

GENUSMEDVETET AKADEMISKT LEDARSKAP

En redovisning från projektet Genusmedvetna chefer
ett villkor för ett genusmedvetet universitet

Susanne Andersson

Eva Amundsdotter

2013-07-31

Projektet har varit placerat vid avdelningen för Genusvetenskap,
Institutionen för etnologi, religionshistoria och genusvetenskap
Stockholms universitet

Innehåll

FÖRORD	3
INLEDNING	4
SYFTE	6
BAKGRUND.....	6
Varför behövs ett genusmedvetet ledarskap?	6
Varför behövs ett genusmedvetet akademiskt ledarskap?	8
Genusforskning inom akademien	9
FRAMKALLA, MOBILISERA OCH FÖRÄNDRA	12
Utvecklingsinriktat lärande i kollektiva former.....	14
Processmodeller	16
Genusteoretisk modell	22
Metoder.....	23
Två nedslag i gruppernas processer.....	27
Reflekterande processer utifrån genusobservationer.....	27
Normkritiska processer	30
RESULTAT.....	34
Formella och informella möten arenor där genus görs.....	35
Studierektor med fördelningsmakt	41
Informella bedömningar av lämplighet som chef inom akademien	48
RESULTAT FRÅN FAS II.....	50
Genusmedvetna chefer som skapar genusmedvetna institutioner och avdelningar.....	50
SAMMANFATTNING	52
REFERENSER	54
Bilaga 1.....	61
EN AKTIONSPLAN FÖR ETT GENUSMEDVETET UNIVERSITET	61
Bilaga 2. RÖSTER FRÅN DELTAGARE I PROJEKTET	65

FÖRORD

I den här rapporten fokuseras ledarskap vid Stockholms universitet. Rapporten bygger på ett projekt som bedrevs mellan 2011-2013 med titeln *Genusmedvetna chefer ett villkor för ett genusmedvetet universitet*. Projekt genomfördes med stöd av Delegationen för jämställdhet i högskolan (U 2009:1) och bedrevs vid Stockholms universitet (hädanefter SU). I rapporten argumenterar vi för vikten av att chefer i alla organisationer är genusmedvetna och varför även chefer i akademien behöver vara det. Därefter presenteras det arbetssätt som tillämpats i projektet Genusmedvetna chefer där syftet har varit att utveckla såväl genusmedvetna chefer som institutioner och avdelningar. Arbetssättet bygger på en ansats som vi kallar Aktionsorienterad genusforskning. Ansatsen befinner sig i skärningspunkten mellan praktiskt jämställdhetsarbete och genusforskning. Ansatsen har utvecklats inom tidigare genomförda forsknings- och utvecklingsprojekt som framförallt bedrivits inom privat näringsliv. Nu har arbetssättet även använts vid SU. De teoretiska och metodologiska utgångspunkterna, arbetsformerna och resultaten från projektet kommer att presenteras i rapporten.

Susanne Andersson, projektledare och forskare

Eva Amundsdotter, processledare och forskare

Stockholm den 31 juli 2013

INLEDNING

Akademien omgärdas av en föreställning att dess utmärkande drag är meritokrati och objektivitet där kön inte har någon betydelse utan alla är verksamma på lika villkor. Det är de främsta som får de högsta positionerna, erhåller goda villkor för meritering och karriär, bedriver den viktigaste undervisningen eller erhåller de riktigt stora forskningsmedlen enligt bedömningar som gjorts med neutrala måttstockar. På det här sättet uppkommer internationellt framstående forskning samt hög kvalitet på undervisningen. När denna föreställning synas visar den sig dölja mer än den tydliggör.

När akademien studeras närmare blir istället ett myller av aktiviteter synliga. Ett myller av mänskliga aktiviteter som formar organisationen där värderingar, normer, ideal och verklighetsuppfattningar (åter)skapas vilka har stor inverkan på den undervisning som ges, den forskning som bedrivs samt på de villkor som människor som är verksamma i akademien har för sin utveckling och karriär. Betraktas myllret ur ett genusperspektiv visar det sig skapa mer gynnsamma villkor för män än för kvinnor som på aggregerad nivå går att avläsa statistiskt. Idag studerar kvinnor i lika hög grad som män vid akademien. De får bättre studieresultat. De disputerar i lika hög grad som män – men sedan händer det något. Metaforer som används för detta är att kvinnor läcker ut ur systemet, Leaky pipeline (Svinth 2006) medan män anrikas i systemet (Chrapkowska 2006). Akademien är med andra ord ingen neutral plats utan en plats där ojämställdhet återskapas.

Den ojämställdhet som råder inom akademien har bekymrat politiker. En rad jämställdhetspolitiska åtgärder har därför vidtagits som framförallt syftat till att stärka den kvantitativa jämställdheten (Dahlerup 2011). Thamprofessorerna är ett exempel på detta. (Thörnqvist 2006). Men trots de politiska ambitionerna som funnits och de ständigt återkommande jämställdhetsprojekten som bedrivits har det gått trögt med jämställdheten inom akademien. Vår slutsats är att det inte räcker med att arbeta med kvantitativ jämställdhet. Även om det är viktigt att fler kvinnor ges möjlighet att meritera sig samt att symbolvärdet av att ha fler kvinnor på ledande positioner inte ska underskattas menar vi att det är nödvändigt för att lyckas med den kvantitativa jämställdheten att den kombineras med ett kvalitativt jämställdhetsarbete, vilket behöver vila på genusvetenskaplig grund. Ett kvalitativt jämställdhetsarbete är framförallt angeläget ur hållbarhetssynpunkt. Erhålls inte en fördjupad förståelse av hur genus konstrueras i akademien i såväl strukturerna som kulturen finns en risk

att genusordningen efter en tid återställs till vad som uppfattas vara den naturliga ordningen. Genusvetenskapen är här en garant för att en sådan fördjupad förståelse erhålls.

Vid SU har ett antal jämställdhetsåtgärder genomförts. Merparten av dem har varit av en mer kvantitativ karaktär. En av de senaste är den femåriga satsningen som den dåvarande rektorn Kåre Bremer initierade 2012. Totalt 15,6 miljoner anslogs och hälften av medlen tillföll Humanistiska-samhällsvetenskapliga området. Medlen var avsedda till ett antal namngivna kvinnor som var docenter som ett stöd till deras institutioner för att de skulle kunna finansiera meriteringstiden. Utfallet av satsningen går i dagsläget inte utvärdera. År 2013 är den högsta ledningen vid SU kvinnodominerad, med tre kvinnor (rektor, vice-rektor, förvaltningschef) och två män (vice-rektor, prodekan). Vad denna ledningsgrupp kommer att kunna åstadkomma för att stärka såväl den kvantitativa som den kvalitativa jämställdheten är för tidigt att säga när den här rapporten skrivs. Dock kan konstateras att sammansättningen på ledningsgruppen bara genom sin existens har stärkt den kvantitativa jämställdheten vid SU. Vår förhoppning är förstås att ledningen även kan göra skillnad vad gäller den kvalitativa jämställdheten.

För att uppnå jämställdhet inom akademien, som erbjuder mer rättvisa villkor för utveckling och karriär, behöver det kvantitativa jämställdhetsarbetet kombineras med ett kvalitativt utvecklingsarbete med ambitionen att skapa en genusmedveten organisation. I ett sådant arbete är det nödvändigt att sträva efter att uppnå en jämn fördelning mellan könen på alla nivåer. Lika viktigt är det att synliggöra det vardagliga organiserandet på arbetsplatsnivå där villkoren för utveckling och karriär samt en genuspräglad kultur återskapas.

Genusmedvetenhet hos chefer blir då viktigt eftersom de har formell makt att inverka på och förändra ojämställda villkor. Som titeln på projektet anger – Genusmedvetna chefer är ett villkor för att ett genusmedvetet universitet ska kunna utvecklas.

SYFTE

I detta forsknings- och utvecklingsprojekt har vi arbetat med en grupp chefer som är verksamma vid Stockholms universitet. Initialt har syftet varit att öka deras medvetenhet om hur genus görs generellt inom akademien samt vid deras egna arbetsplatser. I takt med att cheferna fått mer kunskaper om genus har vi fokuserat på deras roll vid görandet samt vad som är möjligt att göra annorlunda utifrån de positioner de haft. Några av cheferna har även valt att på arbetsplatsnivå arbeta med att förändra de mönster som gett upphov till ojämställdhet samt en genderiserad arbetsplatskultur. Detta var inte initialt ett avsett syfte utan något som har vuxit fram som ett av de viktiga resultaten från projektet.

BAKGRUND

Varför behövs ett genusmedvetet ledarskap?

Inom genusforskningen har det så kallade doing gender perspektivet utvecklats för studier av organisationer (West & Zimmerman 1987). Genus ses här som en kontinuerlig aktivitet, ett görande, som pågår samtidigt som själva det vardagliga organiserandet sker på en arbetsplats (Acker 1992; Kvande, 2003). De sociala konstruktionerna av genus sker med andra ord inte vid sidan av utan är istället helt integrerat med det vardagliga organiserandet på en arbetsplats. Genus kommer därför såväl påverkas av som påverka den kultur som finns på arbetsplatsen.

Varje dag, i en myriad av sammanhang, görs genus där symboler, normer och diskurser har en central betydelse. Dessa symboler, normer och diskurserna används när människor interagerar med varandra för att förklara, legitimera och ibland motsäga existerande förståelser av genus (Acker 1992). Inom forskningsgrenen har det även framkommit att genus knyts till positioner, verksamheter och arbetsuppgifter där det som uppfattas vara statusomgärdat ses som manligt medan det som ses som mindre viktigt blir kvinnligt. Ett fenomen som inom genusforskningen kallas könsmärkning (Abrahamsson 2002; Andersson 2003; Baude 1992; Sundin 1998; Westberg-Wohlgemuth 1996; Westberg 2001; Wahl et. al 2001). Både kvinnor och män är aktiva vid återskapandet av könsmärkningen dock gynnar det män i mycket högre grad än kvinnor (Andersson 2003).

Utmärkande för genus är med andra ord att likartade mönster kontinuerligt upprepas och att görandet integreras i såväl strukturen som kulturen. Betraktas görandet med dess effekter vid ett enskilt tillfälle kan det till och med framstå som harmlöst eller kan uppfattas ha begränsad

betydelse (Husu 2005). Den formande kraften uppstår som en effekt av upprepningar av likartade mönster som sker dag efter dag, vecka efter vecka, år efter år. Genus påverkar på detta sätt människors arbetsförhållande och på sikt blir det en hämmande struktur för deras möjligheter till utveckling och karriär samt för den verksamhet som bedrivs.

Den paradoxala delen med görandet av genus är att trots att människor gör genus med stor precision, vilket sker återkommande i vardagen, reflekterar de sällan över detta faktum (Martin 2003; 2006). Människor vet, "tacitly" hur de bör uttrycka och framföra genus samt vilken könsmärkning positioner, verksamheter och arbetsuppgifter har och agerar därefter. Vad som saknas är en medveten reflektion över vad de vardagliga agerandena får för konsekvenser på den kultur eller de villkor som därmed uppkommer.

Vid studier av hur genus konstrueras är det nödvändigt att fokusera på makt då den som har formell och/eller informell makt kan bestämma när och hur genus ska göras relevant (Andersson 2003). Av det skälet har vi i tidigare forsknings- och utvecklingsprojekt framförallt arbetat med chefer med formell makt. Här har vi sett att en chef inte bara har (förstås i varierande grad) strategisk och ekonomisk makt utan även fördelningsmakt. Fördelningsmakten tillämpas i den oändliga rad av små till stora beslut, som kan vara såväl formella som informella, och som påverkar personalens arbetsförhållanden samt deras utvecklings- och karriärmöjligheter (SACO rapport 2009). Andersson et. al (2009) menar att på grund av att chefer har fördelningsmakt är det nödvändigt att chefer, som vill skapa jämställda villkor för utveckling för hela sin personal, är genusmedvetna. Saknas en sådan medvetenhet finns det annars en risk för att de, utifrån ofreflekterade och ibland könsstereotypa föreställningar om till exempel potential, kompetenser eller lämplighet, agerar på sätt som skapar mer gynnsamma villkor för utveckling och karriär för män än för kvinnor. Vad chefer har för föreställningar om kön och hur de agerar utifrån dessa ibland könsstereotypa föreställningar blir då extra viktigt att synliggöra och arbeta med att förändra. Därför behövs ett genusmedvetet ledarskap i alla organisationer.

Det är med andra ord i myriaderna av sammanhang som genus återskapas samtidigt som det är här som genus både kan och behöver förändras. Ett genusmedvetet ledarskap är nödvändigt för att den som har formell makt har möjlighet att organisera arbetet på sätt som skapar mer rättvisa villkor för utveckling och karriär. De har även möjlighet att påverka en genderiserad arbetsplatskultur.

Varför behövs ett genusmedvetet akademiskt ledarskap?

Akademien beskrivs som en jämställd plats där meritokrati råder. Forskningen på området visar dock på en mer komplex bild. Drude Dahlerup (2010) sammanfattar i rapporten *Jämställdhet i akademien – en forskningsöversikt* att en stor del av forskningen som fokuserar en mer övergripande nivå lyfter fram den spänning som finns mellan akademins hierarkiska och mansdominerade kultur, och föreställningar om akademien som ett könsneutralt rum där objektivitet, vetenskap och meritokrati råder. Även forskningen på arbetsplatsnivå visar att miljön ofta framställs som könsneutral och jämställd, samtidigt som analyser visar att kvinnor och män är verksamma med skilda villkor (Eduards 2007).

Alla är medvetna om att det inom akademien bedrivs undervisning av studenter på såväl grund-, master- som forskarnivå samt forskning inom en rad olika discipliner. Vad som sällan uppmärksammas är att också akademien är en organisation. Det korta svaret på varför även chefer i akademien behöver vara genusmedvetna är att då akademien är en organisation, där det i likhet med andra organisationer görs genus, är det betydelsefullt att även chefer i akademien är genusmedvetna. Saknas en medvetenhet finns det annars risk att de utifrån oreflekterade och ibland stereotypa föreställningar skapar mer gynnsamma villkor för män än för kvinnor. Samt att de bidrar till återskapandet av en genderiserad kultur.

För att kunna åstadkomma ett genusmedvetet universitet är det således viktigt att både organisationen och ledarskapet fokuseras samt att såväl den hierarkiska strukturen som den organisatoriska kulturen blir föremål för analys och ett förändringsarbete. Intressant nog förstås inte kulturen på en arbetsplats som skapad och därför inte heller föremål för reflektion och förändring. Kulturen sägs istället sitta i väggarna och uppfattas därför omöjlig att förändra. Egentligen är uttrycket att kulturen sitter i väggarna märkligt. Det finns inte något gränssnitt mellan vägg och människa där väggar talar med människor hur de förväntas tänka och agera. Istället återskapas kulturen mellan människor – när människor kommunicerar med varandra och det är även här den kan förändras. Kulturen är många gånger tagen för given och framstår som könsneutral men den är i själva verket ideologiskt präglad. Föreställningen om en könlös neutralitet där meritokrati råder döljer i själva verket akademins hierarkiska och mansdominerade kultur (Dahlerup 2010, Hearn 2005; Wahl et. al 2008).

Kulturen skapas med andra ord i vardagen där det krävs aktiva handlingar för dess återskapande. Däremot reflekterar människor sällan över hur de bidrar till att återskapa den. Den

som vill förändra kulturen behöver öka sin förståelse av hur den återskapas och hur personen i fråga bidrar till återskapandet.

Genusforskning inom akademien

Organisationskulturen inom akademien har endast i begränsad omfattning varit föremål för genusvetenskapliga studier. Däremot förekommer fler studier på en mer övergripande nivå. Karriärvägar inom akademien har här varit ett centralt forskningsområde där det framkommit i såväl svensk som internationell forskning att kvinnor sorteras ut vid olika stadier i den akademiska karriären. Ett fenomen som metaforiskt kallas ”the leaky pipeline” eller ”det läckande röret”. Även om punkten för när kvinnorna försvinner ut ur systemen över tid har ändrats, från tidigare mellan grundutbildning och forskarutbildning, till senare i den akademiska karriären, framträder alltjämt då kvinnors respektive mäns forskarkarriärer jämförs att män har större möjligheter över tid att göra karriär inom akademien (Dahlerup 2010).

Det läckande röret är inte den enda metafor som figurerar utan det finns många fler (Husu 2001b). En annan metafor som lånats från forskning inom andra arbetsorganisationer än akademien är metaforen ”glastak”. Den används för att beskriva den osynliga barriär i en organisatorisk hierarki som bidrar till att kvinnor inte når de högsta positionerna. ”Glashiss” är en annan metafor som beskriver vad som händer för män som har en minoritetsposition på en kvinnodominerad arbetsplats. De avancerar snabbt och bli antingen specialister eller experter eller får ledningsfunktioner (Robertsson 2003).

Flera forskare har haft ett fokus på varför arbetet med jämställdhet har gått långsamt. Maud Edwards (2007) menar att det alltjämt inom akademien finns en stark tilltro till att meritokratin förmår att sälla fram de främsta. En annan förklaring till att det går trögt med jämställdheten är att det finns en dominerande föreställning om att Sverige är ett jämställt land. Båda dessa föreställningar bidrar till att kvinnor inte förmår att se att villkoren är strukturerade efter en hierarkisk genusordning.

De holländska forskarna Marike van den Brink och Yvonne Benschop (2012) hävdar att orsaken till att arbetet med att öka jämställdheten inom akademien går långsamt är att man inte har lyckats hitta de adekvata formerna för att bekämpa ojämställdheten. Samtidigt menar de

att det är svårt då ojämställdheten tenderar att återskapas i många olika sammanhang där formerna dessutom skiftar efter sammanhanget. Samt att när den har bekämpats i ett sammanhang dyker den istället upp i ett annat. De liknar ojämställdheten vid en drake med sju huvuden som uppvisar olika ansikten där till och med jämställdhetsåtgärder kan få motsatt verkan. Ett exempel som anges är att kvinnor inte vill ha tjänster som är speciellt vikta för kvinnor då de är rädda för att det ska uppfattas som att de har fått tjänsten, inte för att de är kompetenta, utan bara för att de är kvinnor.

Inom forskningsfältet är metaforer med andra ord vanligt förekommande. Det finns många fördelar med att använda metaforer. De lyckas på ett enkelt sätt fånga komplexa skeenden och sammanhang och bidrar därmed till förenklingar vilket är avsikten. Metaforer gör forskning lättare att kommunicera till kolleger och media samt vid seminarier och till studenter. Samtidigt bidrar förenklingen till en specifik inramning som på olika sätt styr hur vi tänker kring fenomenet. Det finns då en klar risk menar Husu (2001b) att de mer subtila och processuella sammanhangen där genus görs blir osynliga. Metaforerna med dess förenklingar riskerar att osynliggöra de fördelar som män har samt den genderiserade karaktären som maktrelationer och organisatorisk dynamik har inom akademien. Husu (2001b) skriver att vi inte helt behöver överge metaforerna utan att vi bör vara mer uppmärksamma på vad som är deras underliggande antaganden. Framförallt bör uppmärksamhet riktas mot på vad sätt som de snedvrider våra perspektiv och hindrar oss från att se komplexa processer i vilka ojämställdheter i akademien återskapas.

Könsdiskrimineringen inom universiteten har inte upphört men den blivit svårare att upptäcka då den i dag blivit mer subtil och dold samt att den många gånger är omedveten (Katila & Meriläinen 1999) vilket inte bara gjort den svårare att upptäcka utan också att förändra. Även Lisa Husu (2005) menar att könsdiskrimineringen blivit mer dold. Hon skriver i rapporten *Dold könsdiskriminering på akademiska arenor. Osynligt, synligt, subtilt* att diskrimineringen av kvinnor ibland är synlig. Lika ofta är den osynlig och ibland även subtil. Det som gör det svårt för en kvinna att bemöta diskrimineringen är att den visar som icke-händelser. Kvinnan blir inte citerad, inte tillfrågad att leda ett möte, eller tala på en konferens, inte tillfrågad om viktiga poster, osv. Så här beskriver Liisa Husu dessa icke-händelser:

”Vad som händer kan egentligen vara att ”ingenting händer” eller att någonting som borde hända i ens karriär inte händer: man blir inte sedd, hörd, läst, refererad eller citerad, inbjuden, uppmuntrad, får inte stöd, blir inte validerad.” (s. 23)

Vart och ett av dessa tillfällen kan tyckas obetydliga men när de läggs samman blir de ”oskyldiga” händelserna ett mönster som visar på en systematik och därmed diskriminering. Husu (2001a) finner dock i sin intervjustudie med kvinnliga akademiker att de har utvecklat strategier för att bemöta och hantera situationen. Genom att till exempel välja de rätta kläderna eller tala på passande sätt eller att sträva efter att hålla en slags inre balans, att inte låta underordningen bekomma dem. Vad som förenar alla dessa strategier är att de är krävande såväl tids- som energimässigt och att de pågår parallellt med undervisning och forskning. Husu visar dessutom att kvinnor inte får något nämnvärt stöd från sina kolleger istället är det familj och vänner som ger det stöd som krävs för att vilja stanna kvar i akademien (Husu 2001a).

Bilden är inte nattsvar för kvinnor i akademien. Idag studerar alltför många kvinnor inom akademien, de disputerar och de får efterhand höga hierarkiska positioner. Även den framväxande genusvetenskapen som fått allt större utbredning och betydelse bör ses som en framgång. Kvinnors närvaro på alla poster och den genusvetenskapliga forskningen som vuxit fram utgör en förändringspotential. Här framträder ett aktörskap där kvinnor inte ska ses som offer för underordning (Dahlerup 2010). Samtidigt sker det alltjämt en underordning av kvinnor. Och här finns en i stort utforskad maktparadox där aktörskap ställs mot underordning, skriver Dahlerup. Hon menar att det behövs mer empirisk forskning på institutionsnivå som kan bidra till både en bättre förståelse av hur detta tar sig uttryck och en bild av de förändringar som hela tiden sker.

Inom ramen för projektet Genusmedvetna chefer ett villkor för ett genusmedvetet universitet har vi valt att arbeta med att synliggöra de sätt som genus konstrueras på arbetsplatser vid SU och även visa på hur ett arbete kan utformas varmed ojämställdheten kan förändras. Nedan följer först hur vi har lagt upp detta arbete. Sedan redovisas resultaten av projekten på arbetsplatsnivå.

FRAMKALLA, MOBILISERA OCH FÖRÄNDRA

– om utvecklingsinriktat lärande i kollektiva former

I detta kapitel vill vi förmedla metodologiska utgångspunkter samt de metoder och modeller som använts i projektet.

I boken *Interaktiv forskning - för utveckling av teori och praktik* (2002), finns följande beskrivning av att skapa kunskap gemensamt. Den stämmer väl på det sätt vi arbetat under flera år:

”Argyris med flera (1985) använder begreppet *community of inquiry*, vilket kan översättas med reflekterande gemenskap för att beskriva ett utvecklingsinriktat lärande i kollektiva former. En sådan gemenskap förutsätter bland annat öppenhet, ett analytiskt förhållningssätt och en gemensam problemförståelse. Lärandet i en sådan gemenskap handlar inte om att komma på det rätta svaret, utan mer om att ha nya idéer, att våga göra misstag och att bidra både till sitt eget och andras lärande. Den öppna och kritiska dialogen med kollegor och utomstående, t ex en forskare, är grunden för lärandet.”

(Svensson, Brulin och Ellström 2002)

Sammanfattningsvis bedriver vi ett ”utvecklingsinriktat lärande i kollektiva former” och vår avsikt är att detta kapitel ska förmedla beskrivningar och perspektiv på vad det har inneburit i projektet. Med hjälp av olika reflekterande processer där flera metoder använts, har ambitionen varit att skapa en gemenskap som kan bidra till att ny kunskap och medvetenhet om genus kan växa fram. Hur vi arbetar med genus och genusmedvetenhet beskrivs också i kapitlet.

Den ansats som vi arbetat med kallar vi Aktionsorienterad genusforskning vilket är en ansats som har utvecklats i tidigare forsknings- och utvecklingsprojekt som framförallt bedrivits inom privat näringsliv och som nu även tillämpats vid SU. Aktionsorienterad genusforskning befinner sig i skärningspunkten mellan genusforskning och praktiskt jämställdhetsarbete. Teoretiskt är ansatsen en sammanflätning av genusforskningens ”doing gender” perspektiv och den pedagogiska forskningens aktionsorienterade gren som fokuserar på lärande och framförallt transformativt lärande som bidrar till utveckling av organisationer (Amundsdotter 2009; Andersson, Amundsdotter & Svensson, 2009; Andersson & Amundsdotter 2012).

Inom aktionsorienterad genusforskning har formandet av en grupp för lärande varit en central del och detta kapitel handlar om hur den aktionsorienterade ansatsen har tillämpats i projektet Genusmedvetna chefer vid SU.

Om projektet – syfte och struktur

Projektets övergripande syfte har varit att bidra till att utveckla såväl ett genusmedvetet ledarskap som genusmedvetna institutioner och avdelningar vid SU. En mer långsiktig förhoppning har varit att lärdomar och arbetsformerna i projektet ska få en spridning och på sikt bidra till att hela SU blir ett genusmedvetet universitet.

Forsknings- och utvecklingsarbetet har varit uppdelat i två faser. Den första fasen har fokuserat på chefsrollen där syftet har varit att öka genusmedvetenheten bland de deltagande cheferna samt att utifrån den förståelse som utvecklats undersöka vad som är möjligt att göra annorlunda utifrån deras chefsroller. Arbetet bedrevs här tillsammans med en grupp bestående av chefer som hade positioner som prefekter, studierektorer samt administrativa chefer. I gruppen var institutioner från samtliga fakulteter representerade samt att det var chefer från såväl personalavdelningen som universitetsbiblioteket som deltog. Gruppen bestod av 14 deltagare, 9 kvinnor och 5 män. De träffades under 1,5 år totalt i 12 dagar, växelvis internat med heldagar mellan åren 2011-2012. Ett urvalskriterium var att de skulle vara chefer med fördelningsmakt, det vill säga att de hade formell makt att leda och fördela arbetet på sina arbetsplatser och därmed även makt att påverka villkoren för medarbetarnas möjligheter till utveckling och karriär. Från tidigare forskning hade vi funnit att det var viktigt att chefer var genusmedvetna. Saknades en genusmedvetenhet hos cheferna fanns en risk att de utifrån könsstereotypa föreställningar, skapade mer gynnsamma villkor för män än för kvinnor (Andersson, Amundsdotter och Svensson 2009).

Den andra fasen var en fortsättning av den första. De deltagande cheferna från fas I erbjöds nu möjligheten att ingå i en fördjupning med syftet att åstadkomma genusmedvetna institutioner och avdelningar. Totalt var det chefer från fyra institutioner och en avdelning som valde att fortsätta. Här fick cheferna från fas I själva välja personer från den egna arbetsplatsen som de tillsammans med skulle initiera ett konkret förändringsarbete. Sammansättningen i den grupp som formades under fas II var därför att flera deltagare var chefer medan några andra deltagare inte för närvarande hade chefspositioner men de sågs som viktiga personer på

respektive arbetsplats vilka förmodligen skulle bli chefer eller ha andra inflytelserika positioner i framtiden.

För att stärka kunskaps- och utvecklingsprocessen mellan de deltagande institutionerna/avdelningarna bildades även här en gemensam grupp bestående av 20 personer. Chefer från fas I fick i de nya konstellationerna en stödjande roll. Fas II var en kortare insats uppdelad på en heldag, ett tvådagars internat samt en heldag. Inramningen till fas II hade ett tydligt fokus på förändring. De som valde att ingå i fas II skulle åstadkomma någon förändring på sina arbetsplatser. Kapitlet beskriver arbetet under de båda faserna.

Utvecklingsinriktat lärande i kollektiva former

Vid ett arbete med att åstadkomma ett genusmedvetet ledarskap, där vi i tidigare forsknings- och utvecklingsprojekt har arbetat med grupp som metod, är vår erfarenhet att det är viktigt att initialt lägga ner tid och uppmärksamhet på att bygga gruppen. Med uttrycket att ”bygga gruppen” menar vi en reflekterande gemenskap där det finns en vilja att dela med sig av sina erfarenheter och att bidra till sin egen och andras lärande. Gruppens funktion är i sammanhanget att tänka och handla tillsammans, genom en rad övningar och samtal som präglar gruppens träffar. Detsamma gäller även under de mellanliggande träffarna där mindre delar av gruppen träffas eller har kontakt med varandra för att diskutera observationer av ett genusrelaterat tema kopplat till projektet. Viljan och förmågan att bygga gruppen enligt dessa utgångspunkter, påverkar också vilken slags kunskap som skapas och vilka initiativ till förändring som tas. Det blir då även möjligt att dela svåra saker och genom samtal och återkoppling bidra till möjliga sätt att förändra det som blivit synligt.

När grupperna både i fas I och II hade sina första möten var en del av att bygga gruppen att skapa en tydlig och uttalad bild av projektets syfte. Vidare att förmedla hur det var tänkt att vi skulle arbeta, det vill säga att vi arbetade med ett utvecklingsinriktat lärande i kollektiva former där vi strävade efter att skapa ett rum för framkallning, mobilisering och förändring. Dessa tre centrala processer kommer att behandlas mer ingående längre fram i texten.

I grupperna gjordes viktiga överenskommelser. En överenskommelse var konfidentialitet; i meningen att kunna dela med sig av dilemman och teman och veta att detta inte sprids utanför rummet. Lärandet tar alla förstås med sig och även det faktum att det var ett forskningsprojekt

vilket innebär spridning av kunskapsprocesserna. Konfidentialiteten hade betydelse för öppenheten och relationerna som växte fram i grupperna.

Andra viktiga utgångspunkter för att bygga gruppen har varit de ”fyra b:na” (Marmgren, opubl.) som står för att:

Bjuda på

Deltagare bjuder på sina tankar, upplevelser och erfarenheter. Jag bjuder på min uppmärksamhet på det som är i fokus.

Bjuda in

Deltagare bjuder in varandra, lyssnar och ställer utforskande frågor. Jag är nyfiken på vad andra deltagare bidrar med.

Bygga på

Deltagare tar ansvar för att bygga på varandras bidrag – oavsett om det handlar om att hålla med eller komma med andra perspektiv. Jag deltar genom att ge synpunkter, stödja, associera osv.

Bygga samman

Deltagare tar ansvar för helheten i gruppen, genom att dra slutsatser och integrera vad som har sagts.

Dessa b:n är tänkta att stödja en grupp att handla och tänka tillsammans. De konkreta förslag som varje b innehåller till förhållningssätt, innebär att deltagare både kan välja att öppna sig och bidra till såväl öppenhet som tillit. Genom aktiva beslut från deltagare, ökar det som Svensson m fl (2002) lyfter som centrala delar i en reflekterande gemenskap: att ha nya idéer, att våga göra misstag och att bidra både till sitt eget och andras lärande.

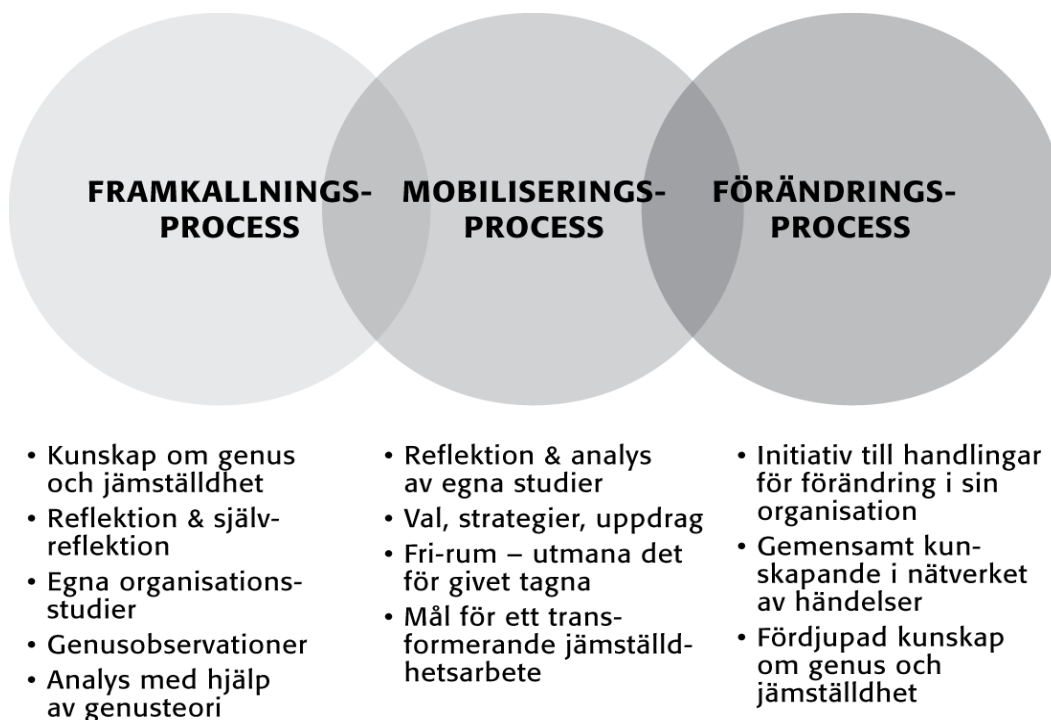
Öppenhet och tillit är två begrepp som är centrala för gruppens utveckling. Inspiration har vi hämtat från den så kallade öppenhets- och tillitsspiralen, utvecklad av Anders Wendelheim. Modellen handlar om vilket relationsdjup som behövs i förhållande till en grupps uppgift och hur öppenhet och tillit är en avgörande del för uppgiften man ska göra (se vidare corecg.com/files/oppenhets_tillits.pdf).

Gruppernas uppgift och funktion var tydligt uttalade i båda faserna. Projektet syftade till att främja genusmedvetet ledarskap och lärosätets utveckling. Ett särskilt fokus var att utforska och skapa kunskap om sitt eget handlande i förhållande till genus, sin fördelningsmakt som chef eller ledare (Andersson 2009).

Processmodeller

Modellen Framkalla, mobilisera och förändra

En processmodell för att beskriva förloppet i projektet presenterades vid de inledande träffarna. Modellen är indelad i tre processer, som till delar är separerade samtidigt som de i viss mån löper in i varandra. De tre processerna benämns framkalla, mobilisera och förändra (se figur nedan):



(Amundsdotter 2009)

Modellen användes som ett stöd i att skapa ram och struktur för arbetet i projektet.

Den första delen handlade om ”framkallning” – det var en period av att lära och reflektera över genus, både genom teori, litteratur och gruppdeltagarnas bidrag.

Detta varvades med egna organisationsstudier, ofta i form av genusobservationer. Dessa återfördes vid gruppens träffar och blev också föremål för vidare analyser och perspektiv (se exempel på analyser senare i kapitlet, där vi gör nedslag i några processer). Med hjälp av framkallande processer skapades en förståelse av samt perspektiv på hur antaganden om genus påverkade ledarskap och organisation.

Begreppet framkalla använder vi för hur vi ser på själva processen av att göra genus tydligare. Metaforen om framkallning, som i sig är ett sätt att skapa kunskap och att ”avcensurera” genus, används från det gamla fotolabbet. Vi träder gemensamt in i ett mörkt rum och börjar med att lägga ett vitt ark i ett bad. Men ett bad räcker inte, det behövs olika vätskor, belysning och tid för att en suddig bild ska träda fram. I slutet av processen i det forna mörkrummet, kan så en skarp bild träda fram (Amundsdotter 2009).

Det ”nu-läge” som växte fram, var en grund för att börja gå över i en mobiliserande fas. Framkallning kunde förstås fortsätta, med teman som deltagarna ville utforska vidare, men i gruppen hade vi flyttat fokus till en mobiliserande del. Nu handlade det om att summera sina upptäckter och samla sig för vad som skulle bli annorlunda. Deltagarna arbetade med vad de ville göra annorlunda som chef, det vill säga vad de ville påverka och hur de skulle göra det. Även samtal om strategier och förändringsprocesser vid hela universitetet fördes.

En del av mobiliseringen blev det vi kallade Genusmedvetna institutioner och avdelningar: där fem av deltagarna i den första fasen förankrade projektet och samlade några kollegor från sin arbetsplats och bildade en ny grupp. Under fas II började även den gruppen med framkallningsprocesser, men i en mycket snabbare takt. Detta var möjligt genom att ett sådant gediget förarbete gjorts och att sex deltagare från första fasen deltog med kollegor i den andra. Gruppen i andra fasen hade tre träffar, varav ett internat den andra träffen. Första träffen och första halvan av internatet ägnades åt framkallningsprocesser (varav en är beskriven under nedslag längre fram i kapitlet). Den andra dagen under internatet gick vi över i mobiliseringsfasen, då respektive arbetsplatsgrupp formulerade vad som skulle bli annorlunda och vad de ville göra. Vi arbetade växelvis med att de respektive arbetsplatsgrupperna planerade vad de ville göra och sedan gemensamt i grupp fick de återkoppling och inspel från oss andra. Internatet avslutades med att grupperna fick i uppgift att ha minst två möten och berätta hur förändringsprocesserna går, inför den avslutande träffen som skulle ha just förändringsprocesser som tema.

Vi båda, som har genomfört flera längre program med syfte att utveckla genusmedvetna organisationer får ibland frågan om det inte går att korta ner tiden, att göra det snabbare. Här är vi tveksamma till om det är möjligt. Visserligen utvecklades processerna och planerna för förändring i den andra fasen överraskande snabbt och med intensitet. En liknande utveckling hade vi även sett i ett tidigare projekt vi arbetat med som kallades Gen(us)vägar (Svensson et.al. 2012). Men både i det projektet, som främst bedrevs i näringslivet, och i detta projekt, hade det gjorts ett grundläggande arbete av en grupp, som den efterföljande gruppen kunde gå vidare med. Deltagare från den första gruppen, där arbetet således hade pågått under en mycket längre tid, fanns nu med och bidrog kunskapsmässigt samt till integrering och legitimering av hela projektet.

Modellen Förändringens fyra rum

I processerna av att framkalla, mobilisera och förändra med fokus på genus, har vi i tidigare projekt märkt behov av kunskap, insikter samt redskap för att kunna förstå vad som händer i många människor vid förändring. Det kan vara både i deltagarna själva, men även i organisationen. Kunskap om att motstånd och försvar av det som varit och hotas av nya perspektiv är vanligt är exempel som underlättar övergången mellan framkallning och mobilisering.

Genom framkallningsprocesserna kommer ett nu-läge fram, som kanske inte har uppfattats tidigare. Mönster blir synliga som tidigare tagits för givet och med stöd av reflektion och genuskunskap, blir det ibland tydligt att det som tagits för givet får konsekvenser för kvinnor och män i organisationen. Dessa upptäckter väcker många gånger starka reaktioner.

Vi har tagit hjälp av en modell som gör det möjligt att bättre förstå och beskriva vad som kan ske i förändring – både i det egna jaget, i andra och i organisationen. Modellen kallas Förändringens fyra rum och den är utvecklad av Claes Janssen (Janssen 2005). Och med stöd av denna förändringsteori har vi analyserat och reflekterat över olika händelser.

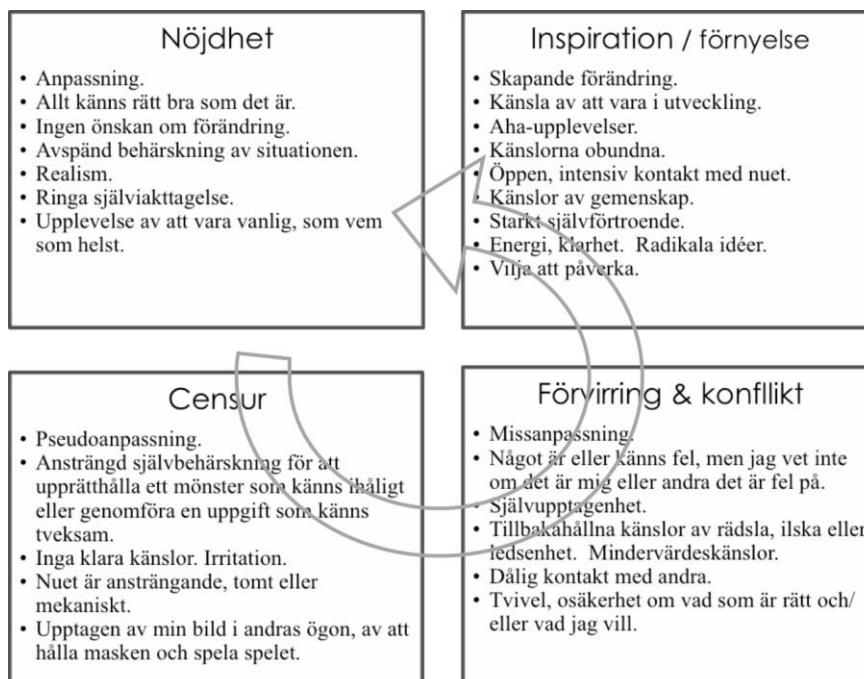
I projektet utforskade deltagarna det egna görandet av genus i sin ledarroll. Att få syn på hur mina egna handlingar och förstå att jag kanske själv bidrar till olika villkor för kvinnor och män uppstår, har periodvis väckt både konfliktfyllda känslor och flera har känt, det som genusforskaren Connell kallar, genussyrsel (Connell 2002).

Detta har vi också sett i tidigare projekt (Andersson et.al 2009), där modellen varit en stor hjälp för att hålla sig i rörelse och inte fastna i censur och förnekelse av sin egen eller andras framkallning. Rörelsen och hur en grupp kan hjälpa varandra att vara i rörelse, handlar nästa avsnitt om.

Hur förstå förändringar

Teorin Förändringens fyra rum bygger på att det finns fyra rum, livsrum, som varje människa befinner sig olika mycket i (Janssen 2005). Människor rör sig dessutom olika mycket i de olika rummen. Vi förflyttar oss från en Nöjdhet som gått förlorad, till Censur, som utmärks av försvar av det som varit, vidare till en period av Förvirring och konflikt och vidare till Inspiration och förnyelse (se bild nedan). För att kunna röra sig till ett rum av möjligheter, präglad av inspiration och förnyelse, är en utgångspunkt att man behöver stanna kvar i rummet av konfliktfyllda känslor tillräckligt länge för att kunna integrera den nya kunskapen, det nya läget. Annars är risken stor att man faller tillbaka in i förnekelse/censur, och där blir det en blockering eller motstånd av att gå vidare och integrera den nya medvetenheten till förändring.

Förändringsförloppet



(Janssen 2005)

I gruppen samtalade vi om motstånd och förändring mot bakgrund av förändringsteorin. Motstånd i såväl sig själv som kunde benämnas och med det även en ökad självkänedom om sin egen förändringsprocess och förmåga att bryta censur och gå vidare genom ett läge av konflikt och förvirring vidare till mobilisering och initiativ till nya sätt att agera – i sin egen ledarroll eller i andras.

Censur-begreppet har varit användbart i projektet, för att förstå hur förnekelse eller censur slår till när ett nuläge som utmärks av nöjdhet rubbas. Inom nöjdheten finns ingen önskan om förändring (Janssen 2005). Därför behöver både nöjdheten rubbas och steget från censur in i förvirring och konflikt vara taget för att röra sig vidare i förändring.

Hur ökad genusmedvetenhet vuxit fram

I kapitlets inledning konstaterar vi att det behövs kunskap för att skapa en genusmedveten organisation. Genusvetenskap är ett forskningsämne och det finns mycket forskningsbaserad kunskap om genus, ledarskap och organisation (för bra översikter se Wahl et. al 2001 samt Alvesson & Due Billing 2009).

Deltagarna har läst forskningsbaserade texter på dessa teman och vi har reflekterat över genusteorier. I den inledande kunskapsfasen om genus kombinerades samtal och egen reflektion med upplevelsebaserade metoder som kopplades samman med teori. Inledningsvis i den första fasens grupp, hölls föreläsningar utifrån litteraturen. Efterhand gjordes istället ”inspel”, med kopplingar till genusvetenskapen utifrån observationer, dilemman eller frågor som deltagare reste.

Genusvetenskap rubbar många gånger det som tas för givet, föreställningar och antaganden om hur vardagen i en organisation ska se ut och vilka handlingar som anses önskvärda i det sammanhanget. Därför blir ofta den kunskapen en intervention i sig, den griper in i det som tas för givet och ger andra förståelser och perspektiv. Särskilt kan perspektiv på makt, som genusvetenskap utmärks av, aktivera motstånd i andra fall kan organisationer ha arbetat med genus och då fungerar det annorlunda.

Att gå på spaning

Den inledande kunskaps-fasen om genus innebar bland annat att deltagarna läste genusvetenskapliga texter, för att därefter reflektera med varandra. Ett sätt att reflektera är att

söka efter igenkänning eller kanske upptäcka motsatsen i förhållande till sin egen organisation. Genom att höra varandras reflektioner skapas ytterligare perspektiv på temat. Deltagarna får sedan bestämma sig för att göra egna spaningar på något de är nyfikna på, eller något de tror kan vara påverkat av genus till exempel.

Mellan gruppens träffar gjordes ett sådant mellanliggande arbete. Som stöd i den processen delades gruppen in i mindre grupper, som kunde ses och lyssna, coacha eller diskutera med varandra utifrån den lilla gruppens behov. Detta var av olika skäl svårt att få till stånd visade det sig, med chefer som var upptagna eller på resande fot. Några grupper genomförde luncher ihop, vilket var det som blev det vanligaste sättet att ha kontakt mellan träffarna i den lilla gruppen.

Inför uppgiften gavs deltagarna ingångar till att göra olika former av genusobservationer. Finns det något antaget ”problem” som personen vill utforska, något antagande om hur det ser ut? Vill personen titta efter kroppsspråk, taltid, hur och om makt utövas till exempel. Ibland kan flera personer göra observationer och sammanstråla med sina respektive observationer. Arbetet med ingångar till olika former av utforskande arbeten, av observationer, har utvecklats i projektet. Det har bland annat skett genom att en av forskarna deltagit i möten hos olika deltagare följt av reflektion (se vidare avsnitt om möten i rapporten).

Normkritiska metoder som beskrivs längre fram i kapitlet, har också spelat roll, men även den kunskap som skapats i gruppen om komplexa processer som påverkar samspelet, ”kulturen” på arbetsplatsen.

När hela gruppen möttes, fick deltagarna berätta om sina observationer/spaningar. Genom den överenskommelse som fanns i gruppen av att bjuda in varandra och bjuda på egna erfarenheter och tankar, blev observationerna eller andra undersökningar, en viktig del i framkallandet av genus vid olika institutioner och avdelningar på Stockholms universitet. Varje person berättade om sin observation och gjorde några kommentarer. Detta fick sedan gruppen ge respons på, fylla på, spegla och komma med kritiska frågor.

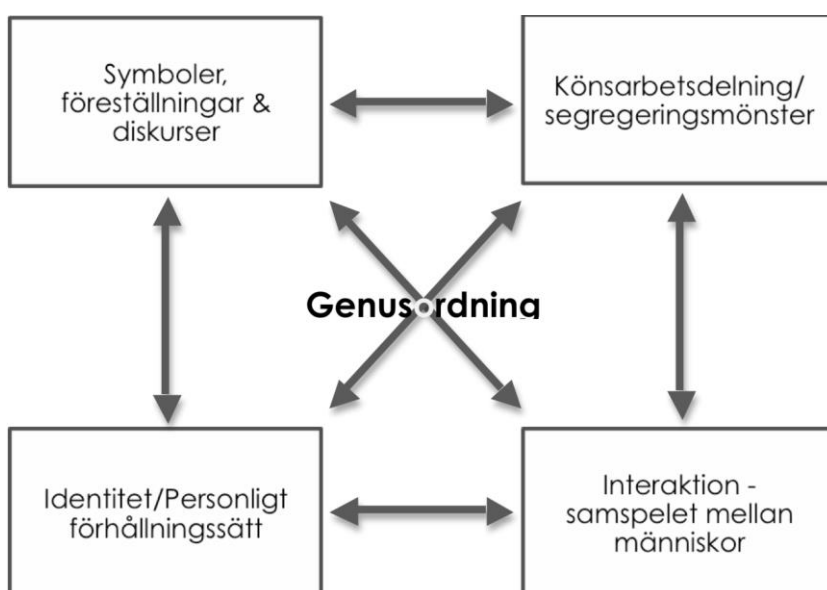
Med öppenhet och tillit växte ett samtalsklimat fram, som innebar att deltagarna och vi gjorde olika former av interventioner av det som kom fram. Detta blev ett sätt att bygga på varandras bidrag och även att bygga samman gruppens bidrag.

Vi båda och några deltagare i gruppen, kom med genusteoretiska resonemang och kopplingar till gjord forskning inom det berörda temat. Medan andra gjorde interventioner av ett annat slag; reflektioner över den akademiska organisationen eller personliga reaktioner på det man hörde. Dessa olika slag av interventioner, perspektiv och egna erfarenheter bidrog till en kunskapsprocess som blev både mer komplex och fördjupad genom olika sätt att vrida och vända på frågor.

Genusteoretisk modell

För att inte bara behandla det kvantitativa utan även arbeta med att förändra kvalitativa aspekter av ett organisationsliv så har vi i våra tidigare projekt och även i detta projekt använt en genusteoretisk modell som ett stöd för att strukturera forsknings- och utvecklingsarbetet (Andersson m fl 2012). Modellen är ursprungligen utvecklad av den amerikanska sociologen Joan Acker redan 1992 men den har sedan dess använts av en rad forskare och även utvecklats av dem (se till exempel Gunnarsson et. al 2003). Vid studier av en organisation menar Joan Acker att det är fyra processer som behöver fokuseras och att dessa fyra bildar en genusordning. I verkliga livet är processerna sammanflätade men av analytiska skäl är de i modellen åtskilda. De fyra centrala processerna är:

- 1) segregering, 2) symboler/föreställningar/ideal/diskurser, 3) interaktion samt
- 4) identitetsarbete



Det utvecklingsarbete som genomförts av själva forsknings- och utvecklingsmodellen har fokuserat hur de olika processerna är inbördes relaterade. Istället för att bara rada upp dem har modellen ritats som en kvadrat med pilar mellan processerna som pekar mot varandra och därmed visas att de finns en ömsesidig påverkan på varandra om än inte på entydiga sätt (Kvande 2003).

Flera forskare har lyft att processerna kan utvecklas asymmetriskt, till exempel kan det utvecklas en jämn könsfördelning i en organisation men på en symbolisk nivå återskapas alltjämt en manlig norm som både kvinnor och män reproducerar i den vardagliga interaktionen (Vänje 2005).

Modellen är både teoretisk och metodologisk. Teoretisk då den på ett enkelt sätt tematiserar den kunskap som finns om hur genus görs i organisationer, metodologisk då den kan användas för att bedriva systematiska studier av en organisation. Den har också fungerat som ett förändringsverktyg för att alla delar ska bli föremål för ett förändringsarbete. Som tidigare nämnts finns en klar risk vid jämställdhetsarbete att man stannar vid att förändra den antalsmässiga delen och segregeringen. Man måste också arbeta med att förändra symbolerna, föreställningarna och idealen. Eftersom dessa genomsyrar interaktionen i vardagen.

Metoder

Vi har använt olika metoder inom processerna av framkallning, mobilisering och förändring. Föreläsning, litteratur och egna spaningar eller undersökningar har nämnts redan.

Grunden att skapa en reflekterande gemenskap byggdes med hjälp av tydlighet om gruppens funktion och överenskommelser om att bidra till sin egen och varandras lärande. För att bygga en reflekterande gemenskap som ändå var så pass stor, behövdes även tydlig processledning av våra träffar. Vi gick ofta ”laget runt” för att skapa en rytm och en självklarhet i allas delaktighet och bidrag. Vi arbetade även ofta med samtal, allt från några minuter till längre, i små grupper. Detta skapade dynamik och delaktighet.

En ytterligare del av att lära och skapa medvetenhet, är att på olika sätt få uppleva, beröras, få vara personlig och ta del av andras personers berättelser och erfarenheter. Det ligger på en lite annan nivå än att bearbeta varandras spaningar. Vi har sett att genus berör oss alla starkt på olika sätt och att ett försvar mot detta kan vara att hålla genus ifrån sig.

Det oreflekterade görandet gör arbetet för genusmedvetenhet till en utmaning på flera sätt. En utmaning är att börja se, och där vi har upptäckt vilken kraft läroprocesser på gruppnivå kan

ha – gruppen bidrar, bygger ihop och bygger samman kunskap som öppnar för nya sätt att se. En annan utmaning är att när människor har fått syn på det som tas för givet – att då göra annorlunda, skapa nya handlingsmönster som kan möjliggöra nya normer (Amundsdotter 2009). Deltagare i gruppen, och även i tidigare forsknings- och utvecklingsprojekt, uttryckte att de tyckte det var svårt att förstå hur genus görs i vardagen. Det är en utmaning att både vara självreflekterande om hur jag själv bidrar eller deltar, men även att i sin omgivning lägga märke till dominerande tanke- och handlingsmönster – och vilka konsekvenser dessa får. Här är det särskilt passande med att ha en läroprocess i kollektiva former, som präglas av igenkänning, erfarenhetsdelning och kritiska frågor.

Nedan redovisas ett antal metoder som vi använt i projektet. Metoderna är tänkta att främja processerna av lärande i kollektiva former. Vissa metoder ställer krav på att det finns tillräckligt med tillit och öppenhet för att de ska fungera väl, medan andra är lättare att använda oberoende av utgångsläget i gruppen. En kort, men inte fullständig, beskrivning görs av metoderna för att ge läsarna en möjlighet att följa med i hur dessa gjordes.

Livslinjen om genusprägling

Olika metoder har varit en hjälp att bidra till självreflektion. En metod vi använde syftade till att reflektera över vilka budskap personen fått genom livet om hur den förväntas vara som kvinna/man, flicka/pojke. Vi ville skapa utrymme för att reflektera över sin egen historia, vad personen har fått höra, hur budskapen har getts och hur detta påverkar i nuet.

Metoden innebär att gruppen delar upp sig i mindre grupper, som dessutom är könsuppdelade. Mindre kvinno- respektive mansgrupper får sedan reflektera först individuellt och därefter dela sina berättelser i sin grupp. Tanken med det könsuppdelade, är att både se mönster och variationer i förhållande till kategorin kvinna och man.

Varje person var i fokus cirka 10 minuter och valde själv vad den ville berätta för de andra i den lilla gruppen. De andra höll fokus, kunde ställa frågor och därefter gick uppmärksamheten till nästa person. Efter att alla (runt 5 personer i varje grupp) berättat, fördes ett reflekterande samtal i gruppen, om återkommande teman eller variationer. Varje mindre grupp skrev ner sina ”röda trådar” på blädderblock som sedan delades i helgrupp och var en grund för att bygga vidare och bygga samman en förståelse av genusprägling.

Vi ser det som en metod att reflektera över sin egen historia och att lära av andras berättelser. Det är också ett sätt att fördjupa öppenhet och tillit i en grupp. Varje person väljer hur mycket den vill dela med sig av, till exempel om den lägger sin uppmärksamhet just då på uppväxt,

skola, arbetsliv till exempel. För många blir det en inspiration att fortsätta reflektera över vad för slags budskap som getts och hur dessa förmedlats.

Värderingsövningar – en metod för att samtala

I den inledande fasen, då vi skulle hjälpa varandra att sätta fokus på genus och jämställdhet, och få upp olika perspektiv, användes metoden värderingsövningar (Steinberg 2003, Amundsdotter & Gillberg 2003, Byreus-Hagen 1996). Ett samtal förs utifrån ett antal påståenden om genus och jämställdhet och där personer byter stolar, ställer sig på siffror eller i hörnor i rummet för att aktivt utforska sina egna värderingar. Det finns tydliga spelregler i värderingsövningar, som framförallt går ut på att inte föra en debatt, utan hävda sitt eget ställningstagande – tala för och inte emot. En central poäng är även att varje person kan ändra sig, låta sig påverkas och aktivt byta stol, hörna eller siffra. Eller stanna kvar vid sitt valda ställningstagande.

Metoden hjälpte att få upp värderingsfrågor kopplade till vårt tema. Det blir ofta hög energi, skratt och även fördjupande samtal i värderingsövningar. Erfarenheter och kunskaper som finns i gruppen, delas med varandra i en mycket kondenserad form – fokus skiftar genom att nya påståenden ställs.

Vi använde metoden i den inledande fasen, som ett sätt att mötas och skapa en gemensam grund för gruppen. Samtalet väckte tankar, idéer och ingångar i gruppen och även kommentarer om hur värderingar om genus ofta inte uttalas, utan ligger som ofreflekterade och outtalade antaganden.

De reflekterande processerna utmärktes av perspektiv på såväl individer, gruppen och organisationen, som var den bakgrund som kunskapsprocessen tog sitt fäste på. Avsikten var ju att framkalla genus vid de olika avdelningar och institutioner som deltagarna verkade inom.

Tillämpning av genusteori

Under de 18 månader som gruppen Genusmedvetna chefer träffades, utvecklades arbetet efterhand till att genusteori inte förmedlades i mer allmänna föreläsningar, utan istället förmedlades integrerat i de gemensamma processerna. Det kunde vara behov eller önsknings som uttrycktes i gruppen, det kunde också vara vi som forskare som tänkt på teman vi ville

bidra med eller göra interventioner med. Ett exempel är forskning och teoriutveckling om hur genus uttrycks mellan män och mellan kvinnor.

Ett exempel på det senare, var flera berättelser i gruppen om spänningar och dåliga relationer mellan kvinnor på arbetsplatsen, som många gånger kunde te sig svårförståeligt. Det var gjorda upplevelser och erfarenheter där genusteori kan vara ett sätt att kasta nytt ljus på företeelser och interaktionsmönster i organisationen, som dittills inte hade förståtts som en genusfråga.

Det växelvisa spelat mellan teori och erfarenheter, kunde berika åt båda håll. Teori kan utvecklas av erfarenheter, vi har i flera reflekterande processer synliggjort komplexa sammanhang som berikar teorin. Och omvänt: teori har kunnat berika och begripliggjort ofta destruktiva mönster mellan kvinnor till exempel.

Det är med andra ord de reflekterande processerna i gruppen som varit navet i vårt arbete. Genus har framkallats – och även andra kategorier som status, ålder, position, hudfärg – och ju längre vi har hållit på, desto mer fördjupande har kunskapsprocessen blivit. Ju skarpare de nya bilderna blev, desto tydligare behov växte fram av att gå över i en mobiliserande fas inför förändringar. Det finns mer att upptäcka, men inom ramen för projektet, var det viktigt att släppa fokus på framkallning för att inte stanna vid ökad kunskap, utan ta ett steg vidare. Den mobiliserande fasen handlade om att tydliggöra vad som kommit fram och därefter göra val: vad kan och vill vi börja förändra, vad behöver jag och vi, vilka ska bjudas in och vilka resurser behövs, är några frågor. Deltagarna arbetade med en uppgift där frågorna som ställdes var följande: Vad vill jag påverka? Hur tänker jag göra det? Hur tänker jag följa upp det?

I mindre grupper coachade deltagarna varandra och så småningom fick hela gruppen ta del av och bidra till de olika förslag som fanns från deltagarna.

Från framkallning och vidare över mobilisering mot förändringsprocesser var planen att projektets cykel skulle se ut. Förutom de konkreta förändringsprojekt som deltagarna arbetade med, växte även en andra fas fram i projektet: Genusmedvetna avdelningar och institutioner.

Tanken var att några av gruppens deltagare (alla bjöds in, men med krav på högt deltagande och engagemang från avdelning/institution) skulle ta med sig några kollegor och bedriva ett avgränsat förändringsprojekt inom ramen för projektet.

Fem av deltagarna skapade så, tillsammans med sina kollegor, en ny grupp. Den gruppen gick igenom en liknande process, men på en tredjedel av tiden. Gruppen träffades under 4 dagar istället för 12. En inledande dag, som följdes av ett internat två månader senare och därefter en avslutande heldag.

Förutsättningen för detta, var att det inom den nya gruppen fanns sex deltagare, som varit med i det långa projektet och spelade en nyckelroll i nästa fas av projektet. Därför var det möjligt att göra en sådan koncentrerad process av framkallning, mobilisering och förändring som skedde även i den andra fasen av projektet.

Två nedslag i gruppernas processer

I följande avsnitt gör vi nedslag i två olika kunskapsprocesser, den ena från gruppen i fas I och det andra från gruppen i fas II. Först handlar det om olika metoder för att skapa kunskap utifrån deltagarnas egna genusobservationer i sin egen miljö. Sättet som vi arbetade skapade möjlighet att fördjupa observationer och få syn på normer och kultur eftersom det var flera personer från varje arbetsplats.

Det andra exemplet hämtar vi från gruppen Genusmedvetna chefer i fas 1, som var ett utforskande av andra former av kategoriseringar och maktordningar än genus.

Reflekterande processer utifrån genusobservationer

Flera av deltagarna hade under framkallningsprocesserna observerat möten, där det pågick ”oönskade” händelser. I den andra fasen av projektet, hade flera av deltagarna olika slag av möten som fokus för sitt förändringsarbete. Gruppen i den andra fasen bestod som nämnts, av fem olika arbetsplatsgrupper. Under den första träffen i gruppen, bestämde sig de olika arbetsplatsgrupperna för vad de ville observera till vår nästa träff. De skulle därefter redovisa för sina observationer, som gjordes individuellt men som även hade bearbetats av arbetsplatsgruppen.

I hela gruppen fick vi därför lyssna både till de olika observationerna och till kommentarer om dessa från den mindre gruppen. Detta skilde sig från den första gruppen, där observationerna gjordes helt individuellt, eftersom deltagarna oftast var en person från de olika miljöerna/arbetsplatserna.

En observation av seminarier visade till exempel att det gjordes helt andra ansträngningar för att folk skulle delta vid ett seminarium när en man presenterade sitt material än när en kvinna skulle göra det. Varför var det så? Det visades sig också på resultatet; betydligt färre personer dök upp på seminariet där kvinnan presenterade.

En av grupperna hade observerat ett möte vid institutionen. Det uppstod spänningar på mötet som handlade om bristande underlag inför beslut bland annat. Gruppen hade observerat och reflekterat över mötet. Situationen skavde, de var inte riktigt säkra på hur de skulle kunna göra situationen annorlunda (av anonymitetsskäl diskuteras här inte innehållet, utan det är själva reflektions- och lärandeprocesserna som beskrivs).

Efter att de olika grupperna talat om sina observationer från sin arbetsplats, gjordes olika former av återkopplingar, reflektioner och interventioner från övriga gruppen.

Ett av sätten som observationerna bearbetades på var i form av att det observerade mötet spelades upp i rummet. Vi använde forumteater, en form som är utvecklad av Augusto Boal. Han skapade ”De förtrycktas teater” under 70-talet i Latinamerika (Boal 1977). I forumteater iscensätts förtryckande situationer, situationer av dålig behandling, som deltagarna har erfarenhet av. Ett forumspel behöver ha ett ”eländigt” slut för att uppmuntra till förändring av olika slag. Spelet blir som ett kunskapssökande av hur diskriminering, dålig behandling kan stoppas.

Gruppen vars observation vi utgick från, kom överens om vem som skulle spela vem. Mötet spelades upp och flera av deltagarna utanför den aktuella institutionen, som publik, hoppade in och prövade olika sätt att förändra den negativa situationen. Vi diskuterade gemensamt vilka slag av interventioner som gjordes och hur de togs emot. Flera fick idéer och tankar till sina arbetsplatser i liknande situationer: mycket igenkänning fanns över hur möten kan gå till inom akademien (läs vidare om möten under Resultat i rapporten).

Den andra delen var att spelet i sig blev en kraftig intervention av hur mycket negativt som pågick under mötet, genom spelet blev allt så mycket synligare. Det blev i sin tur en väckarklocka för den aktuella gruppen - som alla var med och spelade i spelet och upplevde situationen och berördes - att förändra både kort och långsiktigt för att skapa bättre möjligheter och villkor, både för kvinnor och män.

Forumspellet synliggjorde olika former av interaktioner som pågick under mötet, bland annat därför att det blev speglat av publiken. Det var en hjälp att tydliggöra vad som faktiskt pågick och ett stöd för att utforska handlingsalternativ. Metoden forumteater var därför i denna situation mycket användbar.

I en annan situation var det en grupp som ville förstå och utforska sin egen grupp. I det fallet använde vi istället metoden koncentriska cirklar (McGill & Brockbank 2004). Metoden består av en rad reflekterande processer utifrån ett centrum. I det här fallet satt gruppen från den aktuella arbetsplatsen i ”centrum”, genom att forma en mindre cirkel i rummet. Övriga deltagare bildade en yttre cirkel runt gruppen i fokus, en bra bit från den inre cirkeln, för att ge dem utrymme. De förde ett samtal om de dilemman och möjligheter de såg med temat de valt och vad de önskade förändra. Efter att gruppen talat med varandra en stund, fick de sitta tysta och lyssna på hur den yttre cirkeln reflekterade över vad de hört och sett. Den yttre gruppen blir ett reflekterande team i förhållande till den inre gruppen. Avsikten var att ge gruppen i fokus utrymme att lyssna och ta emot det som den yttre gruppen tog upp. Ordet gick på det sättet fram och tillbaka ett par gånger.

Gruppen i fokus fick hjälp att se och göra sig medvetna om hur de själva var aktörer och vilken stor egen påverkanskraft de hade att förändra. Det gjordes genom interventioner från den yttre gruppen, där även vi forskare ingick och deltog.

I reflekterande processer, olika former av samtal, kan dilemman, problem och maktordningar bli upptäckta och vara en hjälp för olika syften, inte minst som ett sätt att studera vad som görs (Andersen 1994). Samtal har använts genomgående i projektet under träffarna med gruppen, med ramar utifrån projektets mål och med en tillit till en gemensam vilja och förmåga att skapa kunskap, medvetenhet och förändring för ett genusmedvetet ledarskap. I samtalen, som exemplet med koncentriska cirklar, har interventioner gjorts, olika former av ”brott” mot ordningen, av forskarna eller andra deltagare, som drivit processen framåt.

Normkritiska processer

I de gemensamma reflekterande processerna blev efter hand förståelsen, analysen och den skapade kunskapen fördjupad och komplex i sina variationer. Andra former av verksamma kategorier blev synliga och även hur individers personliga historia med varandra påverkade hur ”kulturen” såg ut vid de olika arbetsplatserna.

Vi gjorde ett utforskande arbete på tema kategoriseringar, eller normkritiska processer, med gruppen i den första fasen. Gruppen var halvvägs genom det 18 månader långa programmet och deltagarna hade vid det laget framkallat genus på en rad sätt, både genom självreflektion och genom observationer och lärande om genusteori. Metoden vi använde för att få syn på även andra kategorier, andra maktordningar utgick från att ta avstamp i den egna erfarenheten. Syftet var att skapa kunskap och medvetenhet om olika kategorier och positioner i förhållande till chefs- eller ledarrollen vid universitetet.

Lappar med förslag på identiteter eller kategorier lades ut på golvet. Deltagarna fick gå runt och tänka på vilket tema de ville fördjupa sig i - eller om de hade egna förslag på andra teman. På golvet fanns förslag på klass, sexualitet, vit hudfärg (alla i rummet var vita), etnicitet, kön. Antalet i gruppen gjorde att det inte blev möjligt med alla teman. Deltagarna kompletterade dessutom med två kategorier: ålder och längd.

Följande grupper skapades:

- etnicitet
- vit hudfärg
- ålder
- klass
- längd

Uppgiften var att i de tematiska grupperna, reflektera utifrån den egna ledarrollen.

Exempelvis reflekterade gruppen med vit hudfärg över:

Vad betyder det att jag är vit? Hur bemöts jag som vit? Hur ofta tänker jag på att jag är vit? Hur märker jag att andra människor förhåller sig till mig som vit? Hur agerar jag i förhållande till min hudfärg? Vad finns det för maktperspektiv som jag kan se? Osv.

Det var också en uppgift till arbetet i de mindre grupperna, att verkligen pröva att ”ta identiteten” fullt ut. Detta för att kunna utforska hur den verkar. Vit hudfärg till exempel är, enligt vår erfarenhet, en mycket oreflekterad kategori vid universitetet. Den väcker också spänningar, likt genus, den rymmer privilegier och maktordningar. Det finns olika former av sätt att värja sig mot en många gånger obekvämlig kategori som vit kan vara, invändningar som ”jag känner mig inte som vit, jag tänker inte på att människor har olika hudfärg”. Då är det svårt att reflektera över vad den vita hudfärgen har för betydelse i förhållande till privilegier, till över- och underordning. Det var tanken bakom uppmaningen att pröva att anta en identitet, eller kategori helt och hållet utan reservationer.

Inom så kallad normkritisk pedagogik finns olika metoder som syftar till att få syn på normer och hur positioner utanför normer skapas. En parallell kan här dras till ”teflontestet”, som handlar om att utforska om man upplever friktion och brott mot olika normer och av vilka anledningar. Själva metaforen teflon står för områden där inget bränner vid eller klibbar fast, man passerar inom normen (Andersson, 2010).

Deltagarna i gruppen Genusmedvetna chefer reflekterade först individuellt utifrån ingångarna ovan, därefter arbetade de mindre grupperna med att varje person var i fokus och berättade om sina erfarenheter och tankar. Gruppen sökte slutligen mönster, variationer och slutsatser av deltagarnas berättelser (Amundsdotter & Andersson 2012).

Personerna som hade valt etnicitet upptäckte hur de hade anpassat sig och blivit vana vid kommentarer som ”aha, du har varit i Sverige i 30 år. Ska du åka hem igen?” Denna grupp hade genom sina erfarenheter upptäckt en anpassning de inte tydligt reflekterat över tidigare. Gruppen med vit hudfärg som kategori, där fanns blandade erfarenheter. En hade som ung färgat håret svart och en vuxen person kallade henne ”svartskalle” i en aggressiv ton. Hon hade då vänt sig om och sagt förlåt till mannen. Det var ett sätt att upptäcka hur den normen av vithet dominerade så mycket att hon bad om ursäkt att hon färgat håret svart och stört honom.

En annan deltagare upptäckte att han aldrig tidigare tänkt på sig själv som vit. Nu kunde han se att han betedde sig annorlunda i sin professionella roll beroende på om det var en vit eller svart person han hade framför sig.

Det gjordes också reflektioner över studenter som reagerar på svarta lärare om de pratar för mycket om rasism, eller vita lärare som har svårt att tala om rasism om det finns en svart person i rummet. Samtalet tydliggjorde hur hudfärg finns närvarande och påverkar handlingar men inte benämns.

Längd kom fram som en faktor av betydelse, att vara kvinna och lång eller vara kvinna och kort påverkade status och möjligheter i olika sammanhang. Andra kategorier även diskuterades var klass och ålder. Sammantaget öppnade processen för ytterligare perspektiv och kunskap om hur det finns flera maktordningar som påverkar villkor och att dessa verkar och får konsekvenser i vardagen i ledarskapet.

Nya kategoriseringar upptäcktes med andra ord. Flera reflekterade för första gången över något som de kunde se påverkade deras ledarskap. I gruppen om etnicitet upptäckte flera deltagare att de censurerade (Jansen 2005) betydelser av detta.

I detta sammanhang skapade metoden och processen kunskap om andra former av kategoriseringar. Det var ett utvecklingsinriktat eller transformativt lärande, menar vi. Det krävdes både vilja, öppenhet och tillit för att göra möjligt att få fram detta slag av reflektioner, som tar sin utgångspunkt i personliga erfarenheter. Utifrån egna erfarenheter och upplevelser gjordes analyser utifrån makt och position. Genom att integrera individ, grupp och organisationsnivå kan nya handlingsmönster och perspektiv lättare få fäste.

Andra förutsättningar för processen var att det fanns en kunskapsplattform i gruppen, om att genus och även andra kategoriseringar görs och att det finns maktordningar inbäddade i görandet. Det fanns en bred kunskap om chefs- och ledarskapets villkor i gruppen och en villighet att bidra med den till varandra. Därför var det möjligt att både se på överordning, som i fallet med vithet, som var så självklart att det inte ens reflekterades över i vissa fall.

Medan etnicitet blev till en underordning utifrån en given norm om språk och kultur.

Metoden bidrog till ett detta komplexa görande och maktordningar kopplade till dessa kunde finnas i samtalet och att det egna aktörskapet kopplat till dessa också blev tydliga. Det skapades en förståelse att olika maktordningar har betydelse och att de levs ut i vardagen i organisationen, som genus. Processen kan ses som en framkallning av ytterligare maktordningar och där nästa steg blir att efter att ha fått fram ett nuläge, gå från mobilisering till förändring.

Avslutande ord

Arbetet i gruppen med det upplevelsebaserade, erfarenhetsbaserade som kopplas samman med teori och forskning är ett mer krävande sätt att arbeta med ett ”...utvecklingsinriktat lärande i kollektiva former” (Svensson m fl 2002). Det behöver finnas en öppenhet för att processen och det som kommer upp kan gå åt olika håll. Det är inte lätt att helt tidsbestämma och det krävs någon form av facilitering. Inom aktionsforskning/interaktiv forskning är det vanligt att vara två forskare, där den ena tar en faciliterande roll, alternativt att det finns en konsult eller utvecklingsledare av något slag, som tar den rollen (Aagaard Nielsen & Svensson 2006). Att vi har varit två forskare har varit betydelsefullt på flera sätt; vi har kunnat pröva olika tolkningar med varandra och fördjupat vår egen förståelse genom att vi har lagt märke till olika saker. De reflekterande processerna som var så centrala i de båda grupperna, har varit lika viktiga för vårt gemensamma arbete.

RESULTAT

Syftet med forsknings- och utvecklingsprojektet Genusmedvetna chefer har således varit att öka medvetenheten om genus hos ett antal chef verksamma vid SU. I takt med att de erhållit mer kunskap om genus även fokusera på deras roll vid görandet samt undersöka vad som är möjligt att göra annorlunda utifrån de positioner de haft. Vår förhoppning har varit att deltagande chefer ska utveckla en genusmedvetenhet och att de ska inse betydelsen av sitt eget aktörskap. Sedan utifrån en sådan förståelse utveckla strategier som också tillämpas något som bidrar till att nya handlingsmönster utvecklas.

Syftet med projektet har uppnåtts. Idag finns en grupp chefer vid SU som har kunskaper om hur genus konstrueras såväl inom akademien generellt som på deras egen arbetsplats och där de även kan se betydelsen av sitt eget aktörskap. Flera av dem har utarbetat strategier för hur de kan arbeta med genus och några har dessutom initierat ett förändringsarbete vid den egna institutionen eller avdelningen.

Den som själv har bedrivit eller ingått i ett forsknings- och utvecklingsprojekt där man arbetat med en aktionsorienterad forskningsansats vet att det genereras ett omfattande material som är nästintill omöjligt att redovisa i sin helhet och så är även fallet i detta projekt. Vi har därför gjort ett urval och kommer i detta kapitel endast redovisa sammanhang som vi menar är extra viktiga att fokusera, vad som överraskat oss samt vad vi tror kommer att få mest betydelse för utvecklingen mot att SU blir ett genusmedvetet universitet. Materialet som till att börja med redovisas nedan består av observationer från såväl formella möten som informella sammanhang som vi uppfattar som arenor där genus görs. Därefter följer en analys av på vad sätt vi menar att en studierektor med fördelningsmakt har ett betydande inflytande på lärares arbetsförhållanden och utvecklingsmöjligheter, och varför en studierektor därför bör vara genusmedveten. Kapitlet avslutas med en beskrivning av vilka förändringsarbeten som några av de deltagande cheferna från fas I initierat tillsammans med kolleger. Ett arbete som syftar till att åstadkomma genusmedvetna institutioner och avdelningar.

Formella och informella möten arenor där genus görs

I ett initialt skede av projektet och som ett led i kunskapsprocessen där genus gradvis framkallades fick deltagarna i uppdrag att genomföra observationsstudier på sina egna arbetsplatser. En av de metoder som tillämpades kallades ”att gå på spaning”. Instruktionen var att de skulle ta på sig genusglasögonen och då försöka se på vad sätt genus gjordes på deras arbetsplatser. Som observationer valde flera deltagare att studera möten vilket inte var så konstigt då möten var ett återkommande inslag i deras vardag. Men skälet till deras val handlade förmodligen inte bara om att möten var vanligt förekommande, minst lika viktigt var att möten var ett sammanhang där arbetsplatsens kultur materialiserades och återskapades. Vid möten var allt i gång samtidigt i en rumslig sammanhållen och kondenserad form möjlig att analysera utifrån olika teman. Positioner, status, kroppars rörelser, språket, placeringen runt bordet, vem som talade mycket, med vem och om vad, tolkningsföreträde – allt. Ur ett genusperspektiv blev möten därför ett intressant och relevant studieobjekt. När observationerna diskuterades skapades en fördjupad förståelse av hur genus konstruerades i deras organisatoriska kontext. Några deltagare, som upptäckte att det återskapades oönskade mönster vid deras möten, valde längre fram i processen att arbeta med att förändra dessa. Deltagarna kom även att genomföra observationer av hur genus konstrueras i mer informella sammanhang.

Ytterligare en metod som tillämpades vid studier av möten var samtalsintervjuer. Metoden gick i korthet ut på att en forskare följde en chef i hans eller hennes arbetsvardag där framförallt möten observerades. Initialt observerades ett möte som personen ofta ledde och strax efter det att mötet hade avslutats genomfördes en samtalsintervju där forskaren och chefen reflekterade över det just avslutade mötet. Metoden gjorde det möjligt att validera de mötesobservationer som gjorts samtidigt som det uppkom ömsesidigt lärande av hur genus kom till uttryck i den specifika kontexten.

Vad deltagarna lärde sig som en följd av dessa observationer var att genus återskapas vid såväl formella möten som informella sammanhang. Nedan följer några exempel på dessa genusspaningar samt samtalsintervjuer. Vart och ett av exemplen skulle kunna analyseras mer ingående ur ett genusperspektiv utifrån befintlig forskning på fältet. De ska istället ses som ögonblicksbilder som visar hur genus har och förmodligen alltjämt konstrueras på olika arbetsplatser vid SU.

Marknadsföring av möten och deltagarantal

Ett genusmönster som framkom som lyftes som en mötesobservation men som egentligen handlar om ageranden som föregår ett möte där agerandena ger signaler om att *ett* möte är viktigare än ett annat. Det är två olika seminarier som jämförs. Vid det ena ska en man presentera en text och vid det andra ska en kvinna göra det. Det första seminariet är välbesökt medan det andra inte är det. Vid den reflekterande diskussionen hur det kunde komma sig att deltagarantalet var så skiftande visar det sig att den manliga professorn, som är ansvarig för seminarieserien, hade agerat på olika sätt. Inför det första seminariet hade han skickat ut flera påminnelser via mail och i dem tydligt beskrivit innehållet i seminarietexten på ett intresseväckande sätt. Inför just detta seminarium hade professorn dessutom talat med flera personer och uppmanat dem att komma. Medan inför det andra seminariet hade professorn enbart gjort ett utskick och inte alls på samman ingående sätt beskrivit seminarietextens innehåll och heller inte uppmanat folk att komma.

En förväntad underordning

Under ytterligare en observation beskrivs ett ledningsgruppsmöte där det förs en viktig diskussion om en verksamhetsförändring. Den högsta chefen, som är man, lägger ett förslag som en annan chef vid mötet, en kvinna, upplever är dåligt genomtänkt. Det är kvinnan som genomför mötesobservationen och det är hon som berättar om den vid en träff i projektet. Hon säger att hon känner verksamheten väl och delar uppfattningen att den behöver förändras. Under mötet upplever hon däremot att det lagda förslaget behöver modifieras så att det bättre ska passa verksamheten. Hon kommer därför att argumentera för ett annat förslag vilket hon anser vara väl underbyggt. Och speciellt nöjd är hon med sättet som hon lägger fram sitt förslag där hon upplever att hon formulerar sig väl och argumenterar med auktoritet. Hennes inlägg får dock inget gehör utan diskussionen fortsätter runt den manliga chefens förslag. I en bisats säger en av chefskollegorna att hennes förslag många gånger är helt orealistiska. Efter mötet kommer samma chefskollega fram till henne och av det samtalet förstår hon att hennes inlägg vid möten ”inte alltid är så smarta”. När kvinnan reflekterar över hela händelseförloppet känner hon sig lite tvekande till hur hon ska tolka kommentarerna. Den initiala känslan, av att hon hade presenterat ett bra alternativt förslag som framlagts med auktoritet, grusades. Visst kunde det vara så att de idéer hon hade varit orealistiska och inte alltid så smarta. Men en annan och kanske än starkare känsla var att det verkade som om kollegan ville säga att det inte var tillåtet att säga emot den högsta chefen. Och kanske framförallt inte på det

sätt som hon gjorde det. Hennes tolkning var att det förväntades att hon inte skulle ta så mycket plats utan vara mer underordnad.

Olustigt klimat vid möten

Under möten upprepas likartade mönster där vissa specifika möten kan få en alldeles speciell och ibland till och med otrevlig karaktär. Nedan följer en sådan mötesobservation där det beskrivs att vissa möten vid arbetsplatsen upplevts otrevliga. Dessa möten har dominerats av en man som inte haft en formell chefsposition men som däremot varit ordförande vid dem och som satt såväl den formella som informella dagordningen. Framförallt har det varit det sätt som han tilltalat andra vilket både gjort dem upprörda och ledsna. Särskilt kvinnorna som tillhört TA-personalen har känt sig angripna och blivit ledsna. Men även andra har påverkats, något som till och med har inverkat på arbetsglädjen på hela arbetsplatsen och ibland till och med skapat en hopplöshetskänsla. Trots att detta pågått i flera år har ingen i chefsposition upplevt att det funnits möjlighet att göra något åt det.

Flera samtidigt verkande ordningar

Vad vi också sett i projektet är att möten präglas av en komplexitet där flera ordningar (dvs. flera olika likartade mönster återskapas) kan samexistera och då löpa parallellt med varandra, ibland förstärka varandra men ibland motverka varandra. Gamla ordningar kan vara stadda i omdaning och då förlora i betydelse medan nya ordningar skapas. Trots mötens komplexitet finns en förutsägbarhet hur de kommer att fortlöpa och hur människor som deltar vid dem kommer att agera. Till exempel vilka som kommer tala mycket, med vem de kommer att tala och vilka som talar mindre eller inte alls. Vad som utgör en persons hjärtefrågor och varför den envetet driver samma frågor?

Nedan följer en beskrivning av ett sådant möte där olika ordningar återskapas. De ordningar som var verksamma vid möten är hierarkisk akademisk position, ålder och kön.

Talutrymme efter akademisk position

Akademisk position har visat sig vid flera mötesobservationer påverka talutrymme. Vid till exempel seminarier talar den som har hög akademisk position mycket medan en doktorand inte säger speciellt mycket. De förra är professorer och kan då vara både män och kvinnor medan de senare ofta är yngre kvinnor. En kvinna vid en arbetsplats har observerat att detta mönster uppkommit vid de flesta möten. Samtidigt upplever hon att det är svårt att göra något

åt det. Hon vill stärka doktoranderna att de ska känna att de kan ta plats på möten och komma med kommentarer till det som diskuteras men hon reflekterar över hur hon ska säga det på bästa sätt.

Över och underordning mellan män

Flera mötesobservationer avspeglar att det idag på många ställen inom akademien sker ett brott med det gamla där nya inriktningar på undervisningen växer fram samtidigt som några alltså vill att de gamla inriktningarna ska finnas kvar. Bland fyrtioåringarna, som tidigare antalsmässigt dominerat inom akademien, har många redan gått i pension medan vissa har stannat kvar "på övertid". Flera har tidigare innehaft chefspositioner, något som de inte längre har, men de kan däremot alltså ha olika ansvarsuppgifter. Ansvarsuppgifter utifrån vilka de kan försöka återupprätta något som tidigare funnits. Medan det är en yngre generation som idag tagit över den formella ledningen vid institutionerna och därför bestämmer om inriktningen på undervisningen. Ett tema under möten som uppträder är att det finns spänningar mellan gamla och relativt sett yngre män som kan visa sig vid diskussion om inriktningen på undervisningen.

Under ett ämneslärmöte observeras ett samspelsmönster där en av de äldre männen ger förslag på en förändring av undervisningen med ambitionen att återupprätta det som tidigare funnits men som idag är borttaget. Den man som berättar om observationen säger att mannen har tagit upp idén tidigare men då man från ledningens sida har bestämt att den nya inriktningen ska gälla får mannen inget gehör. Här finns det med andra ord maktrelationer mellan män vilket också är ett sätt som genus konstrueras. Men där det inte är självklart att det gamla ska återupprättas.

Makt att lyfta en underordnad

Makt kan användas för att lyfta fram den som är underordnad. I likhet med andra organisationer har den administrativa personalen, som är en kvinnodominerad grupp, underordnade positioner inom akademien. Underordningen blir till exempel synlig på möten där den administrativa personalen nästan aldrig säger något, vilket framförallt är fallet då båda personalgrupperna är närvarande. En chef kan däremot sträva efter att bryta mönstret vilket en mötesobservation visar. Under ett möte där båda personalgrupperna deltar presenterar chefen några pågående utvecklingsarbeten där den administrativa personalen ingår. När han gör det vänder han sig till den administrativa personalen och skapar ett vi med dem vilket gör dem

synliga. Han formulerar sig också på sådana sätt som gör det möjligt för den administrativa personalen att berätta om hur utvecklingsarbetet fortskrider.

Homosocial bekräftelse

När det talas om maktordningar under möten används ofta en ganska endimensionell förståelse av dominansmönster som kopplas till makt. Till exempel att den som talar mycket anses ha stort inflytande på mötet. Att tala mycket kan absolut vara en indikator på betydande inflytande men är inte självklart. Dominansmönster behöver dock inte vara kopplade till talutrymme utan det är möjligt att det går att förstå ur ett annat ljus vilket följande exempel visar.

En av männen har genom nästan hela mötet suttit tyst. Helt plötsligt tar han till orda. Och jag ser hur den manliga chefen som jag följer reagerar med hela kroppen. Tidigare har chefen suttit lite tillbakalutad och när förslag lagts har han visat ett avmätt och lite overseende intresse till förslagen. Någon gång har han tittat på den som lagt förslag men det har också förekommit att han tittat bort när en person lagt förslag. Nu reagerar han på helt annat sätt, han böjer sig framåt tittar på den andra mannen och nickar bekräftande. När jag vid den efterföljande samtalsintervjun ställer frågan vad han tänkte då han reagerade på detta sätt berättar chefen att de varit doktorander samtidigt, att de tillhör samma generation och att chefen värnar om honom speciellt. Han tycker att mannen är otroligt duktig och vill därför stötta honom i hans arbete.

Mannen som totalt dominerar ett samtal under en middag

Inom akademien skapas genus även inom en rad informella sammanhang. Observationen nedan berättas av en kvinna som äter middag med en internationellt välkänd forskare, som är en man. Det är ytterligare två kvinnor som deltar vid middagen. Alla tre kvinnor är framstående forskare och professorer.

Som ett led i universitetets internationaliserings strävanden bjuder institutioner ganska ofta in internationellt välkända forskare. Upplägget kan variera men många gånger håller de inbjudna forskarna doktorandkurser eller seminarier. Vanligt är också att några personer går ut och äter middag med den inbjudna forskaren. Det exempel som följer är ett sådant. Det är tre kvinnor som följer med den internationella välkända mannen för att äta middag. Vår kvinna är en av de tre och det är hennes berättelse som vi återger. Under middagen berättar hon att mannen talar oavbrutet. Hennes kolleger de lyssnar, nickar och visar via kroppsspråk att de är mycket

intresserade av vad mannen talar om. Vår kvinna sitter också tyst och lyssnar men den nya genusmedvetenheten gör att hon känner sig lite obekvämt i situationen. Borde hon agera på något sätt? Kanske försöka styra över samtalet till de andra så att de också får komma till tals, men det tycks inte finnas några öppningar så hon låter bli.

När mannen går ut för att röka frågar kvinnan lite försiktigt de andra kvinnorna om de inte upplever att han talar lite väl mycket. Lika försiktigt undrar hon om de också funderat över varför han inte alls är intresserad att höra vad de gör. Hon får dock inget gensvar på sin fråga, i motsats till henne upplever de att det mannen talar om är mycket intressant att de därför gärna lyssnar på honom.

I efterskott reflekterar hon över hur det kunde bli så här? Varför var inte han ett dugg intresserad av vad hon själv och hennes kolleger gjorde? Hon säger att hennes kolleger också är framstående forskare, professorer, som har mycket intressant att berätta. Hon tror inte att samma mönster hade uppkommit om mannen istället varit en kvinna. Denna kvinna skulle säkert ha intresserat sig vad de andra kvinnorna hade berättat och att de då uppkommit ett samtal som präglades av kunskapsutbyte.

Möten visar sig med andra ord vara en arena där genus återskapas vilket även är fallet i informella sammanhang. Samtidigt präglas möten av en komplexitet där även andra ordningar än kön kommer till uttryck genom att ibland samverka med varandra, motverka varandra eller löpa parallellt. Kön är inte den enda kategorin som återskapas. Möten har blivit en arena som flera deltagare har valt att arbeta med att förändra. Exakt vad de har valt att fokusera kommer att redovisas längre fram i texten. Att förändra informella sammanhang är däremot inte lika lätt då det blir svårt att få kontroll över det som sker. I det senaste exemplet kan konstateras att den som har informell makt bestämmer när och hur genus görs relevant som i detta sammanhang innebär att ta hela talutrymmet. Och inte visa något som helst intresse för vad kvinnorna arbetar med.

Som vi skrev inledningsvis är en av de resultat som överraskat oss att studierektorer med fördelningsmakt i så hög grad kan påverka lärarnas arbetsförhållanden och möjligheterna till utveckling och karriär. Nedan följer en analys av varför det är viktigt att en studierektor är genusmedveten.

Studierektor med fördelningsmakt

Ett av de viktiga urvalskriterierna för deltagande i projektet Genusmedvetna chefer har varit att det ska vara chefer med fördelningsmakt, det vill säga chefer som i vardagen tar såväl formella som informella beslut vilka påverkar andra människors arbetssituation och därmed även villkoren för utveckling och karriär. I tidigare projekt har vi fokuserat på chefers fördelningsmakt och sett hur betydelsefullt det är för en chef att vara genusmedveten. Saknas en sådan medvetenhet finns det annars en risk att chefen utifrån många gånger stereotypa och ofreflekterade föreställningar om kvinnors respektive mäns potential, förmågor eller kompetenser bidrar, genom såväl informella som formella beslut, till att män ges mer gynnsamma villkor för utveckling och karriär (Andersson et. al 2009; Linghag 2009).

En av de chefsgrupper som deltagit har varit studierektorer som vi har sett har fördelningsmakt. Det här en grupp som sällan uppmärksammas i forskning om chefskap inom akademien vilket är märkligt då de vanligtvis har ett betydande inflytande vid en institution. Studierektor är inte heller en grupp som man initialt tänker har fördelningsmakt. Vad vi sett i projektet är att studierektorer förmodligen är den grupp som har störst inverkan på lärares arbetssituation, vilket för oss varit ett överraskande resultat men även en överraskande upptäckt för deltagande chefer. Just på grund av att de har en central roll behöver de uppmärksammas. Ett tema på hur en studierektor gör genus kommer att behandlas nedan och som berör tjänstefördelningen och de komplexa förhandlingar som då pågår där flera faktorer påverkar utfallet. Faktorer som fokuseras ur ett genusperspektiv. Dessförinnan kommer annan forskning som behandlar studierektorer roll beskrivas och med stöd av den forskningen tydliggöra vad en studierektor arbetar med. Syftet med projekt Genusmedvetna chefer vid SU har inte varit att belysa *alla* arbetsuppgifter som en studierektor utför men det kan ändå vara på sin plats med en kort beskrivning.

Vid en litteratursökning av annan forskning som behandlar ledarskap och chefskap inom svensk akademi finner man endast ett fåtal publikationer (se till exempel Haikola 2000; Haake 2004). Genomförs en sökning med enbart studierektorer blir publikationer ännu färre. En av de få texter om studierektorer som finns är en rapport skriven av Maja Elmgren, Anna Hedin och Kerstin Thelander och har titeln *Och plötsligt var jag studierektor. En belysning av studierektorsrollen och dess möjligheter*. Rapporten som publicerades 2000 presenterar resultaten från ett projekt där syftet var att synliggöra vad en studierektor gör för att sedan utarbeta en plan för utbildning av studierektorer med ambitionen att stärka deras pedagogiska

ledarskap. Rapporten bygger på enkäter och intervjuer med bland annat studierektorer verksamma vid Uppsala universitet.

Enligt Elmgren et. als (2000) studie ägnar studierektorer betydligt mer tid till studierektorskapet än vad de får nedsättningen i tjänsten för. Tidspressen, de ständigt utvidgade arbetsuppgifterna, minskade resurser och splittringen i arbetsuppgifter bidrar till att de upplever arbetssituationen betungande. Ytterligare något som skapar splittring och frustration är att trots att många har tid för forskning har de svårt att hinna med den. Enligt Elmgren et. als genomgång har studierektor följande arbetsuppgifter:

- Arbetsuppgifter som har att göra med undervisningens genomförande
- Allmänt administrativa arbetsuppgifter
- Kontakt med studenter, dels av administrativ typ, dels socialt inriktat.
- Kontakter inom institutionen
- Uppföljning av undervisningen
- Utveckling av pedagogiken
- Reda ut strul

Ansvarsfördelningen på en institution behandlas bland annat i rapporten *Studierektor. Om arbetet som studierektor* (Brännström, Dahlgren & Ågren 1996). Ågren (1996) skriver att prefekten vid en institution har det formella personalansvaret medan fördelningen av undervisningen oftast sköts av studierektorn. Även det övergripande ekonomiska ansvaret för budget och resultatansvar vilar på prefekten men i praktiken är det studierektorn som har bäst överblick på den del av ekonomin som berör undervisningen och som därför ytterst får ta detta ansvar. Studierektorskapet innebär att ha ansvar gentemot såväl över som underordnade andra såsom prefekt, lärare, studenter. De tar också ett övergripande ansvar för institutionen (Ågren 1996). Med ansvar följer också inflytande över undervisningens planering och utförande samtidigt som den formella makten saknas.

I likhet med andra chefer agerar inte en studierektor i ett vacuum utan är beroende av en rad faktorer. Den kultur som finns på institutionen påverkar villkoren för en studierektor. Utnämningen till studierektor sker genom kollegiala processer och ett kollegialt stöd är nödvändigt för att kunna utöva ett chefskap. Enligt Elmgren et. al (2000) har studierektorer på vissa institutioner hög status medan de vid andra till och med kan uppfattas enbart som en

servicefunktion. Hur statusomgärdad positionen uppfattas vara påverkar möjligheten att utöva chefskapet. Specifikt för detta chefskap är att det är tidsbegränsat och när perioden är slut ska studierektorn återigen bli kollega med dem som de tidigare varit chef för och det bidrar till att det blir viktigt att ha goda relationer till sina kolleger. (När den här rapporten skrivs har dock flera institutioner vid SU skapat eller tänker sig skapa en studierektorstjänst som då inte längre blir en tidsbegränsad position som erhålls genom en kollegial utnämning. De studierektorer som har ingått i projektet har samtliga tidsbegränsade positioner.)

Under en arbetsdag ägnar en studierektor mycket tid åt administration. Administration har låg eller eventuellt lägst status i akademien (Haikola 2000; Muhonen et.al. 2012). Enligt arbetsbeskrivningar för studierektorn är tanken att den också ska ägna sig åt pedagogiskt utvecklingsarbete något som under perioder kan vara svårt för en studierektor att hinna med.

En studierektor har många kontaktytor både vertikalt och horisontellt. De befinner sig i en mellanposition mellan prefekt, institutionsstyrelse, lärare, TA-personal och studenter. Spindel i nästet är den metafor som används för detta (Elmgren et. al 2000). De uppfattas av många som mellanchefer men har inte formella befogenheter som en sådan. Det är på studierektornivån som beslut som tas hierarkisk ovanför materialiseras, till exempel strategiska beslut om inriktning av undervisningen som tas av en ledningsgrupp (Elmgren et. al 2000). Dessa beslut påverkar många gånger samarbetet mellan studierektorn och den tekniska- och administrativa (TA)-personalen samtidigt som studierektorn inte är chef över TA-personalen. Just att det finns två hierarkiska linjer vid sida av varandra inom universiteten – en för akademiker och en annan för TA-personal – samtidigt som personalgrupperna ständigt samarbetar, skapar specifika villkor (Haikola 2000; Haake 2004).

Mellanpositionen som studierektor kan vara fylld av motsägelser. En av dessa som studierektorerna som ingått i projektet vid SU lyfter fram är upplevelsen av att de har stöd från sin överordnade chef men när problem uppkommer som kan kännas svåra att lösa finns inte riktigt det förväntade stödet. Då är det istället upp till studierektorn att själv lösa problemet. Paradoxalt i sammanhanget är att det kan vara den överordnade chefen eller ledningsgruppen som tagit de beslut som gett upphov till de svårlösta problemen.

Det finns också positiva delar med att vara studierektor som lyfts fram av studierektorerna inom projektet. Att befinna sig i centrum av händelserna med möjligheten att påverka är en av

dessa. Att få personlig bekräftelse på att man gör något bra. Synligheten både internt på institutionen och externt på universitetet utgör andra delar till vad som är attraktivt med att vara studierektor.

Tjänstefördelning ur ett genusperspektiv

Ett av de viktiga och överraskande resultaten från projektet Genusmedvetna chefer är att det har visat sig att på institutionsnivå är det framförallt studierektorn som har ett betydande inflytande på lärares arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter. Innan projektet startade var vårt antagande att det var prefekten som hade mest inflytande. Varje lärare har oftast såväl forskning som undervisning i sina tjänster och fördelningen dem emellan är avtalad. Vad gäller forskningen styr prefekten inte över vare sig inriktningen på eller utförandet av den. Utan läraren arbetar istället relativt självständigt med forskningen. Den undervisning som en lärare har, egentligen vid vilka kurser, på vilken nivå, omfattningen inom respektive kurs samt med vilket ansvar, förhandlas däremot fram med studierektorn. Nu är det två aktörer vid förhandlingarna, både läraren och studierektorn, där förhandlingarna påverkas av en rad faktorer. Ytterst är det likväl studierektorn som kan bestämma.

Vid de analyser som genomförts i projektet visar det sig att den tjänstefördelning som en studierektor utför är *ett* sammanhang som är viktigt att fokusera vid analyser av hur genus konstrueras i akademien. Nedan genomförs en beskrivning av faktorer som påverkar utfallet av tjänstefördelningen där resultatet är att män får mer prestigefylld men mindre undervisning.

En studierektor har således ansvar för att undervisningen ska fungera väl samt att den håller en hög kvalitet. Bemanningen av undervisningen, det vill säga fördelningen av vem som undervisar vid vilken kurs är då en central uppgift. Som en utgångspunkt för tjänstefördelningen finns ett antal lärare såväl fast anställda som vikarier med procent i sina tjänster/vikariat som ska läggas ut på undervisningen. Studierektorer har mandat att ta beslut om tjänstefördelningen samtidigt som den inte går att genomföra genom att ”peka med hela handen”. Istället sker den i förhandlingar med lärarna. Detta är en ganska tidskrävande och komplex process där olika faktorer påverkar utfallet. Analysen har visat att flera av dessa faktorer är relevanta att belysa ur ett genusperspektiv.

Till exempel blev en studierektor varse att när hon tittade på sina färdiga bemanningsplaner fann hon till sin stora förvåning att de lärare som hade minusposter var män medan kvinnorna

inte hade det. Just detta gjorde att hon valde gå med i projektet. Hon ville förstå hur det könsmissiga mönstret hade uppkommit och även vilken roll hon själv haft i detta? Vad var en effekt av tradition och vad bidrog hon själv till?

”När jag tittade på mina bemanningsplaner så har jag sett att jag har ganska många av mina lärare som har minus i sina tjänster och dom är män. Och varför är det så? Är det jag som varit del av i att detta har uppstått? En del har jag ärvt från tidigare studierektorer? Jag har ju inga kvinnor som har stora minus i sina tjänster utan bara män? Varför?”

Ett och ett halvt år senare, när hon summerar vad hon lärt sig i projektet är det insikten om hur viktigt det är för en studierektor att vara genusmedveten. Detta för att den fördelningsmakt som en studierektor har såväl i stort som i smått påverkar lärarnas arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter. Just därför borde genusmedvetenhet vara ett krav för att man överhuvudtaget skulle få bli studierektor, säger hon.

”Det här med fördelningsmakten är så otroligt komplext. Och det gäller i stort och smått, varenda liten grej man gör, och det är lite skrämmande. Egentligen varenda studierektor, man skulle inte få vara studierektor innan man har gått den här kursen.”

En stor del av tjänstefördelningen av undervisning bygger på tradition. Om en kurs har fungerat väl får den lärare som tidigare varit kursansvarig eller har undervisat inom kursen fortsätta att ansvara för och/eller undervisa inom den. En ny tillträdd studierektor ärver därför många gånger vem som ansvarar för eller undervisar inom respektive kurser. En annan faktor som påverkar förhandlingarna är att många lärare gärna vill att undervisningen ska vara samlad till en viss period för att de under en annan period ska kunna ägna sig odelat åt forskning.

”Förhandling om vad för typ av undervisning folk vill ha. Hur den ska ligga. De har ju andra önskemål, det som de egentligen skulle vilja prioritera. Medan mitt uppdrag är att se till att undervisningen fungerar bra och är av god kvalitet och att jag har de mest lämpade personerna på kurserna.”

En annan faktor som påverkar förhandlingarna och som är relevant att fokusera ur ett genusperspektiv är att det finns statuskillnader mellan forskning och undervisning där forskning

har högre status än undervisning. Den låga statusen som undervisningen har går att avläsa genom att det till exempel talas undervisningstunga institutioner, eller att en institution har en hög undervisningsbörda eller att lärare, när forskningsmedlen har uteblivit, säger att de är rädda för att hamna i undervisningsträsket. En lektor säger att den är forskningsledig, det vill säga ledig från undervisningen vilket innebär att personen arbetar med sin egen forskning. Ju mindre undervisning desto mer tid för forskning där hög forskningsmässig produktivitet värderas meriteringsmässigt högt medan mycket undervisning inte har samma meritvärde.

Även inom undervisning finns statuskillnader där undervisning på grundutbildningen har lägre status än på master- och forskarutbildningen vilket avspeglar sig meriteringsmässigt. Kursansvar är meriterande och följaktligen är det mer meriterande att vara kursansvarig för högre utbildning såsom master- och forskarutbildningen än grundutbildningen. Just status på undervisningen som påverkar meriteringen är en av de faktorer som påverkar förhandlingarna vid tjänstefördelningen och där männen tenderar att dominera på de mer statusfyllda kurserna (se även Berg et. al. 2012). I vårt material kan vi se att det ytterst är studierektorn som tar beslutet om att männen ska undervisa på dessa kurser.

En studierektor har inte bara ansvar för att fördela undervisning utan även att fördela olika uppdrag och även här finns statuskillnader mellan uppdragen som får ett könsmissigt utfall i förhållande till vem som får vilka uppdrag. Många gånger blir inte de meriterande uppdragen offentligt erbjudna utan de ges slentrianmässigt till vissa män. I materialet ser vi även att män är mer intresserade av att ta på sig uppdrag som är meriterande medan det finns tendenser på att kvinnorna tar på sig uppdragen för att ingen annan vill ha dem.

Av tradition har lärare inom akademien åtnjutit stor frihet något som skapat ett relativt gott förhandlingsutrymme för lärarna något som dessutom gradvist stärkts ju högre position personen haft (Haikola 2000, Ågren 1996). I dagens kärvare ekonomiska klimat och där institutionernas ekonomi följs upp på ett helt annat sätt än tidigare har lärarnas autonomi ifrågasatts (Haikola 2000). Den ansträngda ekonomin har dessutom bidragit till att institutionerna vid till exempel SU inte haft möjlighet att utlysa tjänster i den omfattning som krävts vilket bidragit till att de varit underbemannade. Tillgängliga lärare har därför fått ta på sig mer undervisning än vad som funnits i deras tjänster vilket naturligtvis påverkat förhandlingarna. Vid en genomgång som en studierektor gör visar det sig att framförallt

kvinnor undervisade mer än vad de hade i sina tjänster medan männen inte gjorde det utan istället jobbade mindre än procentsatsen i tjänsterna.

”När jag börjar göra sammanställningar över hur det såg ut med dem som jobbade för mycket och dem som jobbade för lite, då var det kvinnorna som jobbade för mycket och männen för lite.”

Denna kvinna som är studierektor reflekterar i efterskott över hur det kunde bli på detta sätt. Hur kunde det komma sig att männen hade minusposter i undervisningen medan kvinnorna undervisade mer än vad som förväntades? Vad var hennes roll i detta samt hur skulle hon med en ökad medvetenhet kunna agera annorlunda? Ålder och kön hade betydelse i det sammanhanget. Det visade sig att det var vanligt att de äldre manliga lärarna protesterade och sade att de inte orkade undervisa så mycket som förväntades, att de då skulle bli sjuka osv. Både av omtanke om männen och egen bekvämlighet hade denna studierektor tidigare undvikit att ställa tydliga krav på männen. Hon visste att om hon frågade männen blev det protester. Medan de kvinnor som var lärare aldrig klagade vilket gjorde det lättare att fråga dem. Hon undrade samtidigt om hon som kvinna hade svårare att ”köra med männen” medan kvinnorna som lärare inte vågade eller ville klaga. Skulle dessa män ha agerat på samma sätt om hon istället varit en man, förmodligen inte trodde hon.

Vad är möjligt att göra annorlunda för en studierektor som är genusmedveten? Den genusmedvetenhet som projektet gett har idag bidragit till att studierektorerna är mer vaksamma på hur bemanningen utfaller att den blir mer jämnt fördelad så att den inte missgynnar kvinnor respektive gynnar män. Och när framförallt männen klagat försöker man hålla klagomålen ifrån sig genom att säga att det är lika för alla.

En av studierektorerna är dessutom uppmärksam på vilka de rekryterar till olika uppdrag. Framförallt gäller det de mer prestigefyllda och meriterande uppdragen. Här strävar hon idag efter att alla ska erbjudas möjligheten att kunna ta dem. Transparens och öppna procedurer där alla ges möjlighet att ta ett uppdrag anser hon är viktigt.

Informella bedömningar av lämplighet som chef inom akademien

Flera av prefekterna i projektet kom i takt med att genusmedvetenhet stärktes att se det som betydelsefullt att deras efterträdare skulle vara en kvinna och som också var genusmedveten. Helt enkelt var det inte eftersom de kvinnor som uppfattades vara lämpliga inte ville bli chefer, dels för att prefektskapet uppfattades arbetsmässigt betungande och svårt, dels att det ansågs vara ett avbräck i forskarkarriären. En kvinna lyckades dock med att hennes efterträdare var en kvinna.

I de samtal som fördes fick vi även syn på den komplexitet och den informella karaktär som präglade utnämmandet av chefer inom akademien. Av tradition har valet av de personer som erhållit hierarkiska positioner inom akademien skett underifrån genom ett så kallat kollegialt styre och detta är en princip som alltjämt tillämpas. Principen kallas *primus inter pares*, vilket är latin som står för den främste bland likar, där framförallt vetenskaplig framgång ska läggas i vågskålen med tanken att den vetenskapligt främste ska leda de andra. Kollegiet får inom systemet stor betydelse vid själva utnämmandet men även för den auktoritet personen ges att leda sina kolleger. Kollegiet stärks också av att uppdraget som chef är begränsat i tiden och att en annan kollega sedan kan överta ledarfunktionen (Haikola 2000).

Ovan är den officiella beskrivningen vilket förstås är en idealmodell och många vittnar om att processen som föregår utnämmandet präglas av en större komplexitet än vad idealet ger sken av. Principen har i många fall fungerat väl men det finns också beskrivningar av att vetenskaplig framgång inte självklart bidrar till att den utnämnda personen blir en bra chef, vilket är ett problem i sig. Dessutom kan bedömningen av vetenskaplig framgång präglas av en könsbias. Vad vi framförallt vill problematisera i rapporten och där vi menar att det behövs betydligt mer forskning är inget av dessa utan istället den informella karaktären och den bristande insyn samt systematik som finns när personers lämplighet bedöms.

En av kvinnorna i projektet berättar att när hon blev chef började folk komma in i hennes rum för att enskilt diskutera lämpligheten hos olika kolleger, vilket inte skett tidigare. Samma typ av samtal kunde föras under lunchraster eller fikapauser och vid samtliga tillfällen pågick samtalen mellan en person eller en liten krets av personer. Endast i undantagsfall diskuterades lämpligheten hos personer i formella sammanhang, till exempel vid ledningsgruppens möten. Diskussionerna om lämplighet skedde med andra ord i mindre sammanhang, i slutna rum där det inte fanns någon insyn för utomstående.

Som resultat av de spontana och informella samtalen upprättades heller inte någon skriftlig kravprofil. Dock tycktes de informella samtalen så småningom skapa konsensus kring vilken eller vilka personer som ansågs vara mest lämplig.

Att vara vetenskapligt framstående vägs med andra ord in men lika viktigt är att bli bedömd som lämplig för att överhuvudtaget komma i fråga. Vad vid sett i projektet och vad vi anser vara problematiskt är att bedömningarna i huvudsak sker i informella sammanhang i en inre och inflytelserik krets där endast ett fåtal har insyn i hur det går till och vad som beaktas. Som ett resultat av samtalen utarbetas ingen tydlig kravprofil gentemot vilka bedömningarna görs. Som en följd går det inte att i efterskott bedöma ifall det funnits en bias vad gäller kön i hur lämpligheten värderades.

Historiskt har den lilla inflytelserika klickken som fört de informella samtalen utgjorts av män. Detta var varit homosociala grupperingar där inte heller alla män integrerats. I takt med att fler kvinnor får inflytelserika positioner inom akademien kommer de alltmer ingå i dessa inre kretsar. Men det behöver inte betyda att villkoren för andra kvinnor därmed förändras. Genus är ett kunskapsområde som inte kvinnor på något naturligt sätt omfattar bara därför att de är biologiska kvinnor. Lika viktigt som det är att män är genusmedvetna behöver kvinnor vara det. Det finns en risk att de kvinnor som når höga hierarkiska positioner inom mansdominerade organisationer delar samma normer, värderingar och ideal. Många hävdar att de annars inte skulle få sådana positioner (Se till exempel Wahl et al. 2001).

En stor del av rekryteringsprocesserna till akademiska positioner har med andra ord varit höljt i dunkel. De studier som finns har dock varit kritiska till att det varit en liten krets av inflytelserika personer som rekryterat utifrån sina egna nätverk. Forskningsresultaten har lett till krav på mer transparens vid rekrytering där bedömningsprocesserna behöver öppnas för insyn något som gör det möjligt att bevaka bedömningarna så att de inte sker på sätt som missgynnar kvinnors karriärmöjligheter (Dahlerup 2010).

RESULTAT FRÅN FAS II

Genusmedvetna chefer som skapar genusmedvetna institutioner och avdelningar

I projektet Genusmedvetna chefer vid SU har vi som tidigare nämnts arbetat i två faser. Fas I bedrevs mellan 2011-2012 och här ingick 14 deltagare, 9 kvinnor och 5 män som var chefer både vid olika institutioner samt vid personalavdelningen och universitetsbiblioteket. Gruppen träffades under 1,5 år totalt i 12 dagar, växelvis internat med heldagar mellan åren 2011-2012.

Fas II, som bedrevs under 2013, och var en fortsättning av den första fasen. Inför fas II erbjöds deltagande chefer från fas I möjligheten att tillsammans med några kolleger, som också var chefer eller som antogs få chefspositioner i framtiden, att bedriva ett fördjupat arbete på den egna arbetsplatsen. Chefer från fyra institutioner och en avdelning valde att delta i den nya gruppen, således var det fem arbetsplatser vid SU som kom att forma den nya gruppen som bestod av sammanlagt 20 deltagare. Arbetet i fas II var upplagt som den första fasen med tre huvudprocesser med framkallning, mobilisering och förändring (Amundsdotter 2009). Skillnaden var att denna insats var tidsmässigt begränsad där gruppen endast träffades under fyra dagar uppdelat på en heldag, ett internat om två dagar och en heldag. Men trots den begränsning som fanns i tid gav denna insats viktiga resultat.

Flera av arbetsplatserna har utifrån mötesobservationer vilka har behandlats då gruppen har träffats. Några har bestämt sig för att möteskulturen behöver förändras vilket är fallet för deltagarna från en arbetsplats som har ett klimat som vid vissa möten upplevs obehagligt och där personer blir upprörda och ledsna. Nu anser de att det inte längre är acceptabelt att mötena har ett sådant klimat och att de därför behöver förändras. Förändringen av just dessa möten tror de kommer att påverka arbetsglädjen på hela arbetsplatsen och även få en spridning till andra möten.

En annan arbetsplats kommer att arbeta med seminariekulturen eftersom seminarierna är en sådan central del av den gemensamma kunskapsutvecklingen vid institutionen. Ledningen ska här sträva efter att alla möten blir lika välbesökta. Vidare ska ledningen arbeta för att det växer fram en kultur där fler känner sig trygga att tala. Framförallt menar ledningsgruppen vid denna arbetsplats att det handlar om de signaler som de ger där det är viktigt att de ger samma signaler. För närvarande avser att utarbeta en strategisk plan för hur en sådan seminariekultur kan uppnås som sedan ska implementeras.

En tredje arbetsplats ska se över de sätt som de tilltalar varandra under möten. Av betydelse är att alla kan komma till tals och att uppkomna idéer inte ska avfärdas på oseriösa sätt. Detta för att de vill uppnå en levande möteskultur som präglas av nyfikenhet och idériakedom. Denna ledningsgrupp har också insett att ett av problemen på deras möten har varit att det skapats ett vi och dom, vilket är något de behöver arbeta med.

En fjärde arbetsplats har fokuserat doktorandernas villkor då de funnit att doktorander vid institutionen har kommit i kläm vid de olika sammanslagningar som skett. Dessa chefer har tillsammans med några doktorander lagt upp en plan för hur trivseln bland doktoranderna kan öka. Flera av doktoranderna är under perioder föräldralediga och här har det dessutom framkommit att det funnits tendenser på institutionen att behandla kvinnor och män olika under denna period. Männerna har alltså sett som aktiva och därför bjudits in till gemensamma aktiviteter såsom seminarier vilket inte varit fallet för kvinnorna. Dessa iakttagelser kommer att diskuteras i doktorandkollegiet och respektive studierektor.

Den femte arbetsplatsen har specifikt fokuserat på vad som händer mellan disputation och fast lektorstjänst. De har genomfört ett antal intervjuer med personer om hur deras karriärutveckling sett ut. Deras studie kommer att fortsätta.

Samtliga arbetsplatser som ingått i fas II har således utarbetat olika strategier för hur de ska förändra genusordningen vid deras arbetsplatser. Vi har i tidigare projektet sett att det kan upplevas övermäktigt att tänka sig att ett förändringsarbete behöver inriktas mot alla de sammanhang där genus återskapas. Om genus finns invävt i en arbetsplats mest centrala processer hur ska då detta kunna förändras?

Vi menar att det är omöjligt att över en natt förändra en organisatorisk genusordning. Istället krävs en långsiktighet och väl utarbetade strategier. En av dessa strategier för att genomföra förändringar som siktar på en stegvis förändring och som deltagarna i fas II tillämpat kallas small wins. Ursprungligen är strategin utvecklad av Karl Weick (1984) som menar att många människor vill engagera sig för att lösa sociala problem men samtidigt definieras problemen på ett sätt som får dem att framstå som övermäktiga. Small wins är då en strategi att tillämpa som innebär att problem delas upp i mindre delar där en plan utarbetas för ett mindre förändringsarbete som implementeras och avslutas. Strategin gör det möjligt att visa på resultat samtidigt som mindre förändringar inte väcker samma motstånd. En genusmedveten

organisation kan åstadkommas genom ett enträget långsiktigt arbete där förändringsarbetet delas upp i mindre bitar. Det kan initialt vara lämpligt att börja med att förändra möteskulturen och sedan fortsätta med andra förändringsarbeten. Karl Weick menar att small wins är ett slags miniatyrexperiment där implicita teorier om motstånd och möjligheter testas samtidigt som förändringsarbetet avtäckes både möjligheter och hinder som inte var synliga före det att förändringen genomfördes. Utformat som ett strategiskt och långsiktigt arbete går det att förändra den hierarkiska genusordning som genomsyrar alla organisationer. Hur dessa processer kommer att utvecklas vid Stockholms universitet får framtiden utvisa. Hitintills har ett lovvärt sådant arbete initierats.

SAMMANFATTNING

Ett resultat från fas I är att de deltagande cheferna idag har kunskap om att genus reproduceras på arbetsplatser samt att det också sker inom akademien. Flera av dem har också fått en tydlig bild av hur detta görande sker på den egna arbetsplatsen. Några har utifrån att de har fördelningsmakt valt att arbeta med att förändra gamla mönster. Till exempel en studierektor med fördelningsmakt som strävar efter att lärarna av båda könen får lika många undervisningstimmar samt att prestigefyllda förtroendeuppdrag delas lika mellan könen.

Projektet har inte bara bidragit till att några chefer vid Stockholms universitet blivit genusmedvetna, vilket är ett viktigt resultat från projektet. Några av cheferna har gått vidare och valt att arbeta med att åstadkomma genusmedvetna institutioner och avdelningar, och det är kanske det som på lång sikt kommer att bli mest synligt. Ett genusmedvetet universitet förutsätter att det finns genusmedvetna chefer, men deras kunskap behöver tillämpas och omsättas så att även institutioner och avdelningar blir genusmedvetna. Detta är ett långsiktigt arbete som behöver vila på genusvetenskaplig grund. Människor kan utveckla en medvetenhet om hur genus verkar på sin arbetsplats på egen hand. Men eftersom genus är så naturliggjort och oreflekterat menar vi att den processen kan underlättas om den organiseras som vi har valt att arbeta, det vill säga som ett utvecklingsinriktat lärande i kollektiva former vilket har vilat på genusvetenskaplig grund.

För att en genusmedveten organisation ska kunna uppnås behöver människor få möjlighet att utifrån kunskaper om genus få reflektera över sin egen vardag och på vad sätt som genus är en hämmande struktur i just deras sammanhang. Som ensam chef med fördelningsmakt går det

att skapa andra och mer jämställda villkor för utveckling och karriär för underställda medarbetare. Att åstadkomma genusmedvetenhet på en hel arbetsplats kan däremot vara svårt att genomföra på egen hand. Vad projektet visat är att en grupp inflytelserika personer vid en arbetsplats kan bestämma sig för att påbörja ett förändringsarbete och därmed åstadkomma mycket.

För att kunna åstadkomma en genusmedveten organisation krävs både kunskaper om vad som är problemet och en förändringskompetens hur det nödvändiga arbetet kan genomföras. Verktyg för att bedriva ett förändringsarbete kan krävas men framförallt behövs såväl viljan som modet att genomföra en förändring bland dem som deltar (Amundsdotter 2009, Se även Muhonen et. al. 2012).

Muhonen m. fl (2012) skriver att: ”Om man lyfter blicken över de kvantitativa mål som jämställdhetslagstiftningen stipulerar och intar ett kvalitativt förhållningssätt till jämställdhet kan jämställdhetsfrågorna förvandlas från en årlig samvetsfråga till en daglig kvalitetsindikator i en verksamhet som lever upp till sina värderingar.”

Avslutningsvis menar vi att uttrycket att kulturen sitter i väggarna behöver skrotas då det både gör människor oförmögna att se hur kulturen återskapas i vardagen och det gör dem även handlingsförlamade inför att åstadkomma förändringar av kulturen. En akademisk och mansdominerad kultur sitter inte i väggarna utan den återskapas mellan människor och det är också här den kan förändras.

REFERENSER

Aagaard Nielsen, Kurt & Svensson, Lennart (Red.) (2006). *Action and interactive research – beyond practice and theory*. Maastricht: Shaker publishing.

Acker, Joan (1992). Gendering Organizational Theory, In Mills, Albert & Tancred Peta (Eds.). *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage Publications.

Alvesson Mats & Due Billing Yvonne (2009). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage Publications Ltd.

Amundsdotter, Eva (2009). *Att framkalla och förändra ordningen. Aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. Akademisk avhandling. Luleå: Luleå tekniska universitet.

Amundsdotter, Eva & Andersson, Susanne (2012). *Normkritiska processer bland chefer för att skapa ett genusmedvetet universitet*. Paper presenterat vid Nationella genuskonferensen, g12. Göteborg 28 – 30/11 2012.

Amundsdotter, Eva & Gillberg, Minna (2003). *Den jämställda arbetsplatsen – en metodbok*. 2.uppl. Stockholm: Bilda.

Andersen, Tom (1994) *Reflekterande processer*. Stockholm: Mareld.

Andersson, Louise (2010) Tricky business! I Bromseth, Janne & Darj, Frida (Red.) (2010). *Normkritisk pedagogik – Makt, lärande och strategier för förändring*. Uppsala: Uppsala universitet.

Andersson, Susanne (2009) Mellanchefen en maktpotential. I Andersson, Susanne, Amundsdotter, Eva, Svensson, Marita (2009). *Mellanchefen en maktpotential. Aktionsorienterad genusforskning*. Stockholm/Hudiksvall: Stockholms universitet/Fiber Optic Valley

Andersson, Susanne (2003). *Ordnande praktiker – En studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer*. Akademisk avhandling. Stockholm: Stockholms universitet.

Andersson, Susanne; Amundsdotter, Eva & Svensson, Marita (2009). *Mellanchefen en maktpotential. Aktionsorienterad genusforskning*. Stockholm/Hudiksvall. Stockholms universitet/Fiber Optic Valley.

Andersson, Susanne & Amundsdotter, Eva (2012). Developing Innovative Organisations. Using Action-orientated Gender Research. In Susanne, Andersson, Karin, Berglund, Ewa, Gunnarsson & Elisabeth, Sundin (Eds.). *Promoting innovation. Policies, Practices and Procedures*. Stockholm: VINNOVA.

Argyris, Chris, Putnam Robert & McLain Smith, Diana (1985). *Action Science: Concepts, methods and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.

Baude, Annika (1992). *Kvinnans plats på jobbet*. Stockholm: SNS.

Berg, Christina, Edén, Staffan, Heimann, Samuel, Peixoto, Anna, Silander, Charlotte, Turner, David & Wyndhamn, Anna-Karin (2012). *Jämställda fakulteter? En studie av arbetsfördelning och normer hos lärare och forskare vid två fakulteter vid Göteborgs universitet*. Göteborg: Göteborgs universitet.

Boal, Augusto (1979). *De förtrycktas teater*. Stockholm: Gidlunds.

Byreus-Hagen, Katrin (1996). *Du har huvudrollen i ditt liv*. Stockholm: Liber.

Chrapkowska, Cecilia (2006). *Akademins anrikning av män. En studie av svensk utbildningsstatistik 1957-2002*. Uppsala: Uppsala universitet.

Conell, Raewyn (tidigare Robert W.) (2002) *Om genus*. Göteborg Daidalos AB

Dahlerup, Drude (2010). *Jämställdhet i akademien. En forskningsöversikt*. Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan.

Dryler, Helen, Inkinen, Magdalena & Lagerkvist, Ann Catrin (2011). *Forskarkarriär för både kvinnor och män? – statistisk uppföljning och kunskapsöversikt*. Högskoleverkets rapportserie 2011:6 R. Stockholm: Högskoleverket.

Eduards, Maud (2007). *Kroppspolitik. Om moder Svea och andra kvinnor*. Stockholm: Atlas.

Elmgren, Maja, Hedin, Anna & Thelander, Kerstin (2000). *Och plötsligt var jag studierektor. En belysning av studierektorsrollen och dess möjligheter*. Rapportserie från Enheten för utveckling och utvärdering. Rapport nr 20. Uppsala: Uppsala universitet.

Franzén, Christina, Lärkeryd, Pär, Sjölander, Sabina & Borgström, Jack (2010). *Det lönar sig. Genusmedveten ledning och styrning i verkstadsindustrin*. Uppsala: Näringslivets ledarskapsakademi

Fürst Hörte, Gunilla (2009). *Behovet av genusperspektiv. Om innovation, hållbar tillväxt och jämställdhet*. Stockholm: VINNOVA.

Gunnarsson Ewa; Andersson Susanne; Vänja Rosell Annika; Lehto Arja; Salminen-Karlsson Minna (ed.) (2003). *Where Have All the Structures Gone? Doing Gender in Organisations, Examples from Finland, Norway and Sweden*, Stockholm: Centre for Gender Studies, University of Stockholm

Gunnarsson, Ewa, Westberg, Hanna, Andersson, Susanne & Balkmar, Dag (2008). *“Learning by fighting?” Jämställdhet och genusvetenskap i Vinnovas organisation och verksamhetsområde*. Arbetsliv i omvandling 2007:14. Växjö: Växjö universitet

Göransson, Anita (2011). Gender Equality and the Shift from Collegiality to Managerialism. In Bagilhole, Barbara. & White, Kate. (Eds.) (2011). *Gender, power and management: A cross-cultural analysis of higher education* [Elektronisk resurs]. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Haake, Ulrika (2004). *Ledarskap i akademien. Om prefekters diskursiva identitetsutveckling*. Akademisk avhandling. Umeå: Pedagogiska institutionen, Umeå universitet.

Hearn, Jeff (2005). *What have men got to do with excellence in science and academia?* Umeå: Kvinnovetenskapligt forum, Umeå universitet.

Husu, Liisa (2001a) *Sexism, support and survival in academia. Academic women and hidden discrimination in Finland*. University of Helsinki, Social psychological studies 6.

Husu, Liisa (2001b). On metaphors on the position of women in academia and science. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*. Vol. 9(3):173-181.

Husu, Liisa (2005). *Dold könsdiskriminering på akademiska arenor – osynligt, synligt, subtilt*. Högskoleverkets rapportserie 2005:41R. Stockholm: Högskoleverket.

Janssen, Claes (2005). *Förändringens fyra rum - en praktisk vardagspsykologi*. Stockholm: Mareld förlag.

Katila, Saija & Meriläinen, Susan (1999). A Serious Researcher or Just an Other Nice Girl. Doing Gender in a Male-Dominated Scientific Community. *Gender, Work and Organization*. Vol 6, Issue 3:163-173.

Krafft, Carolina (2009). *Tusentals små beslut. Om kvinnliga och manliga akademikers karriärmöjligheter*. Stockholm: SACO.

Larsson, Kjerstin (2008). *Mellanchefer som utvecklar. Om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård- och omsorg*. Akademisk avhandling. Linköping: Linköpings universitet.

Kvande, Elin (2003). Doing gender in organizations – Theoretical Possibilities and Limitations, In Gunnarsson et. al. (Eds.). *Where have all the structures gone? Doing gender in organisations, Examples from Finland, Norway and Sweden*. Stockholm: Center for Gender studies, Stockholm University

Kvande Elin (2007). *Doing gender in Flexible Organizations*. Bergen: Fagbokforlaget

Linghag, Sophie (2009). *Från medarbetare till chef. Kön och makt i chefsförsörjning och karriär*. Akademisk avhandling. Stockholm: Kungliga tekniska högskolan.

Marmgren, Lars (opublicerad) *Handlingskraft och humanism. Gestaltmetodik i organisationer*.

Martin, Patricia Yancey (2003). "Said and Done" Versus "Saying and Doing". *Gender and Society*. Vol. 17(3):342-366.

Martin Patricia Yancey (2006). Practising Gender at Work: Further Thoughts of Reflexivity. *Gender, Work and Organization*. Vol. 13(3).

McGill, Ian & Brockbank, Anne (2004). *The Action Learning Handbook. Powerful Techniques for Education, Professional Development & Training*. London: Routledge

Meyerson, Debra & Kolb, Deborah (2000). "Moving out of the 'Armchair': Developing a Framework to Bridge the Gap between Feminist Theory and Practice". *Organization*. Vol. 7(4):553-571.

Meyerson, Debra & Fletcher, Joyce K. (2000) A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. *Harvard Business Review*. Vol. 78(1): 126-136.

Muhonen Tuija, Liljeroth Christina & Scholten Christina (2012). *Vad innebär jämn könsfördelning på mellanchefsnivå för den kvalitativa jämställdheten?* Malmö: Malmö Högskola.

SOU 2011:1. *Svart på vitt – om jämställdhet i akademien. Betänkande från Delegationen för jämställdhet i högskolan*. Stockholm: Fritzes.

Steinberg, John M (1994). *Aktiva värderingar för 2000-talet*, Sundbyberg: Ekelunds förlag.

Svensson, Lennart; Brulin, Göran; Ellström, Per-Erik & Widegren, Örjan (Red.) (2002). *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Sundin, Elisabeth (1998). *Män passar alltid. Nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln. Rapport till utredningen om fördelning av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män*. SOU 1998:4. Stockholm: Fritzes.

Svensson, Marita, Andersson, Susanne & Amundsdotter, Eva (2012) *Gen(us)vägar för hållbar tillväxt i Fiber Optic Valley*. Slutrapport VINNOVA.

Svinth, Lone (2006). *Leaky pipeline” – to be or not to be a useful metaphor in understanding why women to a disproportional degree exit from scientific careers*. 6th European Gender Research Conference.

Reisby, Kirsten & Knudsen, Susanne V. (2001). Gender in academia. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*. Vol. 9(3):139-142.

Robertsson Hans (2003). *Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet*. Akademisk avhandling. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Thörnqvist Maria (2006). *Könspolitik på gränsen. Debatten om varannan damernas och Thamprofessorerna*. Akademisk avhandling. Lund: Arkiv.

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

Wahl, Anna, Eduards, Maud, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia, Linghag Sophie & Rönnblom, Malin (2008). *Motstånd och fantasi. Historien om F*. Lund: Studentlitteratur.

van den Brink, Marieke & Benschop, Yvonne (2011). Gender Practices in the Construction of Academic Excellence: Sheep with five legs. *Organization*. Vol. 19(4):507-524.

van den Brink, Marieke & Benschop, Yvonne (2012). Slaying the Seven-Headed Dragon: the Quest for Gender Change in Academia. *Gender, Work and Organization*. Vol. 19(1):71-92.

Weick, Karl E. (1984). Small Wins. Redefining the Scale of Social Problems. *American Psychologist*. Vol. 39(1):40-49.

West Candace & Zimmerman Don (1987). Doing Gender. *Gender and Society* Vol.1(2), 125-151

Westberg-Wohlgemuth, Hanna (1996). *Kvinnor och män märks. Könsmärkning av arbete – En dold lärandeprocess*. Akademisk avhandling. Stockholm: Stockholms universitet.

Westberg Hanna (2001). Könsmärkningsprocessen. Gonäs Lena; Lindgren Gerd och Bildt Carina (red). *Könssegregering i arbetslivet*. Solna: Arbetslivsinstitutet

Vänje, Annika (2005). *Knäcka koderna. Praxis kring kön, industriell organisation och ledarskap*. Akademisk avhandling. Luleå: Luleå tekniska universitet.

Ågren Per-Olof (1996). Studierektorns ansvar – inför vem?. In Brännström Lauritz, Dahlgren, Ethel, Ågren Per-Olof (Red.). *Studierektor – Om arbetet som studierektor*. Personalutvecklingsenheten. Umeå: Umeå universitet.

Bilaga 1

EN AKTIONSPLAN FÖR ETT GENUSMEDVETET UNIVERSITET

Den arbetsmodell som har tillämpats i projektet har gradvis vuxit fram inom ramen för tre olika Vinnovafinansierade FoU-projekt där lärdomar från de projekten har kunnat appliceras på och dessutom ytterligare utvecklas inom efterföljande projekt (Se Amundsdotter 2009; Andersson et. al 2009; Franzen et. al 2008; Fürst Hörte 2009; Gunnarsson et. al 2008). I modellen finns idag en gedigen kunskap om hur ett förändringsarbete med syfte att åstadkomma en genusmedveten organisation bör läggas upp. De tidigare projekten har bedrivits inom såväl statlig och kommunal verksamhet som privata företag men arbetsmodellen hade däremot ännu inte tidigare prövats inom högre utbildning. Projektet har därför skapat en unik möjlighet att forskningsmässigt pröva modellen utifrån den specifika miljön. Framförallt har vi arbetat med chefer med fördelningsmakt vid Stockholms universitet. Projektet Genusmedvetna chefer vid SU har varit upplagt som en pilot med ambitionen att börja i mindre skala för att sedan kunna vidare för att nå en större spridning.

Modellen innehåller ett antal viktiga punkter som behöver beaktas för att kunna bedriva ett framgångsrikt förändringsarbete med syftet att åstadkomma en genusmedveten organisation:

A. Ledningens strategiska ansvar

För att uppnå ett framgångsrikt förändringsarbete med fokus på genus krävs det att den högsta ledningen tar strategiskt ansvar för genomförandet. I likhet med annat förändringsarbete som bedrivs i ett organisatoriskt sammanhang innebär det att ledningen behöver tilldela särskilda resurser för arbetet. Vidare behöver ledningen kommunicera betydelsen av förändringsarbetet såväl externt som internt samt kontinuerligt följa upp arbetets framåtskridande. Att ledningen har kunskaper om genus är en nödvändighet, dels för att de ska ha förmåga att sätta upp adekvata mål och bedöma konsekvenserna av dem (Franzén et. al. 2010), dels för att ledningen ska kunna kommunicera frågan på ett trovärdigt sätt (Andersson et. al. 2009).

B. Synliggörandet av mellanchefernas roll samt deras operativa ansvar

I en decentraliserad organisation, som Stockholms universitet är, har cheferna, såsom dekaner och prefekter, ett betydande ansvar. Forskning om förändringsprocesser i organisationer har visat att chefer på denna nivå är viktiga i ett utvecklingsarbete för att kunna uppnå en hållbar utveckling (Larsson 2009), vilket även är fallet vid bedrivande av ett förändringsarbete med fokus på genus (Andersson et. al 2009).

Vid ett förändringsarbete med syfte att skapa en genusmedveten organisation är det dessutom av särskild vikt att fokusera vad chefernas ageranden skapar för könsspecifika villkor för utveckling för underställd personal. Andersson et al. (2009) har visat att mellanchefer inte bara har den strategiska och ekonomiska makten utan även fördelningsmakten.

Fördelningsmakten handlar om en mängd beslut i vardagen som kan vara både formella och informella men som skapar specifika villkor för medarbetarna. Utan en genusmedvetenhet riskerar dessa återkommande beslut ge upphov till mer begränsande villkor för kvinnor än för män. I projektet genusmedvetna chefer har vi arbetat med chefer som haft positioner som prefekt, studierektor samt avdelningschef.

C. Genusvetenskaplig förankring krävs

En genusvetenskaplig förankring är nödvändig. Vid ett jämställdhetsarbete med en sådan bas fokuseras de villkor under vilka kvinnor respektive män arbetar. Jämställdhetsprojekt utan en genusteoretisk förankring riskerar att hamna fel, och istället för att arbeta med att förändra könsens skilda villkor så betonas att könen är väsensskilda (Andersson et. al. 2009).

Med en svag genusteoretisk förankring finns det vidare en risk att projekten enbart arbetar med att utjämna antalsmässiga skillnader mellan kvinnor och män utan att samtidigt verka för att förändra organisationskulturen. Fler kvinnor på ledande positioner är centralt att fokusera då det har ett viktigt symbolvärde. Genusforskningen visar dock att en sådan fokusering är otillräcklig. Ett mer genomgripande förändringsarbete, som vilar på genusvetenskaplig grund och som syftar till att åstadkomma en genusmedveten organisation, behöver även verka för att synliggöra och förändra de genuskonstruktioner som finns invävda i kulturen (Andersson et. al 2009; Husu 2005).

En genusteoretisk förankring är också nödvändig för att jämställdhetsarbete inte ska undvika att ta upp makt och maktrelationer. Att ta upp makt och maktrelationer kan kännas obehagligt men är dock nödvändigt framförallt därför att forskningen visar att den som har makt, som kan vara såväl formell som informell inom ett givet sammanhang, kan bestämma när och hur genus ska göras relevant (Andersson 2003, Andersson et. al. 2009).

Inom genusforskningen finns det idag en omfattande kunskap om hur genus konstrueras i organisationer. Dessutom finns det såväl svensk, nordisk som internationell genusforskning som specifikt fokuserar hur genus konstrueras inom akademien. Det som däremot saknas är hur den kunskapen kan omsättas och användas vid ett praktiskt jämställdhetsarbete något som projektet avser att verka för (Meyerson & Kolb 2000).

D. Nödvändigheten av processledning

Andersson et. al (2009) visar på ett framgångsrikt arbetssätt som även har fått stå modell för den statliga myndigheten Vinnovas stora programutlysning TIGER (Tillämpad Genusforskning för starka forsknings- och innovationsmiljöer). Vinnova förespråkar att projekt drivs genom ett samarbete mellan forskare och processledare. Processledarens roll är att driva processen framåt. Genom samarbetet kan forskaren ha en mer tillbakadragen och dokumenterande roll. Detta behöver dock inte hindra forskaren från att utifrån systematiska analyser av processen intervensera i den.

E. Aktionsorienterad genusforskning som främjar lärande och utveckling

Inom ramen för tidigare forsknings- och utvecklingsprojekt har Aktionsorienterad genusforskning utvecklats som en ansats. En ansats som befinner sig i skärningspunkten mellan ett praktiskt jämställdhetsarbete och genusforskning. Det som särskiljer aktionsorienterad genusforskning från annan genusforskning är att forskare bedriver forskning tillsammans med deltagarna. Ytterligare att det finns en tydlig handlingsorientering genom att både synliggöra och förändra de sätt som genus konstrueras med en ambition att åstadkomma genusmedvetna organisationer. Teoretiska och skraddarsydda föreläsningar efter deltagarnas behov kombineras med att deltagarna genomför egna studier av sin arbetsplats. Studier av de egna arbetsplatserna är en central del av kunskapsprocessen då genusordningen gradvis ”framkallas” (Amundsdotter 2009). Genom att använda aktiverande metoder kan de oreflekterade och naturliggjorda sätten att agera och samspråka i en organisation, där genus görs, bli synliga. Och samtidigt som man arbetar med att synliggöra de sätt som genus

konstrueras behöver man verka för att utveckla strategier som leder till nya sätt att agera (Andersson et. al 2009). I ett aktionsorienterat projekt är det dessutom nödvändigt att få pröva och utvärdera olika strategier för förändringsarbetet.

F. Lokal förankring

En lokal förankring av förändringsarbetet är nödvändig för att kunna åstadkomma en genusmedveten organisation. I projektet Genusmedvetna chefer har det funnits en lokal förankring hos Stockholms universitets Jämställdhetskommitté. Jämställdhetskommittén har bestått av representanter från alla fakulteter vilket gör det möjligt att förankra projektet på såväl fakultets som institutionsnivå.

G. Pilotprojekt med möjlighet till spridning

Projektet Genusmedvetna chefer vid SU har varit tänkt som en pilot där ett begränsat antal chefer deltog och bildade en grupp. Genom att börja i mindre skala gavs möjlighet till anpassning av arbetssätt och teorier till de förhållanden som råder inom akademien. Lärdomar från pilotprojektet kommer förhoppningsvis att kunna tillämpas i ett fortsatt utvecklingsarbete vid Stockholms universitet. Lärdomarna kan även tillämpas på andra universitet.

All organisatorisk förändring tar tid och så är även fallet med ett förändringsarbete med fokus på genus. Om ambitionen är att åstadkomma ett genusmedvetet universitet behöver man arbeta såväl långsiktigt som strategiskt. Genom att börja i mindre skala finns det möjlighet att pröva arbetssätt och metoder. Av betydelse är då att speciellt fokusera chefsnivån då det har visat sig att de utifrån sina maktpositioner kan bidra till att det skapas könsspecifika villkor för underställd personal, villkor som i högre grad begränsar kvinnors karriärmöjligheter.

Bilaga 2. RÖSTER FRÅN DELTAGARE I PROJEKTET

Röster från deltagare i gruppen Genusmedvetna chefer om nyttan och möjligheter med att utveckla sitt ledarskap med kunskap och medvetenhet om genus:

”Jag ser mönster som jag inte sett förut, men som finns där. Dolda mönster som påverkar.”

”Jag använder mina nya kunskaper till att se på resurser, bemanningsplaner och olika frågor med de nya kunskaperna om genus.”

”Du får möjlighet att reflektera över frågor som är viktiga och påverkar mycket, samtidigt som det är svårt att hitta utrymme för reflektion över detta i vardagen.”

”Med hjälp av såväl praktisk som teoretisk kunskap får man förutsättningarna att bli en bättre chef.”

”Verksamheten är människor, och för att verkligen omfatta alla medarbetare, behövs dessa perspektiv som ökar medvetenheten. Man får insikter att upptäcka var man själv som chef kan trilla i fallgropar och hur man kan ta konsekvenserna och göra annorlunda.”

”Nu kan vi göra handlingsplan för jämställdhet mer levande. Med kunskap och medvetenhet blir det annorlunda.”

”Det finns ett ökat tryck från våra studenter, många är medvetna och för att kunna möta våra studenter behöver vi vara insatta.”

Några mejl från deltagare hur de skulle kommunicera till andra chefer vid SU om möjligheter med genuskunskaper:

”För mig har nätverket givit mig tid och möjlighet att reflektera kring genusfrågor på ett mycket mer medvetet sätt än annars. Det gäller både litteratur, diskussion och övningar – många exempel på hur vardagliga situationer och frågeställningar är könade på ett sätt som vi kanske inte tänker på annars. Just att återkomma till frågorna med jämna mellanrum är bra, eftersom det blir mer av ett tillägnande av ett perspektiv. Jag har i alla fall blivit mer

medveten om språkets betydelse, tänker mer på det nu. Det märks i samtal, tror jag. Som chef måste man vara medveten om de implicita maktrelationer som ligger inbäddade även i det vardagliga.”

"Det är en otroligt viktig kunskap för olika typer av ledare inom universitetet. Man kan tro att man är hur genusmedveten som helst, men på en sådan här kurs får man redskap att se allt det där dolda, i hur både man själv och andra agerar, och inser att det fortfarande finns mycket kvar att göra. Och just det senare är viktigt, att man inte bara observerar och konstaterar, utan också får redskap, mod och uppmuntran att göra något åt det!"

”Kursen gör en påmind om hur genus konstant görs på arbetsplatsen, oftast efter gamla invanda mönster som gagnar vissa få och som missgynnar många, och vilka konsekvenser det (o)medvetna och accepterade genusgörandet har för alla inblandande.

Inte bara för den i chefsposition, men för alla, från doktorander, administratörer, till lektorer och professorer.

Men också, därför att kursen erbjuder en öppen och intim plattform för att diskutera och ventilera erfarenheter, problem och lösningar. Genom kursen får deltagaren ett nätverk som fungerar som stöd och hjälp, man inser att vi alla har likande problem, man är inte ensam i sin situation.

Kursen innebär också ett första kliv gentemot målet om att SU skall blir ett genusmedvetet universitet!”