

Slutredovisning Morgondagens forskningsledare vid Lunds universitet

(Dnr 1.1.1-889-2013 & U 2009:01/2010/20)

Sammanfattning

Lunds universitet har genomfört ett 2 årigt ledarskapsprogram (2010-2013): Lunds universitets program för "morgondagens" forskningsledare. Målsättningen med programmet har varit att stärka ledare och potentiella ledare för större forskningsområden, miljöer eller program och har vänt sig till särskilt utvalda forskare (jämn könskvot) liksom/och till forskare från strategiskt viktiga forskningsmiljöer vid Lunds universitet. Programmet har haft jämställdhetsfokus och har initierats av rektorsämbetet för att stärka kvinnors ställning inom akademien. 85 deltagare antogs till programmet och 78 deltagare fullföljde de två åren.

Programinnehållet har bestått av tre huvudmoment, vilka krävt aktivt deltagande:

1. **Backstage** - En strukturerad handledningsmetod för ledare och chefer som bygger på att tillsammans med kollegor utbyta erfarenheter. Grupperna har träffats regelbundet vid 14 tillfällen, tre timmar åt gången.
2. **Seminarier** - 11 halvdagsseminarier, 4 internatdagar samt ett avslutande heldagsseminarium
3. **Projektarbete** - Deltagarna har genomfört ett grupparbete på temat "Ledning av komplexa forskningsmiljöer" där de studerat och analyserat forskningsmiljöers organisation, ledarskap, jämställdhet, kommunikation och förutsättningar.

I slututvärderingen av programmet har 81 % av deltagarna gett betyget 3-5 (snitt: 3.2 på en 5 gradig skala) i sitt samlade omdöme om programmet. 43% gav betyg 4.

Det huvudmoment som var mest uppskattat var Backstage. Momentet fick snittbetyget 4 (skala 1-5) och 78% kan rekommendera en kollega att delta i en Backstagegrupp. Det var också i Backstagediskussionerna som deltagarna tyckte att de lärde sig mest om jämställdhet.

Projektredovisningen och diskussioner i andra sammanhang var också viktiga för deltagarna vad gäller att inhämta ny kunskap, skapa strategier för jämställdhet och konkretisera vad man själv kan göra. Seminarierna har i de flesta fall varit uppskattade och vissa har fått mycket bra utvärdering av deltagarna.

Genom programmet har en majoritet (mer än 75%) deltagarna svarat att de bl.a. har utökat sitt nätverk av chefs/ledarkollegor, fått feedback på ditt sätt att vara som chef/ledare, blivit hjälpt i konkreta ärenden, stärkt sitt självförtroende, tydliggjort sin ledarroll och utvecklats som ledare.

Problembeskrivning samt projektets syfte och mål, målgrupp/er och koppling till de särskilt utpekade områdena

Villkoren för forskare och lärare förändras successivt bland annat pga. förändrad forskningspolitik mot allt större och långsiktiga satsningar t.ex. Linnémiljöer, centra med olika inriktning och senast regeringens satsning på strategiska forskningsområden -SFO. Dessa större satsningar kan motverka de insatser som gjorts för att stärka kvinnors ställning inom akademien om inte särskilda åtgärder vidtas.

Lunds universitet har under en följd av år arbetat med jämställdhet och närliggande faktorer som kan bidra till att kvinnor i högre omfattning går vidare i sin karriär som forskare, lärare och ledare i universitetet. Villkoren för forskare och lärare förändras successivt bland annat pga. ökad globalisering, ökad konkurrens och förändringar i finansieringsformer. Sedan 90-talet har det framstått som allt viktigare inom den akademiska miljön att adressera och diskutera dessa förändringar så att verksamhetens mål och visioner blir tydliga och står i samklang med en god arbetsmiljö för både kvinnor och män. En jämställd och strukturerad personalpolitik är mycket viktig för att lyckas med att attrahera och behålla framgångsrika forskare och bygga starka utbildnings- och forskningsmiljöer. Nu gällande strategiska plan (2012-2016) betonar bl.a. att "Lunds universitets anställda är vår viktigaste tillgång. Arbetets innehåll och utvecklingsmöjligheter bestämmer motivation och engagemang hos medarbetarna. Därför ska vi erbjuda professionella arbetsvillkor som gör att vi kan rekrytera de allra bästa medarbetarna. Här är jämställdhet ett prioriterat område".

Regeringens satsning på starka forskningsområden för LUs del innebar ett betydande tillskott av fakultetsmedel. Emellertid stod inte i något fall en kvinna som huvudsökande. Samma mönster kan ses över hela landet. **LU's program för "Morgondagens" forskningsledare** för större forskningsmiljöer/forskningsområden har sin bakgrund i den ovan beskrivna satsningen på strategiska områden som beslutades om under 2009. Kritik har riktats mot SFO satsningen för att den cementerar rådande strukturer och riktar sig till traditionellt mansdominerade områden. Utfallet i form av koordinatörer för de beviljade programmen förstärker denna tolkning.

Målgruppen för programmet har varit potentiella ledare för större forskningsmiljöer/strategiska forskningsområden rekryterade från alla fakultetsområden varav två tredjedelar rekryteras från de beviljade strategiska områdena och en tredjedel från de fakulteter som inte representeras med strategiska områden. Deltagarna har alla varit så långt i sin vetenskapliga karriär att de skall inom en nära framtid kunna stå som huvudsökande till en större satsning av typen Linné eller SFO. 85 deltagare antogs till programmet och 78 deltagare (jämn könskvot) fullföljde de två åren.

Programmet har utvecklats dels med inspiration från de lyckade program som redan genomförts vid LU (AKKA, luPOD, Academic Tranieship), nationellt via Vårdalinstitutet (Akademiskt ledarskap) samt baserat på intervjuer med koordinatörer i de beviljade strategiska områdena. Programmet **syfte** har varit att stärka deltagarnas position och uppmärksamma och identifiera dem som starka forskningsledare. För

att kvinnor och män vid LU skall utveckla en mera medveten hållning till frågor om makt och maktutövning och en genusmedvetenhet har programmet omfattat både män och kvinnor, lika till antalet. Genom sitt curriculum har programmet särskilt beaktat strukturella och informella hinder för jämställdhet. Programmet har också varit ett led i utvecklingen av ett strategiskt personalpolitiskt program i syfte att stärka LUs position som en attraktiv, jämställd arbetsplats.

Metod och genomförande, inklusive eventuell uppföljning/utvärdering och spridning av resultaten

Metod, genomförande och övergripande resultat

Programmet initierades av prof. Ingalill Rahm Hallberg, dåvarande vice-rektor och sedermera pro-rektor vid Lunds universitet. Ingalill Rahm Hallberg hade då ansvar för Lunds universitets personalpolitik och hon skrev ansökan till Delegationen för Jämställdhet i högskolan (DJ) tillsammans med projektledare Cecilia Agrell VT 2010. Efter att ansökan beviljats så tillsattes en styrgrupp för projektet bestående av prof. Sven Strömquist, vice rektor med ansvar för forskningsfrågor, prof. Ingalill Rahm Hallberg, prof. Christer Sandahl och projektledare Cecilia Agrell. Christer Sandahl och Cecilia Agrell utsågs vara programledare. HT 2011 knöts även högskolektor Christine Blomqvist till projektet som programledare och medlem i styrgruppen. Administrativt stöd fanns från sektionen Personal.

Programplanering, nominering samt uttagning av deltagare genomfördes HT 2010. Dessutom genomförde Christer Sandahl en utbildning i metoden "Backstage" för de personer som skulle bli Backstagehandledare. Dessa samtalsledare (6 st) rekryterades samtliga från Psykologiska institutionen vid LU och har stor vana av handledning i grupper.

Tre olika deltagargrupper (klasser) om ca 30 personer i varje klass konstruerades utifrån principen "så stor variation som möjligt" i avseende på forskningsbakgrund och fakultetstillhörighet. Detta eftersom Backstagegrupper skall vara s.k. främlingsgrupper. En Backstagegrupp innehåller ca 8-10 deltagare så varje klass hade 3 st Backstagegrupper.

Den första gruppens inledande internat genomfördes i december 2010. Grupp 2 och 3 hade sina internat i början av VT 2011 och därefter pågick programmet under 2 år. Ett gemensamt arbetsmöte/internat anordnades i Klippan för samtliga deltagare som uppstart på år två den 28-29 februari 2012. Alla samlades vid ytterligare ett tillfälle på den gemensamma avslutningen 1 februari 2013. Programmet omfattade totalt cirka 100 timmar/år där hälften av tiden var schemalagd.

Programinnehållet har bestått av tre huvudmoment, vilka krävt aktivt deltagande (se utförlig beskrivning nedan):

1. Backstage - En strukturerad handledningsmetod för ledare och chefer som bygger på att tillsammans med kollegor utbyta erfarenheter och lära om och av verkliga problem eller dilemman. Grupperna har träffats regelbundet vid 14 tillfällen, tre timmar åt gången.
2. Seminarier - 11 halvdagsseminarier, 4 internatdagar samt ett avslutande heldagsseminarium
3. Projektarbete - Deltagarna har genomfört ett grupparbete på temat "Ledning av komplexa forskningsmiljöer" där de studerat och analyserat forskningsmiljöers organisation, ledarskap,

jämställdhet, kommunikation och förutsättningar. Arbetet har redovisats skriftligt i en rapport och muntligt vid ett "Critical friends" möte.

1. Backstagegrupper: Bakgrund, beskrivning av metoden och resultat

Det är angeläget att finna resurseffektiva metoder för att ge ett konstruktivt stöd till chefer och forskningsledare, så att det kan ta rollen som ledare på ett säkert och effektivt sätt. Eftersom ledarskap i stor utsträckning handlar om timing, känsla och relationer är det lätt att inse att det inte finns några kokboksrecept på hur man ska göra. Backstagegrupper bygger därför på teori om erfarenhetsbaserat lärande. I grupperna används en strukturerad och manualiserad metod som syftar till att ge deltagarna en möjlighet att ta upp problem och dilemman som man upplever i sitt ledarskap till vardags.

Grupperna leds av internt rekryterade samtalsledare. Deltagarna i varje grupp ska ej vara i beroendeställning till varandra och grupperna sätts prel. samman utifrån så stor variation som möjligt.

Ett typiskt samtalstillfälle inleds med att någon berättar kort om något som upplevs som problematiskt. När problemet eller dilemmat har introducerats kan en eller två personer intervjua den berörde, inför resten av gruppen, för att få så rik information som möjligt. Därefter vidtar den första analysfasen som innebär att gruppen diskuterar problemet och hur man förstått det. Då man är överens om vad problemet är formuleras hypoteser om hur man ska förstå det, vilken roll chefen själv spelar i det hela, hur situationen har kommit att utvecklas på just detta sätt etc.

Målet är att den som äger problemet ska känna att hon eller han är lösningen på spåret och vet vad som ska göras när han eller hon är tillbaka på arbetet. De avslutande 20-30 minuterna ägnas till reflektion om det egna lärandet. Hur fungerade denna gång? Vad har vi lärt oss om ledarskap, organisationen etc.? Vad har vi lärt oss om hur man lär?

Exempel på ämnen som behandlats i Backstagegrupperna:

De ärenden som tagits upp i Backstagegrupperna sträcker sig från känslor som uppstår vid konkurrens om tjänster till hur man etablerar sin auktoritet som ledare i närvaro av mer seniora forskare. Nedan finns en översikt av tematiskt indelade ärenden som behandlats inom Backstagegrupperna:

Utmaningen i att etablera auktoritet som ledare

- Utmaningen i att ta ett delprojektledarskap i skuggan av egen tidigare handledare. Hur göra för att etablera sin auktoritet i denna roll?
- Hur kan X leda sin miljö med en före detta handledare som saboterar?
- Relation till före detta handledare, nu professor.
- Hur ska X få en fungerande arbetsrelation (ledande) till teknisk chef?
- Pensionsmässiga beslutsfattare fattar beslut om framtiden utan insyn i processen.

Fatta svåra beslut och samtidigt upprätthålla relationer

- Svårigheten i att upprätthålla bra relationer med forskarkollegor pga. beslut man måste ta i roller som ansvarig inom utbildning.
- Hur hantera rollen som ställföreträdande ordförande i styrgrupp för ett internationellt projekt när det finns mycket olika uppfattningar om projektets inriktning och konflikter där ordföranden är involverad?
- Hur hantera rollen som delprojektledare i större projekt där det finns konflikter om inriktning och samtidigt upprätthålla goda relationer till olika nyckelpersoner?

Stöd och relationer till doktorander

- Hur ska X agera i frågan om stöd för doktorand som ska skriva en VR-ansökan?
- Stressad doktorand
- Relation till doktorand

Att stödja kollegor som mår dåligt

- Hur hanterar man att en kollega uppvisar tecken på psykisk sjukdom?

Att forma en god arbetsmiljö

- Varför kommer kollegor inte till möten om grundutbildningen?
- Hur skall jag som projektledare fördela roller så att samarbetet fungerar bättre?
- Går det att hålla tre bollar i luften samtidigt? Vad blir konsekvenserna? (En fråga om karriärval)
- Hur släppa in, och behålla, nya kollegor i en välfungerande grupp?
- Hur ta emot en doktorand som varit föräldraledig? Hur skapar man en bra arbetssituation för en deltidsdoktorand?
- Hur på arbetsplatsen skapa en tydlig och icke överlappande, struktur (motverka informella strukturer)?

Strategisk bedömning i forskningsprojekt

- Hur ska man bedöma värdet (viktning av olika) av att LU går in som vetenskaplig koordinator i projektet?

Frågor om jämställdhet och relationer

- Konkurrens med medarbetare om tjänst
- Föräldraledig doktorand kommer tillbaka. Relation med vikarie fungerar dåligt
- Hur ta plats i organisationen?
- Samarbete med forskare av motsatt kön

Skapa utrymme och publicitet för egen forskning

- Hur agera på en institution med en frånvarande prefekt och oklar arbetsfördelning så att utrymme skapas för den egna forskningen?
- Hur förmedla sin forskning till massmedia?

2. Kunskapsseminarier och internat: Morgondagens forskningsledare

Översiktligt har följande teman behandlats i de kunskapsseminarier och internat som arrangerats:

- Principer för en kreativ, jämställd och utvecklande forsknings- och lärandemiljö
- Chefskap kontra ledarskap, organisation, kommunikation, beslutsfattande och hantering av information för dynamiska, jämställda miljöer
- Forskningspolitiken nu och möjlig utveckling, nationellt, inom Europa och internationellt

Internat 1 genomfördes i syfte att presentera programmets vision, innehåll, struktur och arbetsmetoder. Två föreläsningar om ledarskap hölls av Christer Sandahl och "Backstage" som metod introducerades med handledarna närvarande.

Nedan listas seminarietitlar och namn på medverkande vid samtliga 11 halvdagsseminarier, 4 internatdagar samt de avslutande heldagsseminarium som arrangerats inom ramen för programmet:

1. *Chefs- och ledarskap* – Christer Sandahl

2. *Om forskningspolitik och Excellens samt Information från Forskningservice* - Mats Benner, Gunnar Törnqvist
3. *Om ledarskap och myter samt Tvärvetenskap* - Mats Alvesson & Sture Forsén
4. *Innovation: Innovationspolitik* - Carl Borrebaeck, Ashkan Pouya och Linus Wiebe
5. *Kommunikation: Varför, vad och hur?* – Caroline Runéus, Lars Uhlin, Lisa Thelin, Anna Johansson & Johan Nyman
6. *Dynamisk arbetsmiljö/personalpolitik* – Ingalill Rahm Hallberg
7. *Genus, jämställdhet och akademi* – Inger Lövkrona, Kajsa Widén och Cecilia Agrell
8. *Ekonomi och budgetprocess* – Susanne Wallmark, Karin Ekborg-Persson och PG Nilsson
9. *Jämställdhet – människovärde och mänskliga rättigheter* – Christina Franzén
10. *Utmaningar och strategier inom vetenskaplig publicering och kommunikation* - Dan Csontos
11. *Arbetsrätt med inriktning på högskolan* – Kristine Widlund och Veronica Gummesson
12. *Att leda och facilitera möten* - Maria Eliasson och Pia Villfor Larsson
13. *Forskningspolitik: Morgondagens forskningsledarskap – hur, vad och vem?* - Kerstin Sahlin

Inför varje seminarium har deltagarna kunna förbereda sig genom att läsa kurslitteratur. 3 böcker och 20-talet artiklar och rapporter har delats ut.

Internat 2 (förlagd på Milgårdarna i Klippan) genomfördes som en arbetskonferens. Det övergripande syftet var att deltagarna skulle lära om organisationsdynamik och jämställdhetsproblematik på ett personligt och praktiskt plan. Det handlade alltså inte i första hand om teoretisk kunskap, utan om hur man själv kan ta ansvar för och förhålla sig till utveckling, dilemman, konflikter med mera som uppstår i relationer på arbetsplatsen. Avsikten var att belysa hur man kan göra sin röst hörd och förstådd och hur man ser till att andra kan göra sig hörda och förstådda så att de bidrar till problemlösning. Deltagarna fick lära genom att experimentera och aktivt reflektera över de erfarenheter som de gjorde under dagarna. Utöver detta arbetade alla med att utvärdera vad som dittills gjorts inom programmet samt utforma återstoden av programmets seminariedel. Slutligen planerades projektarbetet. Genomförandet leddes av programledningen förstärkta med en konsult/facilitatorgrupp som bestod av 6 personer som b.l.a. handledde var sin reflektionsgrupp.

3. Projektarbete: Bakgrund, beskrivning och resultat

Deltagarna har genomfört ett projektarbete på temat "Ledning av komplexa forskningsmiljöer" där de studerat och analyserat forskningsmiljöers organisation, ledarskap, jämställdhet, kommunikation och förutsättningar. Arbetet har redovisats skriftligt i en rapport och muntligt vid "Critical friends" möten (se nedan). Målsättningen med projektarbetet var att deltagarna skulle fördjupa sin förståelse för och förmåga att designa och beskriva ledningssystem för strategiskt viktiga forskningsmiljöer inom ditt forskningsfält. Arbetet gick till så att deltagarna (i grupper eller enskilt) valde en befintlig strategisk större forskningsmiljö av typen Linnémiljö eller Strategiskt forskningsområde, företrädesvis från Lunds universitet. Dock, flera andra större forskningsmiljöer från andra lärosäten (Köpenhamn, Linköping och Chalmers) studerades.

Deltagarna började med att läsa/granska ansökningar och avrapporteringar från miljön och formulerade frågor som väcks kring hur miljön organiserats. Därefter genomfördes intervju med ledarna för den valda forskningsmiljön och slutligen skrevs en rapport med feedback och förslag till utvecklingsåtgärder eller förändringar av miljön. Rapporten skulle också lyfta fram miljöns starka sidor men framförallt fokusera ledningsstruktur, jämställdhet och infrastruktur (max 10 sidor).

Viktiga frågor som de skriftliga rapporterna behandlade kan summeras enligt nedan:

- Hur mål sätts och hur tidsplaner läggs
- Hur miljön avgränsas
- Hur organisationen beskrivs
- Hur arbetsfördelning och delegation fungerar
- Hur medarbetarna involveras i mål och planeringsarbete
- Hur resultat följs upp
- Hur man rekryterar: Strategier nu och i framtiden.
- Jämställdhetsaspekter och hur man arbetar med jämställdhet
- Kvalitetsutveckling

Den muntliga redovisningen av projektarbetena gjordes i s.k. Critical friends seminarier. Granskningsgrupper sattes samman (3-4 projektgrupper i varje) som hade till uppgift att läsa varandras arbeten och ge återkoppling. Seminariet avslutades med att alla projektgrupper summerade och abstraherade den kunskap om vad som karakteriserar fenomenet "forskningsledarskap" som de hade kommit fram till.

Följande 30 projektarbeten genomfördes inom ramen för programmet (se nedan). Samtliga deltagare har haft tillgång till allas arbeten och även koordinatörer för de studerade miljöerna har tagit del av "sina" rapporter. Några av rapporterna är redan publicerade i Lunds universitets rapportdatabas av deltagarna och någon/gra avser omarbete rapporterna till vetenskapliga publikationer.

Skapa Nytt:

När det växer så det knakar – Reflektioner kring det strategiska forskningsområdet The Middle East in the Contemporary World vid Lunds universitet
David Wästerfors

Att forma och leda excellenta forskningsmiljöer: The Middle East in the Contemporary World (MECW)
Nicklas Guldåker, Jutta Haider, Helena Sandberg, Johannes Stripple & Johan Östling

Research on Elder Law within the Norma Research Programme in Lund – Building on Continuity and Organising for Innovation
Titti Mattsson & Mia Rönmar

Towards building an initial training network (ITN) centered on nanowire applications in biology
Christelle Prinz

Diskussion om Ansökan om medel till forskarskola – "LAPASO"
Jonas Tegenfeldt

EU Law Research Center – is it really a Good Idea?
Cécile Brokelind & Xavier Groussot

Nätverks/virtuella miljöer:

Konkurrenskraftig forskningsplanering och att skriva strategiska forskningsansökningar
Lisa Rydén, Thomas Laurell & Ingrid Øra

SHC- Svenskt Hybridfordonscentrum
Mats Andersson, Joakim Bood & Peter Samuelsson

CANMove - Projektarbete inom MFL
Johan Anselmsson, Fredrik Tufvesson & Jonas Lindemann

Epidemiology för hälsa (EpiHealth) – Ett strategiskt forskningsområde vid Lunds universitet
Karin Källén & Martin Englund

Strategiska forskningsmiljöer – från forskningsansökan till forskningssamarbete
Angela Cenci Nilsson & Charlotte Ling

Att bygga vidare:

Granskning av Linnaeus centre HEAD, Linköping University
Åsa Wengelin, Marianne Gullberg, Mikael Johansson & Susanne Schötz

NRC – Neuronano Research Center
Christine Ekdahl Clementson, Cecilia Eriksson Linsmeier & Martin Garwicz

Uppbyggnad, struktur och ledning av strategiska forskningsmiljöer: Nanometer Structure Consortium vid Lunds Universitet (nmC@LU)
Aylin Ahadi, Carin Andersson, Dan-Erik Andersson, David Gisselsson Nord, Håkan Jönsson & Susanne Åkesson

Linnémiljön LUCCI – Lunds Universitets Centrum för Forskning kring Kolcykeln och Klimatet / Lund Centre for Studies of Carbon Cycle and Climate Interactions – En granskning
Paul Miller

Organisation:

CREATE Health - Clinical Research using Emerging Advanced Technologies for Health
Johan Malmström

Hur skall en medelstor excellent forskningsmiljö organiseras? – Analys av en befintlig Linnémiljö (OMM) vid Lunds universitet samt ett förslag på organisation och styrning
Dennis Hasselquist, Helena Westerdahl & Markus Ringné

En organisationsanalys av Centrum för ekonomisk demografi (CED) vid Lunds universitet
Karin Nykvist, Åsa Lundqvist & Maria Stanfors

CIRCLE/LUCIE – Organisation och ledarskap i en Linnémiljö
Tommy Andersson, Sara Brogaard, Martin Dribe, Charlotta Johnsson & Anders Robertsson

Ledarskap och strategier:

Studie av ACCESS, KTH

Maria Kihl & Bo Bernhardsson

Broström och Filipsson vaskar guld

Anna Broström & Helena L. Filipsson

Vad kan vi lära av projektledning och organisation i Linnémiljöerna?

Karin Aggestam, Astrid Kander & Lena Neij

Thinking in Time

Christian Dahlman, Ursula Geisler, Anders Hedenström, Thomas Holst, Eva Saether, Guy Schurgers & Stefan Östersjö

Nano-Science Center at Copenhagen University

Anders Mikkelsen & Lars-Erik Wernersson

Leda forskning eller ledande forskning? En analys forskningens villkor ur politisk och praktisk synpunkt med utgångspunkt från Linné-miljön OMM.

Mikael Lund & Magnus Ullner

Evaluation of LUDC research environment

Valeriya Lyssenko och Nils Wierup

Forskning i praktiken – avnämarmarknader behövs

Anna Maria Jönsson

THE LINKÖPING-LUND INITIATIVE ON IT AND MOBILE COMMUNICATION (ELLIIT) Projektarbete inom programmet "Morgondagens forskningsledare"

Jonas Larsson

Tankar kring "excellens" - Stefanie Reiman

Uppföljning/utvärdering

Varje "klass" har haft en egen lärplattform (LUVIT) där kursmaterial såsom pp-presentationer, litteratur och löpande information har publicerats. Utvärderingar har gjorts kontinuerligt vid tre tillfällen och Backstagemomentet har dessutom utvärderats vid två tillfällen separat.

I slututvärderingen av programmet har 81 % av deltagarna gett betyget 3-5 (snitt: 3.2 på en 5 gradig skala) i sitt samlade omdöme om programmet. 43% gav betyg 4.

Det huvudmoment som var mest uppskattat under programmet var Backstage. Momentet fick snittbetyget 4 (skala 1-5). Nästan samtliga kan rekommendera en kollega att delta i en Backstagegrupp och skulle vilja delta igen om möjlighet ges.

Det var också i Backstagediskussionerna som deltagarna tyckte att de lärde sig mest om jämställdhet. Projektredovisningen och diskussioner i andra sammanhang var också viktiga vad gäller att inhämta ny kunskap, skapa strategier för jämställdhet och konkretisera vad man själv kan göra.

Seminarierna har i de flesta fall varit uppskattade och vissa har fått mycket bra utvärdering av deltagarna (tex. "Arbetsrätt med inriktning på högskolan", "Personalpolitik för personlig utveckling och professionella arbetsvillkor", "Ekonomi och budgetprocessen" och "Att leda och facilitera möten").

En majoritet (mer än 75%) har genom programmet svarat att de bl.a. har utökat sitt nätverk av chefs/ledarkollegor, fått feedback på ditt sätt att vara som chef/ledare, blivit hjälpt i konkreta ärenden, stärkt sitt självförtroende, tydliggjort sin ledarroll och utvecklats som ledare.

Det finns ett mycket rikt utvärderingsmaterial från programmet (100-talet sidor) som programledningen avser sammanställa i en kunskapsöversikt där rekommendationer för framtida ledarskapsprogram inom forskningstung verksamhet redovisas.

Slutsatser, ytterligare resultat samt planerad fortsatt verksamhet och bedömning av projektets långsiktiga effekter.

Den förväntade bestående effekten är att genom insatsen ökar andelen kvinnor på ledande positioner inom Strategiska forskningsområden/stora forskningsmiljöer vid Lunds universitet. Det är ännu för tidigt att uttala sig om huruvida detta mål har uppnåtts. Dock, tveklöst är det så att programmet har ökat genusmedvetenheten och kunskapen om jämställdhet hos ledare av bägge kön från dessa miljöer. På sikt kommer detta att påverka Lunds universitets könsbalans inom forskningsledarskap. För att exemplifiera vad deltagarna diskuterat och avser arbeta vidare med så redovisas nedan dokument "Strategier och konkreta förslag för ökad jämställdhet" - Sammanställning av strategier från arbetsgrupper inom Morgondagens forskningsledare" (Dokumentet togs fram vid internat i Klippan 28-29 februari 2012):

1. Kvinnliga nätverk och förebilder

- Uppmuntra kvinnliga nätverk (t.ex. vid utvecklingssamtal) samt coacher och mentorer.
- Bjud in fler kvinnliga gästprofessorer och -föreläsare som fungerar som förebilder, och fördela seminarieinbjudningar jämnt mellan könen. Låt kvinnor ge (och gå) strategiskt viktiga och tunga kurser.
- Se över kurslitteraturen – finns kvinnliga författare?

2. Rekrytering

- Säkerställ jämlik rekrytering genom att ha förutbestämda intervjufrågor (unika för varje rekryteringsomgång) så att kvinnor och män behandlas lika i intervjun. Använd både män och kvinnor som kontaktpersoner i utannonserade tjänster.
- Eftersträva jämn könsfördelning även för administratörer och teknisk personal.
- Vid rekrytering, var medveten om genusdimensioner, prata om det.

3. Arbetsvillkor och friskvård

Anställningstrygghet, arbetsformer och arbetstider:

- Anställningstrygghet – tydlig information om anställningsvillkor – kvinnor är mindre "riskbenägna".

- Flexibilitet och medvetenhet avseende arbetstid och arbetssätt inom organisationen. Kommunicera att föräldraledighet är en självklar rättighet för både män och kvinnor – inga otydliga signaler. Visa att det är ok att hämta barn på dagis. Visa att det är ok att säga nej. Var förebild.
- Var tydlig i de olika arbetssättens möjligheter och tillämpningar, t ex e-mailanvändning och förväntad tillgänglighet. Policy för förbättrad e-mailkultur med en bra webbsida som alternativ till e-mail.
- Universitetet bör uppmuntra att mer tid ägnas till "egen tid" för möjlighet till reflektion. Sena kvällsmöten ska hållas undantagsvis.
- Arbeta för att få mer administrativt stöd från universitetet gällande ekonomi och annan service - > mer tid -> mindre nattarbete. Undvik onödig administration genom att se till att centrala funktioner kan göra mer. Se till att kvinnor inte hamnar i köks/fika-detaljen utan köp in dessa tjänster.
- Undervisning och administration bör värderas högt av universitetet för att bygga lojalitet och "vi"-känsla. Detta uppnås inte med nuvarande system.
- Rutiner bör ses över för hur man hanterar och informerar doktorander/visstidsanställda/tillsvidareanställda som ska gå på föräldraledighet/ sjukskrivning. Tillhandahåll barnomsorg. Karriärplaneringssamtal bör ske med forskargrupsledare/prefekt.

Friskvård och hälsa:

- Evidensbaserade åtgärder mot stress ska stimuleras. Underskatta inte vikten av pauser. Subventionerad friskvård och större flexibilitet för friskvårdsersättning.
- Resurser för företagshälsovården bör utökas. Kanske även lämpligt med proaktiv hälsokontroll arrangerad regelbundet. Identifiera grupper med extra stort behov av stöd. Skapa en öppen miljö för att diskutera hälsoproblem och att folk inte mår bra.
- Hitta en struktur för fungerande utvecklingssamtal med fokus på personlig hälsa. Coach och mentorsorganisation för individuell hjälp till stresshantering.

4. Inkluderande och stimulerande arbetsklimat

- Tydlighet om beslut och hur de tas inom organisationen – beslutsordning.
- Tänk på att (som ledare) inkludera alla i allt, även informella samtal till exempel över en lunch ("boys network"). Information ska göras tillgänglig för alla – undvik korridorsbeslut.
- Skapa arenor för och lär hur man kan hålla det goda mötet och se till att alla får komma till tals. Vara observant på vem som säger vad. Påtala och synliggör härskartekniker.
- Ge individer en känsla av sammanhang.
- Gör konkreta insatser för att utöka nätverkande mellan de som normalt sett annars inte pratar med varandra.
- Likvärdig respekt till alla, och observera om andra i ens miljö också efterlever detta. Skapa en arbetsmiljö med "högt i tak" och skapa en öppen miljö. Ge konstruktiv kritik; både negativ och positiv.

5. Inventera strukturer och hinder

- Gör en organisationstriangel som inventerar hur mycket kvinnor som finns på varje nivå på din institution/avdelning. Systematiskt identifiera avdelningar med få kvinnor på högre positioner och ha ett åtgärdsprogram för att stimulera alternativt tvinga fram en förändring.
- Kvinnor handleder kvinnliga doktorander, män handleder manliga doktorander. Varför?
- Uppdragsfördelning: vem får vilka uppdrag? Rotation av vissa typer av uppdrag, så att vissa personer inte överrepresenteras. Överutnyttja inte kvinnor till betygsnämnder, utredningar etc. Gör ett strategiskt val av vilka styrelser och nämnder där 40/60 skall uppnås. Om det är viktigt att vissa personer finns med i en nämnd eller grupp ska de kompenseras för detta. Ledningen på fakulteter och institutioner ska ha en samlad bild över hur mycket de anställda används i nämnder och arbetsgrupper och hur meriterande det är för dem.
- Är kraven desamma på olika doktorander/studenter?
- Vara medveten om normer (till exempel längd på föräldraledighet mellan könen).

6. Uppföljning

- Institutionella former och strategiska planer i all ära, det viktiga är uppföljningen och integreringen i alla organ som beslutar.
- Stimulanspaket till de avdelningar som lyckas åstadkomma en skillnad (baslinjesmätning respektive uppföljning).

Avslutningen och planerad fortsatt verksamhet

Avslutningen av programmet hölls med alla deltagare samlade. Inbjudna var också dekaner från fakulteterna, koordinators för SFO (dvs de Strategiska forskningsmiljöerna) och koordinators för Linnémiljöer, ledningen för LU, Backstageledare och facilitators från internatet i Klippan.

Inbjuden talare var Kerstin Sahlin, professor och före detta pro-rektor vid Uppsala universitet. Numera huvudsekreterare för humaniora och samhällsvetenskap vid Vetenskapsrådet. Kerstin Sahlin talade på temat "Morgondagens forskningsledarskap – Hur, Vad och Vem?"

Dagen syftade till, att med utgångspunkt i projektarbetena, få möjlighet att samtala kring olika aspekter av ledarskap i komplexa forskningsmiljöer. Varje tema introducerades av deltagare från programmet som delade med sig av lärdomar från projektarbetet. Dagen blev mycket lyckad.

Morgondagens forskningsledares "Backstagemoment" kommer troligen att erbjudas forskningsledare framgent. Pengar har sökts för verksamheten i 2014 års budget och avsikten är att detta blir en permanent del av ledarskapsutveckling för att effektivisera kompetensöverföring inom akademien, speciellt i avseende på jämställdhet och ledning av stora forskningsmiljöer.

De flesta deltagarna i programmet deltar i en summerande värdering av helheten. Dels genom en enkätstudie som genomförts under VT 2013, men denna kan komma att kompletteras med intervjuer/fokusgruppsmöten HT 2013. "Critical friends" möten har redan genomförts med koordinators och biträdande koordinators för de Strategiska forskningsområdena av Christer Sandahl, Christine Blomqvist och Cecilia Agrell. Resultaten från dessa möten har dokumenterats i syfte att analysera och

sammanfatta de viktigaste lärdomarna i vetenskapliga publikationer. Här kommer även det omfattande utvärderingsmaterialet från programmet Morgondagens forskningsledare att ge viktig kunskap.

Resultaten kommer att återföras till LUs ledarskapsprogram och spridas som grund för ökad förståelse och utvecklingsarbete såväl lokalt, nationellt som i universitets internationella nätverk (LERU och U21) samt vid internationella konferenser om ledarskap och jämställdhet inom akademien.

Lund 2013 06 27

Program- och projektledare

Cecilia Agrell