vid SET och IDE tydliggörs en mer hierarkisk struktur än vid sektionerna HOS, HUM och LUT där organisationen är mer platt. Den sistnämnda typen av organisation med färre hierarkiska nivåer får negativa konsekvenser för kvinnor eftersom möjligheterna att söka andra tjänster begränsas av en platt organisationsstruktur (Tomkin 1987 och Berg 2000 citerad i Andersson 2009:105). Dessutom innebär en sådan struktur att mellancheferna ska klara av många och skiftande arbetsuppgifter inom ramen för sin tjänst (Andersson 2009:105f.),

vilket följaktligen ställer höga krav på den här personen. Sammantaget leder den här otydligheten till att karriärvägarna blir otydliga, individerna osynliggörs, arbetet tungrott och meriteringsvärdet diskutabelt eller olikartat.

4.2 Den könssegregerade högskolan

En teoretisk modell för att se könssegregering introducerades 1988 av Yvonne Hirdman (Wahl m.fl. 2001:136). Hon laborerade med två logiker – åtskillnad och hierarki. Beträffande åtskillnaden, som är ungefär detsamma som den horisontella könssegregeringen, skiljs könen åt både beträffande ämnesområden och arbetsuppgifter. Det här sker på HH, vilket vi har visat tidigare i analysen.

Det hierarkiska mönstret, ungefär det som också kallas den vertikala könssegregeringen, blir tydligast genom att närgranska de kvinnodominerade sektionerna och den centrala förvaltningens kvinnodominerade avdelningar. Trots att kvinnorna är i majoritet av de anställda inom de här sektionerna / avdelningarna är 9 av 12 chefer män.

4.3 Vilken möjlighetsstruktur finns på högskolan?

När det gäller jämställdhet mellan kvinnor och män är det intressant att undersöka möjlighetsstrukturen som finns på en arbetsplats, vilket introducerades av Rosabeth Moss Kanter att få utmaningar, kunnas utveckla och utvidga sin kompetens samt möjligheter till 1977 (Wahl m.fl. 2001:67f.). Möjlighetsstruktur avser möjligheter att förflytta sig och utvecklas i organisationen. Det kan handla om befordringsmöjligheter inom vissa arbeten, antal karriärsteg som följer med en viss position, olika karriärsteg som öppnas i en viss position, möjligheter förmåner och belöningar (Wahl m.fl. 2001:68). Inom akademien gäller det att vara synlig och välkänd för att möjligheterna ska öppnas eftersom många uppdrag och positioner fördelas på ett informellt sätt. Ett sätt att vara synlig är genom tjänsteresor och konferensresor som delvis är ett sätt att positionera sig eftersom man framstår som mycket viktig som professionell person om man har just stort kontaktnät och får möjlighet att visa upp sin kompetens genom konferenser och annat samarbete. Vår grupp har försökt kartlägga den här typen av resor inom HH, med avseende på kön, men siffrorna har inte funnits tillgängliga. Det vore intressant att analysera om män och kvinnor reser lika mycket, eller är ”resandet en karriärväg för männen och ett karriärhinder för kvinnorna” (Adolphson & Sjögren 2006:43)?

En bieffekt av möjlighetsstrukturer är att de skapar självuppfyllande profetior. Följaktligen tenderar personer som upplever att de har små möjligheter inom organisationen att begränsa sina ambitioner och förväntningar om befordring och förflyttning och i förlängningen önskar de sig inte längre något ökat ansvar

och inflytande. De här personerna underskattar sin kompetens och har lägre självförtroende (Wahl m.fl. 2001:68f.).

4.4 Interna karriärvägar

Ett utslag av olikheterna mellan sektionerna är att flera olika titlar bland cheferna är i omlopp. Det här försvårar en jämförelse och osynliggör troligen ansvarsområden. Vissa chefers titlar (som labledare och verksamhetschef) har högre status än vissa andra cheftitlar (studierektor, utbildningsledare) eftersom deras ansvar och befogenheter är tydligare då deras tjänsteutövande sker på delegation från respektive sektionschef. Den högre statusen är kännbar i högskolans kultur och de här cheferna är också synligare och mer synliggjorda. Därför har personer som kommer från enheter där man kan vara labledare eller verksamhetschef bättre utgångsläge för att befordras till högre tjänster inom högskolan och det uppstår olika möjligheter till avancemang beroende på vid vilken sektion man är anställd. Den tydligaste hierarkiska strukturen och de mest statusfyllda undercheferna finns vid sektioner där andelen män är högre än andelen kvinnor vilket leder till att det finns tydligast karriärvägar på de sektioner där männen är i majoritet.

Att meriteringsvärdet på arbetsledande positioner inom högskolan varierar blir tydligt vid en närmare granskning av den senaste tillsättningen av prorektortjänsten. Både kvinnor och män har internrekryterats till den här posten vid olika tillfällen. Vid den senaste utlysningen efterfrågades kvinnliga sökanden." Då högskolans ledning till övervägande del består av män, ser vi gärna att kvinnor anmäler sitt intresse." I samma utlysningstext fanns krav på "ett stort intresse för kvalitetsutveckling och ledarskap liksom administrativ skicklighet". Genom de diagram som vi har presenterat i avsnitt 2 framträder en paradox mellan de här båda kraven. Flest kvinnor finns i kvinnodominerade sektioner med en otydligare ledarskapsmeritering där de antingen inte kan få eller inte synliggöra sitt intresse för ledarskap genom att ha tillägnat sig en tydlig erfarenhet av detta.

Vid den senaste utlysningen anmälde en kvinna och två män sitt intresse för prorektortjänsten. Erfarenhetsmässigt kunde de styrka sitt intresse för ledarskap genom erfarenhet såsom lab.ledare, verksamhetschef och sektionschef vid olika sektioner. Att lägga märke till är att alla sökanden hade den här typen av meritering vid ansökningstillfället. Det tycks alltså inte vara någon tillfällighet att högskolans prorektorer under senare tid har hämtats från de manligt könskodade och manligt dominerade sektionerna SET och IDE.

Vi ser att kvinnor (alltså de flesta kvinnorna vid HH) som kommer från de kvinnligt könsmärkta och kvinnodominerade sektionerna med en platt struktur har

små möjligheter att meritera sig för att komma ifråga till högre chefsbefattningar inom HH, vilket kan leda till så kallade återvändsgränder i karriären. Samtidigt kan kvinnor vid mansdominerade sektioner med en tydligare ledarskapsmeritering kan bli överutnyttjade, eftersom samma kvinnor kan få ett stort antal uppdrag (Peterson 2011:6). Ur ett sektionsperspektiv kan det här uttryckas som att alla russin plockas ur samma kaka. Kvinnor som är verksamma inom manligt könsmärkta sektioner blir mer synliggjorda och kan oftare tvingas utgöra det kvinnliga alibit. De kan också bekräfta sig själv som undantag och därigenom verka som gate keeper för andra kvinnor. Eftersom kompetens betonas för att göra chefskarriär, samtidigt som de högre chefsnivåerna och forskarpositionerna är mansdominerade osynliggörs det faktum att det inom organisationen finns många kompetenta kvinnor som aldrig kommer fram (Wahl m.fl. 2001:162).

Ytterligare ett problem med de interna karriärvägarna är alla de återvändsgränder som finns inbyggda i systemet eftersom karriärvägarna är otydliga. Återvändsgränder finns även vid vissa av de högsta positionerna inom HH. Hur ser till exempel den vidare karriären ut för en sektionschef? Hur kan man göra det attraktivt att byta tjänst efter att ha varit sektionschef under ett visst antal år? Troligen finns det mönster från andra lärosäten som man skulle kunna lära av.

5. Sammanfattning

Den analys som vi har gjort av Högskolan i Halmstad ur ett genusperspektiv baserat på genusteorier visar att HH är könssegregerad. Det finns strukturella skillnader som får konsekvenser för verksamheten ur ett genusperspektiv, eftersom fler män når de högsta positionerna trots att det finns fler kvinnliga anställda. Det här sker till exempel genom de interna karriärvägarna som är tydligare inom de områden och sektioner där männen är i majoritet. Det finns också kulturella skillnader på arbetsplatsen som förefaller gynna män. Det gäller ämnesområden och arbetsuppgifter som är könskodade och där de manligt kodade områdena ger bättre karriärmöjligheter.

Slutligen finns det också en löneskillnad mellan kvinnor och män inom grupperna adjunkter, lektorer och professorer som vi har undersökt. Det innebär följaktligen att man även i HHs fall kan beskriva manliga och kvinnliga arbetsuppgifter utifrån faktorerna lön, ansvar (och med formellt ledarskap) och mer ansvarsfyllda uppgifter (Wahl m.fl. 2001:60). Männen har högre lön, mer ansvar i och med det formella ledarskapet och mer statusfyllda uppgifter, till exempel mer forskning.

Vi har alltså visat att det förekommer både horisontell och vertikal könssegregering inom HH och nedan följer en handlingsplan för att bättre kunna tillvarata den existerande kompetensen på arbetsplatsen.

Handlingsförslag:

A. Strukturell standardisering

Organisationen inom olika sektioner ser så olika ut att det inte är möjligt att jämföra internt på högskolan. Vi tror att en mer likriktad organisation skulle vara bra både utifrån ett jämställdhetsperspektiv och ett organisationsperspektiv. Organisationsstrukturen motverkar möjlighetsstrukturen på högskolan, framför allt vid de kvinnodominerande sektionerna. Ur ett jämställdhetsperspektiv behöver sektionerna struktureras och likriktas på ett likadant sätt.

Ansvarig: Rektor (och sektionschefer)

Uppföljning: Om 2 år

B. Interna karriärvägar

Vi saknar tydliga (och fler) interna karriärvägar. Internrekrytering borde uppmuntras i hög utsträckning för att alla olika personalkategorier ska uppleva utveckling och meningsfullhet i sitt arbete. (En grupp som vi särskilt vill lyfta fram är anställda, t.ex. studierektorer, som till största delen arbetar med grundutbildning vars kompetens borde lyftas fram och använda på nya sätt.) Högskolan står inför stora pensionsavgångar, samtidigt som alltför många anställnings¬positioner är s.k. återvändsgränder. Därför borde karriärvägar från olika sektioner, positioner kartläggas och nyskapas. Problemet gäller även adekvata ”exits”/ utgångar från de flesta chefspositioner, vilket också bör uppmärksammas för att man ska hitta en hållbar strategi.

Ansvarig: Förvaltningschef

Uppföljning: Om 2 år

C. Befattningar

I den nuvarande handlingsplanen för lika villkor står det att det ska göras en ”översyn över befattningsbenämningarna på högskolan för att få dem könsneutrala”. Här åsyftas troligen titlar inom TA-området, vilket vi håller med om.

Men även den vildvuxna flora av titlar kopplat till ansvar och befogenheter som florerar inom kärnverksamheten borde förtydligas så att konsensus uppnås. Det här torde vara av betydelse både för jämställdheten ur rekryteringssyfte och för samarbetet mellan sektionerna. En tydlig arbetsbeskrivning behövs för t.ex. studierektorer, programansvariga, utbildningsledare, verksamhetschefer och lab.ledare för att det ska vara möjligt att jämföra arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter. Titlarna behöver vara likadana inom hela organisationen eftersom det lätt smyger sig in ojämställdhet annars. ”Titlar ska vara rättvisande: kallas någon projektledare som egentligen borde kallas chef?” (Leda jämt s. 43).

Ansvar: Personalchef

Uppföljning: Om ett år

D. Intern rörlighet
Stimulera ökad intern rörlighet bland TA-personal med hjälp av kompetensutveckling och auskultation. Det här är ett sätt att låta en personalgrupp utvecklas i och med nya utmaningar och horisontella karriärvägar. Dessutom ökar förståelsen för det administrativa arbetet mellan olika avdelningar. En möjlighet som bättre borde tillvaratas är de tillfälliga projekt som högskolan genomför där tillfällig personal ofta rekryteras. Det här vore kanske en möjlighet för den fasta personalen att prova en annan verksamhet inom ramen för sin befintliga tjänst.
Ansvar: Personalchef
Uppföljning: varje år

E. Kvinnliga docenter och professorer
I vår analys har vi visat att kvinnor vid HH är mycket få på professorsnivå. I nuvarande lika-behandlings-plan står det att ”kvinnor ska uppmuntras att bli docenter och professorer”. Det här anser vi är en alltför vag formulering. Om man verkligen vill se fler kvinnor på de högsta akademiska nivåerna borde formuleringen istället vara att ”högskolan ska stödja disputerade kvinnor att uppnå docent- respektive professorskompetens genom särskilda åtgärder och förutsättningar”. Vi menar att det är av största betydelse för lärosätets kommande utveckling och anslagstilldelning att vi kan uppvisa en jämnare fördelning mellan kvinnor och män på den högsta akademiska nivån, men det här skulle i så fall vara en viljeriktning som högskolans styrelse och rektor behöver fatta beslut om.
Ansvar: Styrelse, rektor
Uppföljning: varje år.

F. Coachning
Inom andra organisationer har man sett positiva effekter av olika typer av strategier för karriärplanering. Därför föreslår vi att det inrättas mentorprogram, coachning, arbetsrotation, ledarskapsutveckling och nätverk (Leda jämt s. 41) vid HH. Man behöver uppdatera de kartläggningar som tidigare har gjorts för att tydliggöra den kompetens som finns inom organisationen idag. Det är viktigt att skapa en strategisk plan för detta både för den enskilde individens stimulans och för organisationen med tanke på förestående pensionsavgångar.
Ansvar: Personalchef och sektionschefer
Uppföljning: om ett år

G. Handlingsplanen ska förankras
Högskolans handlingsplan för lika villkor bör konkretiseras med avseende på genus genom en tydlig tidsplan, resursfördelning, ansvarsfördelning och

uppföljning av satta mål. Den måste också förankras och kommuniceras till hela lärosätet.
Ansvar: Rektor
Uppföljning: Om ett år

H. Löner och lönekartläggning
Lönekartläggningen är ett viktigt redskap för att uppnå jämställda löner, vilket måste vara av stor vikt för lärosätet. Det ska implementeras en plan för att uppnå jämställda löner vart tredje år. Dessutom måste det råda större transparens mellan lönesättningen inom stödverksamheten och kärnverksamheten.
Ansvar för lönekartläggning: Personalchef
Uppföljning: Om 3 år
Ansvar för jämställda löner: Rektor
Uppföljning: Varje år

I. Genus i ledarskapsprogram
Genus- och jämställhetsfrågor förefaller ha nedprioriterats i ledarskapsutbildningar under senare år. Vi menar istället att genusfrågan ska belysas och diskuteras inom ledarskapsprogram. Det ska vara obligatoriskt att ha genomfört den här typen av ledarskapsutbildning inom ett år efter tillträdandet av en chefsbefattning.
Ansvar: Rektor
Uppföljning: varje år

J. Anslag ska tydliggöras
De anslag och resurser som avsätts både för ledarskapsutbildningar och genus / jämställdhet ska tydliggöras ännu bättre i budgeten.
Ansvar: Ekonomichef
Uppföljning: varje år

K. Rekrytering
Högskolans chefer bör verka för rekrytering av underrepresenterat kön även inom TA-området.
Ansvar: Personalchef
Uppföljning: varje år

6. Litteraturlista

(Litteraturen har antingen använts i texten explicit eller inspirerat våra diskussioner som ligger till grund för rapporten.)

Adolphson, Klara & Sjögren Jennie (2006) Leda jämt: handbok för chefer i att leda jämställt. Stockholm: Ledarna (64 s.)

Andersson, Susanne; Amundsdotter, Eva & Svensson, Maritha (2009) Mellanchefen – en maktpotential. Hudiksvall: Fiber Optic Valley (120 s.) (fritt tillgänglig från Vinnova)

Connell, Raewyn (2009) Om genus. Göteborg: Daidalos (220 s.)

Husu, Liisa (2005) Dold könsdiskriminering på akademiska arenor: osynligt, synligt, subtilt. Stockholm: Högskoleverket (35 s.) (finns som e-bok)

Mark, Eva (2007) Jämställdhetsarbetets teori och praktik. Lund: Studentlitteratur (148 s.) (finns som e-bok)

Martin, Pat. Yancey (2003) '"Said and done" versus "saying and doing". Gendering practices, practicing gender at work'. Gender & Society. Vol. 17, No. 3, pp 342-366. (24 s.)

Pernrud, Björn (2004) Genus i akademin. Rapport från en undersökning av sexuella trakasserier vid Karlstads universitet. Karlstad: Univ. (40 s.)

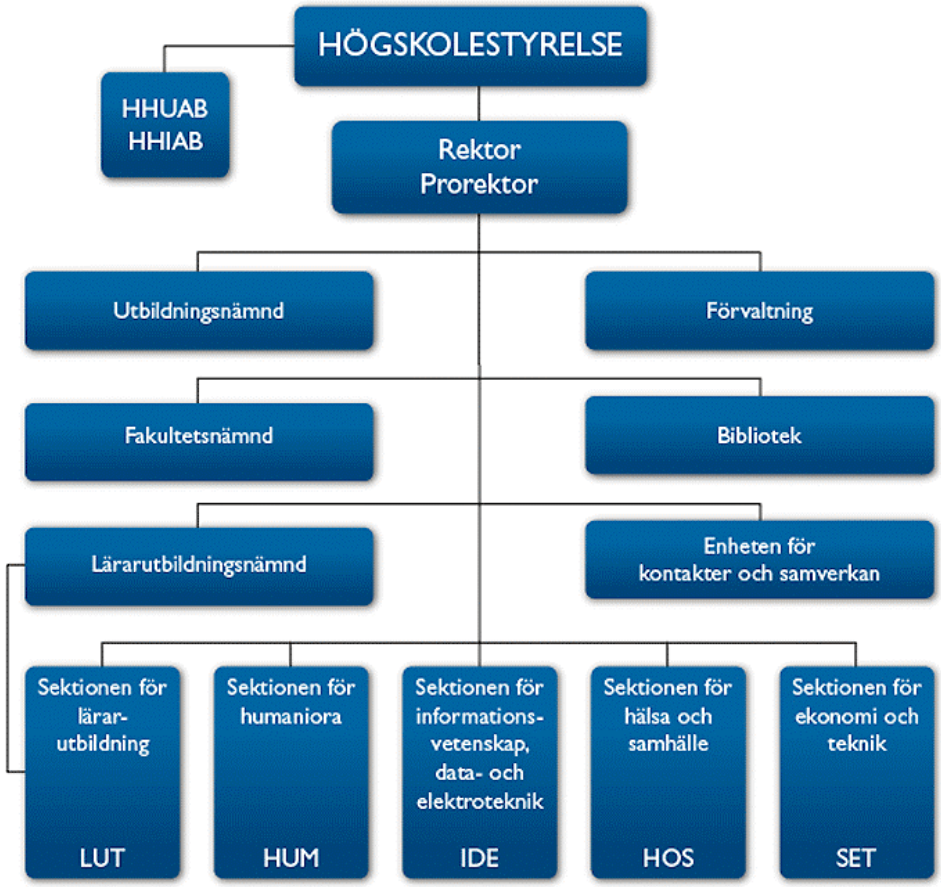
Peterson, Helen (2011). Intervju i SULF-tidningen nr. 6:11

Wahl, Anna et. al (2001) Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön. Lund: Studentlitteratur (226 s.)

Wahl, Anna et. al. (2008) Motstånd och fantasi. Historien om F. Lund: Studentlitteratur (155 s.)

BILAGA 1

ORGANISATIONSSCHEMA ÖVER HÖGSKOLAN I HALMSTAD


HÖGSKOLESTYRELSE
HHUAB
HHIAB
Rektor
Prorektor
Utbildningsnämnd
Förvaltning
Fakultetsnämnd
Bibliotek
Lärarutbildningsnämnd
Enheten för kontakter och samverkan
Sektionen för lärar-utbildning
LUT
Sektionen för humaniora
HUM
Sektionen för informations-vetenskap, data- och elektroteknik
IDE
Sektionen för hälsa och samhälle
HOS
Sektionen för ekonomi och teknik
SET

BILAGA 2

HANDLINGSPLAN FÖR LIKA VILLKOR VID HÖGSKOLAN I HALMSTAD 2010-2013

Handlingsplan för lika villkor vid Högskolan i Halmstad 2010-2013

Beslutad av rektor för Högskolan i Halmstad 2011-03-02, dnr 19-2011-504

Handlingsplanen för lika villkor är en flerårsplan som revideras varje år och fungerar även som jämställdhetsplan, likabehandlingsplan samt handlingsplan för ökad tillgänglighet för personer med funktionshinder. Planen utgår från Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) samt från Högskolan i Halmstads Policy för lika villkor samt lika rättigheter och möjligheter (dnr 10-2009-268). I handlingsplanen anges mål och åtgärder samt var i organisationen ansvaret för genomförandet ligger. Centrum för lika villkor har uppdraget att fungera som resurs för Rådet för lika villkor. Många av åtgärderna kan beröra fler diskrimineringsgrunder än en men återfinns då under huvudsaklig grund. Åtgärder som kan beröra samtliga diskrimineringsgrunder återfinns under Övergripande åtgärder för lika villkor. Antalet åtgärder under varje rubrik varierar men alla åtgärder är lika viktiga. I kolumnen Ansvarig återges förslag inom parentes.

ÖVERGRIPANDE MÅL			
Högskolan ska verka för att öka kunskapen och medvetenheten om alla aspekter av innebörden av lika villkor samt lika rättigheter och möjligheter bland studenter och personal.	Högskolan ska vara en arbetsplats där alla har samma rättigheter oavsett kön, etnisk och social bakgrund, religion, funktionshinder, könsöverskridande identitet, sexuell läggning eller ålder.		Högskolan ska aktivt verka för att uppnå en bred rekrytering av studenter och personal som speglar mångfalden i samhället, avseende t ex kön, etnisk och social bakgrund, funktionshinder och ålder.
Övergripande delmål/aktiviteter/åtgärder	**Ansvarig**	**Senast rapporterad /bevakad/ granskad**	**Genomförd åtgärd/ Uppföljning / Kommentarer Redovisning / Utvärdering av föregående års handlingsplan**
Sektionerna ska till rådet rapportera hur de arbetar med lika villkor utifrån policy och handlingsplan.	Sektionschefer (Sektionsstyrelserna)		Ska effektiviseras under 2011 och ske halvårsvis
Bevakning av och information om kurser och konferenser för ledamöter i Rådet för lika villkor samt chefer ska göras kontinuerligt.	Rådet för lika villkor	2010	Sker kontinuerligt.
Utbildningskatalog, broschyrer, informationsmaterial o d ska granskas ur lika villkorsperspektiv	Förvaltningschef (Informationsavdelningen)	2010	Sker enligt riktlinjer och policy
Annonser, informationsmaterial m m betr rekrytering av personal ska granskas ur lika villkorsperspektiv.	Förvaltningschef (Personalavdelningen)	2010	Sker enligt riktlinjer och policy
Information/seminarier om den nya diskrimineringslagen ska anordnas på HH	Rådet för lika villkor	2010	Ska ske årligen. Utbildning har skett nov 2010 och skall ske feb 2011.
Föreläsningar om de olika diskrimineringsgrunderna ska arrangeras	Rådet för lika villkor	2010	Se ovan
Utreda vilka åtgärder som kan behöva vidtas för att underlätta för studenter och anställda att kombinera föräldraskap och studier/förvärvsarbete.	Förvaltningschef		Startas under 2011

Trakasserier

Arbetsmiljön vid Högskolan i Halmstad ska präglas av tillit, respekt, öppenhet och delaktighet. Högskolan tar avstånd från all form av mobbning och kränkande särbehandling.		Högskolan ska aktivt förebygga och förhindra att studenter, sökande, anställda och arbetssökande blir trakasserade eller diskriminerade samt vidta snabba åtgärder om problem uppstår.		
Delmål/Aktiviteter/Åtgärd	Ansvarig	Åtgärdas senast	Löpande	Genomförd åtgärd/ Uppföljning / Kommentarer
Se över Högskolans riktlinjer avseende diskriminering och trakasserier regelbundet utifrån lagstiftning och de lärdomar som kan dras av utredningar som gjorts samt sprida information om riktlinjerna.	Förvaltningschef (Personalavdelningen och Rådet för lika villkor)		X	Ska ske vid behov i samråd mellan ansvariga. 2011 sprids information om riktlinjerna.
Sammanställa uppgifter från personal- och studentbarometrarna avseende upplevda trakasserier och kränkande särbehandling samt jämföra dessa med antalet anmälningar om trakasserier.	Förvaltningschef (Personalavdelningen och Studerandeavdelningen)		X	Ska ske vart tredje år efter genomförande av respektive barometer. Start 2012

Etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning samt social bakgrund

Högskolan i Halmstad ska vara en öppen högskola, där alla människors lika värde respekteras och där alla ges jämlika förutsättningar till utveckling.

Delmål/Aktiviteter/Åtgärd	Ansvarig	Åtgärdas senast	Löpande	Genomförd åtgärd/ Uppföljning / Kommentarer
Utreda vilka åtgärder som kan behöva vidtas för att underlätta situationen för studenter och personal utifrån religion eller trosuppfattning, t ex beträffande tentamenstider och ledigheter.	Förvaltningschefen och sektionscheferna		X	Ska ske utifrån barometrarna med start 2012
Utreda vilka åtgärder som kan vidtas för att öka kontaktytorna mellan utländska och svenska studenter.	Förvaltningschef (Internationella avd. i samarbete med lärare och sektionerna)		X	Dialog mellan ansvariga parter startas 2011

Funktionshinder

På Högskolan i Halmstad ska personer med funktionshinder kunna delta i högskolans verksamhet på likartat sätt som en person utan sådana hinder. Högskolan ska ha en tillgänglig och god miljö i såväl fysisk som social och psykologisk bemärkelse samt tillhandahålla pedagogiskt stöd för studenter med funktionshinder.

Delmål/Aktiviteter/Åtgärd	Ansvarig	Åtgärdas senast	Löpande	Genomförd åtgärd/ Uppföljning / Kommentarer
Tillgänglighetsplan för personer med funktionshinder ska upprättas.	Förvaltningschef (Tekniska avdelningen och Studerandeavdelningen)	2011		Uppföljning av planen ska ske löpande
Utvärdera det pedagogiska stödet för studenter med funktionshinder.	Förvaltningschef (Studerandeavdelningen)	2011		

Sexuell läggning samt könsövergripande identitet eller uttryck

Högskolan ska verka för att öka kunskapen och medvetenheten bland studenter och personal om sexuell läggning och könsövergripande identitet eller uttryck.

Delmål/Aktiviteter/Åtgärd	Ansvarig	Åtgärdas senast	Löpande	Genomförd åtgärd/ Uppföljning / Kommentarer
Föreläsningar/seminarier inom området ska anordnas.	Rådet för lika villkor (i samarbete med Studentkåren)		X	Bör ske årligen. Dialog med Kåren om upplägg 2011

Kön

Högskolan ska ha en jämn fördelning av kvinnor och män inom alla områden (minst 40/60), t ex inom olika utbildningar, befattningar och nämnder.

Högskolan ska vara en jämställd högskola där kvinnor och män på alla nivåer har jämlika förutsättningar till utveckling och där inga skillnader i t ex lön beror på kön.

Delmål/Aktiviteter/Åtgärd	Ansvarig	Åtgärdas senast	Löpande	Genomförd åtgärd/ Uppföljning / Kommentarer
Ta fram löne- och sjukfrånvarostatistik och granska utifrån kön.	Förvaltningschef (Personalavdelningen)		X	Sker årligen och rapporteras i Högskolans årsredovisning. Rapporteras även fyra gånger per år till centrala arbetsmiljökommittén.
Göra en lönekartläggning för jämställda löner.	Förvaltningschef (Personalavdelningen)	2012	X	Ska ske vart tredje år. Senaste lönekartläggning genomförd 2009.
Öka andelen kvinnliga professorer och docenter bl a genom att uppmuntra kvinnliga doktorer att docentmeritera sig.	Fakultetsnämnd (forskningsnämnderna och sektionerna)		X	Startas 2011. Fakultetsnämnden har beslutat att kartlägga vilka personer inom TN som kan komma ifråga för docentmeritering och vilket behov av stöd som finns.
Anordna föreläsningar/seminarier med genuslektorer inom TN-området.	Rådet för lika villkor samt Centrum för lika villkor	2011		Kontakt tas med repr för TN och genuslektor i Linköping. Möjligt samarbete med projektet G-EIS på IDE.
Kartlägga studierektorer/programansvariga avseende kön.	Förvaltningschef och sektionschefer		X	Sker årligen och redovisas i årsredovisningen.
Utreda hur HH kan stötta studenter av underrepresenterat kön att bilda grupper, t ex kvinnor på teknikprogram och män på vårdprogram och inom lärarutbildningen.	Förvaltningschef samt sektionscheferna	2011		Påbörjat arbete 2009. Ska följas upp.
Stödja seminarieverksamhet om jämställdhet och mångfald.	Rådet för lika villkor		X	Utvärderas årligen för fortsatta medel. Avsatt medel till Jämställdhetscentrum och Forum för genusforskning
Göra en översyn över befattningsbenämningarna på högskolan för att få dem könsneutrala.	Förvaltningschef (Personalavdelningen)	2011		Påbörjas 2011.

Kvalitetssäkring				
Högskolans arbete med lika villkor ska kontinuerligt kvalitetssäkras				
Delmål/Aktiviteter/Åtgärd	Ansvarig	Åtgärdas senast	Löpande	Genomförd åtgärd/ Uppföljning / Kommentarer
Rådets roll, arbetsformer och arbete ska kontinuerligt diskuteras och förbättras.	Rådet för lika villkor		X	Sker kontinuerligt med årlig revidering
Alla projekt, arrangemang och åtgärder inom området för lika villkor ska rapporteras till rådet för att få en överblick och samordning av vad som vidtas inom området.	Rådet för lika villkor		X	Ska ske årligen. Effektiviseras under 2011
De som står som ansvariga för åtgärderna i planen ska rapportera till Rådet för lika villkor hur genomförandet går, enligt arbetsordningen för rådet.	Rådet för lika villkor		X	Ska ske årligen. Under 2011 har Centrum för lika villkor i uppdrag att informera om handlingsplanen och i dialog besluta om rapporteringen.
Ledamöterna i Rådet för lika villkor ska kontinuerligt bevaka området lika villkor och rapportera ändringar och nyheter i rådet.	Rådet för lika villkor		X	Sker kontinuerligt.

Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

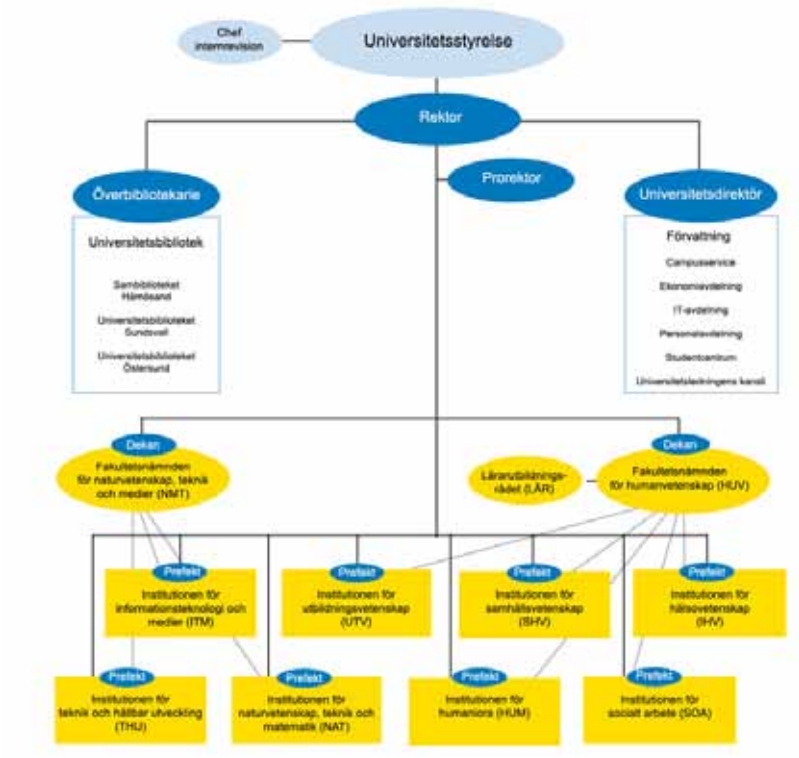
Examinationsuppgift för Mittuniversitetet

Beskrivning av Mittuniversitetet 119
Mittuniversitetets formella organisation 119
Horisontell och vertikal könsfördelning 121
Tilldelning av resurser för jämställdhetsarbete 122
Lärosätets tilldelning av resurser för chefs- och ledarutveckling 123
Styrdokument och policy som berör jämställdhet och ledarskap 124
Analys 126
Enkönade miljöer – enfaldiga? 128
Förslag på åtgärder 132
Ett jämställt universitet 132
Vision för ett jämställt universitet 134
Arbetets inriktning 2012-2015 134
Referenser 135

Beskrivning av Mittuniversitetet

Mitthögskolan bildades den 1 juli 1993 genom att Högskolan i Sundsvall/ Härnösand och Högskolan i Östersund beslutade att gå samman. Det långsiktiga målet var att skapa ett universitet i Mittsverige. Den 1 januari 2005 blev Mitthögskolan Mittuniversitetet. Mittuniversitetet finns idag på campusorterna Härnösand, Sundsvall och Östersund och har drygt 1000 anställda varav 80 är professorer. Antalet studenter är ca 21 500 och antalet forskarstuderande är 235. Universitetet driver 55 utbildningsprogram, 30 magister/master utbildningar och 800 kurser. Omsättningen var 941 miljoner kronor 2010.

Mittuniversitetets formella organisation



Figur 1. Mittuniversitetets formella organisation 2010

Mittuniversitetets formella ledningsorganisation består av rektor, prorektor, vice rektor, dekaner, prodekaner, universitetsdirektör, överbibliotekarie, bibliotekschefer och prefekter. Ledningen utgörs totalt av 20 personer varav 13 män och sju kvinnor. Vid rekrytering av ledningspersonal på institutioner och nämnder finns en tydlig strävan att uppnå en jämn könsfördelning. Vid tillsättning av prefekter kräver rektor att såväl en kvinna som en man ska föreslås och det finns en medvetenhet om att ensidigt sammansatta ledningsgrupper bör undvikas. Trots detta har andelen kvinnor minskat i Mittuniversitetets ledning. (Mittuniversitetets årsredovisning 2010).

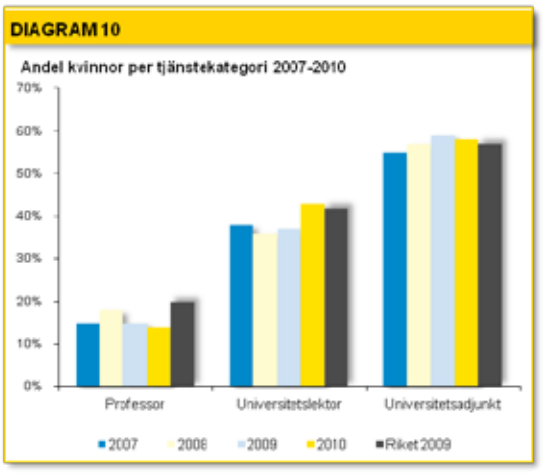
TABELL 30

Könsfördelning för ledningspersoner vid Mittuniversitetet, individer

	2007		2008		2009		2010	
Ledningspersoner	**Totalt**	**Kvinnor**	**Totalt**	**Kvinnor**	**Totalt**	**Kvinnor**	**Totalt**	**Kvinnor**
Dekaner/Nämndordförande	3	1	3	1	3	1	3	-
Prefekter	8	4	8	4	8	3	8	2
Andel kvinnor		**45%**		**45%**		**36%**		**25%**
Övrig ledningspersonal, dvs. rektor, prorektor, överbibliotekarie samt universitetsdirektör							4	1
						Totalt	**15**	**3**
								20%

År 2008 var 40 procent av ledningspersonerna kvinnor. År 2010 var andelen endast 20 procent. Av Mittuniversitetets helårsstudenter 2010 var 62 % kvinnor. Andelen kvinnor bland de forskarstuderande har ökat de senaste åren och var 2010 cirka 54 procent. Andelen kvinnor är högre bland forskarstuderande inom fakulteten för humanvetenskap, knappt 70 procent, än inom fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier, drygt 30 procent.

DIAGRAM 10



Figur 2. Andel kvinnor per tjänstekategori 2007-2010

Andelen kvinnliga professorer vid Mittuniversitetet är lågt jämfört med riket. Av de tillsatta professorerna på Mittuniversitetet år 2009 var 13 procent kvinnor vilket sjönk till 12 procent 2010. Mittuniversitetet tillsatte strategiskt under våren 2011 sex kvinnliga professorer i ett led för ett mer jämställt universitet, vilket förbättrar statistiken. Inom fakulteten för humanvetenskap var 16 av 28 docenter kvinnor. Inom fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier var motsvarande siffra fyra av 15. Lärarutbildningsnämnden hade två docenter, en man och en kvinna. Totalt för Mittuniversitetet var 48 procent av docenterna kvinnor. Bland universitetslektorer och universitetsadjunkter var andelen kvinnor något högre är riksgenomsnittet.

Nämnderna har under flera år öronmärkt resurser för vetenskaplig meritering för underrepresenterat kön för att på sikt få en jämnare könsfördelning. Fakulteten för humanvetenskap utlyste med start 2009 ett ”paket” med både sökbara lektorsforskningsmedel (motsvarande stöd om 250 000 kr per år), meriteringsstöd till underrepresenterat kön för att möjliggöra meritering till professorer (motsvarande två stöd om 750 000 kr per år). Detta resulterade i att fler kvinnor än män ansökte och fick sådana medel. Inom fakultetsnämndens område dominerar män bland professorer. Fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier har en tradition av att ge meriteringsmedel till kvinnor som bedriver forskning. Meriteringsstöd till underrepresenterat kön (450 000 kr per år) ges under två år med möjlighet till förlängning två år.

Fördelningen av forskningsmedlen från fakulteterna finns redovisade men är svåra att tolka på grund av brist på bakgrundsfakta, som till exempel antal som sökt medel och vilka möjliga sökanden som finns. Därför blir det svårt att tolka fördelningen utifrån ett jämställdhetsperspektiv.

Horisontell och vertikal könsfördelning

År 2010 var andelen kvinnor i ledningen endast 20 procent (se figur 1). När avdelningschefer, grundutbildningssamordnare och ordföranden i ämneskollegierna räknas som ledningspersoner blir det totala antalet personer 90. Dessa positioner innehas av 33 kvinnor (37 procent) och 57 män. I den absoluta toppen av ledningen (rektor, prorektor, dekaner, universitetsdirektör och överbibliotekarie) finns en kvinna och fem män. Posten som universitetsdirektör innehas av en kvinna och hon är också chef för förvaltningen. På nästa nivå (prefekter, vice ordföranden i nämnderna, avdelningschefer inom förvaltningen och biblioteket) är fördelningen 10 kvinnor och 11 män. Vad gäller institutioner och förvaltning är fördelningen två kvinnor och nio män (18 procent) för institutionerna samt åtta kvinnor och en man (89 procent) för förvaltningen. Inom den humanvetenskapliga fakulteten finns 23 ämnen som representeras av

fyra kvinnor och 18 män. Ett ämne saknar företrädare. Av ämnesföreträdarna är 14 professorer och av dessa är ingen kvinna. På naturvetenskapliga fakulteten finns 38 ämnen varav sex ämnen har kvinnliga ämnesföreträdare och 32 representeras av män. 21 av ämnena representeras av professorer varav sex kvinnliga professorer. Sex av ämnena på NMT representeras av fyra kvinnliga professorer.

Bristande jämställdhet bland ledande personer är en risk som universitetsstyrelsen uppmärksammat som angelägen att hantera inför kommande år (enligt årsredovisningen). Under 2010 inleddes två satsningar för att på sikt komma tillrätta med den bristande jämställdheten, såväl på ledningsnivå som bland professorer. Ett internt nätverk för disputerade kvinnor skapades och ett gemensamt projekt inleddes med fem andra lärosäten. Projektet finansieras av *Delegationen för jämställdhet i högskolan*. Båda insatserna syftar till ett jämställt ledarskap och ledarutveckling ur ett genusperspektiv.

Tilldelning av resurser för jämställdhetsarbete

Mittuniversitetet har på central nivå en strategigrupp för arbetet med lika villkor. Arbetet med jämställdhet utgör en del av lika villkorshandläggare och lika villkorsombudens fokus och alla ska jobba med samtliga diskrimineringsgrunderna. Vidare har Mittuniversitetet en lika villkorshandläggare, som arbetar 50 procent av heltid med dessa frågor. På institutionerna finns det dessutom totalt 21 personer som arbetar som lika villkors ombud. Detta arbete tar ungefär 5 procent av en heltidstjänstgöring i anspråk per person. Omräknat renderar den centrala och det lokal institutionsbundna arbetet ungefärligt 1,5 heltidstjänst i personella resurser. Vidare finns även en fast monetär resurs om ca 40 000 kronor per år samt kostnader för aktiva åtgärder som kan varierar mellan 20 000 – 150 000 kronor årligen på central nivå. Det finns inga budgetpunkter på institutionsnivå för jämställdhetsaktiviteter. Ett annat viktigt bidrag utgör *Forum för genusvetenskap*. Forum för genusvetenskap (FGV) utgör en tvärvetenskaplig och campusövergripande plattform för att initiera och samordna genusvetenskap vid Mittuniversitetet. Det ska verka för att utveckla en god forskningsmiljö, samt stödja grundutbildning i genusvetenskap och integrering av genusperspektiv i all utbildning vid Mittuniversitetet. Organisatoriskt är Forum för genusvetenskap placerat vid Institutionen för samhällsvetenskap i Sundsvall, under fakulteten för humanvetenskap. Tanken är dock att detta Forum skall verka över hela lärosätet. En styrgrupp har bildats som består av representanter för de två fakulteterna, för värdinstitutionen, verksamheten inom Forum för genusvetenskap samt externa intressenter. Mittuniversitetet centralt ger ett ekonomiskt stöd till denna verksamhet motsvarande en halvtids föreståndare. Forum för genusvetenskaps verksamhet:

- Forum för genusvetenskap utarbetade under året i samarbete med Strategi- gruppen för lika villkor två kurser riktade till lärare och forskare.
- *Forskardagar* - En gång per år samlar FGV alla forskare med genusinriktning vid Mittuniversitetet till forskardagar. Var tredje år har forskardagarna formen av en öppen populärvetenskaplig forskardag kallad Genusmaraton.
- *Genaseminarium* - FGV Genaseminarium äger som regel rum sista torsdagen i varje månad. Det har det formen av högre seminarium där egna texter (främst doktoranders men även forskares) seminariebehandlas.
- *Challenging Gender (CG)-seminarium* - vid sidan av Genaseminarium bedriver Forum för genusvetenskap ett forskarseminarium kallat Challenging Gender, vilket också är namnet på det stora forskningsprogram vi deltar i tillsammans med Umeå universitet. Mittuniversitetets deltema som här främst diskuteras benämns Challenging normalization processes.
- *Lunchseminarier* - syftet med lunchseminarierna är att vi ska lära känna varandras forskning under opretentiösa förhållanden. På lunchseminarierna presenterar någon av våra genusforskare sin forskning och det lämnas utrymme för diskussion. Du kan ta med din lunch och äta om du vill.

Det tvärvetenskapliga forskarnätverket *FlickForsk!* (International Network for Girlhood Studi- es) har sitt organisatoriska säte vid Mittuniversitetets Forum för Genusvetenskap. Nätverkets forskning får genomslag i utbildningen.

Lärosätets tilldelning av resurser för chefs- och ledarutveckling

Mittuniversitetet avsätter ungefärligen 300 000-350 000 kronor årligen till ledarskapsutbildningar. Under hösten 2009 genomfördes en universitetsövergripande enkät om den psykosociala arbetsmiljön som bland annat relativt entydigt, oberoende av institutions-, fakultets- och förvaltningstillhörighet, visade på medarbetares upplevelse av ett medelmåttigt till dåligt ledarskap. Universitetsstyrelsen fattade bland annat mot bakgrund av detta ett beslut 2009 om att ytterligare avsätta ett engångsbelopp på en halv miljon kronor för att göra en ordentlig förstärkning på den formella ledarskapsutbildningsnivån. Under verksamhetsåret 2010 har det genomförts tre omgångar av konsultledda ledarskapsutbildningar med personal på ledande befattningar med exempelvis stort personal-, utbildnings- eller förvaltningsansvar. Denna ledarskapsutbildning har gällt ledarskap generellt sett och har inte haft något särskilt fokus på jämställdhetsfrågor.

Det finns vidare en lång rad planerade ledarskapsaktiviteter för 2011. När det gäller regelrätta ledarskapsutbildningar kommer Mittuniversitetet även att erbjuda institutionsblandade utbildningar med tre internat ledda av professionella

konsulter. Man kommer också att arrangera uppföljningar för förra årets omgång av ledarskapsutbildningar. Mittuniversitetet ska bland annat avhålla en heldag med Mittuniversitetets ledare som ingår i det så kallade chefsforumet med inriktning på ledarskap och jämställdhet under våren. På utbildningsområdet genomförs förutom *Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning, 7,5 hp,* som ligger bakom skrivandet av denna rapport, även ett kvinnligt nätverk för disputerade kvinnor inom Mittuniversitetet med utbildning i jämställdhet. För detta arbete har man engagerat en av Sveriges ledande aktionsorienterande genusforskare, Eva Amundsdotter (se vidare Andersson, Amundsdotter & Svensson, 2009). Det kommer även att annonseras ut två separata kurser i genusvetenskap om 7,5 hp för lärare kallade ”*Lika villkor i undervisning, lärande och forskning I och II*”.

Styrdokument och policy som berör jämställdhet och ledarskap

Vid Mittuniversitetet idag finns ingen centralt beslutad jämställdhetsplan vad vi kan erfara, och detta bör beaktas med tanke på Diskrimineringslagens (kap. 3, paragraf 13) bindande föreskrifter.

Strategi för lika villkor 2011-2013

I dokumentet beskrivs bland annat Mittuniversitetets fördelning av professorer, av totalt 76 professorer är 12 kvinnor. Under 2011 har den siffran ökat till 16 kvinnor. I strategidokumentet anges tre specifika mål varav två avser jämställdhet:

Andelen kvinnor på ledande befattning ska öka på alla nivåer inom universitetet. Vid tillsättning av styrelser, nämnder, arbetsgrupper eller liknande ska könsfördelningen vara jämn.

Andelen kvinnor med professorskompetens ska öka till minst genomsnittet i riket.

Utvecklingsplanen för 2009-2012

Utvecklingsplanen är allmänt och övergripande skriven varför den enda som går att hänföra till jämställt ledarskap är meningen: ”Cheferna vid Mittuniversitetet ska vara goda föredömen”.

Handlingsplanen för lika villkor

Revision pågår av handlingsplanen för lika villkor varför denna inte medtagits i detta arbete. I strategidokumentet: Handlingsplan för lika villkor ingår jämställdhet som en del.

Lönepolicy

Skillnader i lön på grund av ålder, kön, sexuell läggning, etnisk tillhörighet eller

funktionshinder får ej förekomma enligt Mittuniversitetets lönepolicy (senast uppdaterad 3 september 2005). Löneskillnaderna mellan könen är måttliga vid en jämförelse av olika befattningar per den 2010-01-01 men samtidigt är det slående att män i alla kategorier tjänar mer än kvinnor. Detta mönster är detsamma i hela samhället, i alla samhällssektorer. Löneskillnaderna vid Mittuniversitetet redovisas nedan.

Tabell 1. Lön för män och kvinnor vid Mittuniversitetet 2010

Universitetslektorer, utom docenter				
Kvinnor		Män		Kv/män
Ant	Medel	Ant	Medel	%
47	36982	72	37844	97,7
Universitetslektorer, docenter				
14	41221	21	41307	99,8%
Rekryteringsprofessorer				
1	49700	24	56117	88,6%
Befordringsprofessorer				
7	51821	28	51883	99,9%
Adjunkter				
129	30705	81	31365	97,9%

Enligt diskrimineringslagen kapitel 4 § 10 och § 11 ska en analys av löneskillnader göras och utifrån denna ska åtgärder planeras och fortlöpande revideras. Dessa dokument har vi inte funnit för Mittuniversitetet men vi är dock tämligen säkra på att sådana analyser genomförs regelbundet.

Universitetets prefekter om jämställdhetsarbetet vid institutionerna
Samtliga prefekter vid Mittuniversitetet (varav två kvinnor och tre män vid den humanvetenskapliga fakulteten och tre män vid fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier) kontaktades angående deras syn på jämställdhetsarbetet vid den egna institutionen. Kontakten togs via e-post där en kort presentation av vårt uppdrag gavs följt av tre frågor för prefekterna att fundera kring och besvara:

- *Har du någon formell utbildning kring jämställdhet och genus? Beskriv!*
- *Vilka frågor står i fokus för jämställdhetsarbetet vid institutionen?*
- *Vilken är din drivkraft i jämställdhetsarbetet vid institutionen?*

Fem av de åtta prefekterna besvarade frågorna, två kvinnor och tre män. Två kvinnor och två män tillhör fakulteten för humanvetenskap och en av männen fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier. På frågan om utbildning kring jämställdhet och genus anger tre av de tillfrågade att de har fått inslag av detta i sin roll som ledare vid Mittuniversitetet bland annat genom seminarier och föreläsningar men att det inte har förekommit i någon större utsträckning. Tre av prefekterna hänvisar till sina forskarutbildningar och kurser som lästs i anslutning till dessa och två av de tillfrågade har kurser i jämställdhet och genus lästa på eget initiativ. De kvinnliga prefekterna menar att en del av jämställdhetsarbetet på institutionerna handlar om att försöka få kvinnor att vilja ta på sig olika typer av ledande uppdrag samt meritera sig. För meritering har särskilda medel tillsatts vid lärosätet. En av kvinnorna uppger också att hon även får stoppa kvinnor från att ta på sig vissa uppdrag som inte alls gynnar deras akademiska utveckling. Att försöka jämna ut könsfördelningen anges som en viktig uppgift att arbeta med, dock har det visat sig svårt. Vid en av institutionerna anges att fokus för jämställdhetsarbetet handlar om att alla har en löneutveckling som harmonierar med deras utveckling utifrån uppställda lönekriterier. Två av prefekterna uppmanar sina anställda att mot fem procents nedsättning i tjänsten, söka de kurser i genus och jämställdhet som ges vid lärosätet. Dessa två prefekter uppger även att jämställdhetsarbetet handlar om förståelse för varandra och att öka respekten mellan människor. Annat som nämns som betydande är att ge akt på otillbörligt maktutövande genom att identifiera informella maktstrukturer, sträva efter en jämn representation mellan könen i arbetsgrupper, institutionsstyrelser, vid tjänstetillsättningar. En av prefekterna menar att en stor del av jämställdhetsarbetet vid institutionen har varit präglat av ”eldsjälars” gärningar. Vidare nämns att genom att jämställdhet varit en punkt på arbetsplatsmöten har medvetenheten om lärosätets ojämställdhet på till exempel ledande positioner tydliggjorts.

Den avslutande frågan handlar om prefekternas drivkraft i jämställdhetsarbetet. Här är man överens om alla människors lika värde och att arbetslivet ska vara så jämställt och rättvist som möjligt. Vidare framförs att alla på en arbetsplats ska ha samma möjligheter till utveckling och avancemang på arbetet oavsett kön, att alla ska följa samma regelverk och att man ska kunna gå till arbetet och känna sig trygg.

Analys

Delegationen för jämställdhet i högskolan konstaterar i sitt betänkande *Svart på vitt – om jämställdhet i akademin* (2011) att det finns brister i arbetet för jämställdhet i högskolan. Bristerna avser planmässigheten, långsiktigheten

och samverkan i jämställdhetsarbetet men även teoretisk och praktisk kunskapsöverföring. Delegationen anser att utvecklingen går för långsamt och föreslår flera åtgärder. Central styrning mot ökad jämställdhet omfattar förslag till en särskild jämställdhetsbonus på 50 miljoner per år till lärosäten där jämställdheten är god eller har förbättrats påtagligt. Delegationen föreslår också en granskning av hur forskningsmedel fördelas eftersom tecknen är många på att kvinnor systematiskt missgynnas när det gäller de stora statliga satsningarna på starka forskningsmiljöer. Ett annat förslag är att jämställdhetsaspekter integreras i kvalitetsutvärderingssystem och examensbeskrivningar. Strategier i det lokala arbetet lyfts fram som betydelsefulla med tanke på lärosätenas ökade självständighet. Det är avgörande, menar delegationen, att lärosätet tar ett eget, primärt ansvar för att utveckla jämställdheten. Vidare finns ett behov av styrning, stöd och strategier i det lokala arbetet på högskolor och universitet vilket vår kurs är ett bra exempel på. Ett område att prioritera är till exempel arbetet med att bryta könsbundna utbildnings- och yrkesval. Lärosätenas strategiska arbetsgivaransvar är av största betydelse där dimensionering och rekrytering ska präglas av jämställdhet. Analyser av rutiner, processer och arbetssätt bör ske regelbundet så att jämställdhet integreras i alla verksamheter.

I rapporten utgår vi från ett genusteoretiskt perspektiv som benämns ”doing gender” (Yancey Martin, 2001; Andersson, Amundsdotter & Svensson, 2009). Med ”doing gender” avses den aktivitet som oavbrutet pågår mellan människor och som på ett omedvetet men självklart sätt skapar organisationens uppfattning om kön. Människor är på så vis aktivt medskapande i den verksamhet som innebär att vi skapar och återskapar genus. Genus kan förstås som en process i relationer mellan människor som påverkar de praktiker kvinnor och män använder sig av och får konsekvenser i form av kroppsliga upplevelser, personlighet och kultur (Connell, 2009). Jämställdhet och genus diskuteras i fikarummet och alla är överens men på seminarier och möten blir situationen en annan där härskarstrategier och andra genusrelaterade mönster framkommer och blir tydliga.

Husu (2005) lyfter fram det faktum att det fortfarande råder ett ojämställt förhållande mellan könen vid nordiska universitet trots att arbetet med jämställdhet både inom akademin och i övriga samhället pågått länge. Det bekräftas av Wennerås och Wold (1997) som visade i sin undersökning att kvinnor måste vara 2,5 gånger mer produktiva för att få samma kompetensskattning som män. Även Montgomery (1996) visar på att det är lättare för män att bli professorer. Högskoleverkets senaste årsrapport visar att könsfördelningen bland både doktorander, lärare och forskare blivit jämnare över tid, dock består den vertikala ojämställdheten. Andelen kvinnor bland professorna är

fortfarande bara tjugo procent och Högskoleverket har tidigare konstaterat att om professorskåren på tjugo års sikt skall bestå av hälften kvinnor och hälften män, behöver andelen kvinnor bland de nyrekryterade professorna behöva uppgå till 57 procent (SOU 2011:1). Om detta gäller även Mittuniversitetet är oklart men de manliga professorerna är fler till antalet och tjänar mer än sina kvinnliga kollegor. Lönerna vid lärosätet bland lärare och forskare är någorlunda jämnt fördelade med undantag av rekryterade professorer (se tabell 1). Det är anmärkningsvärt att en nyrekryterad kvinnlig professor erbjuds och får 6000 kronor mindre i månadslön och det är intressant att fundera över vilka signaler det sänder ut. Löneskillnaderna kan tyckas små vid Mittuniversitetet men har betydelse över tid och påverkar ålderspensionen.

Idag finns fler kvinnliga studenter än manliga inom den svenska, högre utbildningen och kvinnorna presterar också bättre studieresultat. Detta gäller även inom Mittuniversitetet och kvinnliga studenter behöver kvinnliga förebilder. Även kvinnliga doktorander ökar i antal och därmed behovet av kvinnliga förebilder i form av professorer och handledare. Husu (2005) beskriver vikten av kvinnliga förebilder i akademin då hon i sin forskning visat att kvinnliga akademiker får mer och oftare stöd av kvinnliga kollegor än av män. På sikt kommer det att skapa kvinnliga nätverk vilket kan ge möjligheter till en karriär inom akademin, men det är inte alltid så att nätverk med självklarhet får inflytande. Idag är dominansen av manliga professorer, docenter och därigenom handledare för doktorander stor. Doktorandtiden har visat sig vara en sårbar fas för kvinnliga doktorander där bland annat problematiska relationer till handledarna utgör ett bekymmer. Detta i sin tur kan påverka forskarens självuppfattning och motivation, integration i informella forskarnätverk samt möjligheter som öppnas och erbjuds senare i det postdoktorala stadiet (Husu, 2005). Genom att arbeta med jämställdhet vid anställningar samt stödja kvinnor i deras akademiska karriär kommer också produktionen inom forskningen att öka. Hur forskningsmedlen fördelas mellan könen inom Mittuniversitetet redovisas inte tydligt varför en analys är svår att genomföra. Könsrelaterade problem kan vara uppenbara för kvinnor men förblir osynliga för många män inom akademin (Husu, 2005) vilket bidrar till att det kan vara svårt att arbeta med att förbättra jämställdheten. Enligt Diskrimineringslagen 2008:567 § 9 ska arbetsgivaren se till att andelen av det underrepresenterade könet efter hand ökar och detta bör vara ett prioriterat område inom Mittuniversitetet.

Enkönade miljöer – enfaldiga?

Vinsterna med ett mer jämställt Mittuniversitetet är uppenbara. Undersökningar visar att alla vinner på jämställdhet i form av ett bättre arbetsklimat med en mer

dynamisk och kreativ arbetsmiljö men även kvalitetsutveckling och lönsamhet gynnas (Nutek, 1999; Mark, 2007). Inom högskolan är ”human resources” avgörande för utveckling och framgång. Samtliga aspekter som berör hur lärosätet arbetar operativt och strategiskt med sin personal och organisation stärks när medarbetare av båda könen beaktas.

Jämställdhetsarbete innebär inte att kvinnor anpassas till den manliga normen (Mark, 2007; Connell, 2009) vilket är viktigt att beakta när jämställdhetsarbete planeras och genomförs. En förutsättning för att kunna arbeta med och förändra ojämställdheten är att den kartläggs och analyseras, eftersom då skapas en möjlighet att påvisa ojämställdheten. Ackers (1992) modell är tillämplig vid en sådan analys (Andersson et al. 2009). Den beskriver fyra processer som påverkar genusordningen på en arbetsplats. Det är processer som kan utvecklas på olika sätt över tid och som i varierande omfattning påverkar organisationens syn på jämställdhet. Könsfördelning och segregationsmönster är sådana aspekter som måste belysas men också interaktion och samtalsmönster på möten är av betydelse. Även så vad som på arbetsplatsen uppfattas som statusfylld verksamhet och förhållningssätt till medarbetare.

En analys av Mittuniversitetet utifrån den modellen visar att det förekommer en vertikal könssegregering där kvinnor har färre chefsbefattningar än män i den absoluta toppen. Vidare förekommer det en horisontell könssegregering där vissa yrkeskategorier förefaller könsmärkta, som till exempel professorer. Vår analys visar att andelen kvinnor i ledande positioner har minskat från 40 procent 2008 till 20 procent 2010. Mark (2007) menar att det är viktigt att skilja mellan person och verksamhet vid arbete med jämställdhet. Oavsett egna uppfattningar är det viktigt att acceptera och rätta sig efter den jämställdhetspolicy som gäller för verksamheten. Under kursen har genusobservationer genomförts på arbetsplatsen just med ett genusperspektiv. Fokus har varit på vem som talar eller agerar, i vilken omfattning, samtalsämnen och om gruppkonstellationer förekommer. Ur dessa observationer har vi kunnat lägga märke till att arbetet med jämställdhetsfrågor och genusmedvetenhet bland anställda är relativt låg generellt sett. Det finns en tydlig insikt om betydelsen av lika villkorsarbetet hos anställda vid Mittuniversitetet men lika villkorsfrågorna har kommit att fokusera på mångfald, funktionshinder och diskriminering medan områdena jämställdhet och genus tenderar att bli icke-frågor. Vid Mittuniversitetets finns ingen jämställdhetspolicy. Jämställdhetsfrågorna ingår i lika villkorspolicyn vilket gör att genusfrågor drunknar i lika villkorsarbetet.

Jämlikhet handlar om alla människors lika värde, skyldigheter och rättigheter (Mark, 2007). Inom akademin och Mittuniversitetet innebär det att oavsett kön, ålder, etnicitet, religion, funktionshinder eller sexuell läggning ska medarbetare

och studenter bemötas på ett likvärdigt och respektfullt sätt där kunskaper, erfarenheter och perspektiv tas tillvara. Begreppet jämställdhet fokuserar på jämlikhet mellan könen och syftar till att ge kvinnor och män lika möjligheter, rättigheter och skyldigheter. Strävan efter jämställdhet är politiskt och samhälleligt förankrat men samtidigt en läpparnas bekännelse eftersom kvantitativa skillnader såsom löneskillnader och en könssegregerad arbetsmarknad består. Vi menar att det är viktigt att lyfta jämställdhetsarbetet till en egen fråga med en uttalad policy för att skapa jämställdhet inom akademin.

Mark (2007) skiljer på två typer av praktiskt jämställdhetsarbete, det systembevarande och det systemförändrande. Båda arbetsformerna är nödvändiga men det är det systemförändrande arbetet som på sikt innebär en kvalitetshöjning. Det handlar om att skapa nya normer i organisationen som utgår från både kvinnor och män och inte minst att skapa ett kritiskt förhållningssätt till de stereotypa föreställningar om kön och sexualitet som råder i såväl samhälle som i akademi. Det kan leda till en genomgripande förändring av rådande kultur i organisationen med nya otraditionella normer och mönster. För detta krävs det kunskap om hur genus görs vilket är viktigt att ta i beaktande.

En jämn könsfördelning är en nödvändig förutsättning men dock ingen garanti vare sig för jämställdhet eller högre kvalitet på kunskapsproduktion. Att skilja på kvantitativ och kvalitativ jämställdhet är viktigt. I det praktiska jämställdhetsarbetet är exempelvis en jämnare representation och resursfördelning angeläget men behöver inte betyda en kvalitativ förbättring. Jämställdhet ur ett kvalitativt perspektiv innebär att både kvinnors och mäns villkor, kunskaper och erfarenheter har inflytande och aktivt formar den kultur som råder inom en organisation (Mark, 2007).

Jämställdhetsarbete kan väcka motstånd och frustration. De flesta människor håller med om att jämställdhet är viktigt men få medger att genus under hela livet påverkar vår frihet att handla och välja i såväl smått som stort. Det är viktigt att arbeta systematiskt med jämställdhet. Jämställdhetsarbetet kan inte heller vara ett sidoprojekt utan måste vara väl förankrat i organisationens ledning och genomsyra hela verksamheten. Jämställdhetsintegrering blir den övergripande strategin. Enligt Mark (2007) måste utgångspunkten vara att systematiskt analysera verksamheten ur ett genus- och jämställdhetsperspektiv. Att förankra det arbetet på institutionen blir en utmaning och att genomföra en jämställdhetsanalys som alla tar del av och finner trovärdig.

Ett hinder för att skapa en jämställd arbetsplats är bland annat okunskap om genus och hur genus görs (Mark, 2007; Cornell, 2009; Wahl et al. 2001). Formell kompetens i högskolepedagogik har länge varit ett obligatorium för såväl adjunkter som lektorer inom högskolan. Mittuniversitetet startar kurser för

lärare och forskare i genusvetenskap höstterminen 2011. Nu finns ett utmärkt tillfälle att öka kunskapen bland medarbetarna. På sikt torde det innebära att både kvinnor och män blir mer medvetna om hur vi könskodar verksamheten och på så vis möjliggör en mer rättvis och effektiv utbildning och forskning.

En lika viktig förutsättning för en jämställd arbetsplats är att ledningen och ansvarig chef är medvetna och har kunskap eftersom de utgör starka förebilder (Adolphson, 2006). En ledningsgrupp som är enig i dessa frågor skapar möjligheter för jämställdhetsarbete (Mark, 2007). Jämställdhet kan vara en icke-fråga på arbetsplatsen betraktad med ett välvilligt ointresse som är svårt att komma åt. Frågor om jämställdhet kan också vara laddade och engagera på ett personligt plan. Det är angeläget att ledningen lyfter betydelsen av jämställdhet på en övergripande nivå.

Inom Mittuniversitetet har utbildningar inom genus och jämställdhet för ledande personer påbörjats under 2011 vilket är utmärkt. På frågan om kunskap om jämställdhet och genusvetenskap anger fem av åtta prefekter att den utbildning de har inom detta område har de skaffat sig av personligt intresse. Vid vårens chefsforum diskuterades jämställdhet och genus, något som uppskattades av prefekter. Enligt Mittuniversitetets utvecklingsplan ska chefer vara föredömen vilket är svårt om inte personer i ledande befattning ges möjlighet till utbildning i jämställdhetsfrågor. Ett faktum är dock att informationen om ledarutbildning för en jämställd och hållbar högre utbildning och nätverket för kvinnliga forskare stannade hos vissa prefekter vid Mittuniversitetet. Som en följd av detta är det endast en person som är med i ledarutbildning från NMT fakulteten och en person ingår i det kvinnliga nätverket från samma fakultet. Vid samtliga tre institutioner på NMT är det manliga prefekter. Om målet är att öka andelen kvinnliga förebilder inom universitetet bör alla också få information om ledarutbildningar etc. Enligt Husu (2005) är en förekommande praxis att glömma bort eller inte komma ihåg att bjuda in kvinnor till olika former av arrangemang.

Ett annat hinder för ökad jämställdhet är begränsningar när det gäller att kunna delta i möten. Många av Mittuniversitetets möten är inplanerade sent på eftermiddagarna och ofta som ”lunch till lunch” möten för att diskussioner och samkväm ska kunna hållas på kvällarna. Detta kan ses som ett hinder för ökad jämställdhet eftersom inte alla har möjlighet att delta. Enligt Adolphson (2006) bör en jämställd ledare planera in möten mellan 9.30 och 15.00 och hålla koll på när skolorna har lov.

Förslag på åtgärder

Genusfrågorna på Mittuniversitetet riskerar att drunkna i lika villkorsarbetet och bör lyftas ut som en enskild punkt och därför har vi valt att avsluta denna rapport med förslag på åtgärder som endast fokuserar på jämställdhet. Arbetet har resulterat i ett förslag till strategi för ett jämställt universitet (se *"Vision för ett jämställt universitet"*) där generella och specifika åtgärder är framtagna. Kursdeltagarnas förslag till åtgärder är följande tre åtgärder, för det första att implementera den av projektgruppen utarbetade strategiplan som ligger, för det andra att utarbeta en uppföljningsplan samt att utarbeta en konsekvensplan för de som inte följer beslutad strategiplan.

Då ledningsgrupperna byts ut finns goda möjligheter att åtgärda den negativa trenden vilket är i enlighet med Diskrimineringslagen. Målet bör vara att andelen blir minst 50 procent kvinnor.

Fördelning av forskningsmedlen bör redovisas tydligt mellan könen.

Vi ser att utbildning i genus och hur genus görs är en viktig strategi för att åstadkomma förändring. Utbildning av alla men också en speciell utbildning för ledare eftersom ledarna är förebilder. Att göra genus styrs av lång tradition och av normer enligt Wahl et al.(2001). Genom att alla ger feedback till varandra, och alla får träna på sitt beteende och sitt bemötande kan en förändring åstadkommas. Även att starta mentorsgrupper kan vara bra aktiviteter. För att göra arbetskamrater uppmärksamma på vad som är jämställt och inte och hur ett icke jämställt bemötande kan te sig, kan man använda exempel ur Wahl (2008). Vi ser också att det är viktigt att öka andelen kvinnor på ledande befattningar och att ge nydisputerade kvinnor möjlighet att forska vidare för att meritera sig för att öka andelen kvinnliga förebilder. Husu (2005) beskriver också just vikten av kvinnliga förebilder i akademin då hon i sin forskning visat att kvinnliga akademiker får mer och oftare stöd av kvinnliga kollegor än av män.

Ett jämställt universitet

Att arbeta för jämställdhet inom akademien är ett mål som eftersträvas vid universitet i hela landet. På Mittuniversitet finns inskrivet i *Strategi för lika villkor 2011-2013 Dnr MIUN 2010/1530* samt i *Handlingsplan för lika villkor 2011-2013 Dnr MIUN 2010/1530* den universitetsgemensamma vision som lika villkorsarbetet grundar sig i;

"Lika villkor är viktigt i allt arbete för att bli ett av Sveriges bästa universitet."

Arbetet innebär att verka för lika villkor genom att arbeta med kunskap, attityder, värderingar och beteenden. Vid Mittuniversitetet grundar sig arbetet med

lika villkor i Diskrimineringslagen, SFS 2008:567, vad gäller kön, könsidentitet eller könsuttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder. Arbetet utgår även från regleringsbrevet avseende jämställdhet och arbete med jämställdhetsintegrering.

Att arbeta med lika villkor är ett stort område där jämställdhet är en del. Under 2011-2013 finns inskrivet att arbetet med att få en jämnare könsfördelning på ledande nivå, såväl bland professorer som bland chefer är ett särskilt prioriterat område. Två specifika mål i *Strategi för lika villkor* finns inskrivna;

Andelen kvinnor på ledande befattningar ska öka på alla nivåer inom universitetet. Vid tillsättning av styrelser, nämnder, arbetsgrupper eller liknande ska könsfördelningen vara jämn, dvs. 40-60 procent.

Andelen kvinnor med professorskompetens ska öka till minst genomsnittet för riket, dvs. 20 procent.

Dessa specifika mål är kvantitativa till stor utsträckning och är viktiga på så sätt att de går att mäta. Viktigt är dock att det även bör finnas ett arbete som långsiktigt förändrar de attityder och värderingar som ligger till grund för att den jämna könsfördelningen ännu inte är uppnådd. Jämställdhet är heller inte liktydigt med att ha en jämn könsfördelning i ledande positioner utan det skall genomsyra allt arbete som pågår vid Mittuniversitetet. Strategi för ett jämställt universitet 2012-2015 omfattar således hela Mittuniversitetet såväl studenter som anställda.

Vision för ett jämställt universitet

Ett jämställt universitet är grunden för en hög kvalitet i arbete med forskning och undervisning.

Arbetets inriktning 2012-2015

Generella mål

- Ett jämställt och genusmedvetet ledarskap ska genomsyra hela universitet.
- Kunskap om genus ska finnas bland alla studenter och anställda på hela universitetet.

Specifika mål

- Andelen kvinnor på ledande befattningar ska öka på alla nivåer inom universitetet. Vid tillsättning av styrelser, nämnder, arbetsgrupper eller liknande ska könsfördelningen vara jämn, dvs. 40-60 procent.
- Andelen kvinnor med professorskompetens ska öka till minst 30 procent.
- Andelen kvinnor med docent kompetens ska vara jämställt, dvs. 40-60 procent.
- Andelen män inom administration ska öka och vara jämställt, dvs. 40-60 procent.
- Arbetsmöten bör förläggas inom tidsramen 9.00 – 15:00 för att underlätta föräldraskap.
- 60 procent av personalen ska ha dokumenterade kunskaper i genus.
- Kurslitteraturen i samtliga kurser ska beakta genus.
- Utbildning om genus ska bedrivas såväl centralt som lokalt, studenter skall erbjudas utbildningstillfälle minst en gång per år.

Arbetets struktur och organisation

- *Strategi för ett jämställt universitet* är ett treårigt ramdokument som beslutas av Mittuniversitetets styrelse. Den ligger till grund för handlingsplan för jämställdhet.

- *Handlingsplan för jämställdhet* är ett treårigt dokument som skall utformas lokalt på varje fakultet, institution förvaltning och bibliotek. Denna skall utformas och redovisas för *Strategigruppen för lika villkor* senast november 2011.

Ansvar

Prorektor har på rektors uppdrag ansvaret för att driva arbetet med jämställdhet på övergripande nivå samt är ordförande i strategigruppen för lika villkor.

Dekan/prefekt/chef är ansvarig för jämställdhetsarbete vid sitt respektive ansvarsområde. Var och en av de olika verksamhetsdelarna, d.v.s. fakultetsnämnderna, institutionerna, förvaltningen och biblioteket, ska årligen revidera den lokala handlingsplanen samt avsätta resurser i form av tid och ekonomiska medel för detta arbete.

Referenslista

Adolphson, Klara & Sjögren Jennie (2006) *Leda jämt: handbok för chefer i att leda jämställt*. Stockholm: Ledarna.

Andersson, Susanne; Amundsdotter, Eva & Svensson, Maritha (2009) *Mellanchefen – en maktpotential*. Hudiksvall: Fiber Optic Valley.

Connell, Raewyn. (2009). *Om Genus*. Göteborg, Daidalos.

Delegationen för jämställdhet i Högskolan (2011). *Svart på vitt – om jämställdhet i akademin*. SOU 2011:1.

Mark, Eva. (2007). *Jämställdhetsarbetets teori och praktik*. Lund Studentlitteratur.

Mittuniversitetet (2010). *Mittuniversitetets årsredovisning 2010*.

Husu, Liisa (2005). *Dold könsdiskriminering på akademiska arenor: osynligt, synligt, subtilt*. Stockholm; Högskoleverket.

Montgomery, H. (1996). *Diskrimineras kvinnor i den i universitetskarriären?* Universitetsläraren 7, 1996.

Pernrud, Björn.(2004). *Genus i akademin. Rapport från en undersökning av sexuella trakasserier vid Karlstads universitet*. Karlstad: Univ.

SOU 2011:1 *Svart på vitt – om jämställdhet i akademin*.

Wahl, Anna. Eduards, M. Holgersson, C. Höök, P. Linghag, S. Rönnblom, M. (2008). *Motstånd & Fantasi. Historien om F*. Studentlitteratur. Lund.

Wahl, Anna. Holgersson, C. Höök, P. Linghag, S. (2001). *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Studentlitteratur. Lund.

Wennerås, D. och Wold, A. (1997). Nepotism and Sexism in Pree-review, *Nature, No*. 387, pp. 341-343.

Nutek (1999). R 1999:19 *Jämställdhet & Lönsamhet, http://publikationer.tillvaxtverket.se/Search.aspx?newSearch=1*

HÖGSKOLAN
I GÄVLE

Examinationsuppgift för Högskolan i Gävle

Bakgrund och förutsättningar 139
Introduktion 140
Kartläggning 144
Analys 151
Diskussion 153
Förslag till åtgärder 155
Referenser 157
BILAGA 1, Anställningsstatistik hela högskolan 159

Bilaga 2, bilaga 3, bilaga 4, bilaga 5 och bilaga 6 utelämnade av utrymmesskäl.

Bakgrund och förutsättningar

Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning är ett utvecklings- och utbildningsprojekt som genomförts under våren 2011 i samarbete mellan Karlstad universitet, Högskolan i Gävle, Högskolan i Halmstad, Försvarshögskolan, Örebro universitet och Mittuniversitetet och som varit finansierat av Delegationen för jämställdhet i högskolan (DJ). Syftet med projektet har varit att ge forskande och undervisande personal på de samarbetande lärosäten bättre förutsättningar att agera som ledare och det genom en genusvetenskapligt grundad utbildning i jämställt akademiskt ledarskap. Projektet har riktat sig till lärare och forskare som antingen redan har ett uppdrag som chef eller ledare på ett lärosäte eller som är intresserad av och har förutsättningar för att ta på sig ett ledaruppdrag inom de närmaste fem åren. Projektet ska yttermera utmynna i en rapport med en kartläggning av det egna lärosätets jämställdhetsarbete kopplat till ledarskap, analys av detta och förslag till åtgärder och det är således vad föreliggande text handlar om. Avsikten är att rapporten ska ligga till grund för fortsatta diskussioner på Högskolan i Gävle avseende hur högskolan kan arbeta vidare på ett aktivt och målmedvetet sätt för ett jämställt ledarskap.

Under projektets gång har vi haft sex heldagars kursträffar, en på respektive deltagande lärosäte, med kunskapsseminarier med gästföreläsare, gruppaktiviteter och projektarbete. Deltagande från Högskolan i Gävle har varit [utelämnat av integritetsskäl]. De ursprungliga anvisningarna angav att arbetet skulle fördelas på 25 arbetsdagar per person. Sedermera har dock vissa justeringar skett och några av oss har endast haft 10 arbetsdagar för projektet. Konsekvensen av detta blev att [N.N] och [N.N] inte kunde vara med under hela projekttiden utan hoppade av i förtid, vilket inneburit en försvagning i projektarbetet.

Rapporten redovisas en första gång den 16 juni 2011 på Örebro universitet inför högskolans rektor, Maj-Britt Johansson, liksom rektorer från de andra samverkande lärosätena.

Introduktion

Det första som behövs för att genomföra ett strategiskt förändringsarbete är kunskaper i ämnet (Ivarsson, 2011). När det gäller jämställdhetsarbete är det viktigt att de inblandade har kunskap om genus och jämställdhet ur ett organisatoriskt perspektiv. Därför inleds rapporten med ett teoretiskt kapitel om just genus och jämställdhet. Därefter följer en nulägesanalys i form av en kartläggning som är grundläggande för att kunna skriva fram en tydlig och rimlig målformulering eller målbild. Efter kartläggningen följer analys och diskussion och rapporten avslutas med ett avsnitt med förslag på åtgärder.

Om genus och jämställdhet inom akademin i allmänhet

I den här rapporten betraktar vi genus som en social konstruktion som kommer till uttryck i de sociala praktikerna i vår vardag, alltså vad vi gör, hur vi gör det, hur vi för oss och hur vi talar och så vidare (Connell 2009).

Den eventuella uppfattningen om att akademin är könsneutral är imaginär. Kvinnor och män har lika tillgång till utbildning på ytan, men föreställningar om kön genomsyrar universiteten och tar sig olika uttryck inom akademin. Det visar sig bland annat i form av vertikal och horisontell segregering (Husu 2005). Den horisontella segregeringen innebär att fler män tenderar att befinna sig i tekniska ämnen och fler kvinnor tenderar att befinna sig i de omvårdande ämnena. Det kan bero på att de tekniska ämnena har högre status och att de ämnen som domineras av kvinnor, eller kodas som ”kvinnliga”, har lägre status. Den vertikala segregeringen innebär att män tenderar att i högre omfattning befinna sig i maktpositioner (chefstjänster eller andra ledande befattningar, samt professurer) medan kvinnor gör det i en lägre omfattning.

Kvinnor tenderar även att hamna på karriärvägar som ligger lite ”vid sidan av” vad de egentligen vill, något som Wahl, Holgersson, Höök och Linghag (2001) kallar för ”karriärglappet”. Det kan till exempel handla om att kvinnor hamnar mer i undervisning och administrativa funktioner som går ut över möjligheten att utnyttja tiden för kompetensutveckling och forskning. Konsekvensen av detta blir att kvinnor får svårare att göra en vertikal karriär inom akademin.

Ojämställdheten inom akademin tar sig även uttryck i olika former av könsdiskriminering. Denna könsdiskriminering är fortfarande osynlig för många kvinnor men framförallt för män. ”Kvinnor observerar och upplever ofta könsrelaterade problem som de måste bemästra, bearbeta och lösa. Män rapporterar sällan att just kön varit problem i deras karriär. …. Vad som är synligt för många kvinnor förblir osynligt för många män i akademin” (Husu 2005:14). Sexuella trakasserier är ett exempel på något som kvinnor observerar och upplever i högre grad än män (Pernrud 2004). Förekomsten av sexuella

trakasserier ger i sin tur uttryck för ett antal olika föreställningar om sexualitet och kön. Föreställningar som sedan kommer att fungera begränsande för kvinnors och mäns handlingsutrymme.

Krav på jämställdhet inom högskolevärlden

Enligt diskrimineringslagen är det förbjudet att diskriminera anställda och studenter på grund av bl.a. kön. Det är arbetsgivarens/utbildningsanordnarens skyldighet att förhindra att anställda eller studenter blir trakasserade på sin arbetsplats eller i skolan. Högskolan ska dessutom som arbetsgivare upprätta en jämställdhetsplan och som utbildningsanordnare en likabehandlingsplan (SFS 2008:567). Högskolelagen fastslår att ”I högskolornas verksamhet skall jämställdhet mellan kvinnor och män alltid iakttas och främjas” (SFS 1992:1 434). Detta betyder att högskolan inte har något val utan är ålagda att arbeta för jämställdhet på högskolor och universitet, både vad gäller personal och studenter.

Regleringsbrevet för budgetåret 2011 gällande universitet och högskolor anger under rubriken jämställdhet att ”Regeringen avser att återkomma med mål för att uppnå en jämn könsfördelning bland professorer.” Det finns alltså inte några preciserade mål för detta i dagsläget, men jämställdhet anses ändå viktigt att lyfta fram.

Argument för jämställdhetsarbete

Jämställdhetsarbete utgår ifrån idén eller principen om alla människors lika värde och syftar till att ge kvinnor och män lika möjligheter, rättigheter och skyldigheter i samhället (Mark 2007). Det finns flera svar på frågan om varför man ska arbeta med jämställdhet inom akademin. Professionalitet är ett svar. Professionsfrågan handlar om att vara bra på det man gör genom att ta med jämställdhetsperspektivet i sin gärning, som lärare, som chef och som ledare. Mark (2007) identifierar några punkter som hon menar brukar anges som argument i olika sammanhang: rättvisa/demokrati, kvalitet och lönsamhet. I denna rapport görs en något annorlunda indelning: **demokrati, makt och kvalitet**. Uppdelningen skiljer sig inte särskilt från Marks indelning men bidrar framförallt till att större fokus läggs på maktfrågan, som i Marks indelning ligger ”dold” under punkten rättvisa/demokrati.

Demokrat

Den kanske viktigaste poängen med varför man ska arbeta med jämställdhetsfrågor inom akademin är den som angivits för allt jämställdhetsarbete i Sverige, nämligen att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv (SOU 2005:66). Inom akademin tar idén sig uttryck i det vi kallar meritokrati, något som postuleras av vetenskapens etos och som är en fundamental vetenskaplig norm (Husu 2005). I en meritokratisk organisation så ska det endast vara sakliga meriter som ligger till grund för uppdrag, medelstilldelning och avancemang. Husu (2005) påpekar dock att det finns en dold diskriminering i den akademiska kulturen och denna bidrar till att undergräva meritokratin. Den dolda diskrimineringen tar sig uttryck i den akademiska kulturen när kvinnor inte väljs till olika uppdrag. Orsaken anges då vara antingen för att kvinnor ”inte finns” eller för att man ”tänkte inte på det” (Husu 2005:21). Den dyker även upp i rekryteringsprocesser, exempelvis genom att någon skrivs ”upp” eller ”ner” i sakkunnigbedömningar, i utlysningar och vid inkallelse till professur (något som är nytt i Sverige men som funnits länge i Finland).

Makt

Mark (2007) påpekar att arbetsvillkor, arbetsrutiner, maktförhållanden samt sätt att organisera och värdera arbete och handlingar är bemängda med föreställningar om kön, vilket i sin tur blir begränsande för kvinnors och mäns handlingsutrymme. Som nämndes inledningsvis så tenderar män att befinna sig i ledande positioner och i positioner av makt i en högre omfattning än kvinnor gör. Det innebär att män i större omfattning kan påverka det strategiska arbetet inom akademin. Vilka frågor ska ställas, bordläggas, ignoreras och vilka personer ska ges inflytande och förtroende? Husu (2005) menar att så länge som män innehar maktpositionerna och inte ser diskrimineringen som ett problem, så kommer mycket lite att förändras.

Kvalitet

Enligt Mark främjas kvalitetsarbetet genom att båda könens erfarenheter och kompetenser tas tillvara. Det vill säga att man utnyttjar hela begåvningsreserven (2007:72). Föreställningar om kön fungerar som en form av dold diskriminering genom att de påverkar kvinnors och mäns karriärmöjligheter, delvis genom att de bidrar till att bygga upp både en horisontell och en vertikal typ av segregering (Husu 2005). Denna segregering tar sig bland annat uttryck i formell och informell arbetsfördelning där kvinnor får bli ”institutionens mödrar” och ta hand om det sociala, medan män kan fokusera på forskning och karriärmässigt meriterande uppgifter. Den dolda diskrimineringen får även konsekvenser för

fördelningen av fysiska resurser såsom rum, teknik, utrustning och bidrar till uteslutning ur informella informationsnätverk eller informationsspridning (Husu 2005).

Om ledningens ansvar och betydelse

Det är mycket viktigt att jämställdhetsarbetet är förankrat centralt eftersom den formella makten och stödet för att föra ett förändringsarbete vidare ligger där (Wahl, Holgersson, Höök, Linghag 2001). Det innebär att det centrala organ som ska driva och stödja jämställdhetsarbetet på högskolan blir rektor tillsammans med ledningsgruppen. Pincus (1998 i Wahl et al 2001:177) beskriver att det finns två olika sätt att se på detta stöd och då delar hon in det i ett aktivt och ett passivt stöd.

- Aktivt stöd är när en person i ledningsposition
- visar ett positivt intresse
- främjar arbetet i den egna organisationen
- bidrar till att stärka jämställdhetsarbetarens position

Passivt stöd är när en person i ledningsposition

- främjar arbetet
- stödjer jämställdhetsarbetaren
- inte visar positivt intresse offentligt

Det sistnämnda leder till att arbetet för förändring försvåras eftersom man inte står upp för de som jobbar med jämställdhet offentligt och signalerna blir att jämställdhetsarbetet inte är viktigt.

Ett arbete som syftar till att integrera jämställdhet i organisationen måste därför ske på flera organisatoriska nivåer samtidigt. Ledningsgrupper, mellanchefer, arbetsledare måste till att börja med få relevanta kunskaper om ämnet för att kunna åstadkomma en framgångsrik förändringsprocess. Jämställdhetsintegrering kräver att ett samlat grepp tas över organisationen och att inte frågan läggs på någon enskild medarbetare i organisationen (Mark, 2007).

De sociala konstruktionerna av genus är integrerade i det vardagliga organisationslivet utan att uppfattas som sådana. Istället är de relativt oreflekterade och utgör ofta sätt att agera i en organisation som anses vara naturliga. Just här finns en utmaning då man vill åstadkomma genusmedvetna organisationer (Andersson, Amundsdotter & Svensson 2009).

Vill man förändra de sociala konstruktionerna i en organisation är det viktigt att ha ledningens stöd för att en generell förändring ska kunna ske. Dock pekar

forskningen på att ”mellanchefen” är en viktig aktör när ett genusarbete ska genomföras. Naturligtvis krävs det att nivån ovanför ger sitt stöd vid initiering av ett sådant arbete men ”mellanchefen har stora möjligheter att utifrån sin maktposition driva ett aktivt jämställdhetsarbete, framförallt i förhållande till den egna personalen” (Andersson, Amundsdotter & Svensson, 2009). Detta konstaterades i forskningsprojektet *Mellanchefen en maktpotential*, introducerat av Vinnova 2009. En sammanfattande slutsats från det projektet är att om man vill vara en innovativ chef och sträva efter att skapa en hållbar utveckling för sina anställda så behöver man också vara genusmedveten. Om den medvetenheten finns med i alla vardagliga beslut, som exempelvis om någon anställd ska gå på kurs eller vem som ska få avsätta tid till forskning eller något så enkelt som hur man fördelar ordet vid möten, då skapas en värdegrund som även inbegriper jämställdhetsfrågor. Det innebär att man inte enbart har en strategisk och ekonomisk makt utan även en värderingsmakt (Andersson, Amundsdotter & Svensson, 2009)

Kartläggning

Högskolan är en komplex organisation med många infallsvinklar för en dylik rapport. Därför har det varit nödvändigt att göra några former av avgränsningar för arbetet. I föreliggande rapport ligger fokus på det interna jämställdhetsarbetet som riktar sig mot personalen på högskolan. Intresset ligger således på strukturer som påverkar medarbetarna på denna arbetsplats.

Kvantitativa och kvalitativa frågor belyses, med viss betoning på de kvantitativa frågorna. De kvantitativa aspekterna handlar om högskolans formella organisation, horisontell och vertikal könsfördelning bland chefer och ledare, men även bland olika yrkesgrupper, tilldelning av medel för jämställdhetsarbetet samt för chefs- och ledarutveckling. Försök gjordes även att titta på hur medel (framförallt då forskningsmedel) fördelas internt.

Avseende de mer kvalitativa aspekter så har vi fokuserat på frågor om makt, och högskolans befintliga jämställdhetsarbete, framförallt avseende de styrdokument och policys som finns på högskolan om jämställdhet och ledarskap.

Om var makten finns i högskolans organisatoriska struktur

När och hur genus ska göras relevant bestäms av den som har makt i ett givet sammanhang (Andersson, Amundsson & Svensson 2009).

Högskolan i Gävle genomlevde en omorganisering som implementerades vid årsskiftet 2009/2010. Ett av syftena med omorganiseringen var att minska på ”kostymen”, alltså på de administrativa funktionerna. Ett annat syfte var att skapa en större gemenskap mellan de gamla ämnena och institutionerna, att få till mer samarbete mellan högskolans olika delar och att få till större enhetlighet

över hela högskolan avseende rutiner, beslutsstrukturer, och så vidare. Vi är medvetna om att samtal mellan de olika akademicheferna är ständigt pågående och förstår att arbetet med att få till en likvärdig organisation är ett stort och omständigt åtagande. I vårt arbete med kartläggningen av jämställdheten på högskolan finner vi dock fortfarande att det finns stora skillnader mellan de olika delarna av organisationen i hur arbetet är organiserat, men nu verkar de större skiljelinjerna ligga mellan de tre olika akademierna som tillåtits stor autonomi.

Det är svårt att, med ledning av högskolans hemsida, på ett enkelt och tydligt sätt utröna vem som har makt i högskolans organisation. Modellen som ligger på den externa hemsidan och som ska visa högskolans organisation avslöjar ingenting om beslutsvägarna. Till exempel finns inte nämnderna med i modellen.



Figur 1. Högskolan i Gävle, organisationsschema.

Högskolan i Gävle har en ledningsgrupp som är sammansatt av tre kvinnor (rektor, akademichef och bibliotekschef) samt fyra män (prorektor och tillika chef för utbildnings- och forskningskansliet, tf förvaltningschef samt två akademichefer).

Högskolan har valt att utveckla och satsa på två forskningsprofiler: byggd miljö samt hälsofrämjande arbetsliv. Dessa två forskningsprofiler matchar ganska

väl två av högskolans akademier: Akademin för Teknik och Miljö (ATM) samt Akademin för Hälsa och Arbetsliv (AHA). Det har hela tiden också diskuterats att ta fram en tredje profil och denna profil är tänkt att matcha AUE och fokusera utbildningsvetenskapliga frågor. Av olika orsaker har någon sådan profil ännu inte tagits. Merparten av forskningen bedrivs inom de etablerade profilområdena varmed det mesta av forskningsanslaget fördelas till dessa områden.

Mycket tid har gått åt till att diskutera och jämföra hur beslut tas på de olika akademierna. Det framstår som att samma befattningar (exempelvis avdelningschefer) har olika ansvarsområden, beroende på akademi eller avdelning, och att samma ansvarsområden finns i olika befattningar. Detta gör att det är mycket svårt att få en överskådlig bild av hur och var beslut tas.

Det har dock framkommit att akademicheferna har mycket stor makt och också delegerats makt av forsknings- och utbildningsnämnden samt lärarutbildningsnämnden. På varje akademi finns tre avdelningar med varsin avdelningschef. Dessa avdelningschefer har också stort ansvar eftersom de har visst personalansvar och ekonomiansvar.

Verksamhetsansvaret kan delas upp i tre delar; utbildning, forskning och administration. Utbildningsverksamheten leds av utbildningsledarna och forskningsverksamheten av forskningsledarna och ämnesansvariga.

Om högskolans jämställdhetsarbete

På Högskolan i Gävle finns ett antal styrdokument om jämställdhetsarbetet. Det finns även en organisation som delvis behandlar jämställdhetsarbetet men som i huvudsak avser arbetet med lika villkor riktat mot studenter.

Högskolans styrdokument avseende jämställdhetsarbete riktat mot personal utgörs av en Jämställdhetspolicy (1999), en Åtgärdsplan mot trakasserier på grund av kön (2003) samt en Jämställdhetsplan (2010). En jämställdhetsplan måste varje högskola ha enligt diskrimineringslagen (SFS 2008:567). I jämställdhetsplanen anges att det är högskolans rektor som har det övergripande ansvaret för att det bedrivs ett målinriktat jämställdhetsarbete. Vidare så är varje chef ansvarig för hur jämställdhetsarbetet bedrivs inom hans/hennes akademi/avdelning.

Personalavdelningen har ett samordnande ansvar vad gäller jämställdhetsfrågor avseende anställda. Alla anställda har en skyldighet att medverka till att skapa en jämställd arbetsmiljö. Jämställdhetsarbetet ska även vara en integrerad del av verksamheten och ingå i den årliga verksamhetsplaneringen vid varje akademi/avdelning. Målen ska vara konkreta och uppföljningsbara. Rektor, med stöd av personalavdelningen, ansvarar för att en årlig uppföljning sker vad avser högskolans jämställdhetsarbete.

Högskolan i Gävle deltar i Nyckeltalsinstitutets jämställdhetsindex, JÄMIX. JÄMIX baserar sig på 9 olika nyckeltal och är ett mått på hur långt jämställdheten har nått i en organisation. Ju högre värde desto mer jämställd organisation. I den senaste mätningen, 2010, fick Högskolan i Gävle 121 av 180 möjliga vilket är något över medianen 116. För Gävles del är det en förbättring med två enheter sedan föregående år.

Förvaltningsledningen har, enligt högskolans hemsida (ww.hig.se 2011), i uppdrag att ”samordna likabehandlingsfrågor ur ett studentperspektiv”, vilket utförs av en handläggare/samordnare för lika villkor. Handläggaren/samordnaren har bland annat i uppgift att upprätta den Likabehandlingsplan som Diskrimineringslagen föreskriver (SFS 2008:567). Det finns också en strategigrupp för lika villkor som har i uppgift att ”driva och utveckla frågor rörande Lika villkor” (Likabehandlingsplanen 2011). Strategigruppen består av förvaltningschefen, personalchefen, samordnaren för lika villkor, kontaktpersonen för studenter med funktionshinder samt representanter från de tre akademierna, biblioteket och studentkåren. Strategigruppen för lika villkor ska även arbeta med opinionsbildning och kunskapsspridning om jämställdhet.

Segregeringsmönster vid de tre akademierna

Följande kartläggning fokuserar på akademierna och grundar sig på siffror från personalavdelningen per den 31 december 2010 (se bilagorna 2-4) och information från akademiernas externa och interna hemsidor. Strukturen bygger på Joan Ackers modell för hur man kan analysera en organisations genusordning (Andersson, Amundsdotter och Svensson 2009). Modellen bygger på fyra organisatoriska processer:

1. Symboler, föreställningar och diskurser
2. Könsfördelning och segregationsmönster
3. Interaktion
4. Identitet och personligt förhållningssätt

Modellens fyra dimensioner avser att fånga den genusordning som konstrueras när de möter varandra. I det följande avsnittet läggs fokus på segregationsmönster avseende vertikal, horisontell och intern könssegregering. Med intern könssegregering menas här hur specialiseringar inom en yrkeskategori är könsmärkta. Det här avsnittet följs av ett avsnitt med de tre andra dimensionerna.

Akademin för Hälsa och Arbetsliv

Vid akademin för Hälsa och arbetsliv finns det i organisationen olika former av chefsbefattningar och uppdrag som är uppdelade på akademichef, avdelningschefer, chefsekonom, utbildningsledare, ämnesansvariga och forskningsledare. Jämför man könsfördelningen så är 13 av dessa kvinnor och 8 män.

För övrigt så arbetar det professorer, forskare, doktorander, adjunkter, assistenter, ekonomer, teknisk administrativ personal (akademisekreterare, datatekniker, webansvariga) och biomedicinska analytiker vid akademin. Inom dessa yrkesgrupper kan man inte se någon klar tendens till skillnader i kön. Skillnaden ligger snarare i vilket akademiskt ämne man tillhör och inte om man jämför alla anställda inom akademin. Inom yrkesgruppen akademisekreterare kan det dock klart ses att alla är uteslutande kvinnor (6 personer) och datateknikerna (2 personer) är män. Det finns också ett akademiråd som ska fungera som ett stöd till akademichefen. I akademirådet finns sex lärarrepresentanter, varav 5 är kvinnor och 1 är man, samt1man är representant för teknisk och administrativpersonal.

Eftersom en av forskningsprofilerna på högskolan har inriktningen hälsofrämjande arbetsliv så finns det mycket resurser för forskning kring arbetshälsovetenskap och det innebär att den forskningen prioriterats. Jämför man forskarna/lektorerna inom detta ämne så är 19 män och 13 kvinnor. I de övriga ämnena fördelar sig siffrorna på följande sätt: Folkhälsovetenskap 6 kvinnor, 1man. Vårdvetenskap, 12 kvinnor inga män. Medicinsk vetenskap 2 kvinnor inga män. Psykologi 2 kvinnor, 3 män. Socialt arbete 2 kvinnor och 4 män.

Utbildningen på akademin fördelar sig på åtta olika program med gemensam nämnare kring hälsa, vård, omsorg, socialt arbete. Antalet anställda är 170 personer, varav 109 är kvinnor och 61 är män (se bilaga 2).

Akademin för Teknik och Miljö

Akademin har en manlig akademichef samt två manliga och en kvinnlig avdelningschef. Dessa har ekonomi- och personalansvar. I akademirådet finns sex lärarrepresentanter, varav en är kvinna, samt en kvinnlig representant för teknisk och administrativpersonal. Utöver dessa finns utbildningsledare och ämnesansvariga som har ett visst verksamhetsansvar men inte ansvar för ekonomi och personal. Av utbildningsledarna är 40 % kvinnor men för ämnesansvariga är motsvarande siffra endast 18 %.

Inom alla yrkeskategorier, utom den administrativa personalen, utgörs majoriteten av män. Antalet anställda är 206 personer varav 65 är kvinnor och 141 är män (se bilaga 3). Till ytterligheterna hör 17 professorer, alla män, och 8 akademisekreterare, varav en är man.

De två forskningsledarna är båda män och majoriteten av den forskande personalen är män. Även bland doktoranderna är det mest män (75 %). De forskande kvinnorna återfinns i ämnen som miljöteknik och ämnesdidaktik, ämnen som ibland inte uppfattas som ”egna ämnen” utan mer betraktas som aspekter på ”huvudämnet” och därmed anses de mindre statusfyllda.

Akademin för Utbildning och Ekonomi

Vid Akademin för Utbildning och Ekonomi (AUE) finns ungefär lika många kvinnor som män, med liten övervikt på antalet kvinnor (103 kvinnor, 92 män, totalt 195 personer), men en övervikt på män för antalet heltidsanställda (75 män, 67 kvinnor). På akademin har vi en kvinnlig akademichef och tre avdelningschefer där två är män och en är kvinna. Vidare har akademin, enligt kanslibeslut från september 2010, tre forskningsledare som alla är män. Vi har också sju utbildningsledare som fördelar sig på sex män och en kvinna. Sedan har vi 14 ämnesansvariga (fyra kvinnor, tio män).

Inom akademin åtnjuter olika ämnen olika status. Ett exempel på hur detta tar sig uttryck är att ämnet pedagogik, av personer som inte vet så mycket om ämnet eller är skolade i ämnet, uppfattas som ”flum” och som något som vem som helst kan göra: ”alla har vi väl gått i skolan, så vi vet väl alla vad det innebär att vara en god pedagog”. Detta kom till uttryck i samband med den senaste omorganisationen när representanter för andra ämnen uttalade oro över möjligheten/risken att organiseras i samma akademi eller avdelning som pedagogikämnet.

Det finns också ett akademiråd. I akademirådet finns sex lärarrepresentanter, varav tre är kvinnor och tre är män. TA-representanter är en man (ekonom) och en kvinna (sekreterare). Ordföranden är en kvinna (akademichefen).

Kvalitativa aspekter på jämställdhet vid Högskolan i Gävle

Nedanstående beskrivning sammanfattar observationer som gjorts vid alla tre akademierna, framförallt under akademi- och avdelningsmöten men även vid informella samtal runt fikabordet. Observationerna utgår ifrån frågeställningar om de kvalitativa aspekterna på jämställdhet som användes av Genusnätverket och som bygger på Joan Ackers modell för hur man kan analysera en organisations genusordning (Andersson, Amundsdotter och Svensson 2009). Fokus är på interaktion, symboler, föreställningar och diskurser om kön samt personliga och förväntade förhållningssätt.

Interaktion

I det här avsnittet belyses hur genus görs under möten, vilka mönster som framträder i samtalet och vem som pratar mycket eller lite. Går det till exempel

att se skillnader i mönstren beroende på position, ålder eller kön?

Vid våra studier har det framkommit att de flesta möten har karaktären av informationsmöten och att det är ganska likartat över hela högskolan. Iakttagelserna i samband med de möten som finns visar att det framförallt är män med hög rang och maktposition som pratar mest vid de olika mötena. Kanslipersonal pratar endast om de ska informera om något eller om de blir tillfrågade. Yngre pratar inte lika mycket som äldre. Dock kan det märkas att vid de avdelningar där man har en kvinnlig chef tenderar mötena att ha större inslag av delaktighet genom olika former av diskussionsforum.

Symboler, föreställningar och diskurser om kön

I det här avsnittet belyses vad som i organisationen uppfattas vara en status-omgärdad verksamhet och hur den omtalas eller ej.

Här är det framförallt forskningen som har status. Det är den som på olika möten och i samtalen mellan kollegorna framhävs och presenteras i fantastiska ordalag. Vissa ämnen upplevs vara mer statusfyllda bland annat därför att det är kopplat till forskningsprofilen men också för att, till exempel ämnena teknik och matematik anses var väldigt ”svåra”. Undervisande kollegor emellan anses man också ha relativt hög status om man uppfattas som en bra, undervisande lärare.

Grundutbildningen står för den största delen av inkomsterna till högskolan men omtalas ofta mer som ett ”nödvändigt ont”. De traditionellt kvinnliga ämnena upplevs inte ha samma status i organisationen. Vissa ämnen upplevs dessutom som ”flummiga” och talas därför om i negativa ordalag. Administrativt arbete ska helst inte finnas och de som utför dessa arbetsuppgifter anses inte ha någon hög status om det inte är i någon chefsposition.

Personliga och förväntade förhållningssätt

Baserat på ovan beskrivna observationer redogörs här för den subjektiva tolkningen av hur en ideal medarbetare ska vara i den här organisationen och hur den ideala medarbetaren är könad.

Den ideala medarbetaren ska jobba mycket och helst vara på jobbet både tidigt och sent. Man ska också vara tillgänglig och meddela var man är. Om man inte har hunnit med sitt arbete när veckan är slut så ska man sätta en ära i att utföra det hemma under helgen. Här kan det då handla om att kvinnor och män i realiteten har olika förutsättningar för att förverkliga detta på grund av eventuellt olika ansvar för hem och familj.

Man ska helst också vara forskare som har dragit in sina forskningsmedel själv och det ska dessutom vara en stor summa så man också kan försörja doktorander. Eftersträvansvärt är också att man har uppnått internationell status.

Analys

Forskningsledning, utbildningsledning och ämnesansvar är helt utan personal eller ekonomiansvar (forskningsledare har dock visst ekonomiskt ansvar), men har trots allt ett verksamhetsansvar. De är även viktiga ledningsfigurer i den meningen att de ansvarar för det enskilda ämnets/utbildningens utveckling. En position som forskningsledare, utbildningsledare eller ämnesansvarig kan också betraktas som en form av inkörsport till framtida mer formella chefsuppdrag. Dock kan den typen av uppdrag, med undantag möjligtvis för forskningsledaruppdrag, vara en ”kvinnofälla” i och med att de innebär en hel del administrativt arbete och ansvar men inte leder vidare i forskningskarriären.

Avseende status så är det mest statusfyllt att arbeta med forskning inom högskolan, därefter kommer undervisning och efter det administration. Det finns dock i dagsläget inget enkelt sätt att se hur många kvinnor respektive män som forskar och till vilken procent av sin arbetstid. Vi kan se vad som står i avtalen för amanuenser, adjunkter, doktorander, lektorer och professorer, men dessa avtal avslöjar inte den faktiska forskningstiden. I avtalen framgår att adjunkter ska få 10 % av sin arbetstid för kompetensutveckling, lektorer 20 % och professorer 50 %. I denna kompetensutveckling ingår dock även undervisningsförberedelse såsom att läsa in sig på aktuell kurslitteratur. Dessutom finns det personer som fått externa pengar och som därmed tillfälligtvis kan ha mer tid för forskning än vad deras avtal säger. Sammantaget innebär det att det blir svårt att se fördelningen av faktiskt forskningstid för kvinnor respektive män.

Forskning kan betraktas som en form av vertikal segregering eftersom ett lektorat betraktas som ett avancemang från att vara adjunkt och professorstitel är ett avancemang från lektorat. Det finns således en hierarkisk ordning mellan de olika positionerna och på högskolan finns fler professorer som är män än som är kvinnor.

På Högskolan i Gävle finns redan en infrastruktur för jämställdhetsarbetet på plats. Vi har en samordnare/handläggare för lika villkor; vi har en Strategigrupp för lika villkor; och vi har ett antal olika policydokument och handlingsplaner som ska styra arbetet med jämställdhetsfrågor. Det finns även en infrastruktur för jämställdhetsarbetet riktat specifikt mot studenter. Där finns KIVO (Killar I Vård och Omsorg), KILY (Killar i LärarYrket), Qnot (Kvinnor inom natur och teknik) samt HT-gruppen (Hantering av Trakasserier).

Strategigruppen för lika villkor arbetar utifrån samtliga diskrimineringsgrunder och utifrån olika teman varje år (2011 är temat etnicitet). Det här ser vi, utifrån jämställdhetsperspektivet, som ett potentiellt problem eftersom gruppen då blir splittrad över sju olika fokusområden. Det kan göra att det blir svårt att lägga tillräckligt med krut på jämställdhetsfrågorna de år då detta inte är årets aktuella

tema. Ett ytterligare potentiellt problem är att Strategigruppen inte har någon tydligt uttalad handläggare som kan verka för att verkställa de eventuella idéer och uppslag som väcks i strategigruppen. Det finns en samordnare, som ibland kallas samordnare och ibland handläggare. Vi uppfattar att detta är två olika typer av uppgifter och det bidrar dessutom till en otydlighet internt i organisationen – pratar vi om en eller två personer?

Här på Högskolan finns ett antal olika styr- och policydokument samt handlingsplaner på området jämställdhet, som tillsammans borde borga för ett gott jämställdhetsarbete på Högskolan. I Likabehandlingsplanen framgår att övergripande ansvarig för jämställdhetsarbetet på Högskolan är rektor. Detta uppfattar vi som rimligt och bra – litteraturen föreslår att det enda rimliga sättet att arbeta med jämställdhetsfrågor är genom att ledningen tar tag i frågorna (se exempelvis Adolphson & Sjögren 2006; Mark 2007; Wahl et al 2001). För den typ av arbete som jämställdhetsarbete är så behövs det en ledare som är aktivt drivande och inte enbart tillåtande (ibid).

Vi har gjort en jämförelse mellan jämställdhetsarbetet och miljöarbetet på Högskolan i Gävle. Där kan vi se att personer involverade i Strategigruppen får 5 % av sin arbetstid för detta uppdrag, medan personer involverade i Rådet för hållbar utveckling (alltså miljörådet) har 10 % av sin arbetstid för uppdraget. Dessutom är det fler personer involverade i miljörådet (12 personer + två studentkårsrepresentanter) än i Strategigruppen (7-8 personer + två studentkårsrepresentanter).

För Strategigruppens del är de 5 % arbetstid beräknade på att medarbetarna ska hinna vara med på möten, läsa in sig (förbereda sig) inför mötena och delta i temadagar under året. Således finns ingen tid avsatt för aktivt jämställdhetsarbete, vare sig strategiskt eller annorledes.

I miljögruppen är ordföranden vice-rektor, medan Strategigruppens ordförande är förvaltningschefen. Detta kan tolkas som att miljögruppen ges högre prioritet eftersom ordföranden har en högre position.

Ett ytterligare problem som vi tycker oss se med jämställdhetsarbetet på Högskolan är att rekryteringen till olika uppdrag, arbetsgrupper och projekt tycks ske väldigt ad hoc-artat och utan uttalat långsiktigt tänkande eller strategier. I vissa fall finns strategier men de efterlevs tydligen inte eftersom den könskodade rekryteringen kvarstår. När det inte finns en uttalad och tydlig strategi som också efterlevs så tenderar nätverken att bli avgörande i ett mer informellt tillsättningsförfarande (Wahl et al 2001). Både Adolphson & Sjögren (2006) och Wahl et al (2001) pekar på vikten av att personer till uppdrag väljs ut noga: ”De ska handplockas och utbildas och förstå att de har fått förtroende att vara ’frontlöpare’ och ’ankare’… Personerna ska således vara någon form av

nyckelpersoner i verksamheten och ha den nödvändiga trovärdigheten för att kunna få gehör" (Adolphson & Sjögren 2006:16). Dessutom är det viktigt att ta hänsyn till att de som utses till "jämställdhetsspecialister" försätts i en komplex och utsatt position i organisationen och att det därför är viktigt vilken position, gällande såväl formell placering som personlig makt, som personen i fråga har i organisationen (Wahl et al 2001:178).

Syn på "genusmedvetet ledarskap" och hur det är viktigt för att åstadkomma jämställdhet

Vi tycker oss se att det finns en kvantitativ genusmedvetenhet hos våra chefer och ledare, även om den kanske inte alltid är på detaljnivå utan håller sig på en ganska generaliserad nivå. Med "kvantitativ genusmedvetenhet" så menar vi att våra chefer och ledare ganska väl försöker se till att både kvinnor och män är representerade i olika sammanhang. Vi menar att det finns en medvetenhet om problematiken, eller i alla fall om hur problematiken *framställs*, även om man inte alltid vet vad man ska göra åt det, eller kanske ens vill göra något åt det.

Det vi kan efterlysa är en större medvetenhet om de kvalitativa aspekterna av kön/genus och hur de som chefer/ledare kan arbeta för att förbättra jämställdheten på de planen, men detta förstår vi är svårt och det kräver mer gedigna utbildningsinsatser. Med "kvalitativ genusmedvetenhet" så menar vi att våra chefer och ledare bör ha kunskap om, insikt i och handlingsberedskap avseende hur kön/genus produceras och reproduceras genom de normer och traditioner som finns på högskolan, genom hur vi talar om och tolkar det kvinnor och män gör på olika sätt, beroende på om det är en kvinna eller en man som gör det, och hur man bäst kan hantera det för att undvika/punktera sådan reproduktion:

"Nödvändiga förutsättningar är att mellanchefen har kunskaper om att genus konstrueras i organisationen och kan se hur det görs. Det förutsätter också att mellanchefen utifrån en sådan förståelse börjar agera på andra sätt i den organisatoriska vardagens interaktion" (Andersson, Amundsdotter & Svensson 2009:15).

Diskussion

Jämställdheten på Högskolan i Gävle ser vid en första anblick ganska bra ut på papperet. Detta gäller om man tittar på hur många kvinnor och män som arbetar här och hur många kvinnor och män som har chefspositioner med personal- och ekonomiansvar. Då fördelar det sig ganska jämt. Men om man tar en närmare titt så ser man att även vi på Högskolan i Gävle verkar följa det gängse mönstret, med såväl vertikal som horisontell segregering och segregering i specialiseringarna. Siffrorna på HiG skulle kunna utgöra en grund för allvarliga

försök till förbättring. Vissa av siffrorna borde ju vara lättare att bättra på än andra. Det borde vara möjligt att utöka tiden för avdelningschefsuppdraget och dela det på två personer. Alternativt dela upp akademierna i fler, och därmed mindre, avdelningar och därmed tillsätta fler avdelningschefer. Detta för att möjliggöra för en rimlig arbetstid och arbetsbelastning och ändå fortsatt forskningsmöjlighet.

Sen kan det vara relevant att ta reda på hur det kommer sig att vi har fler kvinnor som är doktorander/amanuenser men sedan ändå fler män som lektorer och professorer - vart tar kvinnorna vägen i akademin när tiden som doktorand/amanuens är över? Det kan vara relevant att arrangera något som syftar till att stärka underrepresenterat kön bland doktorander och amanuenser på de olika avdelningarna, men utan att för den sakens skull utesluta det andra könet.

Det vore även betydelsefullt att ta reda på varför kvinnor har fler deltidstjänster. Det kan bero på föräldraledighet eller nedgång i tjänst på grund av föräldraskap, men det kan vi ju inte bara ta för givet. Sen behöver detta med rutiner vid rekrytering av professorer ses över, men även meriteringsmöjligheter för lektorer och adjunkter, så att vi på sikt kan få jämställdare siffror. Vilka policymässiga, organisatoriska, strukturella och reella möjligheter har kvinnor respektive män att faktiskt meritera sig mot lektorat, docentur och professur?

Statistiken visar att kvinnor och män fördelar sig olika på olika ämnen inom avdelningarna. Dessa variationer torde, enligt Ulfsdotter Eriksson (2006) visa på en statusskillnad mellan de olika ämnena: ” De ämnen som betraktas som manliga uppfattas som överlägsna de kvinnliga utifrån abstraktionsgrad och svårighet” (sid 151). Det är inte hållbart att kontinuerligt ”upptäcka” och påpeka att det finns statusskillnader utan att också göra något åt det. Att påverka status är en svår uppgift som kräver långsiktigt arbete.

Högskolans verksamhetsidé och vision vill verka för en hållbar livsmiljö och sätta människan i centrum. I förhållande till detta så har vi under analysen av den ideala medarbetaren kommit att fundera över hur verksamhetsidé och vision stämmer överens med de faktiska arbetsförhållandena och arbetsklimatet här. Det är svårt att göra en analys av de kvalitativa aspekterna av jämställdhetsläget. Det krävs både kunskap och tid för att göra en djupare analys, något som skulle vara bra för det fortsatta jämställdhetsarbetet.

Högskolans organisationsbeskrivning och modeller gör det svårt att förstå beslutsvägar och befordringsvägar, vilket leder till informella strukturer och att personliga kontakter kommer att spela stor roll för vem som får igenom sina förslag, vem som får möjligheter till meriterande uppdrag, och så vidare.

Mycket troligt är att arbetsvillkoren för personal inom akademin behöver förbättras då den yngre generationen ställer ökade krav på balans mellan arbete,

familj och fritid. Det gäller inte bara för kvinnor då dagens fäder tenderar att ta ett större ansvar för hem och familj.

Akademierna behöver anställa fler personer från underrepresenterat kön på olika positioner där det är ojämlikt. Ett problem kan vara att det inte finns så många av det underrepresenterade könet som är behöriga till tjänsterna. En möjlig väg är att ge de som finns på lägre befattningar möjligheter och stöd för att avancera.

Det vi avslutningsvis undrar är *varför* organisationen vill arbeta med jämställdhetsfrågor? Enligt Marita Svensson måste varje organisationen ”hitta sin egen drivkraft och mervärdet i att arbeta med genus” (Andersson, Amundsdotter & Svensson 2009:23). Är det politik? Är det på grund av den upprättade jämställdhetsplanen och kommande kvalitetsmätningar? Eller finns det någon/några fler anledningar? Hur tänker organisationen omkring detta? Är HiG villigt att offra något för att nå ökad jämställdhet? Vad? Finns det en verklig vilja till förändring? De här frågorna behöver HiG svara på för att jämställdhetsarbetet ska fungera och få livskraft i ett långsiktigt perspektiv.

Förslag till åtgärder

Högskolan i Gävle har en verksamhetsidé som säger att ” Högskolan i Gävle sätter människan i centrum och utvecklar kunskapen om en hållbar livsmiljö” (www.hig.se 2011-06-09). Tillsammans med högskolans vision som säger att ” Högskolan i Gävle har en ledande position inom utbildning och forskning för en hållbar livsmiljö för människan” (ibid) så förpliktigar detta verkligen till att fundera över vad en hållbar livsmiljö innebär och att även rikta detta inåt mot den egna organisationen. Inom ramen för begreppet hållbar livsmiljö ingår självklart, med utgångspunkt från ovanstående rapport, jämställdhetsarbetet som en viktig aspekt. För att skapa en attraktiv arbetsplats där personalen vill stanna och dit det är möjligt att rekrytera kompetenta medarbetare är det nödvändigt att arbeta med genus och jämställdhet. Genom att ha en blandad personalgrupp ökar både trivsel och kreativitet. Detta i sin tur bidrar till att öka produktiviteten och effektiviteten på arbetsplatsen (Andersson et al., 2009).

Nedan följer ett antal förslag till åtgärder som vi menar kan utgöra framgångsrika strategier för jämställdhetsarbetet på Högskolan i Gävle. Vi har valt att föreslå aktiviteter kopplat till olika mål för jämställdhetsarbetet. För varje aktivitet anges förslag på ansvarig funktion och förslag på när aktiviteten ska vara påbörjad, avslutad eller beslutad om, beroende på vad som verkade lämpligt för den enskilda aktiviteten. I arbetet med dessa förslag till åtgärder så har vi försökt undvika att göra kvinnor till bärare av problemet (Mark 2007:116).

Förslag till åtgärder
inklusive förslag till datum för när det ska vara beslutat, påbörjat eller klart

Mål	Aktivitet	Ansvar	När
Integrerat internt jämställdhets-arbete	Lägg upp jämställdhetsarbetet på samma vis som miljöledningssyste-met – ett jämställdhetsledningssystem	Rektor	Beslutat 2011-10-31
	Utse jämställdhetssamordnare/-handläg-gare att arbeta gentemot personalen	Rektor	Klart 2011-10-31
	Lyft fram jämställdhetsarbetet på hemsidan genom att ge det en egen sida	Jämställdhets-samordnaren	Påbörjat 2011-11-30
	Sätta upp långsiktigt mål som knyter an till högskolans vision som handlar om människan i centrum och hållbarhet. Om vi sätter människan i centrum och tänker hållbart så blir jämställdhetsarbete helt logiskt och dessutom centralt: ”Om 5 år är vi den ledande högskolan i internt jämställdhetsarbete”	Jämställdhets-samordnaren	Klart 2011-12-31
	Se till att arbetsmiljöpolicyn förhåller sig till jämställdhetsarbetet	Jämställdhets-samordnaren	Klart 2011-12-31
	Aktivt deltagande i nätverket Staten leder jämt	Jämställdhets-samordnaren	Beslutat 2011-11-01
	Följa upp att policys och styrdokument efterlevs	Jämställdhets-samordnaren	Påbörjat 2012-12-31
	Redogör för hur policys och styrdokument efterlevs på enheterna i de årliga verksamhetsplanerna och -berättelserna	Enhetscheferna	Påbörjat 2011-09-01
Transparent organisation	Upprätta ett styrdokument för strategiska val av personer till uppdrag och olika arbetsgrupper	Rektor	Klart 2011-12-31
	För statistik över medelstilldelning: vem får vad avseende forskningsmedel och kompetensutveckling? Statistik som är uppdelad utifrån kön, position och senioritet	Forsknings-nämndens ordförande	Påbörjat 2011-12-01
Förbättra den vertikala jämställdheten	Starta nätverk för doktoranderna, framförallt med avseende på kvinnorna	Jämställdhets-samordnaren	Påbörjat 2011-12-01
	Starta mentorsprojekt för medarbetarna, framförallt för kvinnor	Jämställdhets-samordnaren	Påbörjat 2012-01-01
	Möjliggöra för kvinnor att meritera sig till lektor/docent	Akademichefen, forsknings-nämnden	Påbörjat 2011-09-01
Ökad kunskap om jämställd-hetsläget på HiG	Undersöka kvalitativa jämställdhetsaspekter på HiG (som ska innehålla åtgärdsförslag)	Jämställdhets-samordnaren	Påbörjat 2012-01-31

Ökad kunskap och medvetenhet om genus hos personalen	Genusutbildning: ”E-lärande om genus och jämställdhet” till all personal	Jämställdhets-samordnaren	Klart 2012-02-28
	Specifik längre genusutbildning för personer i ledande ställning, dvs rektor, akademichefer och avdelningschefer men även eventuellt utbildningsledare, forskningsledare, nämndordföranden och doktorandhandledare. Fokus på kvalitativ genusmedvetenhet. Exempelvis utbildning från KRUS och/ eller utbildningen ”Leda jämt” (om den fortfarande ges) från Ledarna	Rektor	Beslutat 2011-10-31 Påbörjat 2011-12-01
	Regelbundna reportage om föräldraledig personal, ett i varje/vartannat nummer av Högskolenytt (beroende på vad som är rimligt och genomförbart)	Redaktören för Högskolenytt	Påbörjat 2011-09-30

Referenser

Adolphson, Klara & Sjögren Jennie (2006) *Leda jämt: handbok för chefer i att leda jämställt*. Stockholm: Ledarna.

Andersson, Susanne; Amundsdotter, Eva & Svensson, Maritha (2009) *Mellanchefen – en maktpotential*. Hudiksvall: Fiber Optic Valley.

Connell, Raewyn (2009) *Om genus*. Göteborg: Daidalos.

Husu, Liisa (2005) *Dold könsdiskriminering på akademiska arenor: osynligt, synligt, subtilt*. Stockholm: Högskoleverket.

Högskoleförordningen http://www.hhgs.se/uploads/uu/Hogskoleforordningen.pdf

Högskolelagen (1992:1434) http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19921434.HTM

Ivarsson, Sophia & Cox, Roland (2007) *Leda jämställt. Att lägga grunderna för ett jämställdhetsintegrerat ledarskap*. Stockholm: Försvarshögskolan.

Jämställdhetsplan (2010) www.hig.se

Mark, Eva (2007) *Jämställdhetsarbetets teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Martin, Patricia Yancey (2003). ‘”Said and done” versus “saying and doing”. Gendering practices, practicing gender at work’. *Gender & Society*. Vol. 17, No. 3, pp 342-366.

Pernrud, Björn (2004) *Genus i akademin. Rapport från en undersökning av sexuella trakasserier vid Karlstads universitet*. Karlstad: Univ.

Regleringsbrev för budgetåret 2011 avseende universitet och högskolor. http://www.esv.se/StatsliggarenApp/OpenFile?regleringsbrevId=13340&visningTyp=1&mediaTyp=0&period=2011

SFS 2008:567 Diskrimineringslagen

SFS 1992:1 434 Högskolelagen

SOU (2005:66) *Makt att forma samhället och sitt eget liv – jämställdhetspolitiken mot nya mål*. Utbildningsdepartementet.

Ulfsdotter Eriksson, Ylva (2006) *Yrke, Status & Genus – en sociologisk studie om yrken på en segregerad arbetsmarknad*. Doktorsavhandling, Sociologi. Göteborgs Universitet.

Wahl, Anna, Charlotte Holgersson, Pia Höök, och Sophie Linghag (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.

www.hig.se 2011-06-09 Verksamhetsidé och vision. Hämtad från: http://www.hig.se/Om-Hogskolan/Verksamhetside-och-vision.html

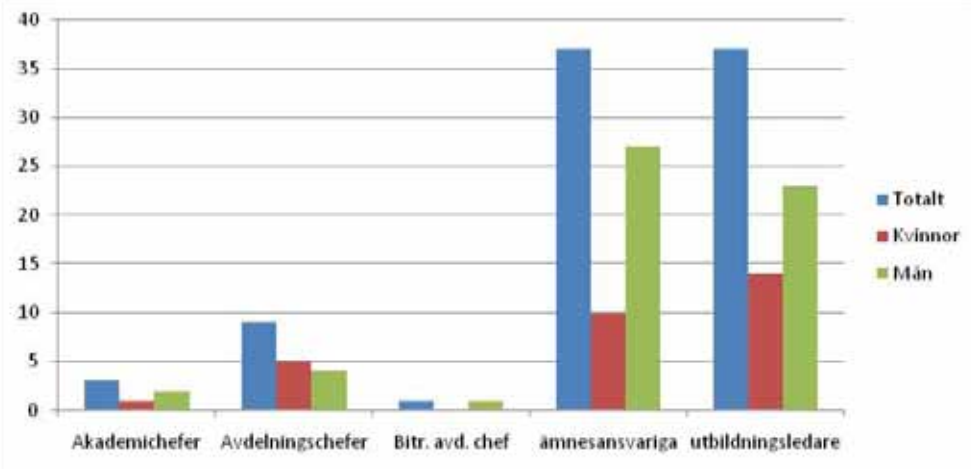
Åtgärdsplan mot trakasserier på grund av kön (2003) www.hig.se

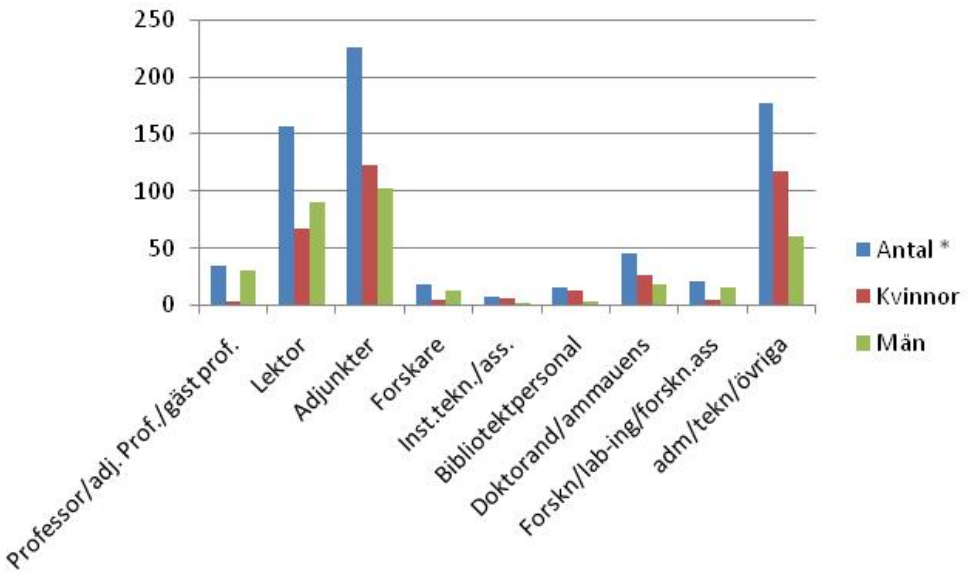
BILAGA 1

ANSTÄLLNINGSSTATISTIK HELA HÖGSKOLAN

Befattning	Totalt	Kvinnor	Män		Totalt	Kvinnor	Män		Totalt	Kvinnor	Män		Totalt	Kvinnor	Män
Akademichefer	3	1	2		1		1		1		1		1	1	
Avdelningschefer	9	5	4		3	3			3	1	2		3	1	2
Bitr. avd. chef	1		1										1		1
ämnesansvariga	37	10	27		6	3	3		17	3	14		14	4	10
utbildningsledare	37	14	23		5	3	2		25	10	15		7	1	6
nämnder/styrelsen															
Högskolestyrelsen	12	6	6												
ledamöter	8	4	4												
Företrädare för verksamheten	4	2	2												
Utbildnings och forskningsnämnden	12	7	5												
professorer	6	1	5												
Fil. Doktor	6	6	0												
Lärarutbildningsnämnden	8	4	4												
Anställningsnämnden	6	3	3												

					AHA				ATM				AUE		
Personalkategori	Antal *	Kvinnor	Män		Totalt	Kvinnor	Män		Totalt	Kvinnor	Män		Totalt	Kvinnor	Män
Professor/adj. Prof./gäst prof.	35	4	31			3	5				20			1	6
Lektor	157	67	90			26	16			16	37			25	37
Adjunkter	226	123	103			55	17			27	46			41	40
Forskare	18	5	13			3	6				4				
Inst.tekn./ass.	8	6	2												
Bibliotektpersonal	16	13	3												
Doktorand/ammauens	46	27	19		21	16	5		16	4	12		9	7	2
Forskn/lab-ing/forskn.ass	21	5	16				4			1	9				
adm/tekn/övriga	177	117	60												
totalt	704	367	337		170	109	61		206	65	141		195	103	92
*månadsanställda 2010-12-31															


40
35
30
25
20
15
10
5
0
Totalt
Kvinnor
Män
Akademichefer
Avdelningschefer
Bitr. avd. chef
ämnesansvariga
utbildningsledare


250
200
150
100
50
0
Antal *
Kvinnor
Män
Professor/adj. Prof./gäst prof.
Lektor
Adjunkter
Forskare
Inst.tekn./ass.
Bibliotektpersonal
Doktorand/ammauens
Forskn/lab-ing/forskn.ass
adm/tekn/övriga



Examinationsuppgift för Karlstads universitet

1. Inledning 167
2. Tidigare och nuvarande organisation för att främja jämställdhet.....168
3. Styrdokument.....171
4. Segregeringsmönster.....176
5. Analys 180
6. Symboler, föreställningar och diskurser 184
7. Interaktion.....188
8. Personligt och/eller förväntat förhållningssätt 191
9. Avslutande reflektioner 193
10. Rekomenderade åtgärder.....194
11. Referenser 196
BILAGA 1, Fokusgruppsintervju.....199
BILAGA 2, Prefektintervjuer 203

1. Inledning

Under vårterminen 2011 har fem personer [utelämnat av integritetsskäl] från Karlstads universitet deltagit i den lärosätesövergripande kursen *Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning*. Examinationsuppgiften för kursen har varit att tillsammans i gruppen visa hur en handlingsplan för jämställdhetsarbetet inom akademin skulle kunna utformas. I vårt arbete har vi valt att fokusera på dels det lärosätesövergripande, dels det verksamhetsspecifika, med utgångspunkt i både kvantitativa och kvalitativa aspekter. Vi har vidare valt att huvudsakligen fokusera på universitetets personal och kommer därför inte att utreda jämställdhetsfrågor relaterade till studenter eller kurslitteratur Analyserna av den nuvarande situationen baseras dels på studier av befintlig statistik och policydokument, dels på genomförda intervjuer av prefekter samt en fokusgrupp (för information om dessa intervjuer, se bilaga 1 och 2). Intervjuerna baserades på Joan Ackers modell över genus i organisationer.

Organisationer har beskrivits som könssegregerade. Acker (1992) har identifierat fyra organisatoriska processer, där ”genusgörandet” äger rum: (1) segregeringsmönster, (2) symboler, föreställningar och diskurser, (3) interaktion samt (4) personligt och/eller förväntat förhållningssätt (Se Fig. 1). I skärningspunkten mellan dessa processer uppkommer en genusordning. Ackers modell har utvecklats för att identifiera de områden inom en organisation som är centrala i arbetet med att främja jämställdhet (se t. ex Andersson m fl 2009; Gunnarsson 2006).

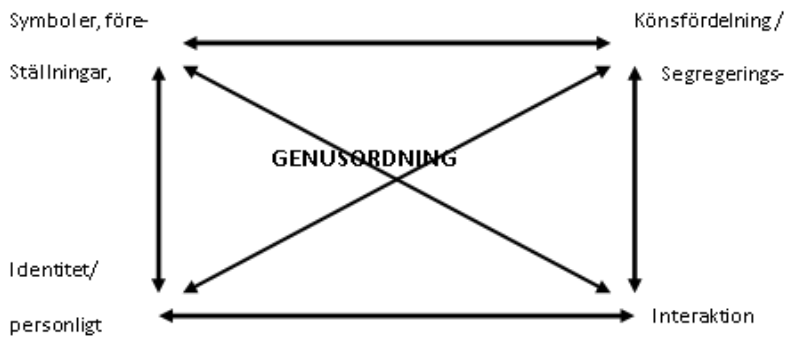


Fig. 1. Ackers genusmodell

Denna förståelse av hur och var i organisationen som föreställningar om kön

kan ses har varit en utgångspunkt för det sätt vi samlat in data för analys. Den har också delvis påverkat hur vi strukturerat redovisningen, även om vi valt att skapa en övergripande rubrik ”Kultur” för de tre sist nämnda hörnen i Ackers modell. Efter denna inledning följer därför en redovisning av tidigare och nuvarande organisation för jämställdhetsarbete vid universitetet. Detta följs av beskrivning och analys av relevanta styrdokument och en presentation av jämställdhetskulturen såsom den framträder i de intervjuer vi genomfört. Rapporten avslutas med sammanfattande analys och förslag till strategiska mål och rekommenderade åtgärder.

2. Tidigare och nuvarande organisation för att främja jämställdhet

Från år 1976 var universitetet en filial till Göteborgs universitet, varefter Högskolan i Karlstad inrättades. År 2001 fick högskolan universitetsstatus. Ett medvetet jämställdhetsarbete har funnits sedan tidigt och särskilt under 1990-talet blev detta arbete en viktig del av universitetets profil. I styrelsens beslut för år 1999 markerades det att genusperspektivet skulle vara en del av kvalitetsarbetet. Jämställdhetsarbetet är inriktat mot tre olika områden: 1) jämställdhet bland personalen, 2) jämställdhet bland studenterna, 3) genusperspektiv i utbildning och forskning. Fakultetsnämnderna fick ett tydligt ansvar att driva utvecklingsarbetet.

Vid 1990-talets mitt startades en organisation med kontaktpersoner vid olika avdelningar och institutioner. Dessa personer hade i sina tjänster utrymme för att arbeta med jämställdhet vid den egna enheten (minimun 5 % av tjänstgöringstiden). Det övergripande ansvaret för jämställdhetsarbetet låg hos rektor och universitetsstyrelse, men det operativa ansvaret fanns hos prefekterna. De sistnämnda skulle varje år utforma och fastställa en jämställdhetsplan för den egna avdelningen i samråd med utsedda kontaktpersoner (se ovan).

2001 tillsattes Jämställdhetskommittén som ett rådgivande och beredande organ åt rektor och universitetsstyrelsen i jämställdhetsfrågor. Denna kommitté arbetade med att ta fram universitetets årliga jämställdhetsplan, arbeta fram konkreta förslag på åtgärder för ökad jämställdhet och lika löneläge för män och kvinnor, utvärderingar och uppföljningar av satsningar och handlingsplaner. Jämställdhetskommitténs representanter kom från olika områden på universitetet och representerade prefekter, lärare, studenter, doktorander samt facket. En halvtidsanställd handläggare hade det övergripande ansvaret som kontaktperson i informationsärenden kring jämställdhetsfrågor. Flera drivande personer arbetade med att realisera de uppsatta målen för jämställdhet.
Parallellt med jämställdhetskommittén fanns en mångfaldskommitté. Dessa slogs samman och bildade jämställdhets- och mångfaldskommittén som

verkade ytterligare ett år och därmed fanns också ett slags struktur som bar upp arbetet med jämställdhets- och mångfaldsfrågor. Denna kommitté hade möjligheter att initiera och vidareutveckla projekt för att stödja jämställdhets- och mångfaldsarbetet.

2006 upphörde jämställdhets- och mångfaldskommittén och istället inrättades Kvalitetsrådet. Detta råd hade en mängd andra uppgifter än jämställdhet på sitt bord, och dessa frågor hamnade vid sidan av när annat arbete av nödvändighet prioriterades. Det innebar att det inte fanns något forum som kunde behandla jämställdhetsfrågor och bedriva jämställdhetsarbete. De resurser som universitetet tidigare hade satsat på Jämställdhetskommittén försvann.

Våren 2010 tillsattes Arbetsutskottet för jämställdhet och mångfald. Detta utskott har dock inga befogenheter att driva frågor, utan skall främst ses som en arbetsgrupp under Kvalitetsrådet. Det innebär att frågorna fastnar på vägen och mycket blir därmed hängande i luften. Det finns inte några tydliga uppdrag för Arbetsutskottet att ta itu med. Det saknas också koppling mellan Arbetsutskottet och fakulteterna, och många på universitetet vet inte ens om att Arbetsutskottet finns och vilka uppgifter det har. Det aktiva jämställdhetsarbetet ute på avdelningarna har successivt avtagit och därmed också de spontana diskussionerna kring jämställdhetsfrågor[1].

Det nuvarande främjandet av jämställdhet uppges ske i form av processer och planeringscykler; Planering, Genomförande, Uppföljning, Planering osv[2]. Planering av förändringsarbetet ska ske konkret och göras vid respektive avdelning medan universitets ledning ansvarar för att det ska finnas experthjälp att vända sig till. Experthjälpen består sedan år 2010 av kvalitetsrådets arbetsutskott för jämställdhet och mångfald (se ovan). Universitetets arbets- och beslutsordning ger dekanus ansvar för bland annat jämställdhet och mångfald. Dekanus har dock rätt att delegera uppgifter vidare. Vid kontakt med fakulteterna visade det sig att flertalet fakulteter saknar jämställdhetsplan. Istället hänvisar man till universitetets jämställdhetsplan, till att frågan drivs integrerat i verksamheten samt till kompetensförsörjningsplaner. I jämställdhetsplanen anges vidare att alla avdelningar ska upprätta jämställdhetsplan med konkreta åtgärder för att främja jämställdhet och mångfald och motverka diskriminering.

1. Beskrivningen av den tidigare organisationen baseras huvudsakligen på tidigare jämställdhetsplaner och beskrivningar av jämställdhetsarbetet vid universitetet.
2. Beskrivningen av hur Karlstads universitet har organiserat främjandet och organiseringen av jämställdhetsarbetet baseras huvudsakligen på hur detta beskrivs i dokumentet ”Jämställdhets- och mångfaldsarbete vid Karlstads universitet inklusive jämställdhetsplan 2010–2012”.

Analys av jämställdhetsorganisationen

Att fakulteter har ansvar för jämställdhetsarbete men saknar egna planer för detta antyder att definitionen av vad jämställdhet är tenderar att förenklas. Det är oklart hur fakulteterna bedriver detta arbete och dokumenterar dess utveckling om planer saknas. Framställningar av jämställdhetsfrämjande som enbart en fråga om kompetensförsörjning ger ett snävt och problematiskt perspektiv på jämställdhet.

Vid en jämförelse mellan tidigare och nuvarande jämställdhetsarbete vid universitetet framgår tydligt att såväl ekonomiska resurser som en fungerande organisation successivt har avvecklats, vilket har medfört att det aktiva arbetet med jämställdhetsfrågor har avtagit.

I den beskrivna ansvarsmodellen förläggs vidare det huvudsakliga ansvaret för genomförandet på avdelningarna. Kartläggning och uppföljning av hur denna organisation fungerat saknas. Modellen ger alltså prefekter ett stort ansvar för genomförandet. Enligt KaU´s organisation kan prefekter beskrivas som mellanchefer. Att prefekterna har en möjlighet att skapa förändring ansluter till vad som framhålls i forskning som pekar på att mellanchefer har strategisk, ekonomisk och även fördelningsmakt vilket i sin tur även ger värderingsmakt (Adolphson & Sjögren, 2006; Andersson, Amundsdotter & Svensson, 2009). Inte minst framhålls fördelningsmakten som viktig, eftersom den inbegriper fördelning av större kompetenshöjande resurser men också av vardagliga saker som fördelning av ordet på möten. En prefekt som saknar genusmedvetenhet riskerar att skapa ojämlik fördelning av dessa resurser (jfr Andersson m.fl, 2009).

Forskning om framgångsrikt förändringsarbete betonar att frågorna bör drivas av ledningen om ambitionen är att åstadkomma en genusmedveten organisation (jfr Adolphson & Sjögren, 2006; Andersson, Amundsdotter & Svensson 2009; Wahl m.fl. 2001). I det avseendet kan organisationen för främjandet av jämställdhet vid KaU sägas stå på tveksam empirisk grund. Den högsta ledningens engagemang och styrning av förändringsarbetet avspeglas inte i den nuvarande organisationsmodellen. Av beskrivningarna framgår inte heller hur uppföljningsarbetet är organiserat. Det anges dock att det för flera avdelningar saknas planer och uppföljningar. I dokumentet skapas bilden av en genomtänkt organisation som har kapacitet att bedriva ett strukturerat främjandearbete. De intervjuer vi gjort antyder dock att beskrivningen kan ha mer karaktär av önskad organisation än en reell beskrivning av hur det faktiskt är. Bland annat sades det i fokusgruppsintervjun att ”Vi diskuterar aldrig om det är en jämställd arbetsplats”. Sådana utsagor tyder på att det finns ett behov av att följa upp dokumentets skrivningar och bland annat kartlägga hur avdelningarna faktiskt arbetar med jämställdhetsplaner. Vad görs och vad blir resultatet därav?

3. Styrdokument

(1) Jämställdhets- och mångfaldsarbete vid Karlstads universitet inklusive jämställdhetsplanen 2010–2012.

I dokumentet beskrivs och utvärderas jämställdhetsarbetet vid universitetet. Inledningsvis fastslås att kvalitetsfrågor som jämställdhets- och mångfaldsarbete ska bedrivas inkluderande. Här talas om behovet av att verka för ett ifrågasättande av förutfattade meningar och stereotypa könsroller. Det anges också att man bedriver arbetet utifrån den så kallade jämställdhetsintegreringsstrategin.

Dokumentet lyfter fram mål under områdena (1) jämställdhet som alltid iakttas, (2) samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare, (3) arbetsförhållanden, (4) rekrytering samt (5) lön. Under det första området betonas anställdas och chefers ansvar. I målen anges här också att varje medarbetare aktivt ska ta ställning för jämställdhet, mångfald och mot diskriminering, och att ledare/chefer ska ha kunskaper som möjliggör att välja handlingar som främjar jämställdhet. I avsnittet om arbetsförhållanden läggs stort fokus på att underlätta för de anställda att förena förvärvsarbete med föräldraskap. Detta framstår som det område där man redovisar flest konkreta åtgärder. För rekrytering talas t.ex. om målet att chefer och nyckelpersoner i rekryteringssammanhang är utbildade i jämställdhets- och mångfaldsaspekter. I dokumentets avsnitt som berör uppföljning lyfts bland annat fram att chefer erbjudits kurser om diskrimineringslagen men att någon långsiktig utbildningsplan för chefer inte tagits fram. Likaså sägs undervisande personal ha inbjudits att delta i seminarium om jämställdhet och mångfald. I likhet med avsnitt ovan framträder i resonemang om ”Livs- och åldersperspektiv på arbetsförhållanden” att frågor om föräldraskap fått stort utrymme, bland annat har lovverksamhet anordnats för anställdas barn. I uppföljningsavsnittet nämns också under rubriken” trakasserier och annan kränkande behandling” att man ska undersöka möjligheten att i introduktionsmaterial till ny personal informera om diskrimineringslagstiftningen.

(2) Åtgärdsprogram vid diskriminering, trakasserier och annan kränkande behandling

Dokumentet som antogs år 2010 ger huvudsakligen information om vad lagar säger, hur trakasserier definieras samt information om vad man ska göra om man upplever sig vara utsatt eller iakttar detsamma. Som förebyggande arbete nämns att universitetet ska ha ett inkluderande arbetssätt. Ett särskilt ansvar åläggs chefer att se till att detta följs. Trots att det finns en tidigare studie av trakasserier bland studenter vid KaU (Pernrud, 2004) berörs inte resultaten från den studien. Pernruds analys illustrerade dock att kvinnor dominerar bland de drabbade medan män dominerar bland förövarna. Vidare visade analysen att

normsystemet vid Karlstads universitet baseras på en heterosexuell manlighet. Det mönstret indikerar behovet av att också kartlägga förekomsten av trakasserier inom personalgruppen.

(3) Övriga dokument

Ovan har vi berört dokument som explicit rör frågor om jämställdhet och trakasserier. Vi avslutar granskningen av styrdokument med några korta kommentarer om några övriga dokument som berör i detta sammanhang intressanta riktlinjer för universitetet.

Ett sådant dokument är *Resepolicy för Karlstads universitet*. Dokumentet antogs via ett rektorsbeslut år 2010. Dokumentet reglerar universitets mål vad gäller resor och kontakter nationellt och internationellt. I detta sammanhang är det viktigt att dokumentet skrivits utifrån ett tydligt jämställdhetsperspektiv. Detta framträder bland annat i det återkommande betonandet av att mötesformer och resor ska planeras så att de gör det möjligt för anställda att förena arbetsliv och familjeliv. Utifrån detta anges till exempel att hänsyn till familjerelaterade behov kan utgöra undantag från riktlinjen om att lägsta kostnadsalternativ eller miljöalternativ ska gälla vid val av resor. En annan viktig jämställdhetsaspekt som återfinns i dokumentet är angivandet av att resenärer bör välja hotell utan pornografiskt TV-utbud. Detta finns även inskrivet i avtal med universitetets resebyrå.

I denna granskning inbegriper vi även *Forsknings- och utbildningsstrategi för Karlstads universitet 2009–2012*. I dokumentet beskrivs omvärldsanalyser och utgångspunkter för hur Karlstads universitet utvecklar sin forsknings- och utbildningsstrategi. En genomgående ambition är viljan att vara det man beskriver som det moderna universitetet; ett universitet som är en självständig och aktiv samhällsaktör som samarbetar med andra aktörer som näringsliv och offentlig sektor. Bland de övergripande prioriteringskriterierna nämns att jämställdhet ska bedrivas på alla nivåer och gälla för såväl studenter som för personal. Här betonas att traditionella könsstrukturer måste brytas för att stärka innovationspotentialer. Systematisk kvalitetsuppföljning ska göras av samtliga prioriteringskriterier. Vid beskrivningen av målen med forskningen framhålls också betydelsen av forskning om genusperspektiv på innovationssystem. I dokumentet förs ingen explicit diskussion om kvinnors och mäns möjlighet att bedriva forskning på universitetet (till exempel tillgång till forskningstid och forskningsanslag).

Analys av styrdokument

Jämställdhetsbegreppet är omdebatterat. Detsamma gäller för den nuvarande nationella strategin som syftar till jämställdhetsintegrering (gender mainstreaming) och som antogs av FN och många länder däribland Sverige, år 1995 (se bl.a Åström 2011; Ivarsson 2011). Jämställdhetsintegrering definieras övergripande som en strategi för att uppnå jämställdhet mellan kvinnor och män genom integrering av jämställdhet i kärnverksamheten. Strategin har vunnit brett stöd internationellt. I både den politiska och den akademiska debatten är skillnaderna dock stora exempelvis vad gäller formuleringen av målet med strategin och hur andra grunder för ojämlikhet beaktas (för en diskussion, se Walby, 2005). Målet med jämställdhetsarbetet beskrivs ibland som en transformering som ska leda till något nytt som går förbi normer baserat på uppdelningar i kvinnor och män (Rees, 1998). Andra beskriver målet som att kvinnor antingen ska integreras i manlig norm (Jahan, 1995) eller att målet helt enkelt är att sätta den politiska agendan (Squires, 2005).

I KaU's jämställdhetsdokument uttrycks inte explicit hur man definierar jämställdhet eller dess mål. De inledande formuleringarna betonar dock behovet av att arbeta mot fördomar och stereotyper, dvs. på individnivå. Att på detta vis förlägga frågor om genus och jämställdhet på individnivå är problematiskt. I genusstudier används termen ”genusgöranden” för att problematisera konstruktioner av kategorierna kvinnor/män och föreställningar om kvinnligt/manligt. Det är alltså ett begrepp som beskriver konstruktioner av ojämlikhet baserat på föreställningar om kön (Connell, 2002). Konstruktionen av genus beskrivs som en vardaglig, interaktiv och oreflekterad process som pågår löpande i organisationer. Genusgöranden framstår därför som ”naturliga” och ”normala” och medför ofta exkludering av individer och grupper och i att arbetslivet blir ”genuskodat”, det vill säga i att organisationer och verksamheter etc. framstår som ”kvinnliga” eller ”manliga”. Connell (2002) menar vidare att genus bland annat syns i att 93 procent av ministrarna i världens regeringar är män, i att kvinnor globalt sett gör två tredjedelar så mycket förvärvsarbete som män, i att kvinnors löner på global nivå motsvarar 56 procent av männens medelinkomster etc.

Connell framhåller med andra ord genus som en ojämlikhet som baseras på föreställningar om reproduktionssfären. På samma sätt har forskning om ojämlikhetsskapande processer betonat att själva kategoriseringen, dvs. föreställningen om att folk är olika på grund av ursprung, hudfärg, reproduktion, hur länge man levt och så vidare utgör grunden för ojämlikhet. Ojämlikhet kan därför förstås som skapat genom det sätt folk tänker om kategorier och agerar utifrån detta. Genus är alltså inte beroende av folks intentioner, utan skapas i vardagliga praktiker (Schwalby, 2008). Eftersom föreställningar om kategorier

som kön och ålder m.fl. tas som grund för lagar, policies, rutiner och praktiker bidrar de till att legitimera (ojämlika) resursfördelningar (Krekula, 2009). Vill vi förstå genus i organisationer räcker det alltså inte att diskutera stereotyper, fördomar och könsroller. Vi måste därtill förstå de föreställningar om kategorier som tagits som utgångspunkt för organisationens verksamhet, vi måste förstå hur organisationen genuskodats. Denna förståelse av genus lyfter fram behovet av att synliggöra organisationens kultur (jfr Acker, 1992). I relation till detta ter sig genusförståelsen i KaU′s jämställdhetsplan som förenklad.

Jämställdhetsplanen pekar vidare på att ambitionsnivån är låg vad gäller den kunskap om jämställdhet som man vill uppnå bland chefer och medarbetare. Kurser och symposier erbjuds men det saknas uppgift om i vilken omfattning detta utnyttjas. Därmed saknas dokumentering av hur kunskapen om genus och jämställdhet de facto är och följaktligen om vilket behov som finns av att utveckla en systematisk fördjupad kunskap bland alla chefer och all personal.

Dokumentet baseras även på en vag förståelse av universitets uppgifter. Forskningsuppgiften framstår som osynlig. Icke desto mindre är en jämställd forskning avgörande dels för en kvalitativt stark forskning, dels för att kvinnor och män får likvärdiga karriärmöjligheter. Kvinnors och mäns lika möjlighet till forskningsbaserade meriter är en förutsättning för att få en jämnare könsfördelning på högre befattningar, t.ex. docenter och professorer. Dessa positioner krävs i sin tur oftast också för att komma ifråga t.ex. för jobb som rektor. I de dokument vi granskat talar man om verksamheter sammanbakade till en enhet. Därmed går man miste om möjligheten att se de speciella utmaningar som finns för bland annat utbildning respektive forskning. Eftersom inte heller forsknings- och utbildningsstrategin berör dessa frågor, är det svårt att se vilken kunskap om eventuella skillnader mellan kvinnors och mäns möjlighet att bedriva forskning som de facto finns. Frånvaron av en diskussion om detta antyder ett förgivet tagande om att lika möjligheter råder. Detta skulle i så fall skilja sig från den rikliga forskning som pekar på stora skillnader i kvinnors respektive mäns möjlighet att bedriva forskning såväl nationellt som internationellt (för en genomgång, se SOU:2011:1).

En granskning av nyckeltal från KaU (2010) pekar också på nödvändigheten av att även belysa jämställdhet inom forskning. Kvinnor utgör 30 procent av universitetslektorerna vid KaU. I sammanställningen över de forskare som under åren 2007–2009 hade flest publikationer återfinns 7 kvinnor bland de 20 listade. Under samma år stod kvinnor för ca 39 procent av andelen externfinansierade projekt om vi ser till antalet sådana. Ser vi däremot till anslagens storlek i kronor räknat framgår att kvinnor erhåller ca 25 procent av forskningsanslagen. Det betyder alltså att kvinnor överlag när de erhåller finansiering får mindre anslag

än män. Detta framträder än tydligare i det att det under de aktuella åren fanns 17 projekt där man erhöll mer än 5 miljoner i extern finansiering. Av dessa var kvinnor projektledare i fem fall medan män var projektledare för tolv av dessa större projekt. Dessa siffror från KaU kan jämföras med forskning om de nationella satsningarna på så kallade excellenta forskningsmiljöer som pekar på hur dessa gynnat män (för en sammanställning, se SOU 2011:1). I de ovan diskuterade dokumenten saknas systematisk analys av vad dessa skillnader i forskningsanslag bland forskare på KaU beror på. Siffrorna pekar dock på att sådana analyser är nödvändiga. Inte minst bör vi ta detta i beaktande när KaU nu satsar på etablerandet av så kallade stora forskningsmiljöer. Det kommer att behövas fortlöpande analyser av dessa satsningar ur ett jämställdhets- och jämlikhetsperspektiv. I Forsknings- och utbildningsstrategin anges att forsknings- och utbildningsfinansiering vid KaU fortlöpande baseras allt mer på kvalitetskriterier. I diskussioner om främjandet av jämställdhet inom akademin (SOU 2011:1) har det argumenterats för att jämställdhet skulle kunna vara ett av de kvalitetsmål som tas som utgångspunkt vid fördelning av ekonomiska resurser. I och med att KaU redan använder kvalitetsmål som grund för ekonomisk fördelning är detta ett möjligt medel för att lyfta jämställdhetsarbetet. Att personal ska kunna förena föräldraskap med förvärvsarbete är viktigt. Detta lyfts fram tydligt i både jämställdhetsdokumentet och i universitetets resepolicy. Förståelsen av ett livs- och åldersperspektiv på arbetsförhållanden måste dock breddas från det nuvarande snäva fokuset på enbart föräldraskap. Detta är viktigt inom akademin bland annat eftersom man här arbetar med kunskapsproduktion. Forskning pekar på att kunskap och visdom ofta kodas till högre åldrar. Det innebär att föreställningar om vad som är kunskap och vem som kan ha den relaterar till genus och ålder (jfr Krekula 2009, 2011). Likaså pekar utredningen Svart på vitt (SOU 2011:1) på att kvinnors löneutveckling skiljer sig från männens inom både statlig sektor generellt och inom akademin specifikt. Sett till löneutveckling under ett helt yrkesliv har män i akademin en ökning av genomsnittlig månadslön ända fram till pensionering. För kvinnor gäller dock att lönen stiger fram till åldern 55–59 år, därefter sker ingen fortsatt löneökning. (SOU 2011:1). Forskning pekar på att diskriminering inte enbart utgörs av enstaka välavgränsade händelser utan också av processer som sker över tid (Essed 1991; Husu 2005). I studier av könsdiskriminering inom akademin illustrerar till exempel Husu (2005) att diskriminering också består av ett antal icke-händelser, av att det som ”borde hända” aldrig inträffar. Man blir inte sedd, inte läst, inte insläppt i prestigefyllda nätverk eller inbjuden som huvudtalare vid konferenser. Med utgångspunkt i denna forskning kan det resoneras att de redovisade löneskillnaderna kan vara uttryck för sådan vardagsdiskriminering.

Dessa resultat pekar alltså på nödvändigheten av att ha ett bredare intersektionellt perspektiv på jämställdhetsarbetet i akademin. Inte minst framträder behovet av att göra jämställdhetsanalyser i akademin ur ett bekönat åldersperspektiv.

Ambitionsnivån vad gäller arbetet för likabehandling och mot diskriminering är låg i universitetets jämställdhetsdokument. Detta framträder t.ex. i talet om att ”undersöka möjligheten” att infoga information om diskrimineringslagen i befintliga dokument. Som framgår bland annat av våra resonemang ovan finns ett stort behov av att systematiskt belysa situationen vad gäller samtliga diskrimineringsgrunder. I den svenska diskrimineringslagen (SFS 2008:567) anges diskrimineringsgrunderna kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder. Mångfalden av ojämlikheter och deras samspel har konsekvenser för praktisk tillämpning av jämställdhetsintegrering. Studier har urskilt både styrkor och svagheter med strategin när den används i kontexter med mångfaldiga sociala ojämlikheter (se t.ex. Squires 2005; Woodward 2004). De visar att jämställdhetsinsatser å ena sidan kan försvagas av att resurser avsätts till insatser som rör andra grunder än jämställdhet. Å andra sidan visar de att resultaten av insatser kan bli mer djupgående när handlingar blir bredare och engagemanget större. Vi menar att ett intersektionellt perspektiv på genus betonar behovet av att identifiera övergripande normativa ordningar inom organisationer och att urskilja de rutiner och praktiker som upprätthåller dessa. För ett framgångsrikt jämställdhetsarbete skulle detta kunna förstås som att man konstant och konsekvent bör inbegripa samtliga diskrimineringsgrunder i främjandet av lika behandling och lika möjligheter inom akademin.

4. Segregeringsmönster

Personalstruktur på Karlstads universitet

Karlstads universitet har idag en organisation som bygger på fyra fakulteter och en separat fakultet för lärarutbildningen. Parallellt med de fyra fakulteterna finns även biblioteket och den gemensamma förvaltningen (se Fig.2). Antalet medarbetare på KAU uppgick till 1 239 anställda (Årsredovisning, 2010). Antalet studenter var 2010 drygt 12 000.

Av de anställda på Karlstads universitet är 56 % kvinnor och 44 % män. Skillnader i könsfördelningen varierar mellan lärarkategorier, kompetensområde och fakulteter. Tabell 1 nedan visar på könsskillnader fördelat på lärarkategori och kompetensområde. De största skillnaderna finns bland professorer med 22 % (18 st) kvinnor och bland administratörer med 19 % (35 st) män. Noterbart är att på biblioteket finns endast en man av totalt 26 anställda.

När det gäller visstidsanställningar på Kau har 28 % av de anställda en tidsbegränsad anställning och av dessa är 55 % kvinnor och 45 % män (se tabell). En snedfördelning finns hos administrativ personal där mer än dubbelt så många kvinnor(19st) har tidsbegränsad anställning jämfört med män (8st) (se tabell 3).

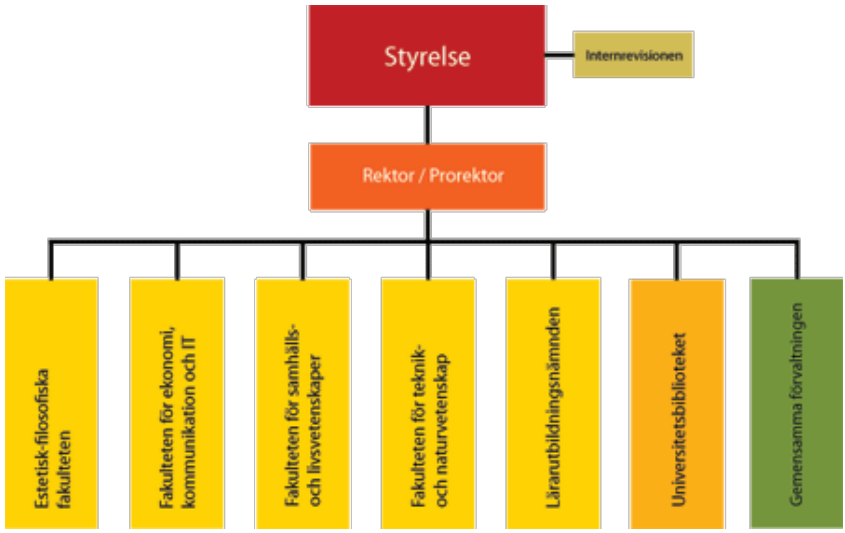


Fig.2. Karlstads universitets organisation 2010.

Styrelsens sammansättning för verksamhetsåret 2010 var 15 personer varav tio var kvinnor. Av de sju ledarmöter som är utsedda av regeringen var fyra kvinnor och tre män. Alla tre lärarrepresentanter var kvinnor, och ordförande var Margareta Winberg och rektor Kerstin Norén. De båda prorektorerna är en man och en kvinna och universitetsdirektören är en kvinna. På förvaltningen arbetar tio chefer utöver universitetsdirektören och de fördelar sig på sju män och tre kvinnor. Biblioteksdirektören är en kvinna.

Universitetet är uppdelat på fyra fakulteter (Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT, Fakulteten för samhälls- och livsvetenskaper, Fakulteten för teknik och naturvetenskap och Estetisk- filosofiska fakulteten) samt en lärarutbildningsnämnd. Var och en av dessa har en manlig dekan och de fyra fakulteternas prodekaner är kvinnor medan lärarutbildningsnämnden har en manlig prodekan. På fakulteterna finns det även en administrativ chef och fördelningen är två kvinnor och två män. Varje fakultet är indelat i ett antal ämnen eller ämneskombinationer med en prefekt som chef. Totalt finns 24 prefekter vid universitetet och av dessa är 11 män och 13 kvinnor.

Tabell 1. Personalstruktur 2010

Personalstruktur 2010	Andel kvinnor	Andel män
Kärnkompetens humaniora - samhällsvetenskapligt		
Professor	21	79
Universitetslektor	49	51
Bitr. u.lektor / Forskarass.	50	50
Universitetsadjunkt	53	47
Doktorandtjänster	71	29
Annan underv/ forsk. pers.	78	32
Summa Hum - Sam	**52**	**48**
Kärnkompetens tekniskt		
Professor	25	75
Universitetslektor	18	92
Bitr. u.lektor / Forskarass.	0	100
Universitetsadjunkt	26	74
Doktorandtjänster	33	67
Annan underv/ forsk. pers.	20	80
Summa tekniskt	**26**	**74**
Kärnkompetens – naturvetenskapligt		
Professor	0	100
Universitetslektor	38	62
Bitr. u.lektor / Forskarass.	0	100
Universitetsadjunkt	52	48
Doktorandtjänster	46	54
Annan underv/ forsk. pers.	19	81
summa naturvetenskap	**36**	**74**
Kärnkompetens – medicinskt		
Professor	82	18
Universitetslektor	84	16
Bitr. u.lektor / Forskarass.	0	100
Universitetsadjunkt	90	10
Doktorandtjänster	56	48

Annan underv/ forsk. pers.	100	0
Summa Medicinskt	**85**	**15**
Totalt kärnkompetens	**50**	**50**
Stödkompetens		
Administrativ personal	81	19
Bibliotekspersonal	35	65
Teknisk personal	98	2
Totalt stödkompetens	71	29
Totalt Kau	**56**	**44**

Tabell 2. Ledningsfunktion

Ledningsfunktion	**Kvinnor**	**Män**	**Totalt**
Rektor	1	0	1
Prorektor	1	1	2
Universitetsdirektör	1	0	1
Biblioteksdirektör	1	0	1
Dekan	0	5	5
Prodekan	4	1	5
Prefekt	13	11	24
Avdelningschef (förvaltn.)	3	4	7
Administrativ Chef (fakultet)	2	2	4
Centrumföreståndare/motsv	9	5	14
Enhetsledare/biträdande avd.chef (förvaltningen)	1	5	6
Summa	**35**	**35**	**70**

Tabell 3. Personalkategorier

	Kvinnor				Män				Alla
Personal-kategori	Tills-vidare	Tids-begr.	Tot %	tids-begr.	Tills-vidare	Tids-begr	Tot %	tids-begr.	
Professorer	13	5	188	28%	52	16	68	24%	**86**
Lektorer	106	20	126	16	140	21	161	13%	**287**
Adjunkter	129	51	180	28	99	40	139	29%	**319**
Forskar-assistenter	0	2	2	100%	0	5	5	100%	**7**
Biträdande lektorer	0	2	2	100%	0	2	2	100%	**4**
Gästlärare	0	3	3	100%	0	7	7	100%	**10**
Annan under-visande/forsk-ande personal	2	14	16	88%	1	13	14	93%	**30**
Doktorander	0	62	62	100%	0	43	43	100%	**105**
Administrativ personal	200	19	219	9%	35	8	43	42%	**262**
Biblioteks-personal	22	4	26	15%	1	0	1	0	**27**
Tekniska personal	35	3	38	8%	55	6	61	10%	**99**
Total	**507**	**185**	**692**	**27%**	**383**	**161**	**544**	**30%**	**1236**

5. Analys

Förändringarna inom könsfördelningen de senaste 5 åren är marginella förutom att andelen disputerade kvinnor har ökat. Könsfördelningen på Karlstads universitet som helhet är jämn, mycket beroende på kombinationen av ämnesområden och kärnkompetensområden. Fortfarande ser vi en skev fördelning inom teknisk kärnkompetens med majoriteten män (74 %) och motsvarande övervikt för kvinnor inom den medicinska kärnkompetensen (85 %) vilket tyvärr motsvarar övriga lärosätens fördelning i Sverige (SOU 2011:1) Slutsatsen är att det finns utmärkande segregeringsmönster inom olika kärnkompetensområden och att de tar sig uttryck på olika sätt. Genom att kvinnor systematiskt rekryteras till lägre befattningar inom t ex. administrationen befästs könsmaktsordningen och segregeringen inom organisationen, vilket även försvårar för kvinnor i andra kärnkompetenser att meritera sig (Adolphson & Sjögren, 2006).

Den vertikala ojämställdheten är fortfarande stor och andelen kvinnor är större bland adjunkterna och annan undervisande personal och minst bland professorerna (se tabell 4.). Antalet kvinnliga professorer på Kau är 22 % (18Kv/68M). Regeringens kvantitativa rekryteringsmål beträffande könsfördelningen bland professorer år 2008 var att 25 % skulle vara kvinnor. För kvinnor på Kau är det således svårare att meritera sig än för män. Tidigare forskning visar att den intern rekrytering och meritering verkar hämmande på jämställdheten och en stor del av meriteringen vid Kau är intern.

Tabell 4. Anställda inom Kau fördelat på personalkategori.

Vertikal jämställdhet vid Kau		
Pesonalkategori	Kvinnor	Män
Professorer	18	68
Lektorer	126	161
Adjunkter	180	139

En närmare titt på hur män och kvinnor fördelar sig på ledande positioner visar att det är jämnt, 50% av de 70 cheferna vid KAU är kvinnor. Däremot saknas det kvinnliga dekaner. En anledning till att just män är dekaner visar Wahl et al (2001) på ett tydligt sätt att positionen dekan är en del i en tydlig linje för akademisk meritering. Enligt Adolphson & Sjögren (2006) tenderar män att tydligare än kvinnor driva sin egen karriär på kvinnors ”bekostnad”. Fler kvinnor än män hamnar på positioner som inte automatiskt genererar ett pinnhål på karriärstegen mot meritering (Wahl et al, 2001). Inom KAU hittar vi fler kvinnor än män på uppdrag som programledare, kursansvar för grundutbildning, kvalitetsutveckling inom grundutbildning etc. Dessa positioner genererar inte per automatik några artiklar eller annan meritering som leder vidare till docentur eller professur (Wahl et al, 2001). Titeln dekan kan sägas manifestera toppen av den akademiska makten i en akademisk organisation och skapar homosociotet, d v s att män dras till andra män i maktpositioner. Inom övriga ledarskapsområden kan det ha skett en assimilering, d v s det underrepresenterade könet har blivit tillräckligt många för att kunna vara med och påverka.

Ser vi vidare på könsstrukturer inom KAU återfinns det inom uppdelningen av sysslor. Kvinnor dominerar anställningar inom det administrativa området (82 %). Inom medicinsk kärnkompetens är mer än 80 % kvinnor inom kategorierna adjunkter, lektorer och professorer. Medicinsk kärnkompetens innehåller ämnen som vårdvetenskap och omsorgsvetenskap. På motsvarande sätt återfinns en

manlig dominans inom teknik och naturvetenskapliga kärnkompetensen med ca 70 % män i motsvarande skrå. Administrativa funktioner är könsmärkta på Kau, vilket innebär en segregerande faktor som förstärker den byråkratiska kontrollerande ordningen och dess patriarkala struktur.

Med akademiska ledare avses rektor, prorektorer, dekaner, prodekaner, prefekter samt centrumledare med ansvar för daglig arbetsledning. Här är andelen kvinnor 46 % och män 54 %.

För att komma tillrätta med detta jobbar organisationen med en kompetensförsörjningsplan, som syftar till att säkerställa att rätt kompetens finns för att kunna infria mål och visioner på kort och lång sikt utifrån övergripande styrdokument.

Under rubriken Åtgärder finns ett antal områden, Ledarskap, Jämställdhet, Rekryteringar och attraktiva anställningsvillkor, Omställning samt Kompetensutveckling och karriärvägar. Här tas jämställdhet upp som ett separat område. Enligt styrdokumenten skall jämställdhetsfrågorna integreras i den dagliga verksamheten. Kompetensförsörjningsplanens uppdelning med jämställdhet som ett separat område undergräver arbetet med jämställdhetsfrågor och skiljer ut sig vilket får till konsekvens att ledare aktivt kan välja bort jämställdhetsaspekten till förmån för ”viktigare” frågor.

Avdelningsnivå och segregeringsmönster

Prefektintervjuerna och fokusgruppintervjuerna visar liksom den kvantitativa analysen att det existerar segregeringsmönster, men att de inte är entydiga eller generella för alla avdelningar. Framförallt speglas skillnaderna med intervjuer från vitt skilda verksamheter och avdelningar, där några avdelningar traditionellt betraktats som mansdominerande, medan några andra avdelningar traditionellt betraktats som kvinnodominerande.

Inom de avdelningar bland intervjumaterialet som traditionellt uppfattas som mansdominerande, ingår ämnen där män ofta är verksamma i yrkeslivet. Således är de flesta inom avdelningens anställda män, även på de högre positionerna. Samma mönster, fast omvänt, framträder inom de traditionellt kvinnodominerande avdelningarna och ämnena. Därför är det utifrån intervjuerna svårt att uttala sig huruvida olika yrkesroller är könsmärkta, eftersom detta är beroende av inom vilket ämne eller avdelning som fokuseras. Inom de traditionellt kvinnodominerande avdelningarna är större delen av lektorer och professorer kvinnor, medan inom de traditionellt mansdominerande avdelningarna består merparten av motsvarande funktioner av män. Däremot kan slutsatsen dras att det finns utmärkande segregeringsmönster i könsroller och funktioner på avdelningarna, men att de tar sig uttryck på olika sätt. Detta innebär att såväl män som kvinnor är segregerade, fast inom olika verksamheter.

Om det är många män eller kvinnor så präglar det verksamheten. Stereotypen ökar när den egna gruppen är i flertal (prefekt 3).

Denna uppfattning kom också till uttryck i fokusgruppintervjuerna, där bland annat starka kvinnliga subkulturer kan uttrycka sig nedsättande om män. Ytterligare ett intressant mönster i prefektintervjuerna är att så gott som ingen talar om administratörerna. I intervjuerna fokuseras på undervisande och forskande personal, medan administratörerna är osynliggjorda som grupp. Enligt statistik utgörs den överväldigande majoriteten av denna grupp av kvinnor. Administrativ och teknisk personal är för övrigt de enda personalkategorierna inom universitetet som har reglerad arbetstid, medan övrig personal har förtroendearbetstid.

Prefekterna uttrycker att de gärna strävar efter könsutjämnande rekryteringar, men att detta ibland kan vara svårt just för att det ena könet är så underrepresenterat i grundutbildningar och på arbetsmarknaden i stort.

Svårigheten att rekrytera i könsutjämnande syfte skulle möjligtvis kunna uppfattas som ett uttryck för en strukturell könsdiskriminering (Mark, 2007), där det underrepresenterade könet blir svårt att rekrytera eftersom få av det underrepresenterade könet söker utbildningar där de från början är i minoritet bland studentgruppen, och undervisas mer eller mindre helt av det andra könet. Därmed får det underrepresenterade könet små möjligheter att utveckla en yrkesidentitet kopplat till sin könstillhörighet. Prefekternas fokus på rekrytering av fler av det underrepresenterade könet till en avdelning kan ses som ett mått på kvantitativt jämställdhetsarbete, men utgör emellertid ett viktigt led i jämställdhetsarbetet. Emellertid finns det fler faktorer att ta hänsyn till gällande kompetensförsörjning och då är det lätt att prioritera andra faktorer och på så sätt cementera befintliga könsstrukturer. Enligt Wahl m fl (2010) ger könsminoritet upphov till tre strukturella effekter inom organisationer. Den första effekten är synlighet, vilket innebär att könet i minoritet får mer uppmärksamhet, vilket kan vara såväl positivt som negativt. Den negativa aspekten är att uppmärksamheten kan begränsa handlingsförmågan. Den andra effekten är kontrasteffekten, vilket innebär att skillnader mellan majoriteten och minoriteten överdrivs (se även Connell, 2009). Den tredje effekten är assimilering, vilket innebär att minoriteten generaliseras eftersom de är så få, och variationen så liten. Genom att arbeta med att få till en jämnare könsfördelning, kan dessa negativa effekter möjligtvis reduceras inom organisationen.

Mark (2007) och Wahl m fl (2010) hävdar att byråkratiska organisationer tillämpas för att kunna utöva kontroll, för att bevara och upprätthålla maktrelationer. Genom att kvinnor systematiskt rekryteras till lägre befattningar

inom administrationen befästs könsmaktsordningen och segregeringen inom organisationen, där kvinnor strukturellt underordnas män. Det faktum att underordnade positioner, såsom administrativ- och teknisk personal, förväntas redovisa sin arbetstid, medan övrig personal har förtroendearbetstid, sänder omedvetna signaler i organisationen att människor och olika funktioner betraktas på olika sätt. Eftersom administrativa funktioner är könsmärkt, innebär detta särskiljande en segregerande faktor som förstärker den byråkratiska kontrollerande ordningen och dess patriarkala struktur. Mot denna bakgrund är det önskvärt att öka andelen män bland administratörsgruppen för att bryta denna struktur, eller ”för att spräcka enkönade grupper” som Andersson, Amundsdotter & Svensson (2009) uttrycker det.

6. Symboler, föreställningar och diskurser

Statussymbolisk verksamhet

Såväl Portfelts (2006) avhandlingsresultat som intervjuer med prefekter, fokusgruppintervjuer och kvantitativa data för denna studie 2011, visar att det finns en föreställning om hög grad av statusdifferentiering bland universitetets verksamheter. Högst i statushierarkin beskriver intervjurespondenterna utgörs av forskning, därefter undervisning, och till sist, administration som knappast nämns överhuvudtaget.

> *Fråga: Vilken verksamhet ger status?*
>
> *Duktiga forskare som drar in externa medel har hög status.* (prefekt 1)
>
> *Det är en svår fråga. Det beror på vem på avdelningen man frågar. Vad som ger status är olika i olika personalgruppers ögon. Själv är jag väldigt traditionellt akademisk och universitetsinriktad. För mig är status fina titlar och indragna externa medel. Det är det för mig personligen.* (prefekt 2)
>
> *Det är ju forskningen! Det är ju så inom akademin, det finns ju en formell ledningsstruktur och sen finns en informell ledningsstruktur. Den drivs av professorerna och det är ingen skillnad om det är män eller kvinnor. Det är en maktkamp mellan de här.* (prefekt 3)
>
> *Det är forskningen och produktion av vetenskapliga artiklar./… externfinansiering kan också ses som en statusmärkt verksamhet.* (prefekt 4)

Inom forskning tycks även finnas en hierarki, där grundforskning som finansieras

av externa medel, har högre status än den forskning som finansieras med fakultetsmedel, vilket visas både i prefektintervjuer som fokusgruppintervjuer.

En prefekt reflekterar kring hur denne identifierat ett förändrat mönster på avdelningen, där kvinnor påtar sig alltmer framträdande positioner, vilket utmanar rådande könsstrukturer:

> *Vi har många kvinnliga docenter och många är på väg upp, de jobbar mycket för meritering. När vi då söker, har det varit lite blandat. Där på professorssidan är det mer män som söker. Men de kommer, tror jag. Därmed inte sagt att det blir på något annat sätt, men ur ett könsperspektiv tror jag det blir fler kvinnor, även på högre positioner. Det har blivit attraktivt, tror jag, för kvinnor att göra karriär. Jag tror helt enkelt att de satsar mer. Så har det varit så att det blivit en statusförändring, så att… det här ska man egentligen inte säga, men ju fler kvinnor som kommer upp och blir professorer, då blir det inte lika angeläget för män att gå dit. // …men jag kan ju också tro att det är en karriärväg, att komma in i en manlig väg.* (prefekt 3)

Det är intressant att notera att den verksamhet som betraktas som statusfylld är forskning som finansieras med externa medel, vilket skulle ses som ett lyckat uttryck för de övergripande mål och visioner universitetet har att sträva mot *Det moderna universitetet*. Det är emellertid oklart om det finns någon könsmärkning bland forskare som attraherar extern finansiering, eller om det är en jämn fördelning mellan kvinnliga och manliga forskare. Kan det vara som prefekt 3 reflekterar, att fler kvinnor håller på att göra forskningskarriärer, varpå det blir mindre attraktivt för män inom samma vetenskapliga fält? Mot denna bakgrund kan vi se behov av ytterligare kunskap om huruvida universitetets statussymboliska verksamheter är könsmärkta.

Mellanchefers föreställningar kring jämställdhetsarbete

Prefektintervjuerna visar att prefekterna inte arbetar med att upprätta handlingsplaner för jämställdhetsarbetet på avdelningarna:

> *… jag känner mig lite skamsen nästan där på sätt och vis, för jag tror vi befinner oss på steg ett här fortfarande om man ser till avdelningen i stort. //… jag har ingen klar vision om genusmedvetenhet. Det är en del av den vision jag har för hela verksamheten.* (prefekt 1)

> *… ja, det är väldigt i början, för det är ju ingenting som vi aktivt jobbar med. Så vi har inte kommit någonstans i processen, för det är ingenting vi jobbar med. //… nej, det speglas inte i våra prioriterade frågor och det speglas inte i vår handlingsplan.*

Det är nedprioriterat jämfört med andra problem vi har identifierat. Detta kanske gör oss genusblinda. Eller också att vi tycker att vi är jämställda. (prefekt 2)

Nej, det har vi inte gjort. //.. vi har inte jobbat något med jämställdhetsplaner på avdelningen, utan vi har det här dokumentet som finns (på universitetsnivå, vår anm)//. Det handlar mer om att jag som chef har det här i bakhuvudet och utgår från det. (prefekt 3).

Vidare visar prefektintervjuerna att prefekterna tenderar att referera till individnivå snarare än kön, d.v.s. att det handlar om individer snarare än att problematisera kring genus ur ett kulturellt och strukturellt perspektiv, och dess konsekvenser för verksamheten:

Fråga: Jämställdhet – är det 50-50? (män och kvinnor)

Till viss del, men jag tror det handlar mer om att vi är jämställda utifrån hur vi respekteras (Prefekt 3)

Annan frågeställning:

Ja, en jämställd arbetsplats för mig är då en arbetsplats där det inte spelar någon roll vad man har för kön, där vi alla är individer. //…. Det ska inte spela någon roll vad folk har för kön, eller vilka preferenser de har i sovrummet heller för den delen, eller om man inte vill definiera sig som något kön alls. Utan det är individen, hur bra man sköter sitt jobb. Så vill jag ha det. (prefekt 2).

Ingen av respondenterna från prefekt- eller fokusgruppintervjuerna talar om att arbeta kritiskt med genusperspektiv inom avdelningarna och på processnivå, som en strategi för att identifiera och åtgärda eventuella underliggande segregeringsmönster som kan föreligga.

Denna kvalitativa aspekt i jämställdhetsarbetet är enligt Mark (2007) viktig för att verkligen kunna tala om ett jämställdhetsarbete som ger förändringar i grunden.

Ytterligare ett mönster som identifierades var att prefekter gärna talar om betydelsen av genusmedvetenhet i undervisning, för att påverka studenternas genusmedvetenhet. Däremot föreföll prefekterna ha liten kunskap om hur man på avdelningen i praktiken arbetade med detta i kurserna.

Resultaten av den korta enkäten i Query & Report (N=7) visar att prefekterna inte har särskild ekonomisk tilldelning till avdelningarna för att bedriva

systematiskt jämställdhetsarbete, utan förväntas ta detta ur budgeten för avdelningen. Vidare stöd utgör möjligheter att välja en kurs ur universitetets ledarskapskurser, där en är en kurs i jämställdhet. Huruvida prefekterna väljer denna kurs och deltar i den är emellertid oklart. En prefekt har uppgett att denne kan delta i fakultetens utbildning för ledningsgruppen, och några andra att man kan delta på konferenser eller extern utbildning i jämställdhet. Återigen är det oklart huruvida prefekterna faktiskt deltar i sådan möjlighet. Prefekterna uppger att de har tillgång till stöd för jämställdhetsfrågor från personalavdelningen, men om de tar hjälp av detta möjliga stöd är inte klarlagt.

Ovanstående visar att prefekter har möjligheter till utbildning och stöd för att kunna bedriva jämställdhetsarbete. Däremot erhålls ingen särskilt öronmärkt finansiering för att bedriva ett sådant arbete på avdelningarna. Det är oklart huruvida prefekterna deltar i möjliga utbildningsinsatser eller brukar det tillgängliga stödet, och det förefaller inte vara ett krav från universitetsledningens sida att prefekterna behöver genomgå sådan utbildning för att kunna fullgöra sitt uppdrag. Trots allt delegeras jämställdhetsarbetet till prefekter och avdelningsnivå, men det tycks finnas otydlig koppling mellan förväntningar, krav och resultat mellan de olika organisatoriska nivåerna. Sammantaget kan ovanstående empiri uppfattas som det Andersson (2009) betraktar som ett oavsiktligt görande av genus, vilket innebär att genusfrågorna inte reflekteras och integreras i vardagsarbetet. På så vis kan det eftersträvansvärda jämställdhetsarbetet fokuseras på kvantitativa mått, varpå den strukturella könsdiskrimineringen cementeras. Högskoleverkets rapport (2005:41) visar att kvinnor i akademin ofta observerar strukturer som manliga kollegor inte ser eller bemöter. Om mellanchefer inte ser eller bemöter dessa osynliga strukturer, kan universitetet heller inte bli jämställt.

Ovanstående analys kan möjligtvis motsägas genom att fokusera på prefekternas föreställning att jämställdhet handlar om individ snarare än könstillhörighet. Denna uppfattning kan förstås på kvalitativt skilda sätt. Ett sätt att förstå uttalandena är att prefekterna skulle vara könsblinda och avfärda möjligheterna att det existerar könsmärkta underliggande strukturer i organisationen – d.v.s. på samma sätt som i ovanstående stycke. Ett annat sätt att förstå uttalandena är att prefekterna har utgångspunkten att vi i alla, oavsett om vi är män eller kvinnor, är lika, och att alla har lika rättigheter som skyldigheter. Mark (2007) problematiserar de olika perspektiven på jämställdhet, och menar att man kan ta utgångspunkt i att män och kvinnor är lika, likaväl som utgångspunkten att män och kvinnor är olika. Det sistnämnda innebär då att jämställdhet innebär respekt för olikheten.

7. Interaktion

Interaktion och könsmärkning

Prefektintervjuerna visar att prefekterna inte kunde identifiera några specifika könsmönster i kommunikationen på avdelningsmötena, utan uttryckte uppfattningar om att eventuell dominans i kommunikationsmönstren är uttryck för individuella karaktärer snarare än relaterat till kön:

> *Jag tycker det är jättesvårt att dra några generella slutsatser. För mig har det så väldigt mycket att göra med personliga egenskaper. Jag kan se på en man som jag tycker babblar mycket, och sen en annan man som inte säger någonting, och de kan ha samma formella titel, samma formella utbildningsnivå och ungefär samma arbetsuppgifter, men de är så olika som personer och det är det som gör att den ena pratar mer än genomsnittet, och den andra pratar mindre än genomsnittet.* (prefekt 2)

Längre fram i intervjun med samma prefekt gavs uttryck för ett identifierat mönster i olikheter i hur kvinnor och män kommunicerar, vilket kontrasterar med en intervju med en annan prefekt:

> *Fråga: (pratar om kommunikation).. så män i förhållande till kvinnor – ser du skillnad?*
>
> *Nej. Inte om man ser till antalet pratminuter, det tror jag inte. Däremot… så finns säkert lite av de här traditionella skillnaderna att en del män pratar för att göra sin egen stämma hörd, men det gäller ju inte alla män, långt ifrån alla män. // … det finns ju det traditionella att kvinnor uttrycker sig lite mjukare, i betydelsen att de inte framhäver sig själva.* (prefekt 2)
>
> *… en (kvinna) som är tongivande, mycket kritisk och går på, och nästan går till personangrepp* (prefekt 3)

Ovanstående visar hur olika intervjuade prefekter uppfattar huruvida det finns könsmärkning i kommunikation, där prefekt 2 uppfattar att kvinnor uttrycker sig mjukare, medan prefekt 3 upplevt exempel på kvinnor som uttrycker sig tufft. Uppfattningen om att kvinnor uttrycker sig mjukare kan sammankopplas med de stereotypa förväntningar som finns om kön, på samma sätt som kvinnor som bryter mot denna stereotypa norm uppfattas ha mera maskulina drag (Connell, 2009). Utifrån Patricia Yancey Martins (2003) perspektiv skulle här kunna ifrågasättas hur könspraktiken kommuniceras inom universitetsorganisationen.

Vidare skulle kunna ifrågasättas, också utifrån Marin Yancey´s perspektiv, om män respektive kvinnor söker praktisera kön på ett särskilt sätt för att vinna acceptans inom en mansdominerad struktur. Kvinnors och mäns sätt att kommunicera antas här inte utgöra homogen som grupp, men det empiriska underlaget är alltför litet för att kunna fånga eventuella kulturella och strukturella dimensioner av könsmärkt kommunikation.

Interaktion, status och könsmärkning

Fokusgruppintervjun visar att det finns ett samband mellan sättet att kommunicera i förhållande till status. Intervjuerna visar bland annat att samtal blir annorlunda när professorn inträder i rummet, och skämten lite mer rumsrena. Två prefekter från prefektintervjuerna uppger att lektorer och professorer tar större talutrymme än andra professioner i samband med avdelningsmöten:

> *… ja, det är ju framförallt lektorer och professorer som pratar då, medan adjunkterna inte säger så mycket…* (prefekt 4)

Detta är också intressant att sätta i sammanhanget att två prefekter uppger att lektorer och professorer inte deltar i avdelningsmöten överhuvudtaget:

> *… om jag då tar personalmötet, forskarna kommer nästan aldrig…// … men jag försöker stöta på om att det är viktigt* (prefekt 3).

Den betydelse det får att forskare inte kommer till personalmötena kan antas vara tongivande för avdelningen, när de med statusomgärdad verksamhet inte ids dyka upp. I detta sammanhang kan ingen könsmärkning av detta interaktionsmönster identifieras bland intervjumaterialet, eftersom lektorerna och professorerna från de två avdelningarna som citaten omfattar består av såväl kvinnor som män. Man kan däremot utifrån ett maktperspektiv tolka detta som en maktdemonstration där själva mötet och dess innehåll ges en lägre prioritet. Mot denna bakgrund bör interaktion och statusomgärdade funktioner studeras ur ett genusperspektiv såväl som ett maktperspektiv inom organisationen i syfte att identifiera kommunikationsmönster.

Samtalsklimatet för jämställdhetsfrågor

Prefektintervjuerna visar att prefekter har olika uppfattningar om kollegors syn på att öka sin genusmedvetenhet. En prefekt uppgav på lickertskalan att frågans relevans uppfattades som 3 (på en skala mellan 1-10, där 1= mycket låg relevans och 10= mycket hög relevans):

... jag tror att om jag skulle vilja uppmärksamma frågor som jag inte tycker har uppmärksammats tidigare, så – det är en hypotetisk gissning – att om jag skulle välja att uppmärksamma, jag tror inte det skulle möta på motstånd. Jag tror inte det. (prefekt 2)

Ytterligare en prefekt skattade frågan som en 7:a:

... vi haft aktiviteter för att diskutera hur vi blir bättre inom vårt område är det många lärare som jag haft kontakt med som säger att det är ju bara fånigheter…// å andra sidan håller jag med, det är inte rimligt att räkna män/kvinnor bland bokförfattare när man väljer kurslitteratur… (prefekt 1).

Medan det första citatet indikerar att prefekten faktiskt inte försökt tala om jämställdhetsfrågor på avdelningen, visar det andra citatet att prefekten har gjort detta. Intressant att notera är att prefekt 1 (andra citatet) pekar på att den kvantitativa aspekten i litteraturlistor när det gäller boktitlar skrivna av män eller kvinnor inte säger särskilt mycket om jämställdhet. Fokusgruppintervjuerna visar att man inte diskuterar jämställdhet och om universitetet är en jämställd arbetsplats.

Intressant att notera är att två prefekter besvarade frågan genom att tala om helt andra saker än det frågan rörde, vilket innebär att frågan osynliggjordes. Om detta beror på otydlighet hos intervjuare, eller att respondenter feltolkat frågan, eller om att frågan medvetet osynliggjordes kan vi inte veta. Samtalsklimatet kring jämställdhetsfrågor kan också relateras till hur prefekterna argumenterade kring att själva arbeta med dessa frågor på respektive avdelning. Ingen av intervjuade prefekter arbetar systematiskt och aktivt med jämställdhetsfrågor.

… det får en lägre prio än allt annat jag måste förhålla mig till. //… så det har en låg prioritet, men hos mig har det att göra med att jag inte tycker det är så problematiskt som vissa andra delar, för jag tycker vi har en ganska hög nivå i högskolesverige (prefekt 2).

Vid mailutskick till prefekter med förfrågan om att delta i intervjustudien i detta arbete, svarade flera av dem inte. I samband med mailutskicket förklarades syftet med studien och att det skulle handla om jämställdhet och jämställdhetsarbetet inom organisationen. Prefekter har förstås en hög arbetsbelastning, men det finns ändå en information om i det faktum att flera inte ens förmådde sig att svara på mailen överhuvudtaget. Likadant har det varit med den korta enkäten i Query & Report, som sändes till 16 respondenter, och där endast 7 prefekter svarade.

Kan det vara så att jämställdhet och jämställdhetsarbetet inom organisationen är nedprioriterat, och att det är aspekter som anses som mindre viktiga? Eller beror det endast på hög arbetsbelastning?

Ovanstående visar att jämställdhetsfrågorna inte har någon högre prioritet bland vare sig till de prefekter enkäterna riktade sig till, men som merparten av prefekter inte besvarade, bland intervjuade prefekter, och att det saknas en jämställdhetsdebatt på avdelningsnivå. Detta innebär att jämställdhetsfrågan åsidosätts. Frånvaron av en offentlig debatt om jämställdhet och det faktum att mellanchefer kan åsidosätta upprättandet av jämställdhetsplaner är ett uttryck för det Wahl m fl (2010) benämner som passiva motståndsformer till jämställdhetsarbete. Exempel på sådana passiva motståndsformer är när jämställdhetsfrågor kan bortprioriteras eftersom andra åtaganden anses viktigare. För att komma förbi dessa passiva motståndsformer kan gender mainstreaming, eller jämtegrering tillämpas, vilken är en strategi som tillåter tillämpning av många metoder (Walby, 2005; Wahl m fl, 2010). Oavsett metod, fokuseras på att integrera jämställdhetsfrågor i vardagsrutiner. För att detta ska möjliggöras krävs systematiska genusanalyser.

8. Personligt och/eller förväntat förhållningssätt

Den ideala medarbetaren

Prefektintervjuerna och fokusgruppintervjuerna visar att den ideala medarbetaren är kompetent, jobbar hårt och stöder kärnverksamheterna. Vidare förväntas den ideala medarbetaren vara lojal som ställer upp och hjälper till, samt se till verksamhetens helhet snarare än till sin egen del. Ingen av respondenterna från grupperna uttryckte att föreställningen om den ideala medarbetaren är könsmärkt, utan att det istället handlar om den personliga karaktären.

> *… men den ideala medarbetaren har ju en efterfrågad uppsättning kompetenser som stöder kärnverksamheten först och främst inom något område, grundutbildning och forskningsområde… //… Ingen könsmärkning som jag ser det. Ingen tanke på att här behöver vi en rejäl karl, eller här vore det bra med en kvinna.* (prefekt 1)

> *…den ideala medarbetaren är någon som jobbar hårt och som inte gnäller. //… Men i avseende på kön då? Nej, jag har ju duktiga medarbetare av båda kön, som jag tycker är duktiga. // … Om jag anställer någon person i 30-årsåldern, är jag inte mer orolig för att kvinnan ska vara borta mer än en man. Inte i vår värld, inte i den generationen.* (prefekt 2)

… den ideala medarbetaren är väl kanske den som kan se helheten, en som har förmåga att höja blicken, och inte sätta sig själv i första rummet. Att man är lojal…/// … jag vill gärna känna att personen ser till verksamheten och försöker ha en ambition att det ska bli så bra som möjligt för helheten.// Det är inte könsmärkt, det är mer personlighet. (prefekt 3)

Till skillnad mot de verksamheter som är statusomgärdade i organisationen, definieras andra kvaliteter som önskvärda hos den ideala medarbetaren. Det finns en föreställning om att den ideala medarbetaren har en androgyn karaktär, eftersom ingen talar om egenskaper som explicit könsmärkta. Detta för tankarna till Connells (2009) studier om att könskaraktärer inom vissa miljöer håller på att luckras upp och omdefinieras. Vi ställer oss kritiska till att det inte skulle existera någon könsmärkning av den ideala medarbetaren, och att det möjligtvis handlar om det Acker & van Houten (1974, i Wahl m fl., 2010) uttrycker som könblindhet, eller det osynliggörande av könsstrukturer som uttrycks i Högskoleverkets rapport (2005:41). Utifrån vårt perspektiv skulle djupare studier om universitetets kultur behöva genomföras för att bringa klarhet om hur könsmärkning föreligger, och hur den i så fall ser ut.

Att bli den ideala medarbetaren – på lika villkor?

Jämställdhet förutsätter att lika hänsyn tas till såväl kvinnors som mäns förutsättningar för att kunna verka i arbetslivet, och att själva arbetslivet konstrueras så att kvinnor och män kan delta på jämlika villkor. Universitetet har gjort en satsning för att rekrytera fler yngre kvinnor till ledande positioner, vilket i sig kan anses vara positivt. Däremot framgår inte av formella dokument vilka åtgärder universitetet vidtagit för att ta itu med den kultur som sätter normer för hur man kan kombinera att gott arbete med ett lyckligt familjeliv. Den enda aspekt som kunnat identifieras bland universitetets formella dokument är en resepolicy som gör att anställda inte ska behöva vara ifrån sin familj längre än nödvändigt. I fokusgruppintervjuerna problematiserade respondenterna om man ska ha familj som anställd vid universitetet och om det är idealiskt.

Prefekterna trycker i intervjuerna särskilt på hur viktigt det är i jämställdhetsarbetet att skapa förutsättningar för att pussla ihop yrkes- och familjeliv:

Jag ser en jämställd arbetsplats som en arbetsplats där man inte gör skillnad på mäns och kvinnors arbetssituation. Den ska inte vara enkönad, det går inte. Det behöver inte vara 60-40 eller något sådant för att det ska vara en jämställd arbetsplats. Det är en fråga om att män och kvinnor inte hämmas av att vara man eller kvinna i

sin arbetssituation. Man ska ha goda förutsättningar för att leva det liv man lever. Sådana saker som föräldraskap eller karriärmöjligheter ska inte förändras t ex. //…En sak jag vill slåss för är att kunna kombinera arbetsliv och föräldraskap. I samhället blir det en väldigt massa ursäkter för män, att det blev så besvärligt, det fick min fru ta hand om. Men har man en arbetsgivare som tar in i planeringen är det en vinst för alla, och att man inte släpper det för att det är besparingstider. // en bra indikator är hur föräldradagar tas ut. (prefekt 1)

När det rör möjligheterna att kombinera karriär med familjeliv, är det också viktigt att inte betrakta kvinnor eller män som homogena grupper. Dessvärre tycks forskningen om föräldraskap inom akademin ensidigt problematisera kvinnors förutsättningar för karriär och föräldraskap (Högskoleverket, 2005:41; Husu, 2010; Ledwith & Manfredis, 2000). Vårt perspektiv innefattar att även män inom akademin är föräldrar. Ledwith & Manfredis forskning visar att kvinnor inom den brittiska akademin uppvisar två olika strategier för att hantera livspusslet i förhållande till karriär. Resultaten av deras forskning visar att äldre kvinnor med yngre barn väver ihop sin akademiska karriär kring man och barn, samtidigt som de utvecklar entreprenöriella tendenser, medan yngre kvinnor tycks utgå ifrån att jämställdhet är uppnådd och organiserade sitt familjeliv kring sina akademiska karriärer. Vidare visar studien att äldre kvinnor är mer sensitiva för att uppfatta subtila homosociala kulturer, attityder och normer vid universitetet, jämfört med yngre kvinnor som är mer omedvetna om könsrelaterade maktrelationer. Ingen av dessa grupper var särskilt intresserade av att samarbeta eller skapa nätverk för kvinnor inom universitetet. Att gruppen kvinnor inte är homogena kan även antas gälla för män, och det kan finnas skäl att anta att även vid Karlstad universitet finns olika grupper av män och kvinnor som antar olika strategier för att få ihop karriär med familjeliv. Vi finner det positivt att prefekterna i intervjuerna förefaller ha hög medvetenhet och ambitioner att karriär och familjeliv skall kunna kombineras oavsett könstillhörighet, men kan även identifiera ett kunskapsglapp om huruvida kvinnors och mäns förutsättningar vid universitetet ser ut för att kombinera karriär och familjeliv.

9. Avslutande reflektioner

I vår redovisning ovan har vi illustrerat att Karlstads universitet inom många områden uppvisar ojämställdhet mellan kvinnor och män. (Bland annat återfinns män i större utsträckning på högre poster och de synes erhålla (eller åtminstone leda) fler större externt finansierade projekt, något som i sin tur skapar bättre förutsättningar för meritering. Något som inte tas upp är synen på

vad ledarskapskompetens är och vad som krävs av chefer i avseende på att kunna omsätta värdegrundsskapande arbete och förändringsarbete. Kompetensen till själva implementeringen av dessa frågor tas tyvärr förgiven i organisationen. Synen på de moderna ledarskapet ses i dag som en specifik kompetens som inte kommer automatiskt med akademisk meritering. De moderna organisationerna i dag kräver mer kompetens för att arbeta med förändringsarbete än för bara några år sedan (Adolphson & sjögren, 2006) Vi har också illustrerat frånvaron av kunskap om hur det faktiskt ser ut på många områden samt argumenterat att arbetet för att främja jämställdhet står på en förenklad grund med sin betoning av individen och sitt förbiseende av kulturella mönster och genuskodade verksamheter och rutiner. Sammantaget pekar detta på behovet av att stärka jämställdhetsarbetet. Vi skulle vilja beskriva den nödvändiga förändringen som att man måste lyfta ambitionsnivån från att erbjuda jämställdhet till att från högsta ledning och nedåt i organisationen ta ett faktiskt ansvar för ett systematiskt förändringsarbete.

Ovan har vi också påpekat behovet av att förstå jämställdhetsarbetet ur ett intersektionellt perspektiv. Detta inbegriper bland annat att bedriva ett sammanfogat arbete för jämställdhet och mot diskriminering. Trots att diskrimineringslagen lyfter fram flera diskrimineringsgrunder är arbetsgivare (som universitet) i nuläget bara skyldiga att utöva ett planmässigt arbete för att främja lika rättigheter vad gäller diskrimineringsgrunderna kön, etnisk tillhörighet och religion eller annan trosuppfattning (SFS 2008:567 3 kap.) Ett systematiskt arbete för att främja lika behandling utifrån samtliga diskrimineringsgrunder skulle innebära en förstärkning av arbetsmiljön och främja lika möjligheter för breda personalgrupper. Det skulle också innebära att Karlstads universitet lägger sig i framkant vad gäller arbetet för jämställdhet och lika behandling. Karlstads universitets ambition att vara ett modernt universitet baseras på beskrivningar av ett universitet som karakteriseras av ett brett samhällsengagemang och som bedriver utbildning och forskning av hög kvalitet. Utifrån det perspektiv på genus och jämställdhet som stått i centrum såväl i den kurs vi gått som i detta dokument framstår ett engagerat och kunskapsbaserat arbete för jämställdhet och lika behandling som en grundpelare för ett sådant modernt universitet.

10. Rekomenderade åtgärder

I Främjandeområden

- Upprättande av rutiner för årlig uppföljning av jämställdhetsarbetet på avdelnings och fakultetsnivå.
- Tydliga krav på prefekter att i medarbetarsamtal belysa jämställdhetsarbete.
- Tillsätta ekonomiska resurser för att förankra jämställdhetsarbetet i ledningen

- Utvärdera medarbetarnas individuella insatser i lönedialog och utvecklingssamtal.
- Att infoga jämställdhet som kvalitetsmål som ligger till grund för tilldelning av ekonomiska resurser.
- Upprätta likabehandlingsplaner som beaktar samtliga diskrimineringsgrunder.
- Integrera jämställdhetsaspekter i de fyra åtgärdsområden som presenteras i kompetensförsörjningsplanen.
- Inrätta ett tjänstetidssystem som gäller samtlig personal, så att alla personal behandlas likvärdigt.
- Universitetsledningen bör ge tydliga riktlinjer för vad som förväntas av prefekter gällande jämställdhet.
- Ansvarfördelningen när det gäller jämställdhetsarbetet behöver förtydligas i organisationen och ha sin utgångspunkt i den centrala ledningen.
- Universitetsledningen behöver kommunicera ut i organisationen att jämställdhetsfrågorna måste prioriteras.
- Universitetet bör inrätta systematiska rutiner för genusanalyser
- Jämställdhetsfrågorna bör integreras i alla processer, även beslutsprocesser, inom universitetet för att på så sätt medvetandegöra s och bli en del av den vardagliga verksamheten.

II Kartläggningar

- Kartläggning av fakulteternas och avdelningarnas jämställdhetsplaner.
- Kartläggning av fakulteternas och avdelningarnas konkreta arbete med jämställdhet ser ut.
- Kartläggning av ojämlikhetsskapande strukturer och kulturer inom organisationen.
- Kartläggning av lika möjligheter och arbetsvillkor för personal utifrån diskrimineringslagens samtliga diskrimineringsgrunder.
- Avdelningarna bör studera vilka segregeringsmönster som existerar och hur de tar sig i uttryck, för att sedan utarbeta en åtgärdsplan för segregeringsmönster.
- En kartläggning om och i så fall hur, universitetets statussymboliska verksamheter är könsmärkta såväl på ledningsnivå som avdelningsnivå.
- Universitetet bör studera organisationens kommunikationsmönster och könsmärkning.
- Universitetet bör studera om det förelägger en könsmärkning av den ideala medarbetaren och hur den i så fall är könsmärkt.
- Universitetet bör studera mäns och kvinnors förutsättningar för att

kombinera karriär och familjeliv, samt vilka strategier kvinnor respektive män tillämpar för att kombinera karriär och familjeliv, för att utifrån kartläggningen utarbeta en handlingsplan för att säkerhetsställa lika villkor för män och kvinnor.

III Höjd kunskapsnivå

- Prefekter bör få såväl utbildning, resurser, stöd och krav på sig att aktivt arbeta med jämställdhetsfrågor på avdelningarna, och hjälp med att medvetandegöra sitt perspektiv på jämställdhet och dess uppdrag.
- Prefekter bör ges kompetens att sätta egna mål för sin verksamhet gällande jämställdhet.
- Erbjuda prefekter möjlighet till ökad kompetens i kommunikation för att medvetandegöra eventuella mönster relaterat till status och kön.
- Erbjuda chefer kompetenshöjande kurser i processorienterat ledarskap och tillämpat förändringsarbete.
- Erbjuda chefer möjlighet till mentorskap i jämställt ledarskap.

11. Referenser

Acker, J.(1992).Gendering Organizational Theory. In (Ed.)Mills, Albert, & Tancred Peta. *Gendering Organizational Analysis.* London: saga publications

Adolphson, K. & Sjögren, J. (2006) Leda jämt: En handbok för chefer i att leda jämställt. Stockholm: Ledarna.

Andersson, S., (2009). Aktionsorienterad genusforskning – i skärningspunkten mellan genusforskning och ett praktiskt jämställdhetsarbete . I (Eds: Andersson, S., Amndsdotter & Svensson)) *Mellanchefen som maktpotential* Hudiksvall: Fiber Optic Valley

Connell, Raewyn (2009) *Om genus*. Göteborg: Daidalos

Crenshaw, K. W. (1994). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. In Fineman. M. A. & Mykitiuk, T. (eds), *The public nature of private violence* (93–118). London: Routledge.

Essed, P. (1991) Understanding Everyday Racism: An Interdisciplinary Theory. Newbury Park: Sage.

Gunnarsson, Ewa (2006): "The Snake and the Apple in the Common Paradise", i Aagaard Nielsen, Kurt & Lennart Svensson (eds.): *Action research and Interactive research – Beyond Practice and Theory.* Maastricht: Shaker Publishing.

Huusu, L. (2005) Dold könsdiskriminering på akademiska arenor – Osynligt, synligt, subtilt. Högskoleverkets rapportserie 2005:41R.

Ivarsson, S. (2011) Föreläsning Genus i försvarshögskolan, kursen Ledarskap för jämställd och hållbar högre utbildning, Försvarshögskolan, Stockholm 24/5 2011.

Jahan, R. (1995) *The Elusive Agenda: Mainstreaming Women in Development,* London: Zed Books.

Karlstad universitet:

KAUs dokument

Kompetensförsörjningsplan 2011- 2015 f

Ledar- och medarbetarpolicy 2009

Jämställdhets- och mångfaldsarbete vid Karlstads universitet, inklusive Jämställdhetsplan 2010 – 2012

Uppföljning av jämställdhetsplan 2010

Årsredovisning 2010 Karlstads universitet, Red. Rolf Johansson; Universtetstryckeriet

Krekula, C. (2009) Age coding: On age-based practices of distinction, International Journal of Ageing and Later Life, 4:2:7-31.

Krekula, C. (2011) Åldersdiskriminering i svenskt arbetsliv. Om ålderskodningar och myter som skapar ojämlikhet. Rapport för Diskrimineringsombudsmannen.

Larsson, K. (2008). Mellanchefer som utvecklar– om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg. Linköping *Studies in Arts and Science No. 420* och. Linköping: Linköpings Universitet, Linköping *Studies in Behavioural Science No. 127* Institutionen för beteendevetenskap och lärande.

Ledwith, S. & Manfredi, S. (). Balancing Gender in Higher Education. A Study of the Experience of Senior Women in a New UK University. *European Journal of Women's Studies February 2000 vol. 7 no. 1 7-33.*

Lind Nilsson, I. (2010). *Maktens fallgropar*. Lund: Studentlitteratur.

Mark, Eva (2007) *Jämställdhetsarbetets teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur (148 s.)

Martin, Pat. Yancey (2003) „"Said and done" versus "saying and doing". Gendering practices, practicing gender at work. *Gender & Society*. Vol. 17, No. 3, pp 342-366.

Norlander, K. (1994). V*ad gör strukturerna med oss? Feminismens akademiska dilemma*. Kvinder, køn & forskning, 1996, Vol 5 (3) (pp. 31-40).

Pernrud, Björn (2004) *Genus i akademin. Rapport från en undersökning av sexuella trakasserier vid Karlstads universitet.* Karlstad: Univ.

Portfelt. I. (2006). *The University; A Learning Organization? An illuminative Review Based on System Theory*. Karlstad: Karlstad University Studies 2006:23.

Schwalby, M.(2008). Rigging the game. How Inequality is Reproduced in Everyday Life,Oxford: Oxford University Press.
SF 2008:567, Diskrimineringslag, Rättsnätet.
SOU 2011:1 Svart på vitt – om jämställdhet I akademin. Betänkande av Delegationen för jämställdhet i högskolan. Stockholm: Fritzes.
Squires, J. (2005) Is Mainstreaming Transformative? Theorizing Mainstreaming in the Context of Diversity and Deliberation, *Social Politics* 12 (3).
Wahl, Anna et. al (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön.* Lund:Studentlitteratur (226 s.)
Wahl, Anna et. al. (2008) *Motstånd och fantasi*. Historien om F. Lund: Studentlitteratur
Walby, S. (2005) Gender Mainstreaming: Productive Tensions in Theory and Practice, *International Studies in Gender*, State & Society, 321–343.
Woodward, A. (2004) European Gender Mainstreaming: Promises and Pitfalls of Transformative policy, Review of Policy Research, 20 (1): 65–88.
Young, P. Leadership and gender in higher education: a case study. *Journal of Further and Higher Education*. 2004, Vol. 28, issue 1, pp. 95-106.
Åström, G. (2011) Föreläsning Genusperspektiv på akademins dåtid och nutid, kursen Ledarskap för jämställd och hållbar högre utbildning, Karlstads universitet 26/1 2011.

BILAGA 1

FOKUSGRUPPSINTERVJU

Frågeguide:

- Information om kursen och om syftet med intervjun
- ”Det första tema jag vill att ni talar om är vilka verksamheter inom avdelningen ni tycker är statusmärkta” Hur framträder deras status?
- Vilka verksamheter får mindre uppmärksamhet? Vilka är mindre statuspräglade? Hur framträder det?
- Vilka föreställningar har avdelningen om den ”ideala medarbetaren”?
- Hur hör genus ihop med bilden av den ideala medarbetaren?
- Vilka erfarenheter har ni av att bryta mot förväntningar på den ideala medarbetaren?

Gruppens sammansättning: I gruppen deltog fem personer, två kvinnor och tre män. Av gruppens deltagare var två lektorer, en doktorand, en adjunkt och en administratör. De befann sig inom ett åldersspann på ca 25—55 år. Någon av dem hade varit verksamma på avdelningen mer än 15 år medan andra hade anställts under de senaste åren.

Genomförande: Intervjun genomfördes vid slutet av arbetsdagen i ett av avdelningens mötesrum. Intervjun tog ca 1,5 timme. Under intervjun fördes anteckningar om vad som sades och dessa skrevs ut i enklare punktform direkt efter avslutad intervju.

BILAGA 2

PREFEKTINTERVJUER

Andersson (2009) beskriver utifrån ett genusteoretiskt ramverk hur aktionsorienterad genusforskning har använts i jämställdhetsarbete i syfte att både analysera och förändra en organisation. Andersson har då modifierat Joan Ackers fyrsidiga genusmodell (Se Acker (1992)) men utgått från hennes fyra frågeställningar: A) Segregreringsmönster, B) Interaktion, C) Symboler,förställningar och diskurser samt D) Personliga och förväntade förhållningssätt. Svensson (2009) utrycker i sin text ett antal argument för nyttan av ett aktivt jämställdhetsarbete (s.25), som kan vara av intresse att studera om våra prefekter instämmer i:

1. En jämställd arbetsplats uppfattas som mer trivsam
2. Trivsel ökar både produktivitet och effektivitet
3. Att bli genusmedveten chef handlar om att utvecklas som ledare och människa

Svensson (s. 26) påstå vidare att förändringsledare måste också räkna med svårigheter, vilket vi också vill studera om våra prefekter instämmer i:

4. Att öka sin genusmedvetenhet är personligt utmanande
5. Att öka sin genusmedvetenhet möter motstånd från kollegor

Vidare beskriver Amundsdotter (2009) tre processer i nätverket – Att synliggöra mönster, Att skapa handlingsplaner samt Att gå från ord till handling. Vi vill veta hur våra avdelningar befinner sig i dessa tre steg.

Genom att genomföra intervjuer från en intervjuguide byggd på inom Joan Acker ABCD kategorier, de fem påståenden som används dom argument samt från den trestegsmodell Amundsdotter konstruerat för de tre nätverksprocesserna kommer vi att ge en analys av likheter och skillnader vi kan se i fyra prefekters syn på jämställdhetsarbetet vid avdelningar på Karlstads universitet.

Metod

Inbjudan till intervjuerna har skett dels på personlig basis (intervjuaren har frågat prefekten om det går bra att komma och samtala om frågorna som ett led i en kurs). Tre prefekter har svarat ja direkt. Vid en mailförfrågan till samtliga prefekter besvarades mailet endast av en prefekt som senare ställde upp på intervjun. Intervjun genomfördes på respektive prefekts arbetsrum. Tre av intervjuerna bandinspelades och transkriberades, vid en fördes anteckningar. Prefekterna godkände att transkriptioner fick användas inom arbetsgruppen för denna uppgift, samt att citeringar kunde användas i analys och redovisning i slutrapport. Citat som understödjer de argument vi framför i vår analys kommer från prefektintervjuerna.

Intervjuguide

1 Joan Acker's ABCD

A, Könssegregrering

1. Hur många kvinnor respektive män finns på avdelningen? (vertikal)

2. a) Vilka yrkeskategorier (horisontell)
   b) Är de könsmärkta?
   c) Hur?

3. a) Finns det specialiseringar inom din yrkeskategori? (Intern)
   b) Är dessa könsmärkta? Ja
   c) Hur?
   d) Vilken verksamhet ger status?
   e) Hur många män/kvinnor arbetar med verksamhet som ger status?

B, Interaktion (Omarbetad till intervju)

4. Din uppfattning om vem som pratar mycket och med vem
   – på möten, i fikarummet?

5. Vem pratar mindre – på möten, i fikarummet?

6. Hur kan man förstå samtal, mönster på möten i förhållande till position, ålder, kön

C Symboler.föreställningar, diskurser

7. Hur ser du på vad uppfattas som statusomgärdad verksamhet på din avdelning?

8. Beskriv hur man pratar om statusomgärdad verksamhet?

9. Vilken verksamhet uppmärksammas inte?

D Personliga och förväntade förhållningssätt

10. Hur ska en ideal medarbetare på din avdelning vara?

11. Är den bilden könsmärkt?

12. Hur vill du beskriva ditt eget förhållningssätt till ”det ideala”?

2 Påståenden

Ange på Lickert-skala 1 till 10 (instämma ökande) samt kommentar

1 *En jämställd arbetsplats uppfattas som mer trivsam*
Kommentar:

2 *Trivsel ökar både produktivitet och effektivitet*
Kommentar:

3 *Att bli genusmedveten chef handlar om att utvecklas som ledare och människa*
Kommentar:

4 *Att öka sin genusmedvetenhet är personligt utmanande*
Kommentar:

5 *Att öka sin genusmedvetenhet möter motstånd från kollegor*
Kommentar:

3 Nuläge - Var befinner sig din avdelning i följande process:

1. Att synliggöra mönster

2. Att skapa handlingsplaner

3. Förändringsprocess – från ord till handling

4 Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning

1. Vilka förändringsprocesser krävs
   a) kort sikt och
   b) på lång sikt?

2. Hur initieras de och varför?

3. Prioriteringar på
   a) kort sikt och
   b) på lång sikt?

4. Hur beskriver du skillnaden mellan vision och nuläget?

5. Ge tre viktiga indikatorer för en jämställd och hållbar högre utbildning sett ut avdelningsperspektiv

ÖREBRO
UNIVERSITET

Examinationsuppgift för Örebro universitet

1. Uppdrag och syfte 211
2. Inledning - Varför jämställdhet 211
3. Läget vid Örebro universitet 213
4. Diskussion 217
5. Åtgärdsförslag 222
6. Slutord 225
7. Referenser 226

1. Uppdrag och syfte

Denna rapport är resultatet av en kurs i *Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning* som en grupp på fyra medarbetare vid Örebro universitet deltagit i under våren 2011. Kursen har i huvudsak skett på distans och riktat sig till personal med anställning vid Karlstads universitet, Mittuniversitetet, Högskolan i Gävle, Högskolan i Halmstad, Försvarshögskolan och Örebro universitet. Kursen som har finansierats av Delegationen för jämställdhet (DJ) har haft som mål att synliggöra och problematisera hur genus konstrueras på såväl strukturell, institutionell som på individuell nivå i den akademiska organisationen. Utbildningen har syftat till att visa hur man utifrån genusteoretiska kunskaper kan arbeta med förändringar i syfte att uppnå ett mer jämställt ledarskap. Följande rapport är resultatet av ett projektarbete som bygger på gruppens samlade erfarenheter tillsammans med allt som förmedlats under kursens gång via föreläsare och litteratur och inte minst alla de intressanta samtal som förts i olika konstellationer vid de träffar som skett vid respektive lärosäte. Sammantaget har detta mynnat ut i en text i syfte att skapa en plan för hur jämställt ledarskap i akademin skulle kunna utformas. Efter en inledande text om motiv för det vi gjort så är arbetet indelat i tre delar, *Läget vid Örebro universitet, diskussion och åtgärdsförslag.*

2. Inledning - Varför jämställdhet

Varför är det angeläget och viktigt att sträva efter ett ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning? Eva Mark (2007) beskriver uttrycket jämlikhet som något som står för att alla människor har lika värde, skyldigheter och rättigheter och att detta gäller förbehållslöst, alltså inte beroende på vad man gör eller har gjort utan just för att vi är människor. Hon menar vidare att ordet jämställdhet etablerades under 1970-talet och det kom att betyda jämlikhet mellan könen. Som vi ser det så är det svårt att särskilja detta och då menar vi att synen på människan och allas lika värde inte kan utesluta någon, eller någon slags indelningsgrupp av människor. När vi läser Raewyn Connells (2009) beskrivning av hur den representativa jämställdheten ser ut på olika håll i världen så visar den tydligt att människors lika värde kan finnas inskrivet i dokument men inte på något sätt gäller i praktiken. Connell (2009) skriver vidare om resultat från genusforskning från olika länder och som visar att våra föreställningar om

kvinnor och män bör problematiseras. Resultaten visar också på vikten av en medvetenhet om hur olika vår bakgrund är liksom hur mycket vår bakgrund betyder för hur vi tänker och vad vi har skaffat för vanor, något som för övrigt kan kopplas till Bourdieus teori om habitus (Mark, 2007). Connell (2009) beskriver sin egen bakgrund och att denna bakgrund är något man måste förhålla sig till. Just denna ödmjuka inledning fick oss att tänka på hur viktigt just detta är, nämligen en medvetenhet om vilka vi är och varför vi tycker som vi gör. Har vi reflekterat över våra åsikter och var de kommer ifrån eller står vi för något som är oreflekterat och vid närmare granskning visar sig vara internaliserade kunskaper utan koppling till erfarenheter och vidare sammanhang?

I följande text ska vi anföra några motiv för att arbeta med jämställdhet i en akademisk kontext. En av anledningarna, kanske den viktigaste, är kopplat till demokratiskt arbete, något som Mark (2007) menar är viktigt att slå vakt om och inte är relaterat till nytta. Samtidigt med detta så kallade egenvärde så finns det ett instrumentellt värde i att arbeta för jämställdhet och då hänvisar vi till den rådande situationen där det finns en väldig obalans beträffande jämställdhet i maktens korridorer (Mark, 2007, Connell, 2009, Husu, 2010). En annan instrumentell aspekt är lönsamhet och ur det perspektivet, så finns det forskningsresultat som påvisar att en jämställd arbetsplats ökar lönsamheten, och en strävan efter ökad kvalitet. En arbetsplats där alla anställda får samma utgångsläge kan låta som en självklarhet, men frågan har många dimensioner.

Att det inte alltid råder jämställdhet i vårt samhälle kan vi alla konstatera och på ytan ter sig högskolevärlden vara könsneutral när både män och kvinnor kan studera på lika villkor, ta examina, ansöka om tjänster och sträva efter att få högre positioner inom den akademiska hierarkin. Men vid närmare granskning så är universiteten genomsyrade av föreställningar om kön (Liisa Husu 2005:41R).

Som vi ser det så är det ett oerhört resursslöseri, det finns alltså en potential som inte utnyttjas i och med att kvinnor inte får den chans att komma till tals som vore rimlig. Detta ser vi bl.a. som en kvalitetsfråga där vi anser att en mängd värden och idéer skulle komma fram om fler fick vara med och påverka på olika nivåer inom akademin. Kvalitetsbegreppet i sig är också ett begrepp som används i många sammanhang inte minst i akademin, något som skulle problematiseras mer eftersom det finns tendenser att vilja kvantifiera kvalitet, något som för övrigt Jönsson, Stranneby, Liedman, m.fl. (2007) diskuterar som en problematik i vårt nuvarande samhälle. Vi kan bara konstatera att det finns tecken på att kvalitet ibland tenderar att bli kvantitetsrelaterat och vad blir konsekvenserna av det? Frågan om jämställdhet är som vi ser det komplex och arbetet med att försöka göra akademin mer jämställd verkar enligt Liisa Husu (2010) vara ett arbete som kräver insatser från många olika håll i samhället och dessutom på alla nivåer.

3. Läget vid Örebro universitet

Under denna rubrik avser vi att beskriva hur läget beträffande den representativa jämställdheten ser ut vid Örebro universitet samt ta upp de satsningar och projekt mm, såväl kvantitativa som kvalitativa, som görs vid Örebro universitet. Beskrivningen är inte heltäckande men beskriver de satsningar och strategier som fastslagits av ledningen i syfte att skapa en jämlik- och jämställd arbetsplats.

3.1 Jämställdhetsarbetets organisation på ÖU

Inom ramen för Örebro universitets organisation så finns en jämställdhetsplan som omfattar verksamheten och medarbetare vid universitetet. Denna tar sin utgångspunkt i diskrimineringslagen och universitetsstyrelsen har fastställt en strategi för jämlikhet och jämställdhet 2010-2015. I denna strategi ingår också kvalitetsarbete där universitetet ska vara en attraktiv och god arbets- och studiemiljö.

Universitetet har ett särskilt åtagande när det gäller jämställdhet, något som har stöd i diskrimineringslagen där kön har en särställning även om de andra diskrimineringsgrundande kategorierna också måste tas hänsyn till. Intersektionalitet är här ett begrepp och analysverktyg som kan bidra till förståelsen för hur de olika diskrimineringsgrunderna kan relateras till varandra. Målet med denna strategi är förstås att medarbetare ska ha kunskaper om jämställdhet och genus som är kopplade till verksamheten men att det också ska finnas möjlighet att få stöd och hjälp i dessa frågor av från såväl centralt som lokalt håll inom universitetet.

Vid Örebro universitet koordineras jämlikhets- och jämställdhetsarbete inom ramen för ledningskansliets verksamhet och inom området arbetar två jämlikhetsutvecklare med organisation och verksamhet. Det finns även ett jämlikhetsråd på central nivå med sakkunniga från olika delar av diskrimineringsgrunderna. Dessutom finns det lokala ombud, gärna en kvinna och en man på varje avdelning/akademi där ett viktigt mål är att alla områden ska vara representerade. Denna förankring i de olika verksamhetsområdena bildar nätverket för jämlikhet. Dessa ombud har som uppdrag att bidra med olika insatser för det lokala jämlikhets- och jämställdhetsarbetet samt skriva, revidera årliga lokala jämställdhetsplaner.

3.2 Jämställdhetsstatisktik ÖU

Nedanstående statistisk bygger på siffror från december 2010 som finns redovisat i Jämställdhetsplan för Örebro universitet 2011-2012.

Vid Örebro universitet arbetar ungefär lika många kvinnor som män. Medarbetarna finns antingen inom administrationen (ungefär 30 %) eller inom utbildning och forskning (ungefär 70 %).

Administrationen är generellt könssegregerad. De enda arbetsplatserna som har en jämn könsfördelning är Rektors stab, universitetsbiblioteket och Campusavdelningen. Campusavdelningen har dock en tydlig ”traditionell” könskodning av yrken, lokalvården domineras av kvinnor, medan teknikerna och vaktmästarna domineras av män. Campusavdelningen förutom Lokalvården samt IT-avdelningen är starkt mansdominerade, medan övriga avdelningar är starkt kvinnodominerade.

Mellan olika tjänstekategorier är könssegregationen inte lika märkbar. I kategorin lärare, bibliotekspersonal, doktorander (anställda) och övrig undervisande och forskande personal är könsfördelningen 40-60 % av vartdera könet. Endast inom kategorin administrativ personal (ej teknisk personal) är könsfördelningen mycket ojämn med 80 % kvinnliga medarbetare.

Inom kategorin lärare ser dock könsfördelningen mellan olika yrkeskategorier annorlunda ut. Adjunkter är fler kvinnor än män. Antalet lektorer är jämt fördelat kvinnor/män sett till hela universitetet, men för enskilda akademier eller ämnen kan det vara mycket snedfördelat, exempelvis teknikutbildningar vs vårdutbildningar. Professorerna utgörs av 80 % män.

Akademiernas ledarskap är könsblandat på övergripande nivå. Skillnader finns om man ser till de olika nivåerna. Fler kvinnor än män är akademichefer, men fler vice akademichefer är män. Ungefär lika många män som kvinnor är enhetschefer, borträknat tjänsten som administrativ enhetschef, som är kvinnodominerad. Ungefär 60 % av studierektorerna är kvinnor.

Det är övergripande män som har inflytande på högre nivå inom organisationen. I universitetsstyrelsen (ordinarie ledamöter och ordförande) och universitetsledningen är siffrorna ca 30 -70 %. I Örebro universitets kvalitetskommitté, IT-rådet och Miljörådet är kvinnorna 30-40 %.

3.3 Enkätstudie bland doktorander vid ÖU

På Örebro universitetet genomfördes 2006/2007 en enkätstudie av doktorandrådet vid Örebro universitet. 201 doktorander deltog i studien vilket var ungefär hälften av doktoranderna på universitetet. 120 kvinnor och 81 män. Syftet var att få en uppfattning om hur doktoranderna såg på villkoren kring forskarutbildningen vid Örebro universitet för att kunna ha en diskussion om vad som kunde förbättras. Ett av resultaten var att kvinnliga och manliga doktorander upplevde sin situation avsevärt olika, med slutsatsen att kvinnor överlag var mer missnöjda med sin situation jämfört med männen. En djupare studie blev därför nödvändig och motiverades med att svensk lagstiftning ställer höga krav på jämställdhetsarbetet på universiteten. Dels genom Diskrimineringslagen men också Örebro universitets jämställdhetspolicy 2007-2010.

Fördjupningsstudien genomfördes av Lena Gunnarsson och var klar i april 2009. Studien visade att stressnivån kunde relateras till vilket kön doktoranderna hade. Var fjärde kvinna (25 procent) ansåg att stressnivån var för hög, jämfört med att mindre än var tionde man (9 procent) instämde med det påståendet. Vidare visar studien att om det fanns en ”vi-känsla” mellan doktorander och seniora forskare, så tyckte var femte man (22 procent) att detta stämde helt mot endast var tionde kvinna (10 procent).

Beträffande påståendet ”jag har aldrig blivit kränkt som doktorand av personliga skäl” svarade 18 procent av kvinnorna ”instämmer inte alls” medan 60 procent instämde helt. För männen är motsvarande siffror 6 respektive 74 procent. Det som framgår av resultaten är att kön spelar stor roll för om man upplever kränkning eller inte. Gunnarsson går vidare i sitt resonemang och vill bemöta den breda uppfattning som vill förklara att könskillnader beror helt enkelt på att kvinnor och män är olika. Att detta skulle förklara skillnaden på hur män och kvinnor lyckas i näringslivet, politiken, eller akademin. Att kvinnor är mer stressade för att de inte är lika robusta och dugliga som män? Att kvinnor har dåligt självförtroende är mer känsliga och gnälliga än män. Forskning visar dock att det är en myt att kvinnor generellt skulle vara sårbarare än män. En myt som legitimerar kvinnlig underordning och gör dess verkliga orsaker osynliga.

Forskning inom könsteori hävdar (t.ex. Jónasdóttir 1994) att den psykiska styrka och självständighet som ofta tillskrivs män leder till att män på ett självklart och osynliggjort sätt, får stöd genom sin position som män både i privatlivet och på jobbet.

2001 gjorde Liisa Husu en studie av kvinnor i den finländska akademin. Den studien visade att normala reaktioner på diskriminering är ilska, förvirring, självförakt, ångest och trötthet. Dessa yttringar påverkar självklart och har en försvagande effekt på kvinnor som drabbas av diskriminering. Den svaghet kvinnor antas ha är snarare en effekt än en orsak Husu (2001).

Gunnarsson (2009) konstaterar avslutningsvis utifrån denna studie att vilket kön som doktoranderna representerar har betydelse och påverkar arbets- och studiesituationen för doktoranderna vid Örebro universitet.

3.4 Chefs- och ledarprogrammet vid Örebro universitet

ÖU erbjuder från och med 2010 kurser för chefer och ledare vid Örebro universitet.

”Syftet med kurserna är att ge chefer och ledare förutsättningar för att kunna bedriva ett aktivt och utvecklande chef- och ledarskap vid Örebro universitet. Utbildningarnas syfte är även att skapa förståelse för organisationen och vårt sätt att arbeta utifrån våra riktlinjer och policydokument samt de lagar och förordningar

som styr myndigheten. Vi vill även att de skall ge en grundläggande kunskap om den sektor vi verkar inom samt bidra med en ökad omvärldskunskap."
(Örebro universitets interna webbsida, Inforum)

Programmet omfattar totalt 9 dagar där deltagarna får arbeta med generella metoder och tekniker men med stort individuellt fokus. Det är deltagarens roll, medarbetarna och organisationens mål som är i fokus. Programmet tar upp ämnen som chefs- och ledarrollen, det personliga ledarskapet, kommunikation och tydlighet, ledarskap/medarbetarskap samt organisation och individ i förändring.

Under året 2010 gavs även inom detta program, en valbar föreläsning kring jämställdhet vid två tillfällen, dock har denna valbara föreläsning uteblivit under 2011. Tyvärr visar även uppföljningen i Jämställdhetsplan för Örebro universitet 2011-2012, att deltagarantalet bland chefer och ledare på denna valbara jämställdhetsföreläsning varit relativt lågt.

3.5 Vidaremeritering av kvinnliga docenter
Som en aktiv åtgärd för att öka andelen professorer av underrepresenterat kön har rektor under våren 2011 utlyst kompetensutvecklingsmedel som kan sökas av kvinnliga docenter. Medel för detta är tänkt att möjliggöra sex kvinnliga docenters vidaremeritering motsvarande en halv årsarbetstid vardera.

3.6 Checklista för praktiskt jämställdhetsarbete
2009–2010 var ett av målen för det kommande årets jämställdhetsarbete att i linje med universitets kvalitetsarbete utveckla arbetet med jämställdhetsintegrering av utbildning. I utbildningssammanhang handlar detta om att låta jämställdhetsperspektivet vara ett av de kritiska förhållningssätt som genomsyrar verksamheten.

Den åtgärd som enligt den centrala handlingsplanen skulle vidtas för att uppnå det ovan nämnda målet var att inom varje ämne genomföra ett seminarium där ämnesgruppen synliggör och utvärderar hur man har arbetat, ska arbeta och vill arbeta på området. En kort skriftlig rapport ska sedan ställas till akademichefen som underlag för kontinuerligt kvalitetsarbete. Dokumentationen ska också omfatta önskemål om de kompetenshöjande insatser som ämnet anser sig behöva för att kunna bedriva en jämställdhetsintegrerad undervisning på alla nivåer. Ansvaret för åtgärdens genomförande vilar på akademicheferna vid respektive akademi.

Jämställdhetsrådet har för detta ändamål tagit fram en checklista som stöd i ämnesvisa diskussioner kring en jämställd utbildning. Checklistan, i form av

en uppsättning frågor, bygger på tidigare rapporter och litteratur i ämnet och är tänkt att fungera som inspiration i arbetet.

Sammanfattning och reflektioner utifrån läget vid Örebro universitet
Som vi ser det så finns det många intressanta satsningar vid universitetet och vi upplever också att en del av dessa är relativt nya. Dock finns det anledning att diskutera innehåll och former samt också förhålla sig kritisk till vilka konsekvenser som dessa satsningar får och hur implementeras de i verksamheten? Det är många planer och strategier som ska implementeras och vilken prioritering ska göras? Var hamnar fokus på jämställdhet i Örebro universitets strategiarbete och kvalitetsarbete; ledarskaps och medarbetarutbildning, verksamhetsplanering, visionsarbete, systematiskt arbetsmiljöarbete mm? En metafor för en verksamhet kan ses som en stor byggnad där det sker en mängd olika saker. Kan det vara så att frågor som har att göra med jämställdhet blir en speciell verksamhet som äger rum i en liten hydda med hjälp av några tappra entusiaster medan kärnverksamheten pågår i den stora huvudbyggnaden?

4. Diskussion

Tidigare i arbetet så har vi beskrivit hur situationen vid ÖU ser ut utifrån olika perspektiv. I följande avsnitt lyfter vi fram några begrepp som vi menar är centrala för att nå framgång i ett hållbart jämställt utvecklingsarbete. De begrepp vi syftar på är *ledarskap, intresse o motivation samt kunskap.*

4.1 Ledarskap

Angervall (2005) menar att hur könsordningen formas i en organisation inte behöver vara avgörande för hur antalet kvinnor och män är fördelade. Kvinnor och mäns villkor påverkas också av hur makt används. Hon konstaterar att många organisationer genomsyras av strukturer och koncept som formar kvinnor och mäns villkor. Organisationer präglas ofta av att män har mer makt vad gäller status och inflytande än kvinnor. Detta betyder att männen i större utsträckning styr de anställdas villkor trots att de inte alltid innehar de flesta ledande positionerna inom organisationen.

Andersson, Amundsdotter & Svensson (2009) menar att en ledning som har bred kunskap inom genusfrågor kan kommunicera kring jämställdhet på ett trovärdigt sätt. Ledningen kan även på ett mer adekvat sätt formulera problemområden och mål för vad som behöver utvecklas.

Mellanschefen beskrivs, i tidigare litteratur enligt Andersson, Amundsdotter & Svensson (2009), utifrån den klämda positionen i mitten med motstridiga förväntningar från både överordnade chefer och underordnade medarbetare med

stort ansvar men utan reella maktbefogenheter. Idag, menar författarna, ser man det mer som att den högsta ledningen skapar visioner och mellancheferna gör om dem till verklighet. Dessutom ses mellanchefer som viktiga agenter som startar och bidrar till förändringar. De hänvisar till Drakenberg (1997) som menar att mellanchefsrollen har förändrats från att ha setts enbart som ledningens redskap som fungerar som budbärare av information till underställda medarbetare till att ses mer som en motor som driver förändringar. Inflytandet hos mellanchefer menar han har ökat i takt med att antalet mellanchefer har minskat. Författarna hänvisar vidare till Larsson (2008) som menar att mellanchefen också kan ha en strategisk viktig roll vid ett hållbart utvecklingsarbete. Ett utvecklingsarbete blir ofta mer hållbart med en mellanchef som drivkraft, jämfört med om det initieras från ledningen eller konsulter.

Andersson, Amundsdotter & Svensson (2009) påvisar även att mellanchefer befinner sig mitt i det organisatoriska flödet där de har ett stort inflytande över arbetsplatsen och arbetsplatsens organisering. Därav visar det sig att de även har befogenheter att förändra den. I människors vardag är mellanchefer centrala aktörer som har direkt inverkan på arbetsvillkoren. På denna nivå tas t.ex. beslut om vilka som ska sitta med i olika arbetsgrupper, vem/vilka som ska leda betydelsefulla projekt, vem/vilka som ska ges möjlighet att gå en utbildning eller vem/vilka som ges utrymme att tala under ett möte. Detta är anledningen till att mellanchefer behöver vara genusmedvetna då de har makt att bestämma om högre positioner, lönelyft och personlig utveckling. De har också genom sitt handlande möjligheter och makt att begränsa medarbetare.

Sammanfattningsvis menar författarna att en innovativ chef som vill skapa goda villkor och utveckling för hela sin personal behöver vara genusmedveten. Utifrån sin maktposition kan mellanchefen driva förändringsarbete som gynnar villkoren för både män och kvinnor. Visst är det viktigt att ha ledningens stöd för att kunna åstadkomma en genusmedveten organisation, men författarna menar att mellanchefer har makt och befogenheter att driva ett jämställt förändringsarbete utan att de behöver ha mandat ifrån ledningen.

4.2 Intresse och motivation

När vi delar in grupper i kvinnor resp. män så finns det också en risk att vi förbiser det faktum att i gruppen kvinnor resp. män så finns det en enorm spridning beträffande bakgrund och andra faktorer som gör att dessa individer skaffat sig vanor, sätt att tänka, beteenden mm som inte stämmer med den generella bilden av att vara kvinna eller man. Det finns även andra faktorer än kön som påverkar vår dagliga arbetsmiljö där hierarkiska strukturer är ett exempel som förmodligen influerar organisationen i hög grad. Ordet

organisation, som kommer från grekiska ordet *organon* betyder ungefär verktyg eller redskap och kan enligt Svedberg (2007) ses som ett strukturellt verktyg för att utföra en uppgift och strukturen visar hur arbetsuppgifterna ska fördelas, vilka som ska göra vad och hur ansvar och auktoritet är fördelat på de personer som ingår i organisationen. En organisationsform är aldrig värdeneutral utan är alltid uttryck för en maktordning och strukturen är inte avgörande för hur organisationen i praktiken kommer att fungera beträffande att fullgöra sina uppdrag, dess grad av demokrati och arbetstrivsel. En hierarkisk organisation har lika lite en inneboende ondska som en platt organisation har en inneboende godhet. Det betyder dock inte att strukturen saknar betydelse (Svedberg, 2007).

Mot bakgrund av ovanstående resonemang tror vi att en ökad medvetenhet om ledarskap och jämställdhet skulle innebära en ökad potential för universitetets verksamhet. Men hur ska då detta gå till, dvs på vilket sätt kan insikter och en ökad medvetenhet om dessa frågor utvecklas bland chefer på olika nivåer och som sedan når ut till alla medarbetare? Hur går det till när kunnande hos vissa medarbetare ska överföras till kollektivet så att alla får en god kompetens inom ett område? Vår övertygelse är att ett dokument som beskriver vikten av detta inte är tillräckligt utan utvecklingen bör som Husu (2010) beskriver vara ett arbete som sker på och från många olika håll och dessutom på alla nivåer. Det finns också anledning att lyfta in andra aspekter som kan påverka ledarskap och jämställdhet om vi vill ha en hållbar utveckling. Ett begrepp som vi menar är relevant i detta sammanhang är begreppet intresse. Det handlar, enligt Ziehe (1982) om att få människor att förundra sig över något, i detta sammanhang om potentialen som finns i en ökad jämställdhet.

Handlar inte detta om att vi ska försöka få fler att få syn på något, upptäcka det som vi själva har funnit väsentligt för verksamhetens utveckling? Som vi ser det så spelar intresset en avgörande betydelse för utvecklandet av nya kunskaper och insikter? Dewey (1916/2002) pekar på intresset som avgörande för kunskapandet. Han pekar på att först då en verksamhet intresserar en människa får verksamheten en betydelse och mening. Lärande blir effektivt i takt med att området angår deltagaren där alltså intresset är avgörande. Grunddragen i Deweys kunskapssyn är enligt Gustavsson (2000) att kunskap uppstår i själva handlingen i relation till miljön och vi fungerar så att vi väljer ut och fokuserar på det vi har intresse av att veta. Kunskapandet är en process som hela tiden fortgår och efter hand avsätts dessa erfarenheter som kunskaper som vägs in i det fortsatta kunskapandet. En väsentlig del i detta är att tvivla. Vi skaffar oss olika kunskaper genom att tvivla och reflektera. Sedan krävs ytterligare reflektion, något som grundar sig på den nyfikenhet som Dewey menar är naturlig för människan.

Men hur nyfikna är vi på detta område, är alla i ledningsorganisationen medvetna om hur organisationen fungerar i praktiken? Finns det den medvetenhet som borde finnas när det gäller kvinnors och mäns villkor? Dweck (i Carlsson, 2005) menar att vår inställning avgör hur långt vi kommer att nå, där väldigt många lever i tron att intelligens, konstnärskap, idrottstalang och så vidare är fixerade, statiska egenskaper som vi i liten utsträckning kan påverka. Vi utgår från en statisk deterministisk syn på människan där vissa människor tilldelats egenskaper och andra inte. Hon berättar att en person som Edison långt ifrån var ett geni i skolan men när han kom in på forskarbanan tändes glödlampan och passionen och nyfikenheten drev honom vidare mot nya upptäckter. Vidare menar Dweck och Ommundsen (i Carlsson, 2005) att de som når långt med vad de än må företa sig verkar, medvetet eller omedvetet ha en inställning som avgör hur mycket de kommer att lära sig.

När vi talar om kunskaper inom olika yrkesverksamheter så förbiser vi ofta aspekter som har att göra med personligheten. Vi glömmer eller negligerar, i någon mening, att vi är hela människor som har känslomässiga sidor. På vad sätt påverkas då nya kunskaper av personliga aspekter? Dewey (1936/2005) menar att kärlek till blommor kan vara den ursprungliga impulsen till att bygga bevattningskanaler vilket innebär att den personliga eller subjektiva aspekten av att skaffa sig kunskaper spelar roll. Den personliga aspekten blir på detta vis intimt kopplat till intresset. Dewey (1936/2005) menar också att människans önskningar och tankar har betydelse för att bryta ned gamla stelnade vanor och bereda väg för handlingar som förändrar omgivningen.

4.3 Kunskap

För att förstå hur ett utvecklingsarbete kopplat till ledarskap och jämställdhet ska kunna bli hållbart vill vi i detta avsnitt fördjupa resonemanget om begreppet kunskap samt vägar till att skaffa sig kunskap. I pedagogikens historia finns en motsättning mellan förmedlingspedagogik och pedagogisk progressivism där faktorer som motivation, intresse, nyfikenhet och förundran som sedan Aristoteles betraktats som kunskapens moder kan ställas mot den förmedlingspedagogiska traditionen som går ut på att det finns en färdig kunskapsmassa som ska förmedlas till de lärande. En annan klassisk motsättning som också har funnits och fortfarande finns är skiljelinjen mellan teoretisk kunskap och praktisk kunskap. Vi menar att det är nödvändigt att problematisera den här typen av frågor om vi ska kunna utveckla en hållbar jämställdhet som leder till en jämställdhetsintegrering i praktiken.

Men hur går det då till när vi ska utveckla eller skaffa oss alla dessa så värdefulla kunskaper som är själva fundamentet för akademins verksamhet för

att inte tala om nya kunskaper som skapas inom akademin? Att lära, dvs att skaffa sig kunskaper handlar utifrån Deweys filosofi (1936/2005) om att lära sig med utgångspunkt från tidigare erfarenheter. Alexandersson (1996) hävdar att en arbetsorganisation som uppmuntrar ett kontinuerligt lärande framför kontroll och utkrävande av ansvar, är en förutsättning för att erfarenheter från vardagliga situationer skall omvandlas till kunskaper via lärprocesser. Dessa behöver dock aktualiseras hela tiden och diskuteras utifrån olika perspektiv i relation till olika sammanhang inbegripande såväl historiska som framåtblickande aspekter, globala som lokala. Även tänkandet måste, enligt Dewey (1936/2005), vara ett element i vardagen, och inte något som sker isolerat från omgivningens skeenden. Det väsentliga utifrån Dewey, är att handla, att skaffa sig egna erfarenheter, reflektera över dessa, något som då leder till nya kunskaper. Detta menar vi är särskilt tydligt i den akademiska världen där ständiga förändringar äger rum. Särskilt viktiga (nödvändiga?) aspekter och begrepp som tagits upp och kan kopplas till detta är reflektion och intresse.

Mogensen (1994) pekar också på den kunskapshierarki som tycks råda framför allt inom yrkesutbildningar knutna till universitet och högskolor där grundforskningen har högst status medan färdigheter för dagligt bruk har lägst värde. Dessa professionsutbildningar får allt mindre stöd från den forskning som bedrivs och Schön (1983) är kritisk till att kunskap i professionella utbildningars kursplaner ofta framställs som vetenskap tillämpad på praktik. Att dela upp kunskapen och framför allt ställa teoretiskt mot praktiskt, bygger alltså på en lång tradition i det västerländska tänkandet. Detta har förstås sitt berättigande då man vill analysera kunskap, eller om man som Gustavsson (2004) vill gå djupare in i filosofiska frågor om kunskap, för att visa vad kunskap kan vara, hur den kan utvecklas och vilken betydelse den har i samhället. Sjöman, (2004) menar att inom nyare kunskapsteori visar det sig, det som det sunda förnuftet säger oss, nämligen att all kunskap hänger samman. Grunden för lärande är, inte minst inom hantverksyrken, att utöva det, att praktisera. Här kan man ställa sig frågan om vad som egentligen menas med hantverksyrken och här menar vi att det ligger ett hantverkskunnande i alla professioner om än på olika sätt med olika kunnande. Detta gäller alltså även det som vi betraktar som teoretiskt. En utbildning i ledarskap måste således även innehålla en praktik för att förfina och utveckla en skicklighet i att möta och hantera olika typer av situationer som behöver bedömas på olika sätt och det samma gäller arbetet med jämställdhet där det enligt Mark (2007) inte räcker med en teoretisk diskussion även om det kan vara en öppning utan det handlar om att få människor att handla, göra, på ett delvis nytt sätt och då behövs en utveckling av praktiska kunskaper. På liknande sätt utvecklas en forskare till en bättre forskare genom att forska och kan knappast anses skicklig

bara genom att ha genomfört en forskarutbildning. Oavsett yrkesprofession så skaffar vi oss efter hand en bank av erfarenheter som vi kan gå tillbaka till i nya situationer men som också kan användas av andra genom att erfarenheterna förs vidare verbalt eller i text. Detta upplevs i regel som teoretisk kunskap och motsvarar den ackumulerade kunskap som finns inom varje profession.

5. Åtgärdsförslag

Vad finns det för olika vägar, satsningar och förslag som är fruktsamma när det gäller att skapa förutsättningar för ledarskap och jämställdhet för en hållbar högre utbildning? Här tror vi och vill betona att det blir viktigt att handla, att göra någonting konkret. Det läggs ner mycket energi på att ta fram handlingsplaner med olika inriktningar och dessa planer görs med ärliga och goda ambitioner men det finns en risk att de blir liggande och får ingen eller liten konkret påverkan på verksamheten. Dessutom så är jämställdhetsplanen bara en av många olika styrdokument för verksamheten och det skulle vara intressant att studera hur många och vilka som läser de olika planerna, kan det vara så att de läses av de som har ett speciellt intresse för området dit naturligtvis de som skrivit planerna räknas. Det kan till och med vara så att tillfredsställelsen av att planen är gjord kan upplevas som att målet uppnåtts, något som kan kopplas till den representativitetsjämställdhet som också kan ge en tillfredsställelse men som inte självklart leder till jämställdhet i verkligheten. Mot bakgrund av detta tror vi att det finns anledning att diskutera effektiviteten i alla dessa dokument och hur dessa kan göras mer konkreta och intressanta att ta del av.

5.1 Förankring via Jämlikhetsombuden

Vi föreslår att de jämlikhetsombud som finns på olika avdelningar och akademier får i uppdrag att bidra till en ökad medvetenhet om jämställdhetens potential genom att i den lokala planen ha som mål att lyfta fram jämställdhetsfrågor på en lokal konkret nivå. Hur detta ska ske måste förmodligen bli olika eftersom förhållanden skiljer sig men idén är att i mindre grupper träffa medarbetare för att diskutera om möjligheter och ev. hinder för ett bättre fungerande arbete via bl.a. ökad medvetenhet i jämställdhetsfrågor och den potential som finns i frågor som rör ökad jämställdhet. Motivet för detta är att medarbetarnas och deras erfarenheter sätts i centrum där intresset för att utveckla verksamheten blir avgörande för kunskapsutvecklingen. Det finns en risk för att alla ombud inte känner sig bekväma med detta uppdrag och därför måste de också få se olika ut men ombudens förankring i och närheten till verksamheten tror vi kan vara ett fruktsamt bidrag för en satsning som denna. Vi tror också att det kan finnas stöd att få från centralt håll för de ombud som har behov av detta.

5.2 Ledarskap

Vi föreslår att ledningen påvisar tydliga mål med jämställdhetsarbetet och kommunicerar ut detta i organisationen, t.ex. vid upptakter, informationer, visioner m.m.

En ledning som har bred kunskap om genusfrågor kan kommunicera kring jämställdhet på ett trovärdigt sätt. Ledningen kan då formulera problemområden och mål för vad som behöver utvecklas inom organisationen. Den högsta ledningen skapar visioner och mål och mellancheferna gör om dem till verklighet. Vi menar att det är viktigt att satsa på kunskapshöjning av genusfrågor bland mellanchefer och chefer/ledare som befinner sig närmast medarbetarna i organisationen. De har stor makt att göra skillnad för enskilda medarbetare.

Chefer som tillsätts inom universitetet bör ha någon slags ledarutbildning som grund och/eller ska delta i universitetets chef- och ledarprogram. Vi föreslår att ledarutbildning inte ska kunna väljas bort, vilket vi uppfattar kan ske idag. Det är naturligtvis en resursfråga men vi anser att det är viktigt att prioritera detta så att alla har möjlighet att delta i utbildningen.

Vi anser också att chefer får i uppdrag att synliggöra jämställdhetsplanen för sina medarbetare för att göra den mer levande i organisationen. En innovativ chef är han/hon som vill skapa goda villkor och utveckling för hela sin personal och för att göra det behöver han/hon vara genusmedveten.

5.3 Universitetsledningens engagemang i jämlikhetsrådet

Den högsta ledningens engagemang är alltid centralt för att få genomslag i praktisk handling. Dels därför att de kan se möjligheter till integrering och har möjlighet att påverka, men också för att de genom sitt engagemang är förebilder och bidrar till ett intresse för frågan i organisationen som helhet. Resonemanget gäller många områden inte minst kvalitetsarbete, där jämställdhetsaspekten ingår som en viktig del. Därför är just ”Ledningens engagemang” en central punkt som anges i kvalitetsledningssystem enligt SS-EN ISO 9001.

Som jämförelse kan nämnas att i högskoleverkets jämställdhetsråd har universitetskanslern regelbundet deltagit under mötena och i det nya rådet som tillträder 1 juli 2011 går universitetskansler Lars Haikola in som ordförande. Vi ser det som ett tydligt tecken på ledningens engagemang och att man på så sätt säkerställer att jämställdhetsarbetet inte blir något som hanteras av separata grupper vid sidan av den ordinarie ledningsstrukturen.

Vi anser att även ÖU bör tänka i de banorna, exempelvis genom att rektor eller universitetsdirektören aktivt går in i jämlikhetsrådet.

5.4 Lyfta jämställdhetsaspekter i utvecklingssamtalet

På Örebro universitet är PU-samtalet en bra möjlighet för den som är anställd att kunna diskutera och påverka sin arbetssituation, ett bra sätt att kunna samtala med sin närmaste chef under lugna och koncentrerade former. PU-samtalen är också ett bra hjälpmedel för chefer, att i dialog med sina medarbetare kunna utveckla och styra verksamheten på ett positivt sätt, att vara lyhörd för signaler hur den enskilde medarbetaren uppfattar sin arbetssituation.

Cheferna på Örebro universitet har en mall att använda för att underlätta PU-samtalen. I dessa mallar finns inga verktyg som skulle kunna föra in samtalet på om det råder jämställdhet på arbetsplatsen. Vi vet att det förekommer ojämställdhet på Örebro universitet, men att det sällan kommer upp på ett PU-samtal. Mycket beroende på att det inte finns någon direkt fråga, eller rubrik ifall medarbetaren uppfattar att det finns någon form av diskriminering.

Vi föreslår att det i PU-samtalen ska finnas ett verktyg som lyfter jämställdhetsaspekten på ett enkelt och avdramatiserat sätt. Dels för att stärka de medarbetare som känner sig diskriminerade och att dessa ska få en möjlighet att kunna berätta detta för sina närmaste chefer. Dels att PU-samtalen är en bra plattform för chefer/ledare att upptäcka diskrimineringar på sin akademi/avdelning. PU-samtalen är ett obligatorium som ska genomföras. På det viset får cheferna på akademierna/avdelningarna en väldigt bra helhetsbild.

5.5 Kurs för undervisande personal

I de högskolepedagogiska kurserna som numera är obligatoriska för nyanställda ingår jämställdhet och likabehandling som ett moment. På ÖU finns dock ett flertal av den undervisande personalen som har haft sin anställning sedan tidigare, alla har inte gått de kurser där jämställdhet berörts. Vi vet också att för att den enskilde läraren ska kunna integrera jämställdhetsaspekten i kursernas planering och genomförande, så behövs kunskap. Om det ska bli gjort behövs också som vi framlagt tidigare ett intresse. Vidare så inses att det finns många aspekter att beakta då en kurs ska genomföras och att arbetsbelastningen på lärare ofta är stor. Det kan nämnas att som stöd finns en checklista framtagen (se avsnitt 3.6). Vi vet dock utifrån våra respektive erfarenheter att checklistan används mycket begränsat. Många lärare känner inte ens till att den finns. Med bakgrund av insikterna som redovisats här så tror vi att en utveckling i den riktning som vi nu föreslår skulle kunna vara en framkomlig väg.

Vi föreslår att en kurs i praktisk jämställdhetsintegrering för undervisande personal skapas. Med praktisk jämställdhetsintegrering menar vi exempelvis hur checklistan ”En jämställd utbildning - checklista för praktiskt arbete” kan användas för kursplanering och genomförande i det egna ämnesområdet.

För att nå det syfte vi avser, dvs avtryck som når ända ut till studenterna, och för att få deltagare till kursen så finns följande tankar om upplägget:

- Kursens omfattning kan diskuteras, förslagsvis 7,5 hp.
- Kursen bör vara utsträckt i kalendertid så att det som en del av kursen blir möjligt att arbeta med en utveckling av den egna undervisningen som ett projekt. Dvs kursplanearbete, kursgenomförande och uppföljning.
- Resurser ska finnas att till kurserna bjuda inspiratörer/föreläsare med erfarenhet från praktisk jämställdhetsintegrering inom de ämnesområden som kursdeltagarna representerar.
- Incitament att delta för den enskilda läraren bör skapas genom exempelvis anvisningar till de lönesättande parterna om att genomgången kurs ska beaktas vid lönesättning och ge ett rekommenderat lönepåslag vid nästa lönerevision.
- Akademierna bör överväga att låta kursen vara obligatorisk för all undervisande personal.

6. Slutord

Sammanfattningsvis menar författarna att chefer på alla nivåer som vill skapa goda villkor och utveckling för hela sin personal behöver vara genusmedveten. Utifrån sin maktposition kan chefen driva förändringsarbete som gynnar villkoren för både män och kvinnor. Visst är det viktigt att ha ledningens stöd för att kunna åstadkomma en genusmedveten organisation som berör alla medarbetare och studenter.

Vi menar också att grunden för att en hållbar utveckling ska komma till stånd är att det finns ett intresse. Finns inte ett intresse är risken stor att det inte blir någon förändring och utveckling oavsett hur många handlingsplaner som vi skriver. Lyckas vi däremot skapa ett intresse så kan det leda till motivation som sporrar intresset för att lära sig mer, skaffa sig nya kunskaper och insikter, något som kan leda till en fruktsam och hållbar utveckling.

7. Referenser

Adolphson, Klara & Sjögren Jennie (2006): *Leda jämt: handbok för chefer i att leda jämställt*. Stockholm: Ledarna

Alexanderson, Mikael (1996): *Att lära av undervisning*. I Brusling, Christer & Strömqvist, Göran (red.). (1996): *Reflektion och praktik i läraryrket*. Lund: Studentlitteratur

Amani, Aram ; Borissenko, Yana & Wallenburg, Laura (2010): *Delad framgång är dubbel framgång! Varför når inte fler kvinnor till toppositioner i det jämställda Sverige*. Lunds universitet, Ekonomihögskolan, Företagsekonomiska institutionen, Examensarbete på kandidatnivå

Anderson, Susanne; Amundsdotter, Eva & Svensson, Maritha (2009): *Mellanchefen – en maktpotential*. Hudiksvall: Fiber Optic Valley

Angervall, Petra (2005): *Jämställdhetsarbetets pedagogik. Dilemman och paradoxer i arbetet med jämställdhet på ett företag och ett universitet*. Göteborg: Göteborgs universitet

Carlsson, Christian (2005): *Det finns inga genier. Idrott & Kunskap, forskning och utveckling inom idrotten, nr 3, 2003*

Connell, Raewyn (2009): *Om genus*. Göteborg: Daidalos

Dewey, John (1916/2002): *Demokrati och utbildning*. Göteborg: Daidalos

Dewey, John (1936/2005): *Människans natur och handlingsliv*. Göteborg: Daidalos

Drakenberg, Margareth (red.) (1997). *Mellanchefer. Från Ledningens redskap till verksamhetens motor*. Lund: Studentlitteratur

Frankzen Starrin, Anna (2011): *Vad är bäst? Kvinnligt eller manligt ledarskap? Hur kom det sig att man bestämde sig för att sätta kön på ledarskap?* Artikel hämtad från http://motivation.se/ 20110513

Gunnarsson, Lena (2009): *Gubbar, stress och kaxiga tjejer, En studie av könets betydelse för tiden som doktorand vid Örebro universitet*. Doktorandsektionen, Örebro studentkår

Gustavsson, Bernt (2000): *Kunskapsfilosofi, tre kunskapsformer i historisk belysning*. Stockholm: Wahlström & Widstrand

Husu, Liisa (2001): *Sexism. Support and survival in academia: Academic Women and hidden discrimination in Finland. Diss. Helsingfors: University of Helsinki*

Husu, Liisa (2005): *Dold könsdiskriminering på akademiska arenor osynligt, synligt subtilt*, Högskoleverket, Rapport:2005:41 R

Husu, Liisa (2010): *Mot mer jämställda universitet. En internationell översikt över strategier och åtgärder*. Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan

Jónasdóttir, Anna G (2003): Kärlekskraft, makt och politiska intressen: En teori om patriarkatet i nutida västerländska samhällen. Göteborg: Daidalos

Kander Moss, R. (1977): *Men and women of the corporation*. New York: Basic books

Larsson Kjerstin (2008). *Mellanchefer som utvecklar. Om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård- och omsorg.* Akademisk avhandling. Linköping: Linköpings universitet

Mark, Eva (2007): *Jämställdhetsarbetets teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

Mogensen, Ester (1994): *Lära i praktiken. En studie av sjuksköterskeutbildningens kliniska avsnitt.* Stockholm: Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet

Pernrud, Björn (2004): *Genus i akademin, Rapport från undersökning av sexuella trakasserier vid Karlstads universitet.* Karlstad: karlstad University studies 2004:1

Schön, Donald (1983): *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books

Sjöman, Lena (2004): *Kunskap i hantverk, båtbyggarlinjen på Stensunds folkhögskola*. I Gustavsson, Bernt (red.). (2004). Kunskap i det praktiska. Lund: Studentlitteratur

Strannegård, Lars (red.). (2007): *Den omätbara kvaliteten*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag

Svedberg, Lars (2007): *Gruppsykologi, om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

Ziehe, Thomas (1982): *Ny ungdom, om ovanliga läroprocesser*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag

Wahl, Anna (2001): *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur

Wahl, Anna (2003): *Könsstrukturer i organisationer – kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärsutveckling.* Lund: studentlitteratur

Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning

I föreliggande rapport redovisas ett utbildningsprojekt, *Ledarskap för en jämställd och hållbar högre utbildning*, som finansierats av *Delegationen för jämställdhet i högskolan* (DJ). Projektet leddes av Karlstads universitet i samarbete med Försvarshögskolan, Mittuniversitetet, Högskolan i Gävle, Örebro universitet och Högskolan Halmstad.

Många jämställdhetsinsatser på svenska lärosäten har varit av lokal karaktär, och ofta vilat på en svag vetenskaplig grund. Forskning om jämställdhet visar också att ett aktivt ledarskap är avgörande för att jämställdhetsinsatser ska bli framgångsrika. Mot denna bakgrund skapades detta samarbetsprojekt för att utveckla medarbetares kunskaper och förmåga att verka som ledare inom akademin. Kärnan i projektet har varit en utbildning som främst riktat sig till forskande och undervisande personal som har ledarfunktioner, eller ambitioner att få sådana.

Genom utbildningen har kursdeltagarna utbildats i hur man utifrån genusteoretisk kunskap kan arbeta förändringsinriktat för att uppnå ett mer jämställt ledarskap. Inom ramen för utbildningens examinerande del, projektarbetet, har kursdeltagarna utformat rekommendationer för hur ett jämställt ledarskap i akademin ska kunna implementeras på det egna lärosätet. I rapporten redovisas erfarenheter från projektet samt kursdeltagarnas projektarbeten. Vår förhoppning är att rapporten ska fungera som inspiration och diskussionsunderlag för andra högskolor och universitet som arbetar med ledar- och jämställdhetsutveckling.

Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

ÖREBRO UNIVERSITET

HÖGSKOLAN HALMSTAD

HÖGSKOLAN I GÄVLE

FÖRSVARSHÖGSKOLAN

KARLSTADS UNIVERSITET