

SEMINARIETILLFÄLLE LEDNING OCH STYRNING

Seminarieserie *Utveckla jämställdhetsarbetet i akademien*

5 februari 2024

Högskolan i Borås



DELTAGARE FRÅN FEM LÄROSÄTEN ÄR HÄR IDAG

- Högskolan i Borås
- Malmö universitet
- Mittuniversitetet
- Högskolan Väst
- Linnéuniversitetet

SEMINARIESERIEN - UTVECKLA JÄMSTÄLLDHETS- ARBETET I AKADEMIN

PROGRAM FÖR DAGEN

- 10:15- 10:55 Lärosätespresentationer
- 10:55 -11:10 Paus med frukt och godis
- 11:10 – 11:50 Kunskapspass Birgitta Jordansson - Motstånd kopplat till ledning och styrning.
- 11:50 – 11:55 Förflyttning till grupprum
- 11:55-12:15 Dialog i funktionsgrupper utifrån Birgittas pass och lärosätespresentationer

PROGRAM FÖR DAGEN

- 12:15 Lunch
- 13:15 Kunskapspass Anna Wahl – Att styra och leda för förändring
- 14:15 Paus, fika och förflyttning till grupprum
- 14:30-15:15 Workshop i funktionsgrupper utifrån Anna Wahls pass
- 15:15-15:20 Paus och förflyttning till helgrupp
- 15:20-15:50 Reflektion i helgrupp utifrån workshop
- 15:50-16:00 Summering och avslutning av dagen

LÄROSÄTESPRESENTATIONER

- Högskolan i Borås
- Malmö universitet
- Mittuniversitetet
- Högskolan Väst
- Linnéuniversitetet



HÖGSKOLAN
I BORÅS

Ledning och styrning av jämsställhetsarbetet

Organisation

Här sker arbetet med jämställdhet

Förutsättningar

Utveckling/förändring från 2016

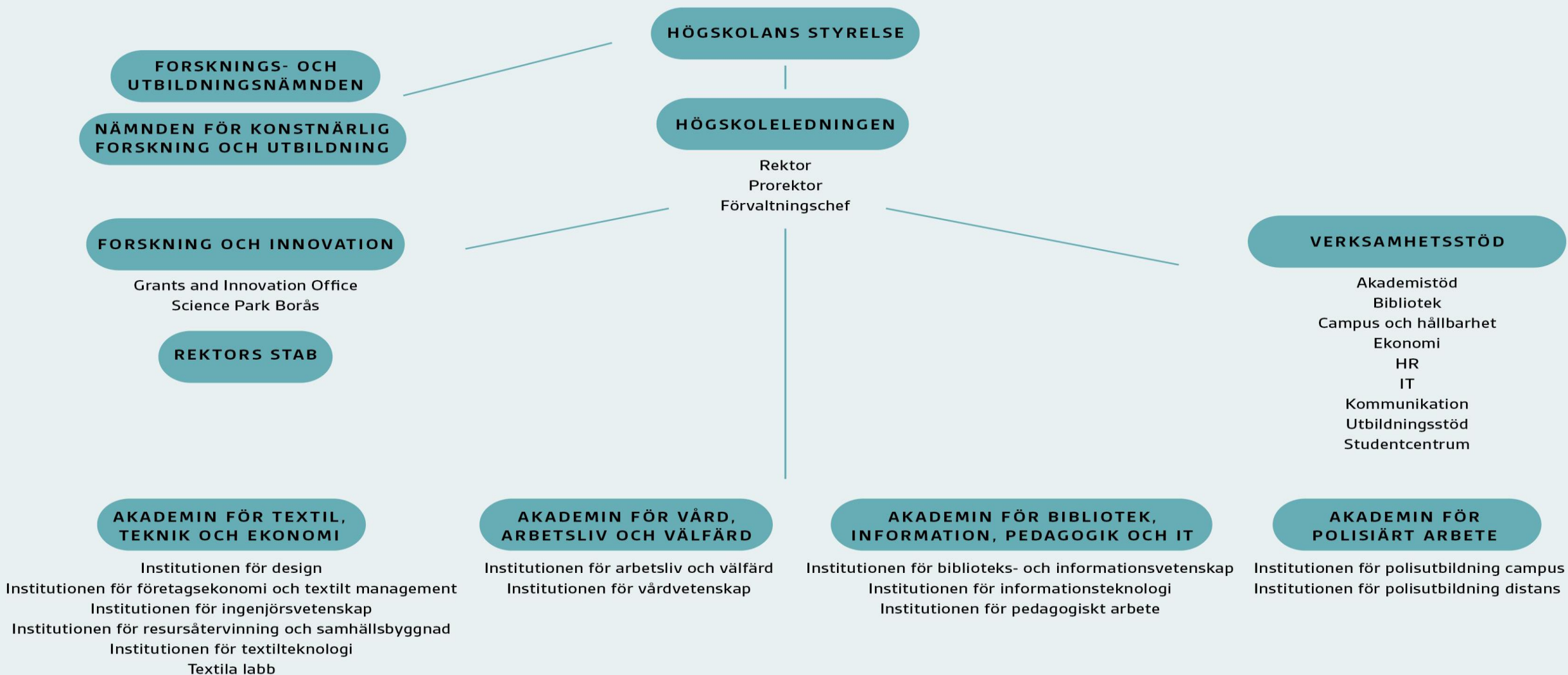
Konkreta lärande exempel



HÖGSKOLAN
I BORÅS

Vision

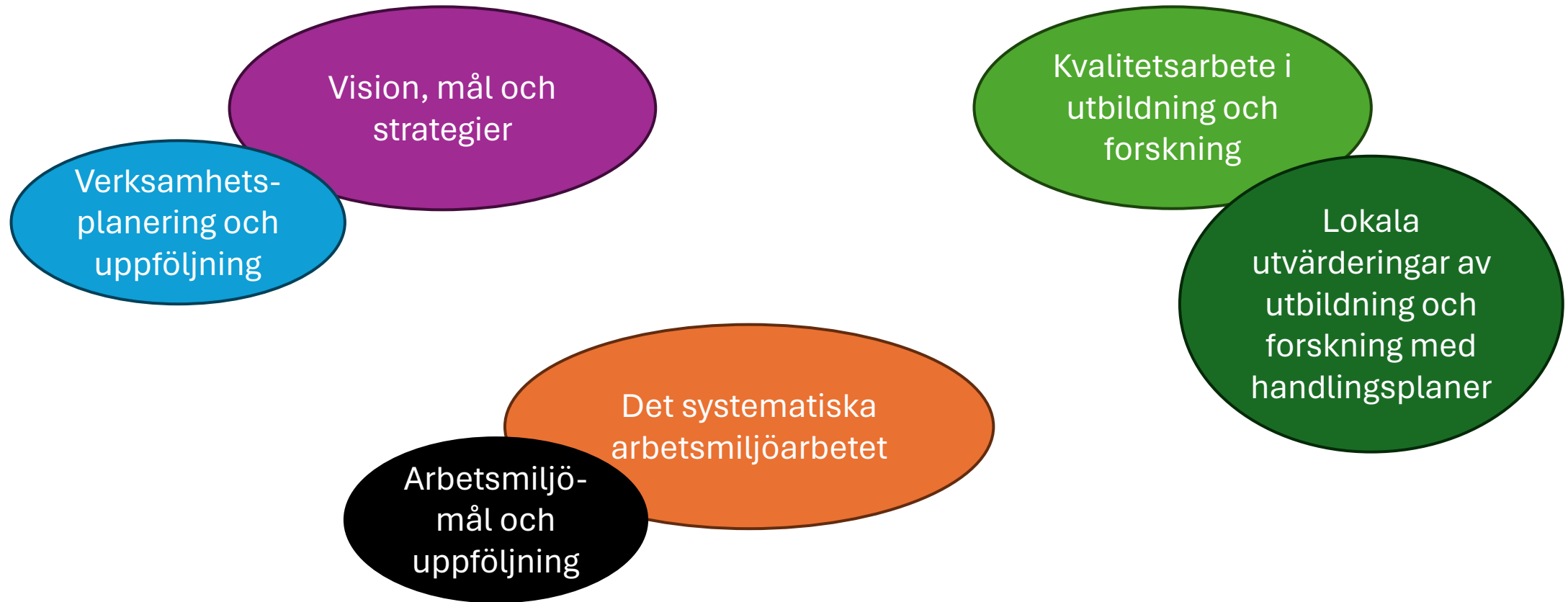
Tillsammans tar vi ansvar för framtiden –
genom profilering av utbildning och
forskning gör vi skillnad.



Ledning och styrning av jämställdhetsarbetet

- Linjeorganisation
 - Rektor
 - Akademischefer, förvaltningschef och stabschefer
 - Prefekter och avdelningschefer
- Nämndorganisation
 - Forsknings- och utbildningsnämnden
 - Nämnden för konstnärlig forskning och utbildning
 - Utskott

Här sker arbetet med jämställdhet?



Förutsättningar för att omsätta inriktningen för jämställdhetsintegrering i praktiken

Från självskattningen:

- Det finns mandat i linjeorganisationen.
- Nämnderna har mandat genom utvärderingar av utbildning och forskning och följer upp dessa.
- Ibland är det otydligt med uttalade resurser men enheterna råder över sina tillgångar och kan använda dem för att skapa förutsättningar.



Utveckling av jämställdhetsarbetet sedan starten av JiHU 2016

Organisationsförändring; från en övergripande samordnare för lika villkor till en struktur där linjeorganisationen och kollegiet bevakar, driver och ansvarar för jämställdhetsfrågan.

Förändringen genomfördes under 2020. Det är för tidigt att utvärdera effekterna av omorganisationen.



Konkreta lärande exempel

När har högskolans sätt att leda och styra bidragit till mer jämställda villkor?

- Lönekartläggningen

Exempel på utmaningar i förhållande till högskolans sätt att leda och styra:

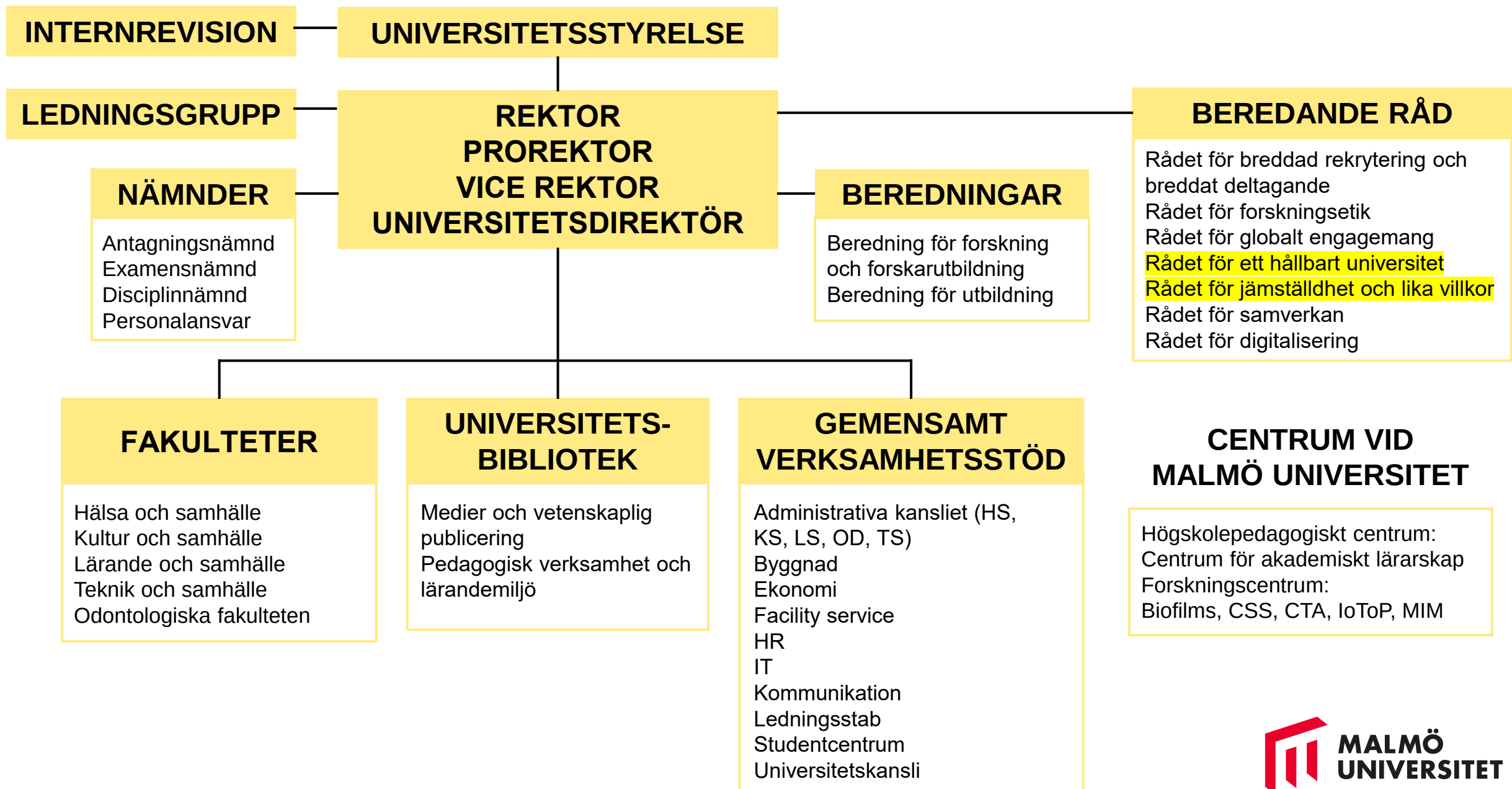
- Integrering kontra synlighet
- Hur sker samverkan mellan linjen och kollegiet i jämställdhetsfrågor? När efterfrågas resultat och vem (linjen eller kollegiet) efterfrågar?





Leda JiHU

Malmö universitet



Övergripande mål för JiHU

- Jämställdhetsintegrerade forskningsmiljöer
- Jämställda akademiska karriärvägar
- Jämställdhetsintegrerad utbildning

Ledning och styrning av jämställdhetsarbetet

Forskning

- Kvalitetsramverk för forskning och forskarutbildning
- Kvalitetsramverk för forskarutbildningen

Akademiska karriärvägar

- Anställningsordning
- Meritportfölj
- Vägledning för akademiska karriärvägar

Utbildning

- Kvalitetsramverk för utbildning på grund och avancerad nivå.
- Att inrätta och avveckla utbildningsprogram
- Kursplaneanvisningar

FRÅN ORD TILL HANDLING...?

Ledning och styrning av jämställdhetsarbetet

Såväl linjestyrning

(Rektor-Dekan-Prefekt)

som kollegiala styrorgan

**(Universitetsstyrelse/BU/FB-
Fakultetsstyrelse/LFN/UN/FFN-
Handledarkollegium)**

leder/styr och följer upp jämställdhetsarbetet

Ett exempel – utbildning - EPA

- Kursplanens betydelse
- Övningar och reflektioner kring "maktanalys" i konkreta situationer
- Forumspel – sexuella trakasserier
- Likabehandlingsdag
- Hatbrottsdag
- Gästföreläsare



**MALMÖ
UNIVERSITET**

Ledning och styrning - JiHU

Mittuniversitetet



Styrning på olika nivåer + förutsättningar för förändring

- Verksamhets- och aktivitetsplan, Strategi, Årsredovisning
- Verksamhetsdialoger
 - Rektor ↔ dekaner/förvaltningschef ↔ prefekter
 - Prefekter – institutioner och ämnen (APT)
- Strategigruppen för lika villkor: inkluderar ledning och verksamhet (dekaner + lika villkorsombud)
 - egen budget
- Kunskapsutveckling genom ledarskaps- och medarbetarutbildning
- Goda förutsättningar för ökad kunskap och fortsatt arbete med jämställdhetsintegrering
 - kopplat till andra processer: lika villkor, breddad rekrytering, tillgänglighet
 - = intersektionellt perspektiv



Utveckling 2016 → idag, lärande exempel samt utmaningar

- Utveckling 2016 → idag
 - Ökad medvetenhet i organisationen pga uppdraget
 - Ledarskaps- och medarbetarutbildningar
 - Jämställdhet inskrivet i styrdokument
 - Verksamhets-/aktivitetsplan
 - Arbetsordningar
 - Kvalitetskriterier
 - Fakultetsnämnder efterfrågar kunskap om jämställdhet
 - Strategier som ämnen skriver ska ha avsnitt om lika villkor
 - Doktorandundersökning
- Lärande exempel
 - Verksamhetsdialoger har utvecklats: jämställdhet efterfrågas mer/tydligare
- Utmaningar/dilemman
 - Olika tolkningar av uppdrag/begrepp
 - varierad kunskapsnivå/förståelse
 - på olika nivåer
 - hos olika personer
 - hur det ska omsättas i praktik
 - kvantitativa/kvalitativa aspekter
 - Hitta var åtgärder gör störst effekt
 - Begränsningar i vad man kan göra:
 - xx: meriteringsstöd för kvinnor
 - hitta rätt nivå, undvika krockar



LEDNING OCH STYRNING AV JÄMSTÄLLDHETSARBETET

Seminarieserie Utveckla jämställdhetsarbetet i akademien
Tema 2 Ledning och styrning
Högskolan i Borås 5 februari 2024

LEDNING OCH STYRNING AV JÄMSTÄLLHETSARBETET

Högskolan Väst hanterar både jämställdhetsfrågorna och lika villkorsfrågorna inom ramen för "***Hållbar utveckling***" (d.v.s. den sociala dimensionen).

Målet är att normkritiskt perspektiv (inklusive jämställdhetsperspektivet) integreras och beaktas i samtliga processer, särskilt beslutsprocesser.



December - 17 december
Verksamhetsstöd

November - 19 november
Forskning

Oktober - 8 oktober
Säkerhet och risker

September - 17 september
Hållbar utveckling

Årscykel Högskolans ledningsgrupp

Strategiskt årshjul

2024

Januari - 9 januari
Utvärdering av ledningssystem

Februari

Mars - 19 mars
Utbildning

April - 16 april
Samverkan och AIL

Maj - 4 maj
Strategisk kompetensförsörjning

Maj - 14 maj
Ekonomiska prioriteringar
utifrån strategiska vägval

Återrapportering till styrelsen sker systematiskt

Augusti

Juni

Juli

December

November

Oktober

September

Augusti

Juli

Juni

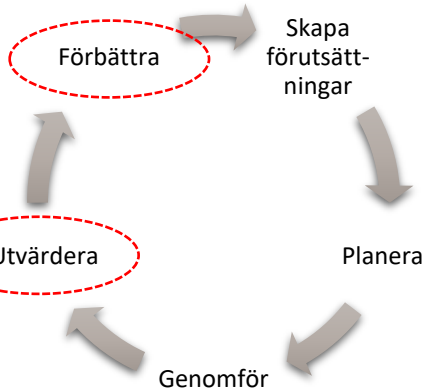
Maj

April

Mars

Februari

Januari





SÅ SKAPAS GODA FÖRUTSÄTTNINGAR

Alla medarbetare genomgått utbildning i Hållbar utveckling

Workshops två gånger per år till utvalda målgrupper

Strategiska diskussioner – uppföljning och nya uppdrag

Integreras i utbildning och forskning

Organisering som stödjer arbetet med genomförande och uppföljning

INTEGRERING I VERKSAMHETEN

Arbetsplats och myndighet

Alla medarbetare har ett ansvar enligt den statliga värdegrunden.

Introduktionsutbildning och utbildning
Ska beaktas i alla processer

Utbildning och forskning

Inom ramen för kvalitetssäkringssystemen följs hållbar utveckling upp årligen.

Sammanställs och diskuteras på strategidagar för utbildning resp. forskning



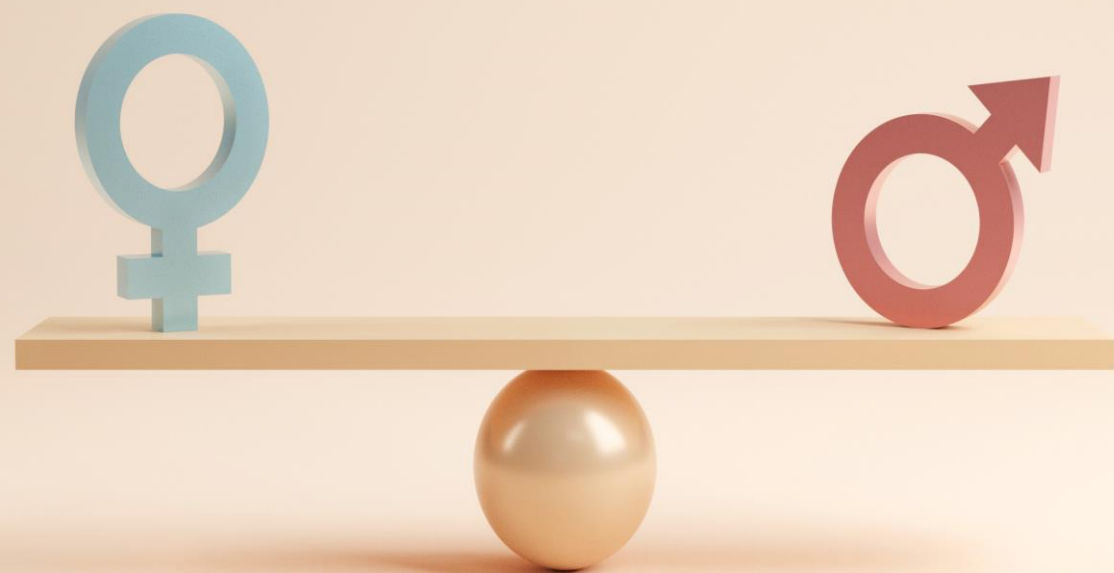
JÄMSTÄLLDHET OCH LIKA VILLKOR

Uppdaterad riktlinje (2023)

Ses som en del av ledningssystemet

Struktur och systematik lika

Tydligt uppföljningsschema med
frekvens, tidpunkter och ansvar





UTVECKLING 2016-2024

2016-2017

Tydligt ledningsansvar, prorektor

Samordnare utsedd

Utbildning chefer och nyanställda

Övergripande gemensamma mål

2018-2020

Styrdokument

Utvecklat organisationen

Integrerat i ledningssystemet



UTVECKLING 2016-2024

2021-2024

Integrerats med hållbar utveckling

Utvecklat och förenklat organisationen

Utbildning för alla medarbetare

Tydliggjort systematiken och integrerat
i kvalitetssystemet

Implementering och förankring

Ansvaret flyttas ner i organisationen



ETT GOTT EXEMPEL

Uppföljning av utbildningsprogram (2019-2020)

Identifierade att lärare upplevde kompetensutvecklingsbehov för att kunna integrera i utbildningen

Lyftes till strategisk diskussion (2020)

Beslutades att ta fram utbildning

Pilottestades 2022, utvecklades

Genomfördes på hela lärosätet 2023

Uppföljning visar (2024) att utvecklingen tagit stora steg



DILEMMA/UTMANING

Rekryteringsmålet för kvinnliga professorer

- Starkt beroende av forskningsområden
- Motverkar ojämställdheten i vissa miljöer

Linnéuniversitetet

Vi sätter kunskap i rörelse för en hållbar samhällsutveckling
Ledning och styrning av Linnéuniversitetets jämställdhetsarbete

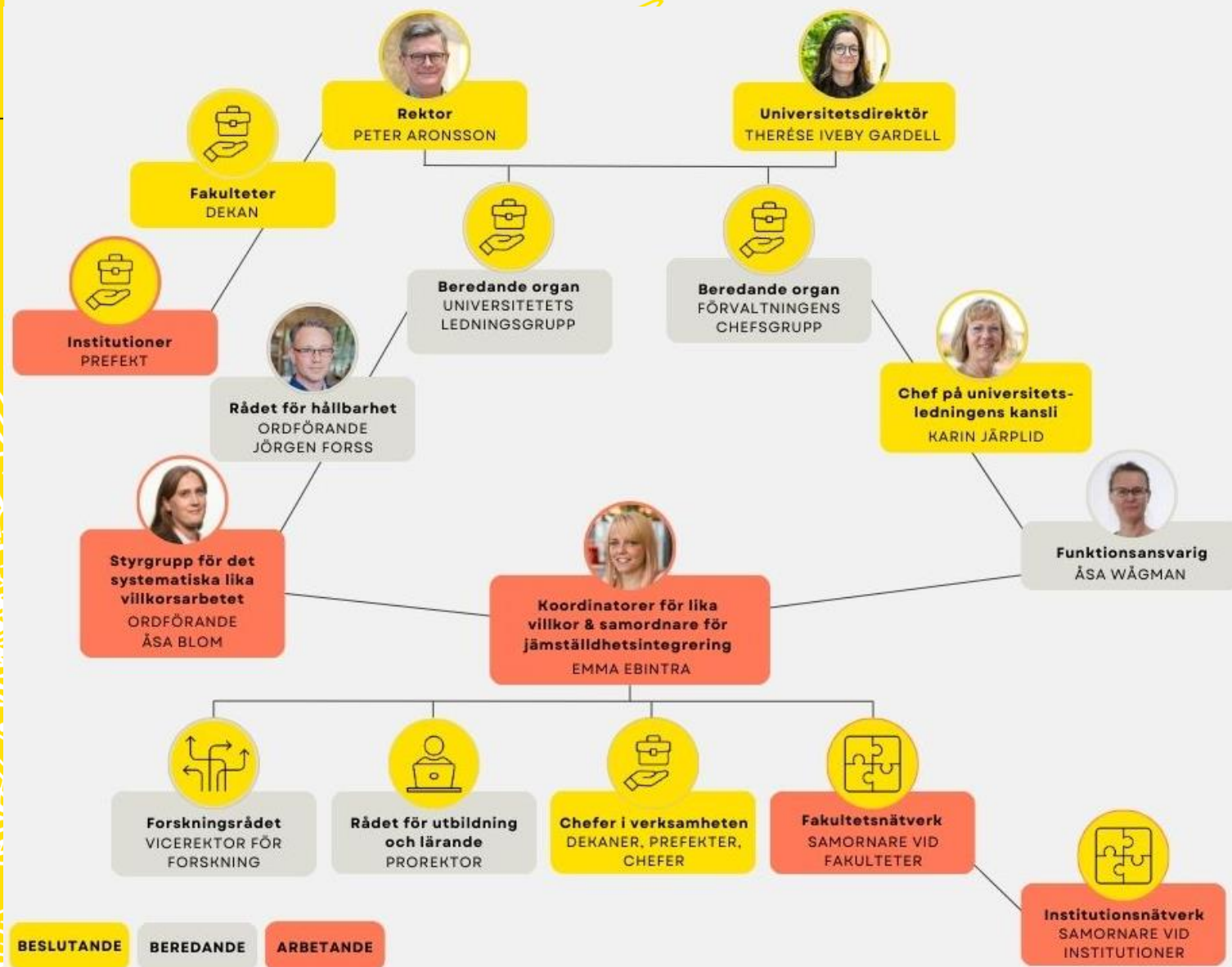


Ett av Sveriges nyaste lärosäten

- Finns i Kalmar, Växjö och på distans.
 - Cirka 40 000 studenter
 - Cirka 15 600 helårsstudenter
 - Cirka 2 200 anställda

Styrformer

*Vi sätter kunskap i rörelse för
en hållbar samhällsutveckling*





Vision 2030



Målsättning 2025



Jämställdhetsplan

Våra styrdokument



Processbeskrivning för det systematiska lika villkorsarbetet



Processbeskrivning vid diskriminering och kränkande särbehandling



Verksamhetsplaner och berättelser



Hur ledning och styrning skapar förutsättningar

- Rådet för hållbarhet och styrgrupp för det systematiska lika villkorsarbetet
- Jämställdhetsplan och dess genomförande

Ledning och styrning mellan 2016-2024

2016-2019

- Plan för jämställdhetsintegrering
- Två forskare som samordnare för jämställdhetsintegrering
- Operativt arbete – koordinators för lika villkor
- Styrgrupp för jämställdhetsintegrering med avdelningschefer samt Kommittén för hållbar framtid under ledning av prorektor och chef på universitetsledningens kansli

2019-2021

Ingen plan för jämställdhetsintegrering
Ingen uttalad samordnare för jämställdhetsintegrering
Operativt arbete – koordinators för lika villkor
Ingen styrgrupp eller råd
Under ledning av chef för universitetsledningens kansli

2021-2024

Jämställdhetsplan 2022-2025
Samordnare för jämställdhetsintegrering/ koordinators för lika villkor
Operativt arbete – koordinators för lika villkor
Styrgrupp för det systematiska lika villkorsarbetet samt Rådet för hållbarhet under ledning av vicerektor för hållbarhet/ordförande för rådet för hållbarhet, ordförande för styrgrupp, chef för universitetsledningens kansli och funktionsansvarig för hållbarhet

Lärande exempel

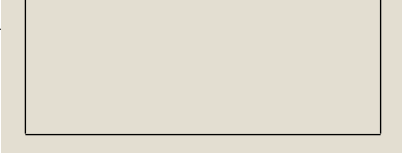
- Det systematiska lika villkorsarbetet – allt under ett paraply
- #metoo rapport från 2018
- Bildmaner och bildspråk
- Det feministiska luciatåget





PAUS

Återsamling 11:10



MOTSTÅND KOPPLAT TILL STYRNING OCH LEDNING

Birgitta Jordansson, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap,
Göteborgs universitet

Birgitta Jordansson, fil.dr i historia och docent i arbetsvetenskap vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.
Helen Peterson, fil.dr i sociologi och professor i sociologi vid Institutionen för humaniora, utbildnings- och samhällsvetenskap, Örebro universitet.

Jämställdhet i akademien

Hinder och möjligheter när politik ska bli praktik

Uppdraget att jämställdhetsintegrera högskolor och universitet (JHU) gavs av regeringen till samtliga statliga lärosäten genom ett regleringsbrev 2016. Under årtionden dessförinnan har olika politiska åtgärder på jämställdhetsområdet implementerats och återkommande har lokala projekt bedrivits. Trots detta genomförs fortfarande akademien av traditioner, kulturer och strukturer som reproducerar ojämställda villkor. Hur ser förutsättningarna ut för att detta nya uppdrag inte ska bli ännu ett exempel på ett tröstlöst sysslosarbete?

I *Jämställdhet i akademien* analyseras de lokala förutsättningarna för att arbeta med JHU-uppdraget. Frågor som diskuteras är: hur har begrepp som jämställdhet och jämställdhetsintegrering förståtts? Hur ser styrning och organisering ut? Vadslagsreaktioner väcker arbetet med att implementera uppdraget och vadslagsstrategier för att hantera motstånd kan identifieras?

Boken är angelägen för alla som har intresse av och som arbetar med organisatorisk förändring och med jämställdhetsfrågor inom akademien såväl som inom andra typer av organisationer.

Art.nr 44747

ISBN 978-91-44-15516-6



9 789144 155166

studentlitteratur.se

JORDANSSON PETERSON | Jämställdhet i akademien



Studentlitteratur



- /D/et går **inte heller att förlita sig på att tiden kommer att lösa problemen**. Tvärtom, **trots tidigare ansträngningar** från både myndigheter och andra aktörer, **består skillnaderna** i såväl utbildnings- och karriärvägar för kvinnor och män inom den svenska högskolan. **I vissa avseenden går till och med utvecklingen åt fel håll.** /.../ Regeringen anser att det finns **behov av en nationell kraftsamling för att öka jämställdheten i högskolan.** (Prop. 2009/10:1, s. 65–66)

Vanligt förekommande exempel på styrning och ledning

- **Styrning via administrativa funktioner, HR-avdelningar**

- Administrativ organisering, formellt stöd men svag styrning. Kärnverksamheterna lämnas opåverkade. Eldsjälar, sidoorganisering och/ eller pliktskyldig inordning under det lagstyrda arbetet mot diskriminering – hämsko och/eller organisatoriskt hyckleri.
- "Om inte ledningen tar det på allvar, om det inte finns på högsta agendan där, är det svårt att också organisationen tar det på allvar". (Ansvarig vid mindre lärosäte, Jordansson & Peterson 2022, s 210)

- **Delegerad linjestyrning**

- "Det är inget val. Det är inte så att ni kan sitta och välja om ni ska göra jämställdhetsintegrering. Det ni kan välja är om ni vill ha stödet så kan ni få det under hösten eller våren". (Ansvarig vid ett större lärosäte, Jordansson & Peterson 2022, s 204)
- "... och sen när dom får det på bordet så är det lätt att det prioriteras ned och så gör man ingenting".

Talet om, beslut och handling – organisatoriskt hyckleri

- "Ja, handlingsplanen tog vi ju fram då och då trycker man ju in en del saker naturligtvis, som man redan håller på med. /.../ Så ser det ut som om man gör en massa saker, naturligtvis, som man redan håller på med. /.../ Så det ser ut som om man gör en massa saker fast vi gör samma saker som tidigare. Så dt blir ju ett spel för gallerierna." (Ansvarig vid en HR-avd vid ett större lärosäte, Jordansson & Peterson 2022, s 252, s 252)
- "Det går inte att stirra sig blind på att få in vissa formuleringar i dokumenten, om inte folk förstår vad det är". (Informant, Jordansson & Peterson, kommande 2024)
- "Styrdokument kan ju bara vara levande om man jobbar med dom. Om man stannar vid att ha gjort dom och bara säger att nu ska ni följa dem så blir det problematiskt. Då är det inte längre styrdokument utan bara dokument." (Informant, Jordansson & Peterson, kommande 2024)
- "Min bild är att vi arbetar aktivt och mycket med att jämställdhetsintegrera i dokumenten. Men dokumenten är ju bara papper. Det blir bara en plåtå att stå på, men man kan inte släppa det när det är klart. Det är också en fråga om att få folk att förstå varför det är viktigt det som skrivs i dokumenten. Hur får man det att hända och hur får man medarbetarna att känna sig involverade?" (Informant Jordansson & Peterson, kommande 2024)

Organisatorisk mottaglighet

- **Legitimt i hela organisationen**

- "Det måste komma från verksamheten – vad som ska göras, annars blir det motstånd." (Informant Jordansson & Peterson 2024).
- "När ni fattar beslut så tänker ni jämställdhet – det har vi alltid gjort. Uppenbarligen så funkar allting med 'så har vi alltid gjort'. Så det finns möjlighet att bygga en ny miljö." (Informant, Jordansson & Peterson 2022, s 264).

- **Förtroendeskapande**

- "Det som sker i vardagen, vid kaffemaskinen, den microbildning som konstant föregår. Att det finns personer som kan fånga upp situationerna och ta dom samtalen på en klok och vettig nivå när det sker. Man behöver få hjälp att se och då krävs dom här reflektionerna i stunden när tillfällena fångas. (Informant, Jordansson & Peterson 2024).

- **Uppfattas som rättvist**

"Möjlighetskriterier" och ledningens ansvar

- Kunskapsbaserade styrtekniker med utgångspunkt i orsakerna bakom ojämställdheten – "varför-frågorna".
- Säkerställa resurser, stödsystem
 - "Om man får ganska många nyckelpersoner på ett stort universitet att faktiskt stå på egna ben och tänka själva då går inte förändringen heller att ta bort på en gång. Då startar vi nånting och då bärs den av dom därute och det är ju det vi säger hela tiden: "Det är därför vi står och föreläser för att ni själva ska ta dom kunskaper ni tycker är användbara". (Ansvarig vid ett större lärosäte, Jordansson & Peterson 2022, s 232)

Motstånd

"Den problematiska kärnan"

- "... det måste ju omsättas i dom organisatoriska sammanhangen och den där omsättningsprocessen ... ja, det är ju inte jämställdhetsintegreringens problem utan det är ju mötet med den organisatoriska nivån. Hur organiseras det här? Och det ... ja, ... då kommer liksom en massa intressemotsättningar, bevakade maktordningar." (Ansvarig för delar av uppdraget vid ett större lärosäte, Jordansson & Peterson 2022, s. 206)

- "... dom flesta åtgärder är ju ändå sådana som rör övre halvan av organisationen. [...] Det är inte så där jättearbetsamt det här och det är väl kanske därför som folk inte har bråkat ute på institutionerna, därför att det inte krävs så mycket av dom. [...] Det är en del av styrningen av universitetet och därmed lättare att acceptera." (Ansvarig vid ett större lärosäte, Jordansson & Peterson 2022, s 218)

- "Att säga att motstånd är institutionaliserat innebär att det är inbäddat i och uttryckt genom organisatoriska strukturer och processer för legitimering, beslutsfattande och resurstilldelning. Institutionellt motstånd kan konkretiseras i beslut om att tillhandahålla eller hålla tillbaka resurser, att anta en ny policy eller ändra etablerad policy eller att genomföra eller vägra att genomföra en policy". (Carol Agócs, 1997, vår översättn. citerad i Jordansson & Peterson 2022, s 244)

Olika former av motstånd

Explicit individuellt och/eller institutionellt

Icke-agerande – bristande resurser, motstånd mot politiska påbud

Implicit individuellt och/eller institutionellt

Distansering – vi vet inte vad vi ska göra, bristande/brist på kompetens

Hur motståndet tar sig uttryck

- Förneka legitimiteten
 - "Vi är jämställda". Förstår inte hur det kan vara relevant för verksamheten, ideologistyrt
- Avfärda eller trivialisera
 - "Spel för gallerierna", "hålla styrfart"
- Avstå från att implementera
 - "man kan inte prioritera alla frågor, så är det bara", "ja, just det, vi har ju... men vi hinner inte, vi måste skjuta på det, det blir för mycket"
- Initiera motstånd för att förhindra eller avbryta en process
 - Initiativ blir avblåsta, personer förflyttas etc "om det närmar sig att det handlar om tjänster, om resurser /.../ kritisera ämnets grundvalar liksom"

Medvetenhet och förändring – organisatorisk mottaglighet

- Att vi ... "inte liksom viker undan från vad som är viktigt i frågan. /.../ Men vi kommer inte att förändra kulturen om vi inte får ned det på botten, så det förutsätter ju samtidigt att vi har en organisation". (Ansvarig vid ett större lärosäte, Jordansson & Peterson 2022, s. 260).
- "Jag har fått gå ut och prata om att det här handlar om att ni ska säkerställa att villkor ... alltså möjligheter, skyldigheter, förutsättningar för kvinnor och män, oavsett vem du är, att dom är likvärdiga. Det är inte konstigare än så. Det känns som om många kan slappna av lite, släppa ner axlarna, för då kan dom börja förstå. (Samordnare vid ett större lärosäte, s 261)
- "Paketera i det som fungerar och sen får vi fylla det med det innehåll som vi tycker är relevant." (Samordnare vid ett större lärosäte, Jordansson & Peterson 2022, s 264)

- "Vi ingår i den mest skolade sektorn i hela landet, de mest utbildade i landet. Det är klart att vi kan lära oss att göra det här, läsa texter, ta till oss information. Vi kan dessutom förmedla till andra. Jag kan bli lite störd på detta – vi kan inte om vi inte får resurser. Det är klart vi kan, börja tänk, använd din akademiskt skolade hjärna. Vi har oerhörda möjligheter som jag ser det. Den resursen borde man nämna, vi har jättemycket kvalitativa resurser." (Samordnare vid ett mellanstort lärosäte, Jordansson & Peterson, 2022, s. 250)

- "Jag har inte heller något emot att det väcks motstånd, det visar på intresse och engagemang." (informant, Jordansson & Peterson 2024)

FÖRFLYTTNING TILL GRUPPRUM

Grupp 1 + 2

Grupp 3+4

Lokal: H 401

Lokal: H 402

Malin visar vägen

Sandra visar vägen

REFLEKTIONSFRÅGOR

- Vad var särskilt intressant av det jag har hört?
- Vad kan mitt lärosäte lära av hur andra leder och styr sitt arbete med jämställdhetsintegrering?

SEMINARIETILLFÄLLE LEDNING OCH STYRNING

Seminarieserie *Utveckla jämställdhetsarbetet i akademien*

5 februari 2024

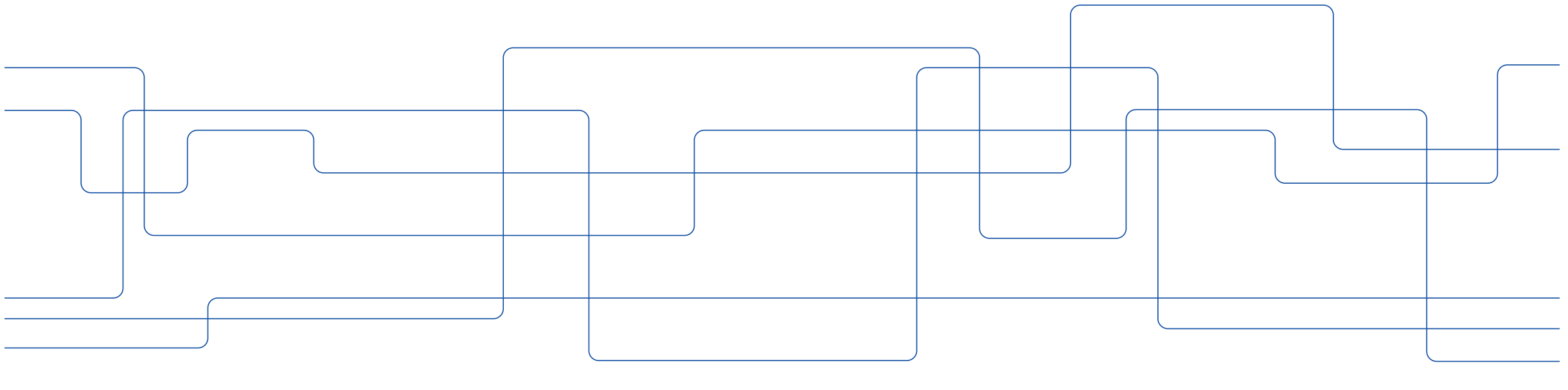
Högskolan i Borås



Att styra och leda förändring

Jämställdhetsmyndigheten, Seminarium Borås 2024-02-05

Anna Wahl, Professor KTH





Min bakgrund: Genus och organisation

- Avhandling: *Könsstrukturer i organisationer*, HHS 1992
 - Forskargrupp Fosfor på HHS (Feminist organization studies for change)
 - KTH 2005
 - Professor Genus, organisation och ledning 2008
 - Tre aktionsorienterade projekt finansierade av Vinnova, där KTH ingick; Kvinnor som maktresurs, Harriet, Eivor & Mai, 2007-2013
 - Sakkunnig rådgivare till Vicerektor för jämställdhet och fakultetsförnyelse på KTH 2011-2016
 - Vicerektor Jämställdhet och värdegrund KTH 2017-2022
-



Att benämna problemet: Hur märks ojämställdhet i organisationer?

- Diskriminering: löner, befordran, rekrytering, utveckling och möjligheter
- Exkludering
- Icke-handlingar, osynliggörande, brist på bekräftelse
- (Sexuella) trakasserier

Källa: Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. och S. Linghag (2018) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*.
Lund: Studentlitteratur.



Att arbeta med förändring: förklara vad förändring för ökad jämställdhet och inkludering innebär

- Kvantitativ jämställdhet
Ett första steg, kan dölja annat
 - Kvalitativ jämställdhet
Svårare att mäta, kräver andra former av uppföljning
 - Förändring av strukturen,
t ex fler kvinnor, kan påverka kulturen
 - Förändring av kulturen, t ex större medvetenhet och kunskap, kan ge strukturella effekter
-



Könsstrukturer

- Antalsmässig fördelning av kvinnor och män
 - Uppdelningar mellan män och kvinnor i sysslor, yrken, positioner, så kallad könsmärkning i "mansjobb" och "kvinnojobb"
 - Hierarkisk fördelning, grad av inflytande och makt formellt och informellt
 - **Ledarskap som könsmärkt och ledarskap som nyckeln till förändring**
-



Organisationskultur

- Föreställningar och sätt att tänka
 - Språk och sätt att prata
 - Värderingar: rätt/fel, bra/dåligt
 - Historier och hjältar
 - Ritualer
 - Humor
 - Bilder
 - Klädsel
 - Rum och inredning
-



Organisationskultur

- Innebär att *se organisationen som en kultur*
 - Det som händer i en organisation tolkas på olika sätt av olika människor
 - Mångtydigheten skapar ett behov av att "komma överens" om tolkningar av saker och ting
 - Kultur är en uppsättning av medvetna och omedvetna överenskommelser om hur saker och ting ska tolkas
 - **Ledarskap innebär att visa på hur tolkningar kan ske och att skapa överenskommelser**
-



Inkludering

- Att passa in
 - Att känna sig välkommen
 - Att få bekräftelse
 - Att ha en plats/roll
 - Att ha en röst
-



Ledning av akademiska organisationer

- Myndighet, lagstiftning, regeringsuppdrag
 - Linje, rektor, dekaner, prefekter, avdelningschefer
 - Kollegialitet, fakultet, rekrytering och bedömning, kvalitetsuppföljning
 - Strategiska områden av rektor, t ex jämställdhet, hållbarhet
-

Diskriminering i akademien



- Vad som händer är att inget händer: man blir inte sedd, hörd, läst, refererad, citerad, inbjuden, uppmuntrad, får inte stöd, blir inte validerad
- Ofta dold, svårt att upptäcka
- Beroende av bedömningar från forskningsråd, sakkunniga och andra externa bedömare
- Processer över tid, relationer långsiktiga
- Akademiskt hushållsarbete osynliggörs



Betydelser av kompetens, kvalitet och potential

- Betraktas ofta som något objektivt och självklart
 - Förhandlas fram i praktiken, i sociala processer
 - Maktrelationer, nätverk, att vara "med" eller utanför, påverkar hur kompetens definieras och värderas
 - Karriär i informella processer; icke-händelser, transparens, aktivt och passivt stöd
 - Omedvetna fördomar vid bedömningar (rekrytering, befordringar, ansökningar)
-



Case: Vicerektor jämställdhet och värdegrund KTH 2017-2022

- En ny position
- Ny rektor 2017, första kvinnan och starkt stöd för jämställdhet
- Mandat för att göra skillnad
- Regeringsuppdrag om jämställdhetsintegrering





Mina strategier (på ett tekniskt universitet)

- Kontextualisera förändringsarbetet globalt, nationellt och lokalt (att övertyga och svara på varför-frågan)
 - Benämna problemet ojämställdhet, med hjälp av forskning
 - Teoretisk referensram; Genus och organisation, forskning om förändring
 - Säkerställa stöd och kompetens i organisationen
 - Etablera stöd för handlingsplan i organisationen
 - Organisera för förändring på ett hållbart sätt
 - Benämna och förbereda för motstånd, utifrån forskning
 - Aktionsorienterad ansats, interaktivt och i process
-



Att skapa förtroende och legitimitet för uppdraget

- Global nivå: FNs hållbarhetsmål, mål 5 jämställdhet, mål 10 minskad ojämlikhet
 - Nationell nivå: De jämställdhetspolitiska målen
 - Akademisk nivå: Regeringsuppdrag om jämställdhetsintegrering
 - Universitetsnivå: Rektors prioritering av jämställdhet, synlig i utvecklingsplan och värdegrund på KTH
 - Vetenskaplig nivå: Forskningsbaserad kunskap om genus och organisation och om organisatoriskt förändringsarbete
-



Värdegrund KTH

”KTH har en värdegrund baserad på demokrati, människors lika värde, mänskliga fri- och rättigheter samt en fri och öppen diskussion. **Jämställdhet mellan kvinnor och män samt avståndstagande från alla former av diskriminering är både en kvalitetsfråga och en självklar del av KTH:s värdegrund.**

Jämställdhet och mångfald bland anställda och studerande är också en viktig resurs för KTH.

KTH:s verksamhet bygger på övertygelsen att utbildning och forskning kan och bör bidra till bättre levnadsbetingelser och till en ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbar samhällsutveckling. Som tekniskt universitet har KTH ett särskilt ansvar för att utveckla och förmedla kunskap som behövs för att främja en sådan hållbar utveckling.”

KTH:s Hållbarhetsmål och Jämställdhet, mångfald och lika villkor (JML)

- Övergripande mål för utbildning 2016-2020:
 - KTH ska öka alla anställdas och studenters kunskap om och engagemang i frågor gällande hållbar utveckling.
 - Hållbar utveckling ska vara integrerat i alla utbildningsprogram på samtliga nivåer så att studerande efter examen kan bidra till en hållbar samhällsutveckling.
- JML tydliggörs i revideringen av KTH:s hållbarhetsmål 2020-2025



Källa: globalamalen.se



Från KTH:s utvecklingsplan 2018-2023

Det krävs ett djupgående arbete med medvetandegörande och kompetensutveckling när det gäller jämställdhet och värdegrund för att nå målet om ett öppet och välkomnande KTH.

- Ledare på alla nivåer behöver känna till sitt ansvar och veta hur de ska agera för att främja arbetet.
- Kunskap och medvetenhet om genus och jämställdhet ska integreras i utbildningen för att studenter efter examen ska kunna bidra till ett mer jämställt samhälle.
- Genusperspektiv ska i ökad utsträckning integreras i forskning.

Planer för jämställdhetsintegrering *Ett jämställt KTH:*

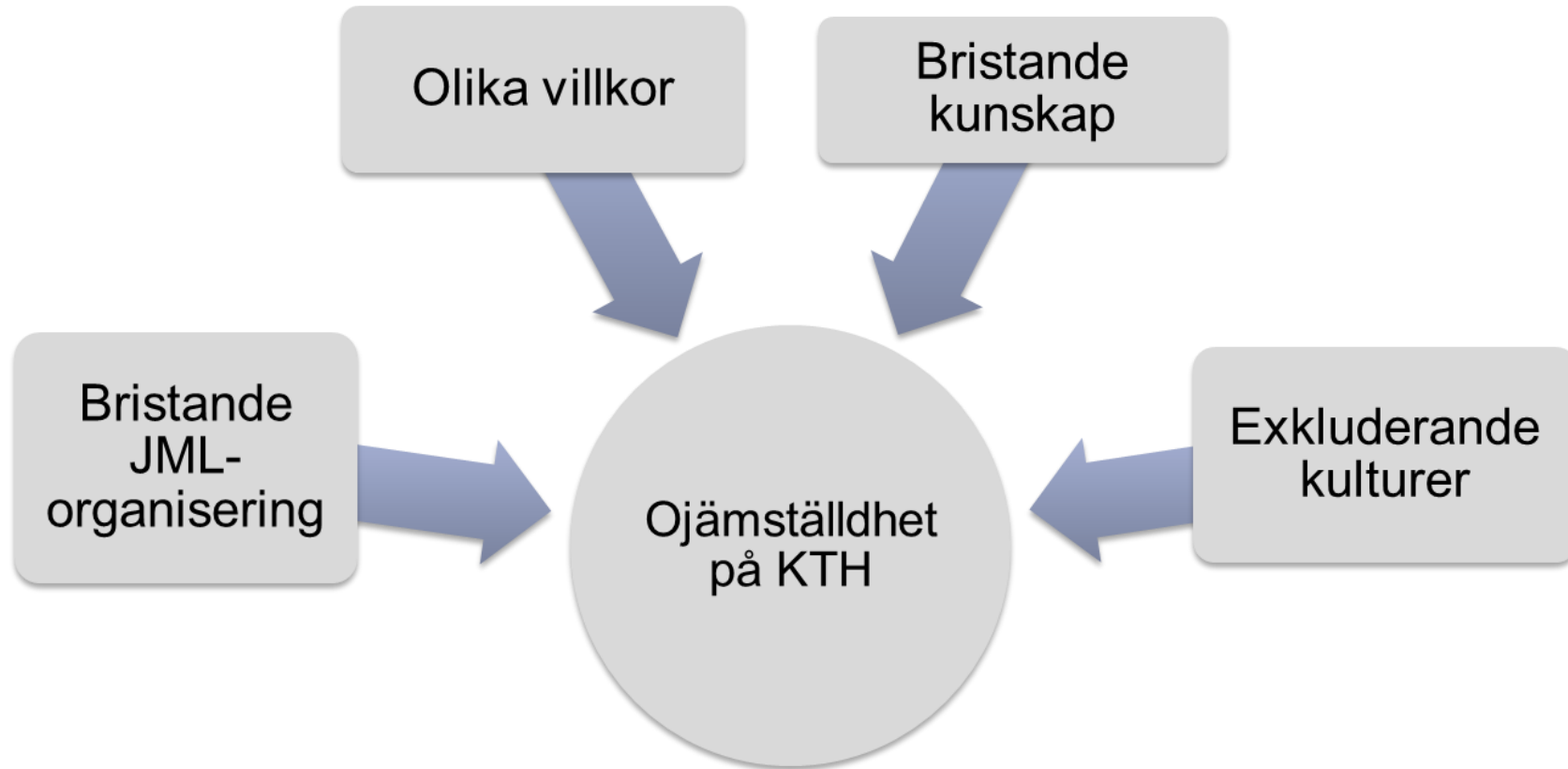
- 2017-2019
- 2020-2022
- 2023-2025



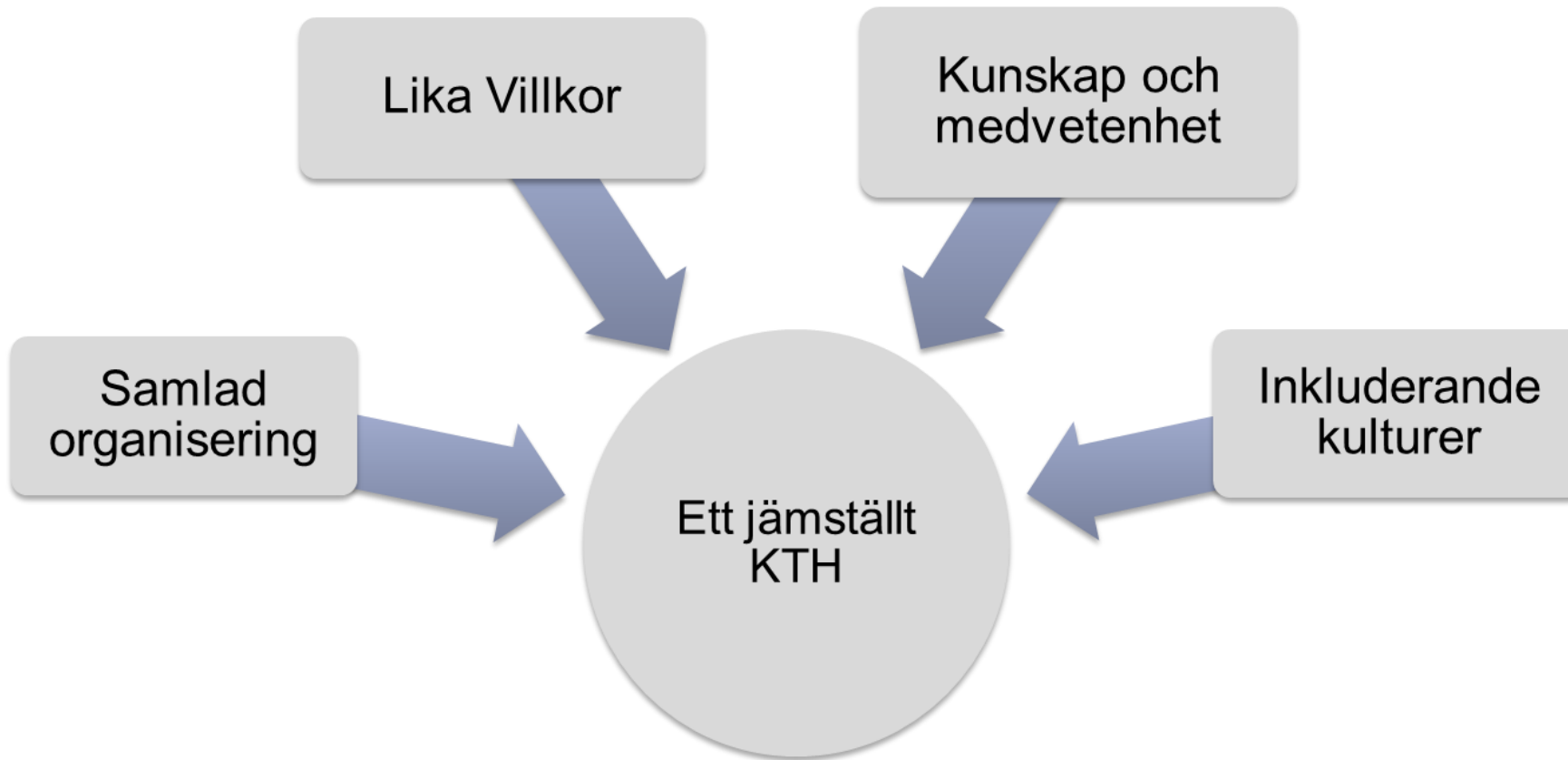
Ett jämställt KTH - styrdokument 2017-2019, 2020-2022, 2023-2025

- Probleminventering
 - Problemanalys
 - Målformulering
 - Prioriterade åtgärder
 - Organisering
 - Aktiviteter
 - Uppföljning
-

Prioriterade problemområden utifrån tidigare studier, rapporter och forskning



Prioriterade mål för ett jämställt KTH





Implementering: att skapa en samlad organisering

Equality Office:

- Strategier, flera
- Särskild sakkunnig
- Uppdrag till forskare
- Bidra med stöd, workshops, föreläsningar
- Integrering av jämställdhet i beslut och processer

Ledning:

- Strategisk ledningsgrupp (JMLA, leds av vicerektor): Skolchefer, administrativ chef och representant för studentorganisationen
 - Lokala JML-grupper
-



Insatser i JML-organisationen

- Årliga internat JMLA-gruppen tillsammans med FFA-gruppen (arbetar med fakultetsutveckling)
- Storträffar med samtliga JML-grupper varje år
- Utbildning för JML-grupper
- Utbildning av samtliga programansvariga
- Referensgrupp för integreringen av JML i utbildning
- Genusnätverk
- Samverkan med fackliga organisationer



Implementering av kunskap och medvetenhet

- Högskolepedagogisk kurs för lärare
 - **Genus och förändringsledning- program för kvinnliga ledare**
 - Mottagning av nya studenter, bl a genom "train the trainer"
 - **Obligatorisk integrering av JML i grund- och forskarutbildning**
 - Utbildning för JML-grupper
 - Utbildning för rekryterings- och befordringsnämnder
 - Program för biträdande lektorer
 - Workshops om genusbaserad utsatthet
 - Ledarutveckling
 - Equality Forum
-



Genus och förändringsledning (GOFL) program 2017-2018

- Kvinnor på ledande positioner på KTH (professor, docent, lektor, administrativ chef)
- Syfte att öka kvinnors inflytande över KTHs långsiktiga jämställdhetsarbete/förändringsarbete (inte ett individuellt karriärprogram)
- Förbättra KTHs verksamhet, t ex ledarskap, rekrytering, befordring, utbildning och forskning
- Kunskapsförmedling av teori om genus, organisation och förändring, interaktiva metod, processdrivet
- Formulering av förändringsinitiativ på KTH
- Strategi: att agera och reagera medvetet i sin position
- Fungerar efter avslutat program som en strategisk grupp



Inkluderande kultur

- Hantering av sexuella trakasserier
 - Proaktiva initiativ för inkluderande kultur
 - Mottagning av nya studenter, workshops och film
 - Forsknings-och samverkansprogram mot sexuella trakasserier och genusbaserad utsatthet i samarbete med Karolinska Institutet, Malmö Universitet och Nationella sekretariatet för genusforskning, GU.
Nationell studie om sexuella trakasserier i högskolesektorn
 - Rapport och arbetsmaterial för att arbeta förebyggande mot genusbaserad utsatthet utifrån KTH data (ledare, fakultet, doktorander, andra anställda)
 - Ledarutveckling på olika nivåer, poängtera ledares ansvar för kulturförändring
-

Obligatorisk integrering av JML i grund- och forskarutbildning

- Jämställdhet ska integreras i utbildningarnas innehåll, utformning och genomförande (JMLIU)
- Obligatorisk moment utifrån innehåll om begrepp, uttryck av ojämställdhet och ojämlikhet, jämställdhet och teknikutveckling samt relation till hållbar utveckling
- Stöd för programansvariga och lärare i genomförandet erbjuds genom Necessären (webbaserad resurs), högskolepedagogiska kurser och workshops
- I den högskolepedagogiska utbildningen ska kunskap om JML och om könsmedveten och inkluderande pedagogik förmedlas.
- Genusforskning och jämställdhet i teknisk högre utbildning, LH225V
- Framtagande av material, texter och filmer, utifrån forskning



Introducerande texter i Necessären

- Jämlikhet, jämställdhet och genus
- Struktur, kultur or förändringsarbete i organisationer
- Teknik, ingenjörer och genus: ett historiskt perspektiv
- Miljö, klimat och jämställdhet
- Teknik, design och jämställdhet
- Ledarskap, entreprenörskap och genus
- Vetenskaplighet och genus (doktorandnivå)



Filmserie i Necessären *Vill du veta mer?*

3 minuter på svenska med svensk och engelsk text:

1. Om begreppen jämlikhet och jämställdhet
2. Om hur ojämställdhet återskapas i vardagen
3. Om förändringsarbete för ökad jämställdhet
4. Om arkitektur och jämställdhet
5. Om vetenskap och jämställdhet
6. Om teknikhistoria och jämställdhet
7. Om miljö, klimat och jämställdhet
8. Om design och jämställdhet
9. Om ledarskap och jämställdhet



Annat material i Necessären

- Film där Anna Wahl och Charlotte Holgersson samtalar om betydelsen av kunskap för ökad jämställdhet
- Quiz för lärande och examination
- PPT prototyp, med utrymme för egna exempel
- Litteraturförslag
- Examinationsförslag

Vid byte av ledning 2023

- Uppdaterad JML plan 2023-2025 på plats
- Inarbetat intersektionellt perspektiv på jämställdhet
- Integrering med hållbar utveckling
- Samordning av jämställdhetsintegrering och diskrimineringslagens krav
- Centrala uppdrag, resurser säkrade 2023 (program för biträdande lektorer, rekryteringskommittéer mm, genusbaserad utsatthet, högskolepedagogik LH225V)
- GOFL fortsätter
- Många engagerade medarbetare och förändringsledare
- Ökad medvetenhet om ojämställdhet i organisationen (förändrad diskurs)
- Stark motivation till förändring
- Fortfarande problem med ojämna könsfördelning, exkluderande akademisk kultur, genusbaserad utsatthet, omedvetenhet och okunskap



Tillbakablick: Organisatoriska förutsättningar för ett brett engagemang för JML i organisationskulturen 2017-2022

- Starkt stöd från rektor och GVS ledning (förarbete med JML sedan 2005)
 - Regeringsuppdrag om jämställdhetsintegrering i högskolor och universitet (JiHU) fr.o.m. 2016
 - #metoo
 - Stöd i styrdokument, lagen kräver åtgärder och aktivt arbete
 - Accepterad ansats i förändringsarbete (interaktivt och i process)
 - Organisation och position: Vicerektor (position, ansvar, mandat, kompetens, resurser) särskild sakkunnig (position, ansvar, mandat, kompetens, resurser), KTH Equality Office (ledning av vicerektor, kompetens, resurser, mandat)
 - Uppdrag till forskare på KTH (kompetens, resurser)
 - GOFL (strategisk satsning för förändringsledning, som stöd i organisationen)
 - JML-organisation i hela KTH
 - Samverkansprogrammet mot sexuella trakasserier och genusbaserad utsatthet (KI, KTH, MaU, Nationella sekretariatet för genusforskning vid GU)
 - UKÄ:s granskning av KTH:s jämställdhetsintegrering 2020, där vi blev underkända
-



Vad lever vidare?

- Ett brett engagemang för JML i många miljöer och sammanhang, det finns fortfarande ett tryck i frågorna
 - Strukturer och mål för JML arbetet har inte ändrats
 - På skolorna fortsätter arbetet med att föra in ett jämställdhetsperspektiv i utbildningen
 - THS prioriterar JML som viktiga frågor
 - Fakultet engagerad
 - PIL-programmet, utbildning för rekryteringskommittéer, LH225V, inslag i ledarutbildning pågår
 - Rapport om genusbaserad utsatthet på KTH efterfrågas
 - Jämställdhetsmyndigheten följer fortfarande upp JIHU
 - Fortsatt externt intresse för KTH:s JML-arbete
 - GOFL fortsätter att träffas, och verkar utifrån viktiga positioner
 - Equality office, nya strategier rekryteras
 - JMLA har möten
-



Strategier som vicerektor för en hållbar förändring

- Skapa förståelse för ojämställdhet i samhället, maktrelationer och förändringsarbete för att förväntningar om “quick-fix” ska minska
 - Skapa tålamod och uthållighet för ett längre perspektiv
 - Delat ansvar för att förändring ska ske, att alla kan ta ansvar på olika sätt utifrån kunskap
 - Normalisera värderingar om JML och inkludering (beredskap att agera i stunden)
 - Stöd till chefer, nätverk och förändringsaktörer
 - Diskutera hur förändring sker; ringar på vattnet, under ytan, icke-linjär, olika intensitet i olika perioder osv.
 - Synliggör och uppskatta förändringar som sker, “small wins”, beredskap, engagemang, okända senare effekter av första steg
-



Instruktioner för grupparbeten 14.30-15.15

- Välj vilka frågor ni vill diskutera i gruppen
 - Diskutera en fråga i taget
 - Gör rundor i gruppen
 - Dela tiden lika
 - Dela reflektioner – debattera inte
 - Lyssna aktivt på varann
 - Ta anteckningar som stöd för vad som ska delas med hela gruppen
 - Reflektioner delas i helgrupp 15.20-15.50
-



Grupparbete

1. Diskutera ledningsstrategi för hållbar förändring
 - Hur kan en hållbar organisering skapas med kontinuitet i arbetet t ex ständigt nya personer i grupper?
 - Hur kan uthållighet och engagemang skapas i arbetet?

2. Diskutera hur utmaningar och dilemman kan hanteras och förebyggas
 - Hitta exempel på hur motstånd kan hanteras och hur det kan förebyggas

FÖRFLYTTNING TILL GRUPPRUM

Grupp 1 + 2

Grupp 3+4

Lokal: H 401

Lokal: H 402

Malin visar vägen

Sandra visar vägen



AVSLUTNING

- Efterarbete
- Tips på uppdaterad vägledning
- Nästa tema: uppföljning
- Inloggningssidor
- Utvärdering

TACK FÖR IDAG!

Malin Svensson

malin.svensson@jamstalldhetsmyndigheten.se

Ellen Thorell ellen.thorell@jamstalldhetsmyndigheten.se

Sandra Moberg

sandra.moberg@jamstalldhetsmyndigheten.se