



Vad innebär jämn könsfördelning på mellanchefsnivå för den kvalitativa jämställdheten i organisationen?

TUIJA MUHONEN
CRISTINA LILJEROTH
CHRISTINA SCHOLTEN

MALMÖ HÖGSKOLA

Vad innebär jämn könsfördelning på mellanchefsnivå för den kvalitativa jämställdheten i organisationen?

TUIJA MUHONEN
CRISTINA LILJEROTH
CHRISTINA SCHOLTEN



MALMÖ HÖGSKOLA

GENUS ÄR ETT AV DE PERSPEKTIV som enligt Malmö högskolas vision ska genomsyra hela verksamheten. Vid de årligen återkommande perspektivdagarna arrangeras föreläsningar och seminarier där studenter och medarbetare tillsammans ska kunna reflektera över vad de olika perspektiven innebär för vår utbildning och forskning.

Malmö högskola är en ung högskola som redan från början har profilerat sig som inkluderande. Alla medarbetares olika bakgrunder och erfarenheter ska påverka verksamhetens utveckling. Därför är det självklart att Malmö högskola ska arbeta för en kvalitativ jämställdhet mellan kvinnor och män.

Hur vet vi att män och kvinnor får likvärdiga möjligheter till utveckling och inflytande i vår verksamhet? Hur säkerställer vi att Malmö högskola är en bra och attraktiv arbetsplats för både kvinnor och män? I din hand håller du nu en rapport som sammanfattar ett arbete som har gjorts för att följa upp den kvalitativa jämställdheten vid Malmö högskola. Projektet har genomförts 2010–2012 med stöd från Delegationen för jämställhet i högskolan (U 2009:01).

Rapporten visar att vår högskola har kommit en bit på vägen mot att vara en jämställd arbetsplats, men att mycket återstår att arbeta med. Vi behöver hela tiden vara medvetna om att traditioner och etablerade arbetssätt inte alltid med automatik ger alla samma möjligheter. Vi behöver kritiskt granska hur våra rutiner och vårt interna samtalsklimat fungerar för både kvinnor och män. Dessa frågor är ett ansvar för institutionernas, fakulteternas och högskolans ledning och jag är övertygad om att ett aktivt arbete med att utveckla ledarskapet vid högskolan är en nyckel för att uppnå kvalitativ jämställdhet.

Stefan Bengtsson
Rektor,
Malmö högskola

Tack!

Vi vill tacka alla chefer och medarbetare vid Malmö högskola som har medverkat i studien.

Vi tackar Helena Smitt, informationsansvarig på Lärande och samhälle samt Patricia Staaf, prefekt, Institutionen för språkstudier för genomläsning och synpunkter på manus.

Vi tackar även Delegationen för jämställdhet i högskolan vars stöd möjliggjorde genomförandet av projektet.

MALMÖ, SEPTEMBER 2012

Tuija Muhonen
Professor i arbetsvetenskap
med inriktning mot arbetslivets psykologi

Cristina Liljeroth
Personalstrateg – inriktning kompetensutveckling
för chefer och medarbetare samt likabehandling

Christina Scholten
Fil.dr i kulturgeografi och ekonomisk geografi

Förord 5

Sammanfattning 11

1. **Bakgrund och tidigare forskning** 13
1.1. Jämställdhet i högskolan 13
1.2. Genussystem och genusordning 15
1.3. Kön och organisation 15
1.4. Diskriminering och jämställdhet i akademin 16
1.5. Kön och arbetsmiljö 17
1.6. Kvalitativ jämställdhet 18
1.7. Kvantitativ jämställdhet vid Malmö högskola 18
1.8. Syfte 19
1.9. Projektets genomförande 19
1.10. Disposition 21

2. **Fokusgrupper bland mellanchefer** 23
2.1. Urval och genomförande 23
2.2. Den akademiska mellanchefsrollen 23
2.3 Kvinnor som ”duktiga flickor” 26
2.4. Talutrymmet i mötessammanhang 28
2.5. Beslutsfattande 29
2.6. Kropp, kön och diskriminering 31
2.7. Att vara ”en av grabbarna” eller ”en udda fågel” 33

3. **Enkätundersökningen bland medarbetarna** 37
3.1. Arbetsmiljö 38
3.2. Ledarskap 40
3.3. Ohälsa 41
3.4. Negativ särbehandling 42
3.5. Skillnader mellan adjunkter och lektorer 43
3.6. Favorisering 44
3.7. Upplevelser av mellanchefernas jämställdhetsarbete 45
3.8. Övriga synpunkter 45
3.9. Återföring av enkätresultatet till mellancheferna 47

4. **Uppföljning** 48
4.1. Enkäten till dekanerna och mellancheferna 48
4.1.1. Arbetsfördelning. 49
4.1.2. Möten 50
4.1.3. Rekrytering av medarbetare 51
4.1.4. Balans mellan arbete och privatliv 51
4.1.5. Jämställdhetsarbete 52
4.1.6. Lönesättning 53
4.1.7. Ledning och beslutsfattande 53
4.1.8. Meritering och befordran 54
4.1.9. Övrigt 55
4.2. Intervjuerna med dekanerna 55
4.2.1. Jämställdhet i ledningsgruppen på högskolenivå 55
4.2.2. Arbetsfördelning. 56
4.2.3. Möten 56
4.2.4. Rekrytering och meritering 56
4.2.5. Balans mellan arbete och privatliv 57
4.2.6. Jämställdhetsarbete 57
4.2.7. Lönesättning 58
4.2.8. Ledning och beslutsfattande 59
4.2.9. Framtiden 59
4.2.10. Vissa generella mönster 60

5. **Diskussion** 61
5.1. Likheter mellan mäns och kvinnors svar i undersöknigen 61
5.2. Olikheter mellan mäns och kvinnors svar i undersökningen 63
5.3. Chefskapets betydelse i det kvalitativa jämställdhetsarbetet 64

6. **Det framtida jämställdhetsarbetet vid Malmö högskola** . . 67

Referenser 69

Bilaga 1. **Malmö högskolas organisation och styrning** 72

Bilaga 2. **Medarbetarenkätfrågor och analys av materialet** 79

Bilaga 3. **Jämställdhetsarbetet vid Malmö högskola** 84



MALMÖ HÖGSKOLA har kommit relativt långt när det gäller den kvantitativa jämställdheten, vilket visar sig bland annat genom att könsfördelningen på den akademiska mellanchefsnivån har varit jämn sedan 2005 och även bland medarbetarna är könsfördelning jämn totalt sett. Vidare har högskolan den högsta andelen kvinnliga professorer i Sverige. Mot denna bakgrund väcktes frågan om det även rådde kvalitativ jämställdhet i organisationen.

Syftet med det aktuella projektet var att undersöka hur den kvantitativa jämställdheten bland mellancheferna förhöll sig till den kvalitativa jämställdheten i organisationen. Den kvalitativa jämställdheten studerades i relation till olika aspekter av chefsarbete och utvecklingsmöjligheter samt till hur cheferna arbetade med jämställdhet gentemot sina medarbetare. I projektet undersöktes även hur medarbetarna uppfattade chefskapet och jämställdhetsarbetet samt deras upplevelse av arbetsmiljön och utvecklingsmöjligheterna ur ett jämställdhetsperspektiv.

Undersökningen inleddes med fokusgruppssamtal med akademiska mellanchefer och därefter gjordes en enkätundersökning bland deras medarbetare. I samband med resultatredovisning av enkätundersökningen tog cheferna fram förslag på åtgärder för ökad jämställdhet. Genomförande av dessa åtgärdsförslag har sedan följts upp med hjälp av en enkät till mellanchefer och dekaner samt intervjuer med dekaner. En dialog om resultaten och det fortsatta arbetet har även förts med högskolans rektor.

Resultaten visade att både kvinnor och män hade en ambivalent inställning till att arbeta som mellanchef eftersom de ansåg att uppdraget inskränkte på deras möjligheter att forska. Mellancheferna tonade ner betydelsen av kön och jämställdhet var för dem en fråga som enbart rörde kvinnor. Det framkom dock att kön spelade roll, även om medvetenheten om detta var låg bland cheferna. Bland medarbetare kom det fram att kvinnor i högre utsträckning än män hade både iakttagit och själva upplevt negativ särbehandling på grund av kön. Upplevelsen av sexistisk jargong hade ett samband med ohälsa för kvinnor men inte för män. Chefer som var män tolkade medarbetarnas upplevelse av negativ särbehandling som uttryck för personliga egenskaper och för att kvinnor var svagare eller mer lättkränkta än män.

Det framkom även att män, både chefer och medarbetare, tog större utrymme i möten, medan däremot kvinnor ofta blev avbrutna i sina framföranden. Enligt mellancheferna fanns det en ”duktig flicka”-kultur vid högskolan, som beskrevs med att kvinnor tenderade att ställa höga krav på sig själva och ta på sig många arbetsuppgifter. Medarbetare som var kvinnor menade att männen inte hade samma krav på sig att delta i möten och utföra vissa administrativa arbetsuppgifter utan kunde istället ägna sig åt sin forskning och fick därmed större möjligheter till karriärutveckling än de ”duktiga-flickorna”.

Studien visar att jämställdhetsarbetet inte har integrerats i verksamheten utan läggs vid sidan om den ordinarie verksamheten i speciella arbetsgrupper. Medan den kvantitativa jämställdheten beaktas i olika sammanhang,

Det största problemet är att jämställdhet inte är en fråga överhuvudtaget

behövs det fortsatt arbete för att även uppnå en kvalitativ jämställdhet i organisationen. De flesta chefer gjorde ingen koppling mellan kön och makt utan gav uttryck för kulturellt präglade stereotypa föreställningar om kvinnor och män. Samtidigt betonade de att dessa var individuella egenskaper och inte handlade om kön. Förhållningssättet indikerar att det finns en förnekelse av att kön spelar roll för arbetsvillkor och karriärutveckling inom högskolan.

Sist i rapporten diskuterar vi det fortsatta jämställdhetsarbetet vid Malmö högskola och återknyter till de områden som har identifierats under projektets gång som viktiga för att uppnå kvalitativ jämställdhet. De förslag som lyfts fram i rapporten förutsätter att den mångfacetterade mellanchefsrollen tydliggörs och cheferna får förutsättningar att leda på ett sätt som präglas av ett jämställt förhållningssätt. Ansvaret för att verksamheten ska uppnå kvalitativ jämställdhet ligger hos samtliga medarbetare, men cheferna har ett speciellt ansvar.

1. BAKGRUND OCH TIDIGARE FORSKNING

1.1. JÄMSTÄLLDHET I HÖGSKOLAN

Jämställdhet är ett politiskt mål som syftar till att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv (SOU 2011:1). Jämställdhet handlar således om rättvisa mellan könen, medan jämlikhet handlar om rättvisa mellan alla individer och grupper i samhället oavsett kön, etnicitet, religion, social tillhörighet med mera (SCB, 2010). Jämställdhet kan betraktas som en rättighetsfråga, en resursfråga eller en intressefråga (Hernes, 1988). Hur man definierar jämställdhet påverkar vilka metoder som tillämpas för att studera frågan och för att förändra situationen.

Sverige framhålls ofta som ett föregångsland vad gäller jämställdhet och har jämfört med många andra länder kommit långt i att utforma lagar och policyer som stödjer jämställdhetsarbetet (SCB, 2010). I samband med utredningen *Delad makt delat ansvar* (Prop. 1993/94:147) beslöt Sveriges riksdag att jämställdhetsintegrering (eng. gender mainstreaming) skulle användas för att undvika att jämställdhet hamnar vid sidan av ordinarie verksamhet. Jämställdhetsintegrering är en strategi för att införliva jämställdhet i vardagsarbetet. Europarådets definition lyder:

> *Jämställdhetsintegrering innebär (om)organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av beslutsprocesser, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer son normalt sett deltar i beslutsfattandet* (SOU 2007:15, s. 19).

Jämställdhetsintegrering är idag den vedertagna modellen för främjandet av jämställdhet mellan kvinnor och män.[1] 2007 presenterades en metodbok i jämställdhetsintegrering (SOU 2007:15) efter en tvåårig utredning om jämställdhetsintegrering i statens verksamheter.

Ett uttryck för att det svenska samhället har blivit mer jämställt är att det idag är möjligt för såväl kvinnor som män att både förvärvsarbeta och ha barn. Kvinnor och män förvärvsarbetar också i ungefär samma utsträckning, 81 procent respektive 87 procent (SCB, 2010). Inom andra områden har det inte hänt så mycket, till exempel fortsätter arbetsmarknaden att vara segregerad både horisontellt och vertikalt. Dessa segregeringsmönster präglar även universitet och högskolor (Husu, 2005; SCB, 2010). Den horisontella segregeringen yttrar sig i en tydlig kvinno- eller mansdominans inom många discipliner, till exempel hälso- och sjukvård och teknik (Husu, 2005). Den vertikala segregeringen yttrar sig i den ojämna könsfördelningen på ledande befattningar. Även om kvinnors andel successivt har ökat sedan 1873, när kvinnor fick rätt att ta akademisk examen (SCB, 2010), och könsfördelningen bland universitetslärare och forskare har blivit allt jämnare är den högsta nivån i den akademiska hierarkin fortfarande mansdominerad: 2010 var

[1] Se till exempel www.jamstall.nu.

endast 20 procent av professorerna kvinnor (Eriksson & Amnéus, 2010).[2]

År 1995 gjorde dåvarande utbildningsministern Carl Tham en särskild satsning som innebar att det inrättades 30 professorstjänster som var reserverade för kvinnor samt att ett antal postdoktorala anställningar och doktorandtjänster inom genusvetenskap finansierades (Jordansson, 2003). Åtgärden väckte starka reaktioner från både kvinnor och män inom och utanför högskolan. Syftet var att öka takten för utnämningen av kvinnor till professorer för att få en mer jämställd professorskår. Törnqvist (2006) menar att kritikerna uppfattade de så kallade Thamprofessurerna som att kön fick företräde före kompetens. Man vände sig mot att staten lade sig i akademins verksamhet och åsidosatte de meritokratiska principer som alltid hade styrt tillsättningen av akademins högsta tjänster: den kollegiala granskningen och bedömningen av kompetens och excellens. Idag har debatten tystnat. Sverige fick ett tillskott av välmeriterade forskare som fick möjlighet att fortsätta verka inom sina vetenskapsfält.

Karriärutvecklingen för kvinnor och män som arbetar med forskning och undervisning i akademin skiljer sig åt, även om det har skett en kvantitativ utjämning mellan könen i högskolan. År 2009 var 42 procent av lektorerna kvinnor (SOU 2011:1). Antalet kvinnor bland professorerna har mer än fördubblats under 2000-talet. Samtidigt konstateras i utredningen (SOU 2011:1) att antalet professorer i den svenska högskolan har ökat totalt sett. För att uppnå en jämn fördelning mellan kvinnor och män på tjugo års sikt skulle andelen kvinnor bland de nyrekryterade professorerna årligen behöva uppgå till 57 procent (HSV, 2009). Positiv särbehandling för att snabbare och mer systematiskt komma tillrätta med könsobalansen inom akademin är inte aktuell i dagsläget. Meriteringstjänster efter disputationen anses vara viktiga; ”för många lednings- och forskningsuppdrag inom akademin är det ett formellt eller informellt krav att vara professor eller åtminstone docent” (SOU 2011:1, s. 46). I utredningen Svart på vitt slås det fast att det blir mindre jämställt när personer rekryteras genom kollegiala val och insynen är begränsad (SOU 2011:1). I betänkandet *Kön, makt och statistik* (SOU 2007:108, s. 19) konstateras att det sitter få kvinnor i de beslutande organen i de privata forskningsstiftelserna och att ”män dominerar i de vetenskapliga samfund som beslutar om prestigefulla priser och utmärkelser”.

Frågan kvarstår således vad som krävs för att uppnå jämställdhet inom akademin. I rapporten *Hans Excellens* (Sandström m.fl., 2010) konstateras att svensk forskningspolitik idag kännetecknas av att mycket stora forskningsanslag delas ut till ett fåtal så kallade excellenta forskningsmiljöer. Excellenssatsningar har inte haft odelat positiva resultat: en majoritet av dem som har sökt och fått medel har varit män och produktiviteten, mätt i antal publicerade artiklar, har inte ökat utan tvärtom minskat. Excellenssatsningarna har enligt Sandström m.fl. (2010) påverkat jämställdheten vid svenska lärosäten negativt och bidragit till allvarliga effekter som kommer att ta tid att reparera.

[2] I rapporten hänvisas konsekvent till statistik och uppgifter från 2010 eftersom det var då projektet startade och en stor del av uppgifterna samlades in. Enligt den senaste statistiken har andelen kvinnor ökat till 23 procent bland professorerna. Malmö högskola den har högsta andelen kvinnor bland professorerna, 38 procent. (www.hsv.se)

Den historiska kopplingen mellan jämställdhet och kvinnorörelsen förleder många att tro att jämställdhet enbart handlar om kvinnor. Detta innebär att kvinnodominerade arbetsplatser sällan anses ha jämställdhetsproblem. Modernt jämställdhetsarbete som grundar sig på genusvetenskapliga analyser kräver andra förklaringsgrunder än biologiska: hur egenskaper, föreställningar, normer och idéer knyts till det som till vardags kallas ”kvinnligt” och ”manligt”. Nedan presenteras teoretiska utgångspunkter som bidrar till att förklara varför jämställdhet fortfarande uppfattas som problematiskt inom akademin och ibland till och med hotande för såväl kvinnor som män.

1.2. GENUSSYSTEM OCH GENUSORDNING

Begreppen ”genussystem” och ”genusordning” fick nationellt genomslag genom Maktutredningens slutrapport 1990 (SOU 1990:44). Genussystem finns, hävdar Hirdman (1988), i alla kända samhällen och ordnar tillvaron utifrån två könskategorier. Enligt Hirdman vilar genussystemet på följande två logiker: könens isärhållande (dikotomi – det som uppfattas som manligt respektive kvinnligt hålls åtskilt) och ”den manliga normens primat” (hierarki – det som uppfattas som manligt värderas högre än det som uppfattas som kvinnligt). Vad som uppfattas som manligt och kvinnligt varierar över tid och från plats till plats. Genussystemet präglas också av klassmässiga villkor och av etnicitet.

För att förklara trögheten i systemet använder Hirdman begreppet ”genuskontrakt”: kulturella överenskommelser som reglerar diskurser om ”manligt” och ”kvinnligt” och omfattar såväl metafysiska som institutionella och individuella villkor (SOU 1990:44). Genom samhällsförändringar öppnas möjligheter att omförhandla tolkningsramarna för ”kvinnligt” och ”manligt”. Hirdman poängterar att kvinnor och män gemensamt bidrar till att upprätthålla den rådande diskursen, normen och gränsdragningen mellan könskategorierna. Kvinnor och män vakar med andra ord gemensamt över vad Thurén (1996) beskriver som styrkan, räckvidden och hierarkin i genuskontraktens utformning.

1.3. KÖN OCH ORGANISATION

Sedan 1970-talet har forskning problematiserat betydelsen av kön i organisationer, företag och byråkratier för att förklara kvinnors och mäns olika positioner i arbetslivet (Acker & Van Houten, 1974; Kanter, 1977; Wahl m.fl., 2001). Forskningen har undersökt betydelsen av den antalsmässiga fördelningen mellan kvinnor och män, könskodade arbetsuppgifter samt makt och inflytande i termer av hierarkiska strukturer (Wahl m.fl., 2001). Kanter (1977) visade i sin studie *Men and Women of the Corporation* att olika tillgång till makt och inflytande över arbetets innehåll

och organisering generellt skapade sämre karriärvillkor för kvinnor än för män. Kanters analys har bidragit till att identifiera hur kvinnor har tvingats att utveckla strategier för att nå högre positioner.

Genusforskningen har satt fokus på hur kön görs, det vill säga hur våra föreställningar om vad det innebär att vara kvinnor eller män skapas och återskapas i interaktion mellan individer, såväl inom gruppen kvinnor och gruppen män som mellan kvinnor och män (Acker, 1990; West & Zimmerman, 1987). Acker har i sin forskning identifierat fyra processer som påverkar görandet av genus i organisationer: könssegregering, könsintegrering, mentala processer och symboler. Detta ställer frågor om vilka normer och värderingar som kopplas till kvinnor och män i verksamheten och hur individer förhåller sig till dem. Fenstermaker och West (2002) påpekar att förväntningar kraftigt påverkar hur kvinnor och män interagerar med varandra. Vidare styr förväntningar kvinnor och män till subjektspositioner som avgör vem som får säga och göra vad. Flera studier har framhållit att chefer (Lönnerskog Nilsson, 2011) spelar en viktig roll i jämställdhetsarbetet. Som en följd av sin position i verksamheten kan speciellt mellanchefer både driva på och hindra jämställdhetsarbete (Andersson m.fl., 2009).

Vetenskapen och akademin har traditionellt varit en miljö för samhällets elit och är än idag ett område som kopplas samman med nationens framgång (Eduards, 2007). Inom akademin är professorstiteln den yttersta bekräftelsen på framgång och det ska vara ställt utom allt tvivel att det är de bäst lämpade och mest kompetenta som blir professorer. Kön, klass och etnicitet anses inte ha betydelse i det akademiska meriteringssystemet. I föreställningen om akademiskt arbete är kropp och intellekt åtskilda och med hänvisning till Simmel (1923/1984) skriver Eduards att tudelningen i manligt och kvinnligt har positionerat män som intellektuella och objektiva och kvinnor som intuitiva och subjektiva (Eduards, 2007). Enligt Eduards har detta också påverkat vad som betraktats som legitimt, intressant och viktigt att forska om. Vetenskaplig kompetens, skriver Eduards, ”har en tydlig men dold kroppspolitisk komponent. Kvinnor […] utsätts för andra bedömningar än män” (s. 193), vilket studier bekräftar (Wännerås & Wold, 1997).

1.4. DISKRIMINERING OCH JÄMSTÄLLDHET I AKADEMIN

Enligt Eduards påverkar kroppspolitiken kvinnors och mäns förutsättningar i akademin. Att synliggöra skillnader som är relaterade till kön strider mot den filosofi (Young, 1990) som har kännetecknat arbetsvillkoren i högskolan. Kollegiegranskning (*peer review*) och strikta meriteringsförfaranden förutsätts vara objektiva och tillförlitliga redskap och faktorer som kropp, kön, sexualitet, etnicitet, ras, religionstillhörighet och funktionsnedsättningar har betraktats som ovidkommande. Det ska vara expertkunskapen, den vetenskapliga produktionen och förmågan att kommunicera sin vetenskap som ligger till grund för bedömningar och meriteringar, ingenting annat.

Bedömningsförfarandet är dock enligt Eduards (2007) i sig könspolitiskt. Wennerås och Wolds studie (1997) om kvinnors och mäns framgångar när det gällde att söka extern finansiering för medicinsk forskning från Vetenskapsrådet visade att kvinnor diskriminerades i kollegiegranskningen. Enligt Wennerås och Wold var nepotism en av förklaringarna till att kvinnor trots likvärdiga meriter fick lägre poäng vid bedömningarna än män.

Husu (2005) konstaterar att könsdiskrimineringen inom akademin ofta är dold och tar sig uttryck i att inga förändringar som skulle kunna öka jämställdheten mellan kvinnor och män genomförs. Även hon konstaterar att akademin inte är en könsneutral arena och att de historiska föreställningarna om akademin som en plats av och för män fortfarande positionerar kvinnor och män olika. Hon lyfter särskilt fram att män utestänger kvinnor från informella nätverk där viktig information förmedlas. Denna subtila vardagsdiskriminering leder till att kvinnor får ta på sig en osynlig uppgift: att utveckla vad Husu (2005) kallar för aktionsstrategier och reflexiva strategier för att kunna ta sig fram i det akademiska systemet.

Sammantagna skapar genussystemet och genuskontraktet, meriteringssystemets förmenta könsneutralitet och akademins subtila diskriminering olika villkor för kvinnors och mäns meritering och karriärutveckling. Som akademiker, med tilltro till det akademiska meriteringssystemets objektivitet och förmåga till likabehandling, vill få kvinnor eller män definiera sig själva som exkluderade eller diskriminerade. Att erkänna diskriminering skulle synliggöra kön på ett för den akademiska traditionen obekvämt sätt.

Att erkänna diskriminering skulle synliggöra kön på ett för den akademiska traditionen obekvämt sätt

1.5. KÖN OCH ARBETSMILJÖ

Den segregerade arbetsmarknaden medför att de arbeten som kvinnor utför generellt sett har lägre status och lägre löneläge och ger sämre möjligheter till utveckling och karriär (Alexanderson & Östlin, 2001; Bildt & Michélsen, 2002). Detta gäller även inom högskolor och universitet (SCB, 2002). Kvinnor har dessutom en större total arbetsbelastning om man räknar in det obetalda arbetet i hemmet. Även när kvinnor förvärvsarbetar heltid har de huvudansvaret för barnomsorg och hemarbete (Lundberg m.fl., 1994; Härenstam m.fl., 2000). Det har visat sig att kvinnor upplevelser mer stress och en större konflikt mellan arbete och privatliv ju fler hemmavarande barn de har (Lundberg m.fl., 1994).

Psykosociala faktorer i arbetsmiljön, som krav, kontroll, ledarskap, socialt stöd, balans mellan arbete och privatliv samt möjlighet till lärande och inflytande, kan påverka medarbetarnas hälsa (Lindberg & Vingård, 2012). Störst effekter på hälsan har stressfaktorer som individen har liten kontroll över, som kommer plötsligt och oväntat och som varar under längre tid. Enligt den så kallade krav–kontroll-modellen (Karasek & Theorell, 1990) leder en arbetssituation med höga krav kombinerad med små möjligheter att påverka eller att utöva kontroll på sikt till sämre hälsa och välbefinnande.

Kvinnor har oftare än män arbetssituationer som enligt krav–kontroll-modellen kan betraktas som riskfyllda, vilket kan vara en bidragande orsak till att kvinnor generellt sett har sämre hälsa och högre sjukfrånvaro än män (Alexanderson & Östlin, 2001).

Chefer har en central roll för att skapa en god arbetsmiljö (Wreder, 2008). Genom sitt ledarskap kan de bidra till att arbetsförhållanden tillfredsställer medarbetarnas behov av att till exempel ha kontroll över och möjlighet att hantera arbetets krav, få information och vara delaktiga, se tydliga mål och följa upp dessa samt utvecklas i arbetet. Medarbetarnas arbetsförhållanden påverkar deras arbetstillfredsställelse, hälsa och prestationsförmåga och därmed organisationens möjligheter till framgång (Wreder, 2008).

1.6. KVALITATIV JÄMSTÄLLDHET

Jämställdhet handlar inte bara om andelen kvinnor och män på olika positioner och inom olika sektorer. Mark (2007) betonar att någon reell förändring av relationen mellan kvinnor och män inte är möjlig utan kvalitativ jämställdhet. Att en organisation uppnår en jämn könsfördelning på chefs- och medarbetarnivå innebär inte att den är kvalitativt jämställd (Peterson, 2010; Wittbom, 2009). Kvalitativ jämställdhet sätter fokus på ifrågasättande av normer och normeringar av olika förhållanden i organisationen. Det innebär att med hjälp av kunskaper om genusvetenskap (Gothlin, 1999; Mark, 2007; Thurén, 2003) ifrågasätta normer som uppfattas som det ”normala”. För att man ska uppnå kvalitativ jämställdhet måste man ta tillvara både kvinnors och mäns kunskaper, erfarenheter, synpunkter, värderingar och livsvillkor och låta dem påverka utformningen och utvecklingen av verksamheten (Jacobsson, 2008; Mark 2007; SCB, 2010).

Kvantitativa jämställdhetsmål är lättare att definiera, mäta och följa upp och används oftare av företag och organisationer. Wittbom (2009) talar om en mätbarhetsfälla och menar att en ensidig fokusering på kvantitativa modeller kan vara ett hinder för att diskutera jämställdhetsfrågor i termer av makt och tolkningsföreträde. Kvantitativa kartläggningar har dock sitt berättigande i att beskriva köns- och resursfördelningar i en organisation, och sådana kartläggningar kan bli utgångspunkten för kvalitativa analyser. Kvantitativ jämställdhet har ett symbolvärde och visar att kvinnor och män kan uppnå likvärdiga positioner, men det är i realiteten inget som hindrar att en organisation som inte är numerärt jämställd är kvalitativt jämställd.

1.7. KVANTITATIV JÄMSTÄLLDHET VID MALMÖ HÖGSKOLA

Malmö högskola inrättades i juli 1998 och var 2010 då projektet startade Sveriges åttonde största lärosäte och största högskola. Våren 2010, när den här undersökningen påbörjades, bestod Malmö högskola av två fakulteter

(fakulteten för hälsa och samhälle samt odontologiska fakulteten), två utbildningsområden (kultur och samhälle samt lärarutbildningen) samt en centrumbildning (centrum för teknikstudier). Högskolan hade närmare 24 000 studenter år 2010, varav 67 procent var kvinnor och 33 procent var män. Antalet studenter har fördubblats sedan lärosätet startade 1998. Majoriteten (60 procent) av studenterna kommer från Skåne och en tredjedel (33 procent) har utländsk bakgrund. De tre utbildningar som hade flest sökande 2010 var sjuksköterskeprogrammet, fastighetsmäklarprogrammet och socionomprogrammet. Av de studenter som hade tagit ut examen från Malmö högskola läsåren 2003/04–2007/08 hade 90 procent arbete i november 2009 (SCB, 2009).

Antalet anställda vid högskolan under år 2010 var i genomsnitt 1 482, varav 58 procent var kvinnor. 674 lärare var anställda, av vilka 45 procent hade disputerat. Det fanns sammanlagt 66 professorer och av dem var 37 procent kvinnor. Könsfördelningen bland mellanchefer, lärare och studenter på de olika områdena och fakulteterna[4] vid högskolan våren 2010 framgår av Figur 1.

Av 45 akademiska ledare (rektor, prorektor, dekaner, prefekter/enhetschefer) var 36 mellanchefer, alltså enhetschefer, prefekter och avdelningsföreståndare.[5] Andelen kvinnor bland mellancheferna är i linje med högskolans mål om en jämn könsfördelning, det vill säga att det underrepresenterade könets andel inte ska understiga 40 procent. Som framgår av Figur 2 har könsfördelningen bland akademiska ledare varit jämn under ett antal år och det är därför intressant att undersöka vad detta har inneburit för den kvalitativa jämställdheten.

[4] När undersökningen genomfördes var OD och HS fakulteter, numera har även KS och LUT fakultetsstatus. CTS var en centrumbildning men är numera ett område och har bytt namn till TS (Teknik och samhälle). LUT har bytt namn till LS (Fakulteten för lärande och samhälle). För enkelhetens skull används benämningen ”fakultet” genomgående i texten. Chefen för en fakultet respektive ett område kallas dekan respektive områdeschef, i texten används benämningen ”dekan” genomgående.

[5] Under 2011 har titelstrukturen bland mellancheferna förändrats. Den vanligaste titeln nu är prefekt, bortsett från på OD där titeln avdelningsföreståndare används. Vi har valt att använda benämningen ”mellanchef” genomgående. En mellanchef är chef över en institution, enhet eller avdelning; i texten används benämningen ”enhet” genomgående. Januari 2012 infördes en ny chefsnivå, enhetschef, under prefekterna på vissa större institutioner.

1.8. SYFTE

Syftet med projektet var att undersöka hur den kvantitativa jämställdheten förhöll sig till den kvalitativa jämställdheten. I projektet studerades om det fanns skillnader mellan kvinnor och män i mellanchefsposition när det gällde:

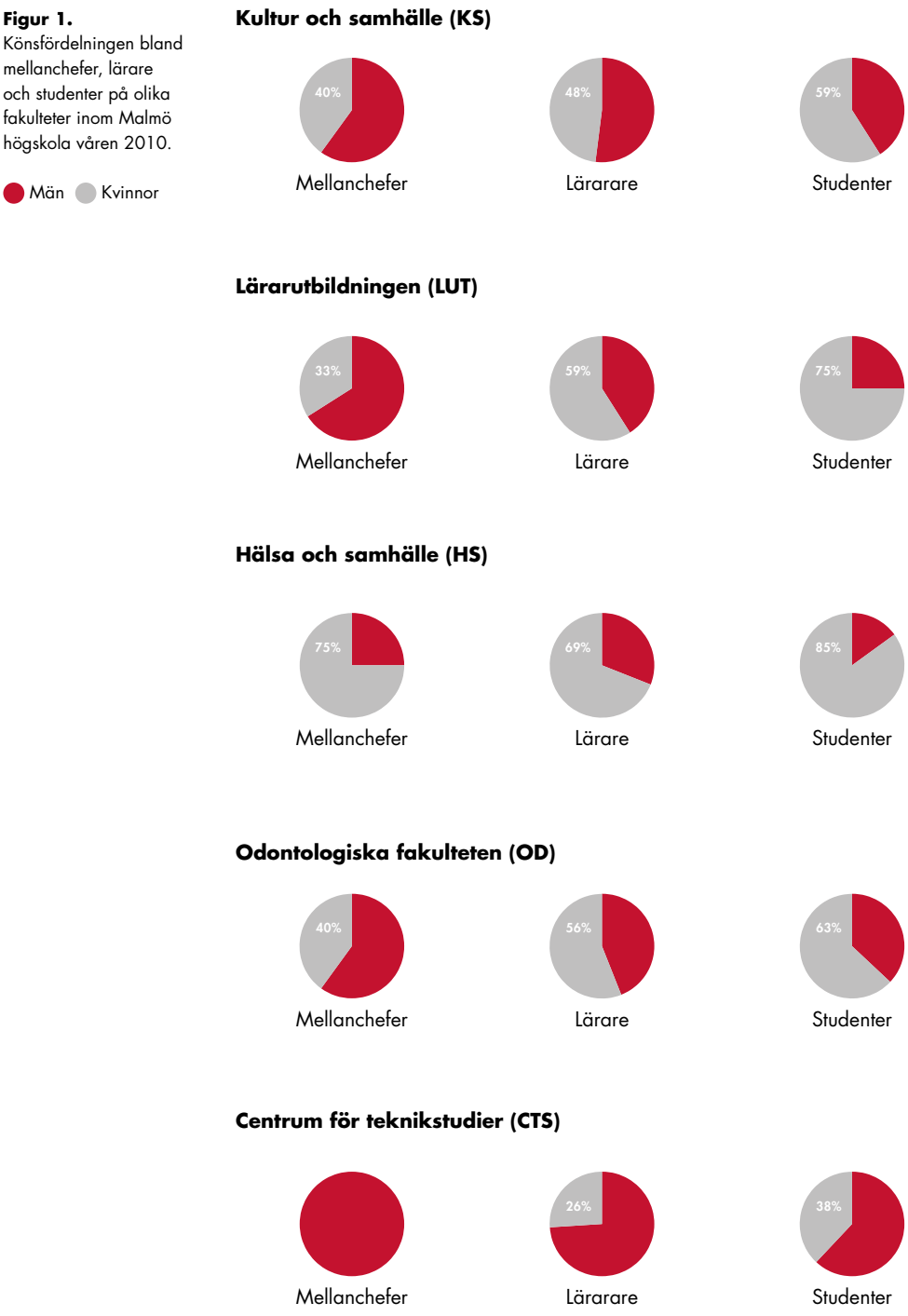
- olika aspekter av deras chefsarbete
- deras utvecklingsmöjligheter
- hur de arbetade med jämställdhet gentemot sina medarbetare
- medarbetarnas (lärarpersonal) upplevelse av chefskapet och jämställdhetsarbetet samt deras upplevelse av arbetsmiljön och utvecklingsmöjligheterna ur ett jämställdhetsperspektiv.

1.9. PROJEKTETS GENOMFÖRANDE

Projektet pågick från 2010 till 2012 och bedrevs i samverkan mellan forskning och praktik i syfte att bidra till jämställdhetsintegreringen vid Malmö högskola. Inledningsvis bjöds samtliga 36 mellanchefer till fokusgruppssamtal

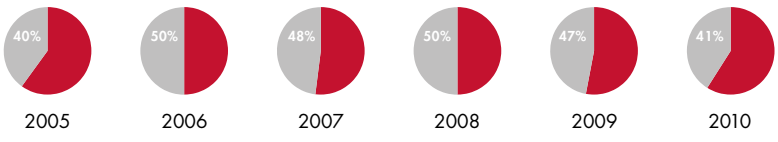
Figur 1.
Könsfördelningen bland mellanchefer, lärare och studenter på olika fakulteter inom Malmö högskola våren 2010.

Män Kvinnor



och därefter genomfördes en enkätundersökning bland deras medarbetare (553 lärare). I nästa steg redovisades resultaten av enkätundersökningen till högskolans ledningsgrupp, dekaner, mellanchefer och medarbetare både muntligt och skriftligt i form av en arbetsrapport. I samband med diskussioner om enkätresultaten tog cheferna vid fakulteterna fram förslag på åtgärder för ökad jämställdhet, och med utgångspunkt i dessa åtgärdsförslag konstruerades en enkät som riktade sig till mellanchefer och dekaner för att följa upp det fortsatta jämställdhetsarbetet inom högskolan. Därefter intervjuades dekanerna i uppföljande syfte. Dialog kring projektet har också förts med högskolans rektor.[6] Projektet kommer att avslutas med en workshop som riktar sig framförallt till mellanchefer och dekaner.

[6] Malmö högskola fick en ny rektor höstterminen 2011.



Figur 2
Andel kvinnor bland akademiska ledare vid Malmö högskola 2005–10. Källa: Malmö högskolas årsredovisningar 2007–10.

1.10. DISPOSITION

I det här inledande kapitlet har vi redovisat relevant tidigare forskning och gett en kort bakgrundsbeskrivning av projektet. I kapitel 2–4 analyserar vi och redovisar resultaten av de olika undersökningar som har genomförts under projektets gång. I kapitel 5 för vi en övergripande diskussion om resultaten. I kapitel 6 riktar vi avslutningsvis blicken mot det framtida jämställhetsarbetet vid Malmö högskola.



2. FOKUSGRUPPER BLAND MELLANCHEFER

2.1. URVAL OCH GENOMFÖRANDE

Projektet inleddes med fokusgruppssamtal med mellanchefer, kvinnor och män var för sig, under våren 2010. Samtliga 36 mellanchefer tillfrågades om att delta i en fokusgrupp och sammanlagt deltog 13 av 20 män och 14 av 16 kvinnor. Vi genomförde åtta sessioner à två timmar. I Tabell 1 framgår mellanchefsgruppen medelåldern samt befattning för totalt och för de som deltog i fokusgrupper. För att garantera deltagarnas anonymitet redovisas inte fokusgruppsdiskussionerna på fakultetsnivå utan enbart uppdelat på kön.

		Samtliga mellanchefer		Fokusgruppsdeltagare	
		Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Medelålder		56	51	55	54
Befattning	Adjunkt	3	0	3	0
	Lektor	9	15	9	10
	Professor	4	5	2	3
Totalt		16	20	14	13

Tabell 1
Ålder och akademisk befattning för mellancheferna.

Varje fokusgruppssamtal inleddes med att deltagarna beskrev vilket ansvar och vilka befogenheter deras chefsuppdrag innebar, hur de hade blivit rekryterade, sin roll och position i organisationen samt sina möjligheter att utvecklas och gå vidare i karriären. De två huvudtemana var mellanchefen i ledningsgruppen och i mötet med sina medarbetare, ur ett jämställdhetsperspektiv. Under teman beskrev deltagarna bland annat hur de upplevde sin nuvarande situation och vilka förändringar och förbättringar de hade velat åstadkomma. Redovisningen nedan bygger på de teman som utkristalliserade sig när vi analyserade fokusgruppsdiskussionerna. När vi återger citaten står K för kvinnor och M för män som uttalar sig.

2.2. DEN AKADEMISKA MELLANCHEFSROLLEN

Rekryteringen av chefer på Malmö högskola har professionaliserats de senaste åren. Tidigare gick chefsuppdragen runt bland den forskande och undervisande personalen och det fanns krav på att kollegialt ställa upp när föregående chefs mandatperiod tog slut. Idag har uppdraget som chef

Kvinnor och män som inte kombinerade chefsuppdraget med forskningsarbetet upplevde att de förlorade legitimitet

blivit tydligare och ses i större utsträckning som en karriärväg. Ett sätt att kvalitetssäkra tillsättningen är att ha en öppen och konkurrensutsatt process där uppdraget utannonseras i allt högre utsträckning. Trots detta är det fortfarande svårt att tillsätta chefer då det finns en inbyggd hierarki inom akademin där forskning och undervisning överordnas chefskapet som fortfarande av många ses som en administrativ arbetsuppgift.

Fokusgruppsdeltagarna upplevde att de administrativa cheferna på högskolans fakulteter hade stort inflytande över verksamheten, vilket ansågs ha att göra med att de var tillsvidareanställda som chefer. Den kontinuiteten ger dem en bättre överblick över verksamheten samt längre erfarenhet och djupare kunskaper än dekaner och mellanchefer om hur organisationen fungerar.

K11: Är det inte så att den administrativa chefen får väldigt mycket makt? Jag tänkte ”dekaner kommer och går, men de administrativa cheferna består”. De har kontinuiteten, de har erfarenheten; när det kommer en ny dekanus och det är oerhört svårt att frigöra sig från det, då får man byta båda två.

Chefernas akademiska bakgrund spelade roll för hur de uppfattade sitt uppdrag som chef. I fokusgrupperna framkom att en faktor som påverkade synen på ledarskap och chefskarriär var om cheferna hade disputerat eller inte. De disputerade cheferna hade sin karriärväg utstakad: disputera, bli docent och slutligen bli professor. För dem var mellanchefspositionen som en fälla.

K5: Och det är också ganska intressant. Alltså här sitter vi som chefer, men när man pratar om karriärväg pratar man om forskning.

K4: För oss som är disputerade så det är ingen merit direkt att vara chef. Det är det inte.

De kvinnor och män som inte kombinerade chefsuppdraget med forskningsarbetet upplevde att de förlorade legitimitet och halkade efter i sina akademiska karriärer. För att lösa konflikten kombinerades uppdraget som chef med tid för egen forskning vid flera institutioner. De som inte hade forskat under ett antal år tyckte att det var svårt att komma tillbaka, trots att de fick möjlighet till reaktivering som forskare genom att de kompenserades med upp till sex månaders forskningstid efter avslutat chefsförordnande.

Åsikterna i fokusgrupperna gick isär vad gällde det tidsbegränsade chefskapet: vissa tyckte att det var bra för att det gjorde att de inte kom för långt ifrån den akademiska karriären, andra menade att det tog tid att bli en bra chef och att det var slöseri att byta ut chefer när de hade börjat få rutin. Ett uttryck för att chefsuppdraget inte var så attraktivt var att fokusgruppsdeltagare som var män beskrev chefsuppdraget som ”att göra sin värnplikt” och kvinnorna talade om att de hade ”tagit på sig” uppdraget som chef motvilligt och för att kollegialiteten hade krävt det.

K11: Det är klart jag hade kunnat säga nej den gången jag fick förfrågan, men för enhetens skull hade det inte funkat, för det fanns ingen annan som hade kunnat gå in och ta det, så det blev så. Och jag tycker inte att det på något sätt är tråkigt, så det är inte att jag känner det som något straff, även om jag skojar om det. Men att lämna över det till någon annan skulle jag inte ha något problem med, och jag har inget behov heller av att sikta på någon dekanplats eller något sådant utan jag skulle kunna ägna mig åt andra verksamheter.

Många mellanchefer upplevde att de hade ett svårt uppdrag där de operativa frågorna ofta dominerade på bekostnad av de mer strategiska. I tidigare forskning om mellanchefers arbetsvillkor framhålls att mellanchefen befinner sig i ett ”korsdrag” (Persson, 2006) mellan medarbetare, eventuella kunder/klienter och överordnade chefer. Detta framkom även i fokusgrupperna. I citatet nedan beskriver kvinnan ett korsdrag som närmast paralyserar och minskar handlingsutrymmet. I mannens utsaga framträder chefen däremot som ett handlande subjekt som vinnlägger sig om att röra sig mellan olika organisatoriska nivåer.

K7: Som mellanchef är man tryckt både uppifrån och nerifrån.

M8: Det ligger också i den här rollen som mellanchef att man måste vara mycket både uppåt och neråt i organisationen.

Mellanchefernas ansvar och befogenheter varierade mellan fakulteterna och till viss del även inom dem. De flesta av fokusgruppsdeltagarna uppgav att de hade ansvar för att hålla utvecklingssamtal och lönesamtal samt för arbetsmiljöfrågorna på den egna arbetsplatsen. Flertalet upplevde sig ha ett personalansvar, men ansåg att det var begränsat till exempel vad gällde möjligheten att sätta lön för medarbetare, vilket var frustrerande.

M4: Vi styr ju väldigt mycket över vår omedelbara arbetssituation. Men däremot skulle jag vilja säga att input i strategiskt perspektiv är lika med noll nästan, det är väldigt svårt. Jag har inget inflytande över löner till exempel, jag kan inte premiera medarbetare. Jag har lönesamtal, men det spelar väl ingen roll; det är inte jag som sätter lönen, det är ledningen som sätter lönerna tillsammans med facket. Och inte ens facket har något att säga till om, utan det dimper bara ner ett löneförslag.

Mellancheferna upplevde arbetet med information, administration, ekonomi och budget som mindre stimulerande än strategiska frågor och forskning. Såväl kvinnor som män uppfattade fakultetens ledningsgrupp huvudsakligen som ett forum för operativa ”här och nu-frågor” på bekostnad av mer långsiktiga och strategiska frågor. Flera män i fokusgrupper tyckte att chefsuppdraget hade förändrats med åren: de hade fått större ansvar men mindre befogenheter.

M5: Personligen så upplever jag att jag har stora möjligheter att påverka fast det är en stor organisation. Däremot så har vi haft en rätt så omfattande diskussion, inte minst mellanchefer emellan, där vi som har varit med några år tycker att uppdragen har förändrats på ett sådant sätt att vi har mindre inflytande än vad man hade tidigare. Vi kanske är de mellanchefer som vi ska vara [alla skrattar] – om man uttrycker det så. […] Det kanske är så att man hade för stora befogenheter tidigare.

M7: På ledningsgruppsmötet idag till exempel så är det kanske en operativ fråga som kommer upp på 70–80 procent av mötet […] men när det gäller det strategiska runt utbildningen, där kan jag känna att mellanchefsnivån har kommit lite längre ifrån.

När det gällde vilka förändringar mellancheferna skulle vilja se i ledningsgruppen ansåg flera av fokusgruppsdeltagarna att det fanns för lite tid att diskutera igenom olika frågor och de efterlyste mer tid för dialog, reflexion och uttömmande diskussioner i ledningsgruppen. Det fanns en frustration över att inte hinna tänka igenom frågor ordentligt innan beslut fattades. En del av kvinnorna efterlyste mer samarbete mellanchefer emellan, regelbundna möten för att diskutera samarbetsmöjligheter och bemanning men även uppdraget och chefsrollen. Kvinnor ansåg att arbetsmiljöfrågor, pedagogiska frågor och kvalitetsfrågor lyste med sin frånvaro. Jämställdhet diskuterades inte heller, utan sådana frågor hanterades i speciella grupper på fakulteterna. Män saknade framförallt möjligheten att påverka forskningsverksamheten.

2.3. KVINNOR SOM ”DUKTIGA FLICKOR”

En del av kvinnorna tyckte att det var roligt att vara chef eftersom de fick insyn i organisationen och möjlighet att påverka. Samtidigt uppgav flera av dem att de hade en stor arbetsbörda med omfattande verksamhetsansvar för många studenter och medarbetare. De funderade också på om de kanske tog på sig för mycket och levde upp till ett ”duktig flicka”-ideal.

K5: Jag tycker att arbetet är jätteroligt, jag tycker om att få den insyn som man får och förstå vilka strukturer som styr och ha möjlighet att påverka. Men sen är det ju mycket i den här chefsrollen som – bara man räknar upp vad vi ska göra är ju ganska omöjligt och det kan jag tycka är det man behöver göra för att både vara pedagogisk ledare, ha allt studentansvar och många medarbetare. […] Vi är nog väldigt mycket den här ”duktiga flicka”-generationen fortfarande. För både jag och mina kollegor vill också syssla med forskning men det får stå längst bak.

Männen på mellanchefsnivå pratade om sina medarbetare, de ”duktiga flickorna”, som inte hade någon formell makt, som jobbade mycket och ställde höga krav på sig själva och sitt arbete. De menade att det kunde gå ut över kvinnornas hälsa, vilket märktes bland annat i fler sjukdagar.

M5: Någonting som vi pratar mycket om hos oss, både i grupper och i utvecklingssamtal, det är ju den här som alla är väl medvetna om, alltså en ”duktig flicka”-kultur som är utbredd hos oss. Så det vet vi att det finns, att det är kvinnor som har högre ambitionsnivå, lägger ner sin själ i arbetet och har mer sjukskrivningsdagar. Och det är naturligtvis inte oproblematiskt och det är inte positivt för någon.

Även kvinnor i mellanchefsposition lyfte fram att medarbetare som var kvinnor tenderade att ta på sig många arbetsuppgifter, de ”fixade och donade” med studenterna och utbildningarna. Många av dessa kvinnor hade varit de ”duktiga flickorna” länge och kände sig utarbetade och frustrerade.

K1: Det finns en väldig frustration. ”Nu ska jag göra allt det här jobbet och han håller på med sin forskning, han har lika mycket timmar för det här som jag”, ungefär så. Det blir väldiga ojämnheter och väldigt mycket irritation kring de här frågorna. Det blir sanslöst tokigt ibland när man har personer i organisationen som under decennier har jobbat alldeles för mycket, kvinnliga adjunkter som är alldeles uttröttade, som alltid ska vara de här duktiga flickorna liksom, de har det i sig. Och jag kan bli så arg på det här att de känner sig så orättvist behandlade och alltid hamnar i den här situationen, de är duktiga och de ska alltid plikttroget utföra alla uppgifter och så märker de att de jobbar ihop med en person som inte ser det här utan bara lägger på ännu mer.

Enligt kvinnorna fanns det en föreställning bland medarbetarna att yngre lektorer som var män kunde göra ”snabbare” karriär än äldre erfarna adjunkter som var kvinnor beroende på att chefer gynnade unga män i en i övrigt kvinnodominerad verksamhet. De unga männen slapp rutinuppgifter såsom kursansvar och fick därmed mera tid för att göra karriär, vilket kvinnor upplevde som djupt orättvist.

K9: Männen, som är lite färre, de behöver inte göra det uppdraget, att vara kursansvarig, de har mer tid och kan då snabbare bli docenter och snabbare gå upp i karriären.

2.4. TALUTRYMMET I MÖTESSAMMANHANG

I fokusgruppdiskussionerna framkom att kvinnor uppfattade att deras kollegor som var män tog större talutrymme än kvinnorna i vissa mötessammanhang. Män ansågs ofta bekräfta sig själva och varandra med långa uttalanden på möten.

K2: Det kan man ju krasst säga att om vi satte på en klocka och kollade då är det ingen tvekan om vem som har talutrymmet i ledningsgruppen.

K10: Det är ju det här att man håller ganska långa anföranden […] och då är det ju männen som gör det.

I fokusgruppsamtalen lyfte kvinnorna fram att det förekom olika härskartekniker (Ås, 1978), bland annat fick kvinnor inte alltid tala till punkt. Flera av deltagarna vittnade om att kvinnors anföranden avbröts oftare än mäns.

K8: Man låter inte kvinnan få prata färdigt – jag pratar faktiskt inte om mig själv, jag pratar om att jag ser hur andra kvinnor inte kommer till tals som gärna skulle vilja. Och där kan man ju då aktivt välja att säga ”vänta nu lite grand, nu har vi K här som vill säga någonting”. Vi måste stödja varandra mycket tydligare och mycket mer.

Åsikterna om vem som dominerade mötena gick dock isär. En del män som var mellanchefer höll med om att män tog mer plats på ledningsgruppsmötena, men inom ett par fakulteter hävdade männen att kvinnorna tog mest plats. Kvinnor ville diskutera och bearbeta frågor i ledningsgruppen innan de fattade beslut, och det tyckte männen var jobbigt.

M1: Ja, man kan ju driva en fråga som man vill ha igenom, men jag har känslan av att kvinnor vill liksom driva det på mötet mer, medan männen ser till att ha det här förberett på ett helt annat sätt och liksom har lagt grunden för det. När man väl tar upp det så vet man att man har lite att stå på. Det har jag varit med om några gånger. Men det är ju inte detsamma som att man diskriminerar dem, till slut hoppas man väl att de ska vara tysta en stund [skrattar].

M4: Jag håller med dig, jag tycker också på våra stormöten att kvinnorna är nog de som är mest dominerande, yttrar sig mest och aktivast, då tycker jag nog vi män är mer tysta av oss. Men jag tycker inte att de diskriminerar oss.

De kvinnor i fokusgruppen som menade att kvinnor inte fick samma utrymme på möten som män ville inte knyta de erfarenheterna till sig själva. Både kvinnor och män påpekade också att talutrymmet i ledningsgruppen inte

handlade om kön utan om kompetens och erfarenhet. Det var personer med lång chefserfarenhet, oftast män, som fick komma till tals i ledningsgruppen och blev lyssnade på.

M5: Man kan säga att just nu är det väl kanske så att det är fler nya kvinnliga chefer, vilket kanske ger en viss struktur, där erfarenheten gör att det blir mer mansdominerat på något vis.

2.5. BESLUTSFATTANDE

Husu (2005) har påpekat att kvinnor ofta utestängs från informella sammanhang där kommande beslut diskuteras och ibland fattas. Detta mönster framkom även i fokusgrupperna. Kvinnorna menade att på vissa möten var männen fåordiga och ville snabbt driva igenom beslut, och de antog att detta ofta berodde på att män hade haft informella samtal innan mötena.

K2: För det satt jag och tänkte på då, det var en del av det som jag var frustrerad över, att under så kort tid pratades viktiga saker, det var liksom på något vis förberett dem emellan. Det går för fort, för här har de redan pratat med varandra.

K8: Sedan finns det en sammanträdestradition som jag är helt principiellt emot: jag tycker inte att man ska sköta saker i korridorer, lägga upp någonting där. Det sitter tre stycken som liksom har bestämt det, det är väldigt besvärligt.

Den här bristen på genomskinlighet i beslutsfattandet uttrycktes på olika sätt: som att det fanns informella beslutsvägar eller en tradition av sammanträden i korridorerna eller som att besluten fattades före mötena när kvinnor inte var närvarande. Besluten riskerade att fattas för snabbt vid mötena och de som inte tidigt hade varit involverade i diskussionerna hann inte säga sin mening.

K11: Det uppstår möten i korridorerna och att man sitter och pratar om det. Det kanske är väldigt naturligt att det blir så men det händer ju då att beslut tas utan att man egentligen vet var de har tagits eller på vilka grunder de har tagits och man har inte heller fått möjlighet att argumentera – men dock inte på grund av att man har fel kön utan mer det här ”bäste bror”. Så jag kan riskera att göra som alla män, hålla med föregående talare [skratt].

När männen berättade hur de kunde påverka framkom att de föredrog att möta sin dekan direkt och på tu man hand för att framföra och driva verksamhetsfrågor, för att det sedan skulle gå snabbt i beslutsprocessen.

M11: Vill man ha någonting gjort eller diskuterat så går man in och sätter sig hos dekanus och snackar en stund.

M10: Och dekanen bestämmer om man ska ta upp det i fakultetsstyrelsen eller inte. Det är jättesmidigt.

Vissa män upplevde det dock som negativt att beslut fattades utanför själva ledningsgruppen eftersom några riskerade att bli förlorare.

M12: Den som ligger på och kan ta för sig gynnas väldigt mycket av ett sådant ledarskap, men de som kanske inte riktigt jobbar på det sättet utan jobbar utifrån enhetsperspektivet blir akterseglade, för där finns vissa som tillskansar sig rätt så stora fördelar.

Det fanns både kvinnor och män som tyckte att det var bra när deras egna beslut kunde fattas informellt, men inte var lika positiva när de inte fick vara med och påverka andras. Kvinnor såg i större utsträckning än män det problematiska med att ”kratta manegen” inför möten i ledningsgruppen. En del av männen framhöll att man inte tog hänsyn till verksamheten i sin helhet när man sökte upp dekanen direkt, vilket också kvinnorna påpekade. Några av männen framhöll att alla inte var lika bra på att bedriva lobbning. En anledning till att kvinnorna ville att fler frågor skulle diskuteras på ledningsgruppsmöten var att ledningsarbetet annars osynliggjordes.

Ett annat fenomen som kvinnorna beskrev som frustrerande var att deras medarbetare, både kvinnor och män, ibland gick förbi dem till högre chefsnivåer.

K6: Plus att våra medarbetare går förbi oss, och de blir insläppta också.

K7: Det är ju rätt så svårt att förbjuda om inte det är tydligt från överordnande.

Enligt kvinnorna hade överordnade chefer tillåtit medarbetarna att ta direktkontakt med dem genom att inte hänvisa medarbetarna tillbaka till sin närmaste chef. Det hände även att studenter tog sig förbi hierarkin och gick direkt till dekanen. Problemet med att medarbetare och studenter gick förbi mellancheferna var att deras auktoritet undergrävdes och legitimitet raserades, menade kvinnorna. Männen beskrev inte samma upplevelse.

2.6. KROPP, KÖN OCH DISKRIMINERING

I forskningsöversikten *Jämställdhet i akademin* drar Dahlerup (2010) slutsatsen att ”akademin består av icke-jämställda organisationer” (s. 103). Trots att 80 procent av professorerna vid svenska universitet och högskolor är män lever föreställningen om den akademiska organisationen som strikt meritokratisk och könsneutral kvar (s. 17–25) och denna föreställning upprätthålls av män och kvinnor tillsammans, i enlighet med genuskontraktet (SOU 1990:44). I linje med detta konstaterade såväl kvinnor som män i fokusgrupperna att det hade funnits ”starka kvinnor” eller ”flera väldigt bra kvinnliga förebilder” inom högskolan, som dock inte hade kommit genom glastaket på mellanchefsnivån.

Samtidigt som det framgick i fokusgrupperna att kvinnorna ansåg att det fanns en patriarkal tradition när det gällde dekanval, poängterade de att kön inte var det viktigaste, utan att rätt person valdes. Vem som är rätt person beror på hur kriterier utformas och kompetenser bedöms. Kompetens framstod i fokusgruppsintervjuerna som en fråga om ålder, erfarenhet och personlighet. Även männen tonade ner betydelsen av kön och betonade istället personlighet.

M8: Min bild är bara väldigt generellt att ju högre upp i organisationen man kommer desto mindre betydelse har det faktiskt, alltså där blir personlighetsfrågorna mycket viktigare än könsfrågan.

Många av kvinnorna sade till en början att kön inte hade någon betydelse, men under diskussionens gång framkom att det ändå hade det. Deras ambivalens inför att tala om könsdiskriminering visade sig i att de lade fram olika förklaringar till vad de menade var en obalans mellan könen, till exempel personers position och om de hade disputerat eller inte.

K1: Det är ett tydligt mönster med manligt och kvinnligt som måste diskuteras mycket mer. Men det är känsliga frågor eftersom det blandas ihop med det här att vara disputerad eller icke disputerad. Då kan man ifrågasätta om det här verkligen är en fråga om manligt och kvinnligt eller om det handlar om någonting annat.

Citatet kan tolkas utifrån Hirdmans resonemang om genuskontraktet, att kvinnor bidrar till att upprätthålla traditionella maktrelationer mellan könen. Det är svårt att lyfta frågor om diskriminering och jämställdhet inom akademin: trots att det handlar om strukturella villkor formuleras problemet om till att gälla individuella erfarenheter.

Även män som inledningsvis tyckte att kön var en icke-fråga lyfte fram situationer när kön blev ett problem. Omgivningen kunde misstolka situationer, som när en kvinna och en man åt lunch tillsammans regelbundet eller skulle åka på tjänsteresa utomlands tillsammans.

Det är svårt att lyfta frågor om diskriminering och jämställdhet inom akademin

M10: Jag hade en lunchkamrat, en kvinna, ett tag men då blev det att vi plötsligt hade någonting ihop. Så det var enklare att ha en manlig.

M9: Jag tycker att det finns vissa begränsningar ibland också där det kommer in en könsaspekt, till exempel om man ska ut och resa internationellt, att alltså omgivningens bild och förväntningar … att man blir ”guilty by association”.

Det finns alltså en självklar heteronorm inom högskolan, som öppet erkänner heterosexuella relationer mellan kvinnor och män men osynliggör homosexuella eller asexuella relationer. Ingen i fokusgrupperna gav uttryck för att samkönade lunchmöten eller konferensresande bar på sexuella undertoner.

Husu beskriver det som ett särskilt besvärligt problem att ingenting händer ifråga om jämställdheten trots en medvetenhet om olika villkor för kvinnor och män. Det är en följd av vad Pincus (1998) kallar ”tyst motstånd”. Detta motstånd tar sig uttryck i att kvinnor inte tillfrågas om att hålla inledningstal vid konferenser eller leda grupper och inte uppmärksammas när de publicerar forskningsresultat eller beviljas forskningsmedel. Kvinnorna i fokusgrupperna uppmärksammade liknande situationer på Malmö högskola. De menade att kvinnors kompetenser ofta var osynliga för män.

K8: Man ser dem inte – det finns ju flera urduktiga kvinnor hos oss. Jag förstår inte det.

På en fakultet ville medarbetarna ha en man som dekan eftersom tidigare dekaner hade varit kvinnor.

K6: ”Det har varit en kvinna så länge, så nu kan det vara en man”, det är väl orsaken.

På vilket sätt verksamheten hade påverkats av att det hade varit kvinnor som varit dekaner tidigare utvecklade inte informanten, det var snarare en symbolfråga vem som skulle leda fakulteten.

Kvinnor i fokusgrupperna påpekade att män utövade härskartekniker mot kvinnor i organisationen. Kvinnorna som utsattes såg det inte alltid själva eller var kanske vana vid en viss jargong.

K3: Jag tycker att jag ser manliga härskartekniker. Man tar plats, man tycker till, man förminskar kvinnliga kollegor, adjunkter, men även kvinnliga disputerade kollegor, på ett sätt som inte är särskilt trevligt. Och i vissa fall tar kvinnorna väldigt illa vid sig och i andra fall märker de det inte själva ens, vilket också är allvarligt tycker jag. […] Jag tror att man är så van vid det sättet att bli mött och behandlad att man inte reagerar längre.

Könsdiskriminering i form av förnedrande kommentarer kunde förekomma vid sammanträden och trots att kvinnorna hade sagt ifrån hade beteendet inte förändrats. En kvinna som var professor hade fått ett råd från en äldre kollega som var man: ”om du inte ändrar på hur du beter dig så kommer du aldrig bli accepterad på den här fakulteten” (K14).

2.7. ATT VARA ”EN AV GRABBARNA” ELLER ”EN UDDA FÅGEL”

Redan på 1970-talet redogjorde Kanter för hur kvinnor som var i minoritet på högre tjänster intog olika strategier för att hantera sin roll som ledare. De kunde försöka bli ”en av grabbarna” eller också acceptera sin roll som ”udda fågel” i verksamheten och utföra sitt arbete utifrån den positionen. Kvinnorna tillgrep dessa strategier för att de som ledare måste hantera den utsatthet som det innebar att vara en synlig minoritet, menar Kanter (1977). Vilken strategi kvinnorna använde berodde bland annat på hur många kvinnor som fanns på ledande positioner i deras organisation.

Husu (2005) identifierar också olika strategier som kvinnor kan ta till för att hantera den sociala situationen på arbetsplatsen, till exempel att upprätthålla sociala nätverk utanför arbetsplatsen, att skärma av sig och fokusera på sitt arbete samt att ha alternativa karriärvägar som reservutgång om trycket blir för stort.

Genom att undersöka ledarskap som en social konstruktion kan man blottlägga de normer och symboler som samverkar och påverkar hur ledarskap utövas. Kvinnor och män utformar sitt ledarskap på liknande sätt och det blir irrelevant att koppla beteende till biologiskt kön. ”Vissa har alfahanen i sig oavsett kön”, säger en informant (K6). Föreställningar som kopplas till biologiskt kön framkom även när männen diskuterade hur samma beteende hos kvinnor och män tolkades och beskrevs olika:

M11: Jag tycker också man märker att om en man är kritisk i något sammanhang så är det helt okej, man kan diskutera åsikterna, men om en kvinna är påstridig och kritisk så uppfattas hon som gnällig.

Flera studier har visat att manligt kön i kvinnodominerade yrken uppfattas som en merit i sig (Hjalmarsson, 2011). Det var mellanchefer som var män på Malmö högskola också medvetna om. De ansåg att en enda man kunde ändra och förbättra arbetsmiljön på en kvinnodominerad arbetsplats.

M11: Men sen tror jag också i sådana här traditionellt kvinnliga miljöer – jag har en känsla av att män är mer eftertraktade där än kvinnor är i manliga miljöer.

Däremot ansåg männen att det inte var bra för kvinnor att vara ensamma i en mansdominerad miljö.

Jag tror det är väldigt olyckligt att ha en kvinna bland tjugo manliga kollegor

M13: Jag tror det är väldigt olyckligt att ha en kvinna bland tjugo manliga kollegor. Det känns inte rättvist mot en kvinna, så därför bör man så fort som möjligt komma upp i en kritisk massa […] Vi har rekryterat rätt mycket kvinnor på sistone så helt plötsligt är där ju en kritisk massa, en grupp som helt plötsligt blir att räkna med så att säga. Man kan inte bortse från dem längre och de hävdar helt enkelt sin rätt.

Lipman-Blumen (1976) utvecklade en teori om mäns homosocialitet, som bland annat kommer till uttryck i att män föredrar andra män när de rekryterar chefer. Hon konstaterar att män kan tillfredsställa de flesta av sina behov hos andra män: intellektuellt, fysiskt, politiskt, ekonomiskt, professionellt, socialt, makt- och statusmässigt och i vissa fall även sexuellt. Mäns dominansordning baseras på kontroll av resurser och detta menar Lipman-Blumen har vuxit fram i exklusiva nätverk präglade av makt, kontroll och dominans. Kvinnors nätverk anses inte ha samma syften. Kvinnor har snarare skaffat sig inflytande genom män och det har inte skapat några stödjande strukturer kvinnor emellan. I fokusgruppsdiskussionerna lyfte kvinnorna fram att det hade funnits en stödjande grabbklubb kring en del av professorer som var män, medan kvinnor inte agerade på samma sätt. En del av kvinnorna i mellanchefspositionen ansåg att det fanns en slags missunnsamhet mellan kvinnor.

K14: De flesta professorer har varit män och där har ju alltid funnits en mer supporting grabbklubb då, som vi har sagt, medan kvinnorna aldrig håller ihop på det sättet av någon anledning. Det är inte uttalat, det är helt undermedvetet tror jag, att många av de här grabbarna stödjer varandra bättre än vad kvinnor stödjer varandra. Där finns något inslag av någon sorts missunnsamhet.

Några mellanchefer som var män beskriver att deras arbetsplatser präglas av en ”grabbig kultur” som framförallt visar sig på möten och i lunchrummet. Även om kvinnor innehar flera tunga poster på en arbetsplats med jämn könsfördelning märks männen på olika sätt, de sätter sin prägel på arbetsplatsen med en sorts ”manlig” ton som påverkar atmosfären. Dessa mellanchefer var osäkra på hur de skulle hantera detta, om de skulle lägga sig i hur diskussionen förs under lunchen i fikarummet.

M8: Om vi utgår ifrån att det är ungefär lika många kvinnor som män, det är inte uppenbart att – ja nu är jag då man men jag skulle inte säga att det är uppenbart att männen har bättre positioner. Det finns liksom inte den hierarkin på det sättet, men det finns någonting i sättet att prata, sättet att föra en diskussion där det finns något som jag förknippar med begreppet manligt i tonen, i sättet.

I enlighet med Hirdmans tes om att det som uppfattas och tolkas som ”manligt” värderas positivt konstrueras ”kvinnliga” beteenden som problematiska. Kvinnor anses ha svårt att inordna sig de beslut som fattas, det blir snack bakom ryggen, konkurrens och tjafs och bagateller förstoras upp.

K5: Om det är en kvinnodominerad grupp så blir det ju helt andra gruppprocesser. Mitt lärarlag har dominerats av kvinnor. Förra lärarlaget jag hade dominerades av män, det har aldrig varit tjafs, när de väl visste vem som var chef så hade de mycket lättare att inordna sig och lyssna in. Och också utföra och ta till sig arbetsuppgifter utan att tjabba. I kvinnogrupper är det så att man kommer med ett beslut som kanske inte passar, så går man sina små stigar i organisationen och man trampar och trampar och pratar om det tills det blir verkligen något stort av en fjäder, och till slut är det ingen som vet vem som började och ingen som vet hur denna sörja ska sluta.

Även bland mellanchefer som var män beskrevs att kvinnorna ”gaddade ihop sig” när de var i grupp. Kvinnor framställdes som trygghetsnarkomaner, män som följsamma och mer förändringsbenägna.

M3: Kvinnor har svårt att acceptera när de är mer än två, det blir lätt två-mot-en-situationer

M2: Jag förstod precis vad du menade, för blir det för många tjejer på en gång så kan det bli lite stökigt i mitt sätt att se det också, så att säga. De gaddar ihop sig, de styr och fixar lite och ”den tjejen ska vi inte ha in där för hon sade minsann så där” […] just när det blir större grupper av kvinnor.

M3: Vi har kurser där flera kan gå in och göra olika saker, och det har väl blivit lite grand frustrerande för vissa att man måste vara öppen för andra och för nya möjligheter. För det har varit en trygghet – och speciellt tror jag det är kvinnligt. Att man är en trygghetsnarkoman, man har gjort en kurs, man gör den här hela tiden och då är man trygg. Ska man göra en förändring så är det enklare för karlarna att göra en förändring än vad det är för kvinnorna.

På samma sätt som kön kan vara en merit för män i kvinnodominerade grupper uppfattas kvinnor som intriganta och anses kunna göra det besvärligt för andra kvinnor genom att inte tillåta avvikare från gruppen. Kvinnor som är chefer kan uppfattas som avvikare, som udda fåglar, och får sällan samma respekt som män får vare sig från kvinnor eller från män. Detta tar sig bland annat uttryck i en raljerande ton när fokusgruppsdeltagarna talar om kvinnor som är chefer och deras sätt att agera och samtala med sina medarbetare. Att dessa kvinnor utsätts för trakasserande jargong lyfte även

medarbetarna fram i sina enkätsvar. När kvinnor blev chefer var de inte längre så gulliga eftersom de var tvungna att ta ställning i olika frågor.

K13: Hur vi behandlar varandra och tillåter varandra att få vara chef eller vara i en hierarkisk struktur tror jag inte vi är så duktiga på. Det är väl så att det blir tydligt att det inte är så gulligt längre, man kan inte sitta utan man är tvungen att ta ställning och inte hålla med eller få obehaget att då inte få stöd, att få ta obehagliga beslut och vara väldigt, väldigt ensam med dem därför att alla andra gömmer sig bakom det som är trevligare.

Få av fokusgruppsdeltagarna, varken kvinnor eller män, uttrycker önskemål om att lyfta jämställdhetsfrågor till diskussion. De glider över till att diskutera jämställdhet bland studenterna istället för bland de anställda. Ansvaret för att kvinnor och män har jämställda och likvärdiga villkor förläggs någon annan stans. Påståenden som att kvinnor i akademin behöver extra stöd till exempel av far- och morföräldrar bidrar till att göra jämställdhet till en kvinnofråga. Organisationen avsäger sig ansvaret och jämställdheten blir en fråga för individen att lösa.

Genusvetenskaplig forskning om jämställda organisationer betonar mellanchefernas betydelse för jämställdhetsarbetets framgång (Andersson m.fl., 2009). I sin agendasättande roll nära verksamheten gör mellancheferna direkt avtryck i det dagliga arbetet, och ett framgångsrikt jämställdhetsarbete förutsätter att de ser jämställdhet som en viktig och legitim fråga att arbeta med i verksamheten samt att de har de redskap och kunskaper som krävs för att bedriva kvalitativt jämställdhetsarbete.

3. ENKÄTUNDERSÖKNINGEN BLAND MEDARBETARNA

En webbenkätundersökning bland mellanchefernas medarbetare (lärarpersonal) genomfördes mellan 21 april och 17 maj 2010. Länken till webbenkäten distribuerades via e-post till sammanlagt 553 lärare (244 män och 309 kvinnor) som var tillsvidareanställda eller hade en tidsbegränsad anställning på minst 50 procent vid Malmö högskola. Sammanlagt 332 lärare besvarade enkäten, vilket ger en svarsfrekvens på 60 procent. Totalt 192 kvinnor (62 procent) och 140 män (57 procent) besvarade enkäten.

I Tabell 2 redovisas bakgrundsfaktorer för kvinnor och män var för sig. Lite drygt hälften av deltagarna var 51 år eller äldre. De allra flesta av såväl kvinnorna som männen hade en tillsvidareanställning och hade inte hemmavarande barn under 18 år. När det gäller befattning var kvinnor överrepresenterade bland adjunkterna. I övrigt skilde sig inte kvinnor och män signifikant åt vad gällde nedanstående bakgrundsfaktorer.

	Kvinnor		Män	
Ålder	Antal	%	Antal	%
≤40 år	40	20.8	29	20.7
41–50 år	47	24.5	40	28.6
51–60 år	74	38.5	47	33.6
≥60 år	31	16.1	24	17.1
Anställningsvillkor				
Tillsvidare	173	91.5	128	92.8
Tidsbegränsad	16	8.5	10	7.2

	Kvinnor		Män	
Hemmavarande barn < 18 år	Antal	%	Antal	%
Ja	75	39.1	61	43.9
Nej	117	60.9	78	56.1
Befattning				
Adjunkt eller motsvarande	110	57.6	59	42.4
Lektor eller professor	76	39.8	77	55.4
Annan lärararanställning	5	2.6	3	2.2

Tabell 2
Bakgrund för dem som besvarade enkäten.

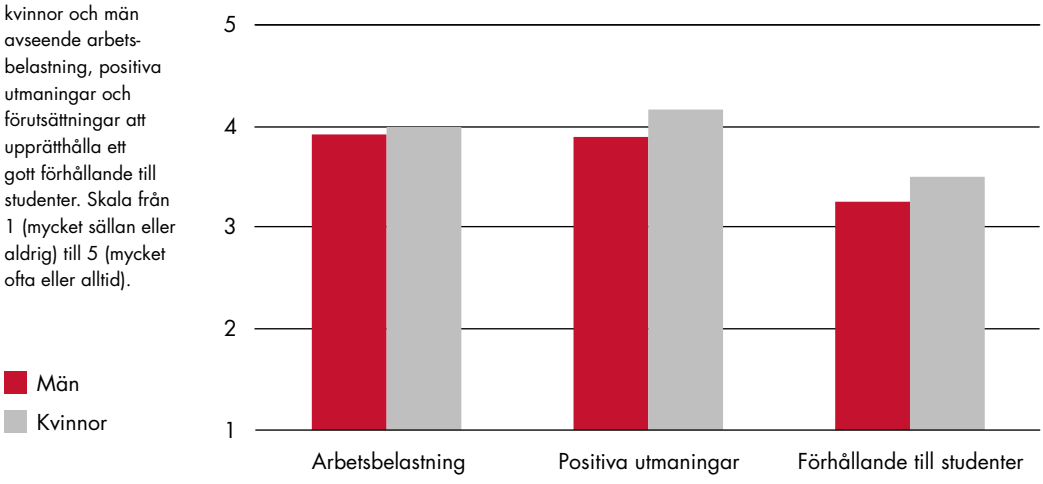
Bortfallsanalysen visade inga skillnader vad gäller kön, ålder, befattning eller anställningsvillkor mellan dem av de tillfrågade som besvarade enkäten och dem som inte gjorde det. Analysen fakultetsvis visade endast en skillnad: andelen kvinnor på KS som deltog i undersökningen var större än andelen kvinnor på fakulteten. Bortsett från detta förefaller gruppen deltagare således vara representativt för respektive fakultet och högskolan totalt sett.

3.1. ARBETSMILJÖ

I linje med vad tidigare arbetsmiljöundersökningar vid svenska universitet och högskolor har visat (SCB, 2002) ansåg de svarande att deras arbetsbelastning ofta var hög, de upplevde att de hade för mycket att göra (72 procent) och att arbetet var så ojämnt fördelat att det hopade sig (67 procent). Samtidigt uppgav en stor majoritet att deras arbete ofta var meningsfullt (87 procent) och innehöll positiva utmaningar (75 procent). Knappt hälften av de svarande (49 procent) var ofta nöjda med sina förutsättningar att upprätthålla ett gott förhållande till studenter. Det fanns ingen skillnad mellan kvinnor och män när det gällde arbetsbelastning.[7] Däremot ansåg kvinnor i större utsträckning än män att deras arbete var meningsfullt och innehöll positiva utmaningar. Likaså var kvinnorna mer nöjda än män med sina förutsättningar att upprätthålla ett gott förhållande till studenter (se Figur 3).

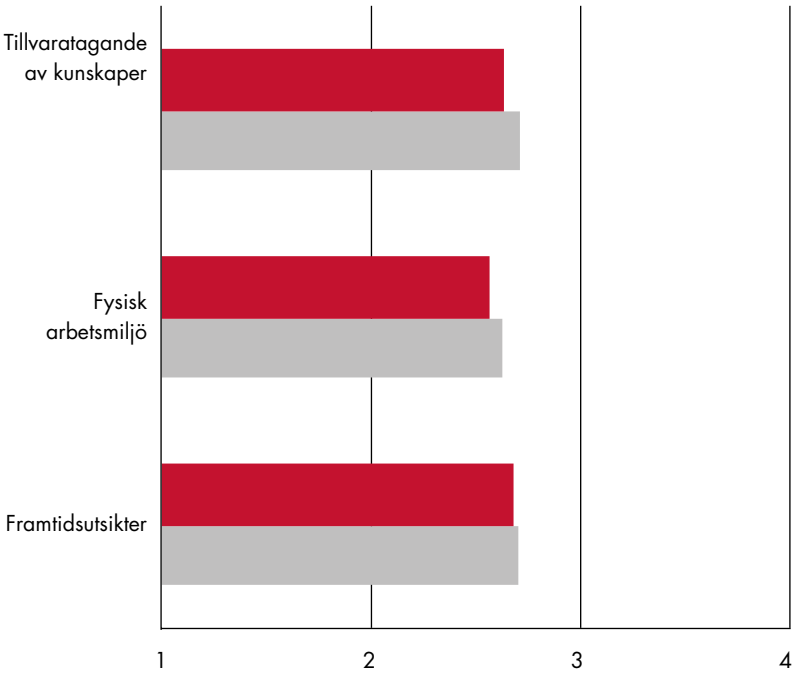
[7] För mer detaljerad statistik se Bilaga 2, Tabell 1.

Figur 3
Medelvärden för kvinnor och män avseende arbetsbelastning, positiva utmaningar och förutsättningar att upprätthålla ett gott förhållande till studenter. Skala från 1 (mycket sällan eller aldrig) till 5 (mycket ofta eller alltid).



55 procent ansåg att de pålades arbetsuppgifter utan att erhålla de resurser som behövdes för att utföra dem, medan 53 procent ändå ansåg att de ofta kunde påverka beslut som var viktiga för deras dagliga arbete. Många upplevde det sociala arbetsklimatet som uppmuntrande och stödjande (56 procent), avslappnat och trivsamt (58 procent) och inte misstänksamt eller kontrollerande (72 procent).

Beträffande arbetstillfredsställelse var cirka 60 procent nöjda med sina framtidsutsikter, med den fysiska arbetsmiljön och med hur deras kunskaper togs tillvara. Som framgår av Figur 4 hade kvinnorna något lägre arbetstillfredsställelse, men skillnaden mellan kvinnor och män var inte signifikant.



Figur 4
Arbetstillfredsställelse. Skala från 1 (mycket otillfredsställd) till 4 (mycket tillfredsställd).

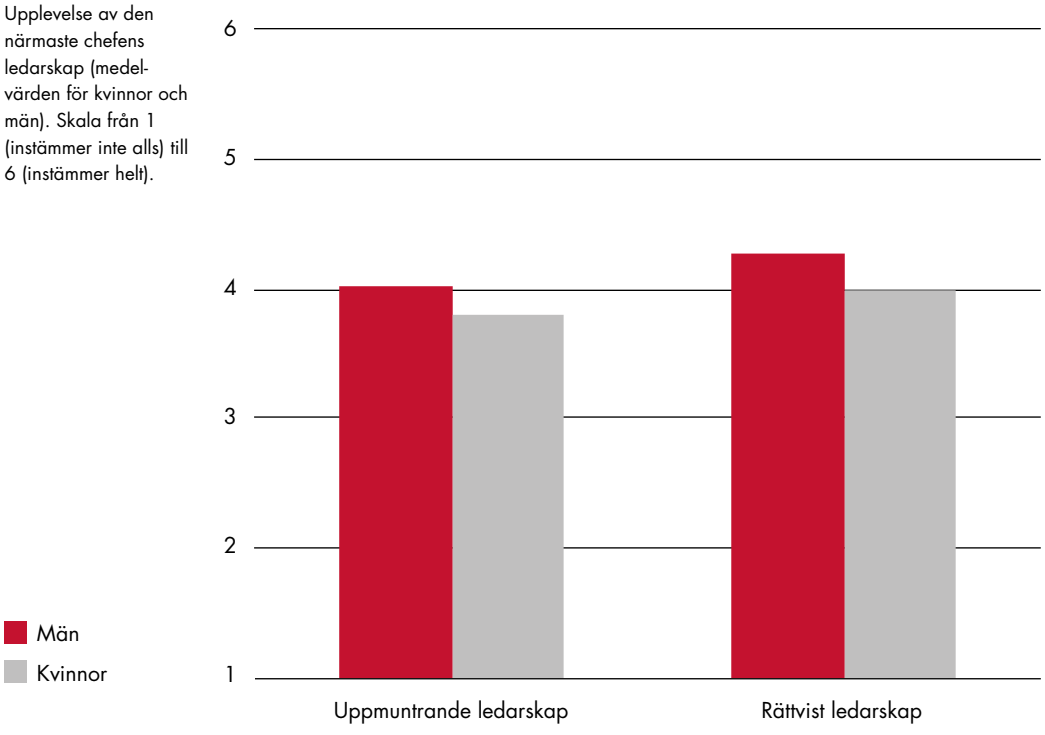
När det gällde kompetensutveckling och karriärmöjligheter ansåg 21 procent att deras arbete endast i liten utsträckning erbjöd möjligheter till kompetensutveckling och 27 procent att det fanns föga utrymme för reflexion och eftertanke i arbetet. Sammanlagt 30 procent var i stor utsträckning nöjda med sina karriärutvecklingsmöjligheter inom högskolan. Det fanns inga könsskillnader i svaren på dessa frågor, däremot ansåg kvinnor i mindre utsträckning (41 procent) än män (72 procent) att möjligheterna att göra karriär inom högskolan var samma för kvinnor och män.

Sammanlagt 29 procent upplevde att kraven från arbetet ofta påverkade hem- och familjelivet på ett negativt sätt, medan endast 5 procent uppgav att kraven från hem- och familjelivet ofta påverkade arbetet negativt. Här fanns det en skillnad mellan de som hade respektive inte hade hemmavarande barn. Av de som hade hemmavarande barn under 18 år upplevde 33 procent att kraven från arbetet påverkade familjelivet negativt och 9 procent att kraven från familjelivet påverkade arbetet negativt. Däremot fanns det inga signifikanta skillnader mellan kvinnor och män vare sig med eller utan hemmavarande barn när det gällde balansen mellan arbete och fritid. Resultaten skilde sig från tidigare studier, som har visat att framförallt kvinnor med hemmavarande barn har svårare med den balansen än män med hemmavarande barn (Lundberg m.fl., 1994).

3.2. LEDARSKAP

Hur uppmuntrande den närmaste chefens ledarskap var undersöktes med frågor om huruvida medarbetaren uppmuntrades att delta i viktiga beslut och att säga ifrån när vederbörande hade en annan åsikt samt om huruvida chefen bidrog till att utveckla medarbetarens färdigheter. Hur rättvist den närmaste chefens ledarskap var undersöktes med frågor om huruvida chefen behandlade medarbetare rättvist och jämlikt samt fördelade arbetet opartiskt och rättvist. Figur 5 visar att män skattade sin närmaste chef som något mer uppmuntrande och rättvis än vad kvinnor gjorde, men skillnaden är inte signifikant.

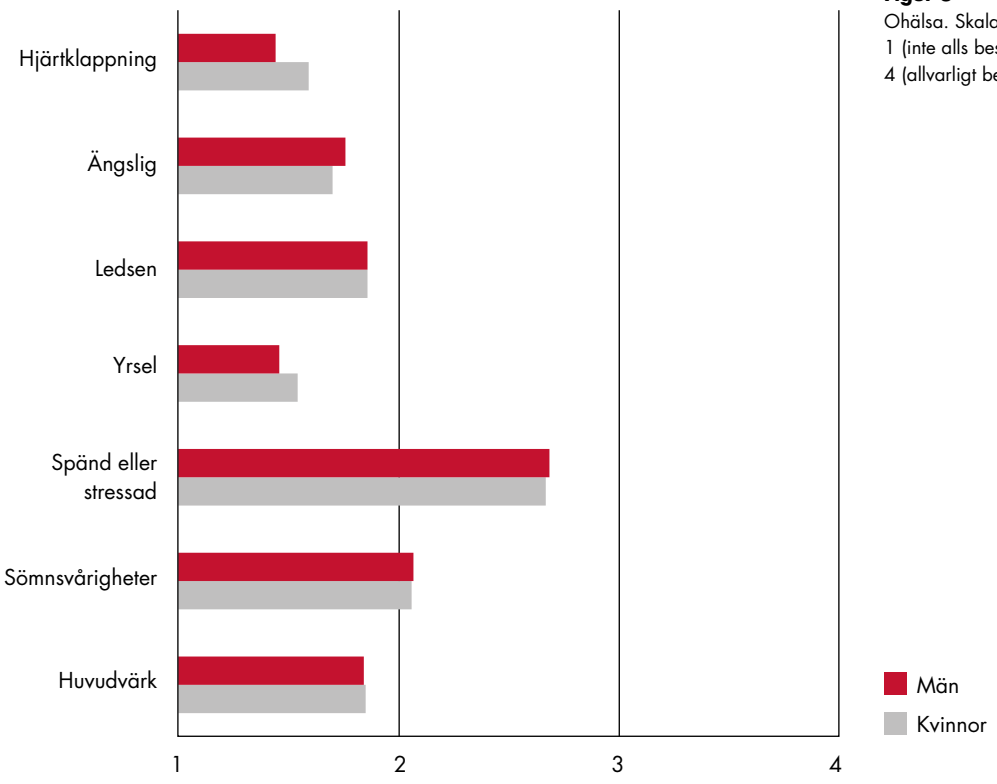
Figur 5
Upplevelse av den närmaste chefens ledarskap (medelvärden för kvinnor och män). Skala från 1 (instämmer inte alls) till 6 (instämmer helt).



När det gäller stöd från den närmaste chefen uppgav knappt hälften (48 procent) att de ofta fick stöd i sitt arbete om de behövde det, och en stor majoritet (71 procent) ansåg att chefen ofta var villig att lyssna på arbetsrelaterade problem. Däremot ansåg 57 procent att de bara ibland eller sällan fick uppskattning för sina arbetsprestationer från sin närmaste chef. Kvinnor och män skilde sig inte åt vad gäller stödet från den närmaste chefen.

3.3. OHÄLSA

Figur 6 visar förekomsten av olika typer av hälsobesvär bland de svarande. Att känna sig spänd eller stressad och att ha sömnsvårigheter var de hälsoproblem som deltagarna hade mest besvär med. Detta är i linje med en tidigare undersökning om arbetsmiljön i universitet och högskolor. (SCB, 2002). Det fanns inga signifikanta skillnader mellan kvinnor och män.



Figur 6
Ohälsa. Skala från 1 (inte alls besvärad) till 4 (allvarligt besvärad).

I Tabell 3 redovisas de faktorer som hade signifikanta samband med ohälsa respektive hälsa för kvinnor och män. De svarande som ofta hade hög arbetsbelastning och upplevde att de fick arbetsuppgifter utan att få resurser att utföra dem eller som upplevde att arbetet påverkade familjelivet negativt rapporterade flera hälsobesvär. Negativ särbehandling, osynliggörande, förlöjligande och missnöje med chefens jämställdhetsarbete hade samband med ohälsa för både kvinnor och män. Upplevelsen av att familjelivet påverkade arbetet negativt och att ha upplevt sexistisk jargong hade en signifikant korrelation med ohälsa för kvinnor men inte för män.

Tabell 3
Faktorer som hade signifikanta samband med ohälsa respektive hälsa för kvinnor och män.

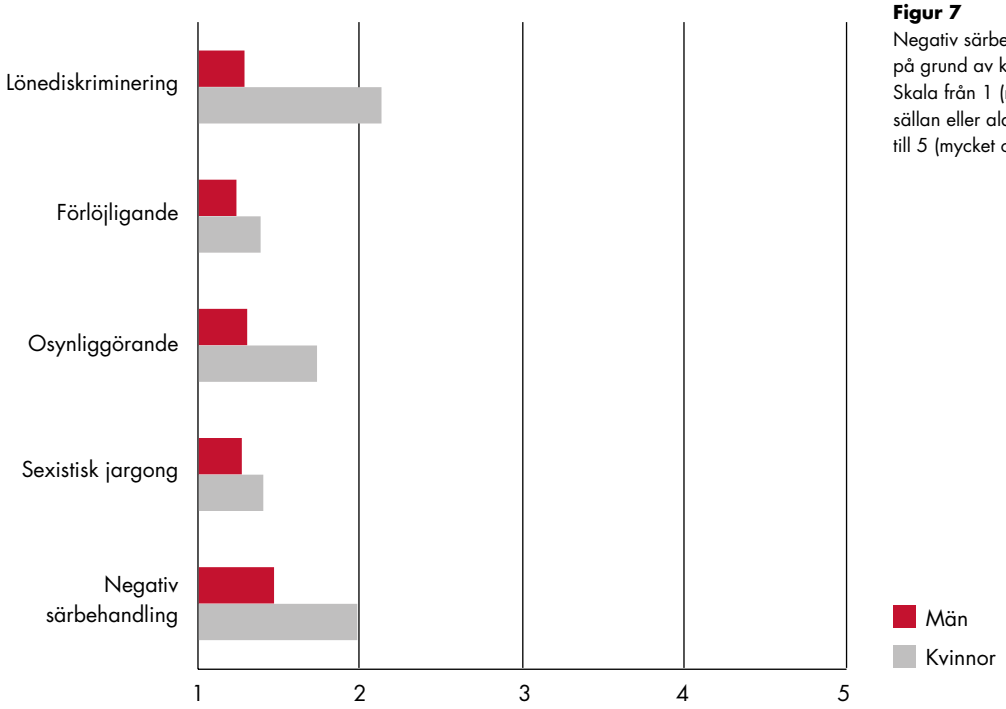
Ohälsa	K	M	Hälsa	K	M
Hög arbetsbelastning	x	x	Positiva utmaningar	x	x
Arbetsuppgifter utan resurser	x	x	Förutsättningar att upprätthålla ett gott förhållande med studenterna	x	x
Arbetet påverkar familjelivet negativt	x	x	Möjlighet att påverka	x	x
Missnöje med chefens jämställdhetsarbete	x	x	Arbetstillfredsställelse	x	x
Negativ särbehandling	x	x	Positivt socialt arbetsklimat	x	x
Osynliggörande	x	x	Karriärutvecklingsmöjligheter	x	x
Förlöjligande	x	x	Utrymme för reflexion	x	x
Familjelivet påverkar arbetet negativt	x		Kompetensutvecklings-möjligheter	x	x
Sexistisk jargong	x		Stöd från chef	x	
			Uppmuntrande ledarskap	x	

De svarande som var nöjda med sina förutsättningar att upprätthålla ett gott förhållande till studenterna angav färre hälsoproblem, liksom de som ansåg att arbetet innebar positiva utmaningar och att det sociala arbetsklimatet var positivt. I likhet med tidigare studier (Lindberg & Vingård, 2012) hade arbetstillfredsställelse och möjlighet att påverka signifikanta samband med hälsa. Utrymme för reflexion, möjligheter att utveckla sin kompetens och tillfredsställelse med karriärutvecklingsmöjligheterna hade också samband med bättre hälsa. Det visade sig att även ledarskap hade ett samband med kvinnors hälsa: de kvinnor som upplevde sin närmaste chef som uppmuntrande och stödjande rapporterade bättre hälsa.

3.4. NEGATIV SÄRBEHANDLING

Figur 7 visar hur ofta kvinnorna och männen i undersökningen hade iakttagit eller utsatts för negativ särbehandling på grund av kön under det senaste året. Det framkom flera signifikanta skillnader i svaren: kvinnor hade oftare än män märkt att någon hade blivit negativt särbehandlad på grund av kön på deras arbetsplats och hade också oftare själva blivit utsatta för osynliggörande, lönediskriminering och annan negativ särbehandling på grund av sitt kön.[8]

[8] Samma skillnader mellan kvinnor och män framkommer även om man analyserar adjunkter och lektorer/professorer för sig.



Figur 7
Negativ särbehandling på grund av kön. Skala från 1 (mycket sällan eller aldrig) till 5 (mycket ofta).

När vi dikotomiserade svaren på den femgradiga skalan framkom att 52 procent av de svarande hade upplevt negativ särbehandling vad gäller lön, förlöjligande, osynliggörande eller sexistisk jargong någon gång, medan 48 procent inte hade gjort det. De svarande som hade en kvinna som chef hade mer sällan upplevt negativ särbehandling och sexistisk jargong än de vars närmaste chef var en man.

3.5. SKILLNADER MELLAN ADJUNKTER OCH LEKTORER

Det finns en allmän uppfattning om att ens befattning har större betydelse, större än ens kön, för hur man upplever sin arbetsmiljö och eventuell särbehandling. Adjunkterna i undersökningen var generellt sett mer nöjda än lektorerna och professorerna[9] med sina förutsättningar att upprätthålla ett gott förhållande till studenterna. Däremot ansåg adjunkterna att de hade sämre möjligheter att utveckla sin kompetens och var också mindre nöjda med sina karriärutvecklingsmöjligheter inom högskolan än lektorerna.

Oavsett kön beskrev lektorer i större utsträckning än adjunkter att kvinnor och män inte hade samma möjligheter att göra karriär inom högskolan. Dessutom hade lektorer oftare märkt att någon hade blivit negativt särbehandlad

[9] Befattningarna lektor och professor ingår i samma kategori för att garantera deltafarnas anonymitet. För enkelhetens skull skrivs bara ”lektor” i texten.

på grund av kön på deras arbetsplats och hade oftare än adjunkter själva utsatts för sexistisk jargong, osynliggörande och förlöjligande på grund av sitt kön.

3.6. **FAVORISERING**

Deltagarna fick besvara en fråga om eventuell favorisering på grund av kön på arbetsplatsen. Även här skilde sig svaren signifikant åt: kvinnorna ansåg i större utsträckning (32 procent) än männen (15 procent) att favorisering förekom. De som hade upplevt favorisering kunde i ett öppet svar beskriva vem eller vilka som hade favoriserats och på vilket sätt. De allra flesta, både kvinnor och män, ansåg att det var män som favoriserades på olika sätt. Många lyfte fram att det fanns informella nätverk som bestod av män (till exempel kring professorer, chefer och tidigare studiekamrater) som gynnade männens karriärmöjligheter (till exempel genom att männen erbjöds betydelsefulla uppdrag och befattningar), medan kvinnor exkluderades (till exempel genom undanhållande av information och otydliga beslut).

K: De har en liten insiderklubb. Det tär på tålamodet när det är för mycket positionering och tuppande.

Några ansåg att män favoriserades genom att det ställdes lägre krav på deras prestation och kunskaper. Männens misstag tonades till skillnad från kvinnornas ner av både kollegor och studenter. Män ansågs slippa ta ansvar för rutinarbete, vilket medförde att de hade mer tid att lägga på sådant som var meriterande för deras fortsatta karriär" än vad kvinnorna hade.

Män ansågs kunna favoriseras på mer eller mindre subtila sätt, men det fanns även tydliga mönster bland annat i mötessammanhang, där män fick större uppmärksamhet, talutrymme, respekt och auktoritet än kvinnorna. Män ansågs även vara favoriserade vid lönesättning. En del menade att de som tillhörde "rätt" nätverk favoriserades, oberoende av kön. Det kunde handla om medarbetare som hade lång arbetserfarenhet tillsammans med chefen och yngre "chefsvänliga" medarbetare. Nätverken ansågs ha informella regler som var svåra att genomskåda. De som tillhörde nätverken hade bland annat lägre krav på sig att närvara på möten.

Ett fåtal män i undersökningen tyckte att det var kvinnor som favoriserades när det gällde lönesättning, högre befattningar, tjänstetillsättningar och ansökningar:

M: Organisationskulturen på högskolan är sådan att män nedprioriteras.

3.7. UPPLEVELSER AV MELLANCHEFERNAS JÄMSTÄLLDHETSARBETE

Flera kvinnor än män i undersökningen var missnöjda med hur den närmaste chefen arbetade med jämställdhet, sammanlagt 27 procent av kvinnorna och 8 procent av männen. De missnöjda berättade i ett öppet svar hur de skulle vilja att deras närmaste chef arbetade med jämställdhet.

Ett generellt önskemål var att cheferna skulle bedriva ett mer aktivt, medvetet och systematiskt jämställdhetsarbete – det skulle behöva diskuteras i olika sammanhang i relation till konkreta mål. Frågor som nämndes var skillnader i lönesättning mellan kvinnor och män, både inom och mellan fakulteterna, och att kvinnor och män måste ha samma meriterings- och karriärmöjligheter. Den höga arbetsbelastningen var en annan fråga som de svarande ville att cheferna skulle göra något åt. Kvinnor ansågs oftare än män ta på sig mindre meriterande arbetsuppgifter och det fanns önskemål om att tydligare och högre krav skulle ställas på män inom organisationen för att uppnå lika arbetsfördelning.

K: Cheferna verkar inte se själva hur de ”curlar” manliga medarbetare.

Somliga av de svarande tyckte att cheferna borde arbeta mer intersektionellt, alltså se till att medarbetare oavsett kön, ålder, etnicitet med mera fick inflytande över verksamheten, ”inte enbart de mest tongivande” (K). Det efterlystes också större transparens i beslutsfattandet och en jämnare könsfördelning på betydelsefulla positioner och uppdrag. Cheferna ansågs behöva bli mer medvetna om hur könsmönster i mötessituationer påverkade vilka som fick komma till tals och hur de fick yttra sig. En del svarande som var kvinnor och småbarnsföräldrar efterlyste större lyhördhet för sin situation.

3.8. ÖVRIGA SYNPUNKTER

I slutet av enkäten hade de svarande möjlighet att skriva ytterligare synpunkter om jämställdhet på arbetsplatsen eller övriga kommentarer, och totalt 48 kvinnor och 32 män utnyttjade den möjligheten. Många av dem, såväl kvinnor som män, ansåg att arbetsbelastningen var för hög och att cheferna (ledningen) borde ta itu med det problemet istället för att fokusera på ekonomi och budget. Arbetsbelastningen riskerade att leda till att lärarna blev sjuka, en del hade gått ner i arbetstid för att orka med jobbet. Det framkom två sidor av arbetsbelastning: dels att man hade för mycket att göra, dels att man fick för lite resurser för att kunna göra ett bra jobb.

M: Arbetsbelastningen kan jag i princip bestämma själv eftersom jag ska anpassa min insats till den resurs jag har. Problemet är att jag vill mer än resurserna räcker till. Om jag gör mindre kommer jag att känna mig som en dålig lärare och dålig kollega.

Det är inom forskningen och hur forskningen bedrivs som jämställdheten är som sämst

Det administrativa arbetet upplevdes ha ökat successivt och kompetensutvecklingstiden åts upp av möten, undervisning och studentkontakter. Flera personer ansåg att karriärvägarna och möjligheterna till kompetensutveckling begränsades av att det inte fanns tillräckligt med tid eller forskningsmedel. Att chefer förväntade sig att kvinnor skulle ställa upp och jobba mer med administrativa och mindre meriterande arbetsuppgifter återkom bland kommentarerna. Kvinnorna gick oftare på möten och skötte mera av de administrativa uppgifterna, vilket ökade deras arbetsbelastning och gjorde att de fick mindre tid över för meriterande uppgifter som skulle kunna gynna deras karriär. Det upplevdes även som att det ställdes större krav på kvinnor än män för att de skulle tillåtas avancera i karriären.

Ett uttryck som ofta förekom i kvinnornas kommentarer och även användes av vissa män var ”grabbighet”, som någon hade förtydligat som ”kvinnofientlighet”, alltså sammanslutningar som bestod av män och som exkluderade kvinnor, till exempel när det gäller forskning.

K: Det är inom forskningen och hur forskningen bedrivs som jämställdheten är som sämst. Män favoriseras kontinuerligt i forskningssammanhang, vilket påverkar övriga delar och klimat på arbetsplatsen.

Flera av de svarande menade att särbehandling kunde ha andra grunder än kön och ville lyfta fram ett intersektionellt perspektiv där faktorer såsom etnicitet, klass, ålder och kön samverkar. Som exempel nämndes att yngre kvinnors kompetens förringades inom akademin. En del ansåg att klyftan mellan disputerade och icke-disputerade var ett växande problem.

Vissa ansåg att det inte var jämställdhet som var huvudproblemet utan hur makt, maktrelationer, kontakter och resursfördelning såg ut på högskolan. Chefer på mellannivå kunde inte påverka jämställdheten om de inte hade något reellt utrymme att fatta annorlunda beslut. En del av de svarande tyckte att deras närmaste chefer hanterade jämställdhet bra men var missnöjda med jämställdhetsarbetet på högre chefsnivåer.

Någon ville att cheferna skulle väljas kollegialt så att de skulle vara mer förankrade bland medarbetarna. Det efterlystes även större transparens i ledningsstrukturen och beslutsfattandet.

Särbehandlingen inom akademin ansågs vara sofistikerad, raffinerad och ligga under ytan, vilket gjorde den svår att ta på. Den yttrade sig oftast inte i grova sexistiska anspelningar utan snarare i att vissa, oftast mäns, röster fick prioritet och hänsyn medan andra medarbetare osynliggjordes med hjälp av olika härskartekniker. Det lyfts även fram att kvinnor som var chefer fick osaklig kritik och ifrågasattes och förlöjligades av både män och kvinnor.

Ett par synpunkter handlade om hur viktigt jämställdhetsarbete var på en kvinnodominerad arbetsplats och hur man skulle kunna arbeta med jämställdhet. Det är värt att notera att män inte klagade på mansdominansen på sin arbetsplats, medan kvinnor ansåg att det var negativt med kvinnodominans och efterlyste jämnare könsfördelning bland personalen.

Det framkom även att småbarnsföräldrar missgynnades såtillvida att man inte tog hänsyn till deras situation vid schemaläggning av arbetstiden. Kvinnor som ibland var hemma med sjukt barn kunde få syrliga kommentarer från äldre kollegor som var kvinnor och inte hade småbarn. Någon tyckte sig ha blivit nonchalant bemött under och efter sin föräldraledighet i jämförelse med sin kollega som var man.

Ett par män bland de svarande ansåg att jämställdheten var bra: det förekom ingen favorisering och inga löneskillnader mellan kvinnor och män i motsvarande befattningar.

M: Nästan alla chefer är kvinnor men det känns inte som något problem.

M: Det finns en stor övervikt män i ledande positioner utan att man för den skull kan tala om en medveten favorisering av män.

De svarande efterlystes ett mer aktivt jämställdhetsarbete som skulle genomsyra verksamhetens olika delar – det räckte inte att ha en grupp som jobbade med jämställdhetsplanen utan jämställdhetsfrågor borde tas upp bland alla medarbetare och i olika mötessammanhang, menade de.

K: Jämställdhet är ett område som vi inte alls har arbetat med i lärargruppen, skulle vara spännande och utvecklande att göra det.

K: Det största problemet är att det över huvud taget inte är en fråga!

Slutligen hade ett antal män synpunkter på hur enkäten var konstruerad och kritiserade enskilda frågor och svarsalternativ, bland annat hade några saknat svarsalternativet ”vet ej”.

3.9. ÅTERFÖRING AV ENKÄTRESULTATET TILL MELLANCHEFERNA

Sammanlagt deltog 10 av 14 kvinnor och 10 av 20 män i mellanchefsposition i redovisningen av och diskussionen om enkätresultaten. Av dekanerna deltog 4 av 5, varav en kvinna. Efter redovisning och diskussion ombads mellanchefer och dekaner att skriva ner åtgärdsförslag med utgångspunkt i det som hade framkommit. Många av dem valde att utgå från de förslag som medarbetarna hade lämnat i enkäten våren 2010.

De områden som cheferna lyfte upp att de ville arbeta vidare med var arbetsfördelning mellan kvinnor och män; jämställdhet på olika möten; jämställdhet vid rekrytering av nya medarbetare, meritering och befordran; balans mellan arbete och privatliv för både kvinnor och män; lönesättning på lika eller likvärdiga villkor samt ett aktivt jämställdhetsarbete i ledningsgruppen och på respektive arbetsplats inom fakulteten. Fakulteterna skilde sig åt i vilka områden som cheferna lyfte fram.

4. UPPFÖLJNING

De mellanchefer och dekaner som hade deltagit vid redovisningstillfällena kallades till fokusgruppsträffar, kvinnor och män för sig, men det visade sig vara omöjligt att samla fokusgrupperna eftersom endast ett par chefer ansåg sig ha möjlighet att delta de föreslagna tiderna. Därför beslutades att uppföljningen skulle ha formen av en webbenkät till samtliga mellanchefer och dekaner samt intervjuer med dekanerna.

4.1. ENKÄTEN TILL DEKANERNA OCH MELLANCHEFERNA

En uppföljningsenkät skickades ut till samtliga mellanchefer och dekaner under hösten 2011. Som framgår av Tabell 4 varierade svarsfrekvensen mellan 33 och 100 procent, i genomsnitt var den drygt 50 procent.

Tabell 4
Deltagare i uppföljningsenkäten fakultetsvis.

Fakultet	Skickade	Svar (%)
HS	9	3 (33)
KS	6	4 (67)
LUT	6	6 (100)
OD	15	7 (47)
TS	3	1 (33)
Totalt	39	21 (54)

Enkäterna baserades på de åtgärdsförslag som hade tagits fram inom respektive fakultet i samband med att resultatet av enkäten till medarbetarna redovisades hösten 2010 och berörde följande åtta områden:

1. Arbetsfördelning
2. Möten
3. Rekrytering av medarbetare
4. Balans mellan arbete och privatliv
5. Jämställdhetsarbete
6. Lönesättning
7. Ledning och beslutsfattande
8. Meritering och befordran

Varje område innehöll ett antal påståenden som anknöt till dessa åtgärdsförslag och cheferna fick ange om de hade arbetat med åtgärden eller inte.

Därefter ställdes två öppna frågor: 1) Om du har arbetat med ovanstående åtgärder, kan du beskriva hur? 2) Om du inte har arbetat med ovanstående åtgärder, kan du beskriva varför?

Eftersom påståendena var kopplade till de åtgärdsförslag som respektive fakultet hade tagit fram såg enkäterna olika ut för olika fakulteter, och det är inte meningsfullt att redovisa hur många som hade arbetat med de olika åtgärderna. Vi fokuserar istället på innehållet i jämställdhetsarbetet.

Det var ungefär hälften av cheferna som svarade på enkäten och av dessa var det ungefär hälften som uppgav att de hade arbetat vidare med åtgärderna. Det var således endast en fjärdedel av cheferna som hade vidtagit åtgärder för att förbättra jämställdheten vid sin enhet sedan resultaten av medarbetarenkäten redovisats för dem.

4.1.1. ARBETSFÖRDELNING

Följande påståenden hade att göra med arbetsfördelningen:

- Arbetsbelastning följs upp så att den är jämn mellan kvinnor och män.
- Det sker en systematisk uppföljning av att kursansvar är jämnt fördelat mellan kvinnor och män
- Kursansvar och administrativt arbete premieras genom uppmuntran och/eller lön för både kvinnor och män
- Det sker en uppföljning av bemanningsplaner så att arbetet är jämnt fördelat mellan kvinnor och män
- Det sker en uppföljning av fördelningen mellan administrativa uppdrag och forskning mellan kvinnor och män
- Det har satts gränser för kvinnors tendens att ta på sig för många arbetsuppgifter
- Fördelningen av kvinnor och män i nämnder och olika arbetsgrupper följs upp

Hur hade cheferna arbetat med ovanstående åtgärder?
Bland de mer konkreta åtgärderna kan nämnas att en chef hade tagit fram en handlingsplan gällande stress och emotionell press, problem som företrädesvis hade drabbat lärare som var kvinnor. En chef hade nyrekryterat så att medarbetarna inte skulle behöva arbeta övertid. En annan chef hade genomfört ett nytt timfördelningssystem som bland annat hade ökat den tilldelade tiden för särskilda uppdrag, vilket hade minskat stressen för både kvinnor och män.

Flera chefer uppgav att de tog hänsyn till arbetsfördelningen när de planerade terminens arbete samt följde upp tjänstgöringen – framförallt på individbasis, men några av dem lyfte fram att de även i möjligaste mån beaktade kön när de planerade tjänster och fördelade uppdrag. En chef hade diskuterat arbetsfördelningen vid ett lärarmöte. Lärarmöten, medarbetarsamtal samt regelbundna hälsoundersökningar lyftes också fram som bra tillfällen att kontinuerligt kartlägga arbetsbelastningen.

Varför hade cheferna inte arbetat med ovanstående åtgärder?
Några chefer ansåg att arbetsbelastningen inte hade att göra med kön utan anpassades till individen och kompetensen. Dessa chefer ansåg inte att det fanns något könsmönster i arbetsfördelningen; både män och kvinnor kunde ta på sig för mycket arbete.

Flera chefer angav att deras arbetsplatser var starkt kvinnodominerade som skäl till att de inte hade arbetat med åtgärderna. Som kontrast svarade en chef att på en starkt kvinnodominerad arbetsplats tenderade kvinnorna att dra nitlotten och därför behövdes det en översyn över detta. Det framgick dock inte om någon sådan översyn hade genomförts.

Tre chefer beskrev att det inte fanns några skillnader mellan män och kvinnor när det gällde arbetsfördelningen på deras arbetsplatser. Av dessa tre arbetsplatser var en kvinnodominerad, en var mansdominerad och en hade jämn könsfördelning efter att tidigare ha varit starkt mansdominerad.

En av cheferna svarade att det fanns en medvetenhet om problematiken men att några konkreta åtgärder eller uppföljningar inte hade genomförts. Vederbörande skrev dock inte anledningen till varför inte åtgärder hade vidtagits.

4.1.2. MÖTEN

Följande påståenden hade att göra med mötessammanhang:

- Kvinnors och mäns närvaro i möten följs upp
- Möten styrs så att alla aktivt kan delta i dialogen
- Jämställdhetsfrågor har diskuterats på arbetsplatsträffar
- Jämställdhet uppmärksammas även i fikarum och lunchrum
- Ett aktivt arbete sker för att bryta könsmönster på möten
- Arbetet för att skapa hälsofrämjande arbetsplatser för kvinnor och män har inletts
- Kvinnors och mäns sätt att kommunicera har synliggjorts
- Möten styrs så att könsdiskriminering inte förekommer
- Jämställdhetsfrågorna har synliggjorts för kvinnor och män

Hur hade cheferna arbetat med ovanstående åtgärder?
Jämställdhetsaspekter i mötessammanhang hade diskuterats till exempel vid arbetsplatsmöten, i fikarummet samt på seminarier och kurser för chefer och medarbetare. Två frågor som hade lyfts fram var att arbetsgivaren hade ansvar för att föräldralediga bjöds in till möten och fick aktuell information om arbetsplatsen samt att möten skulle förläggas så att småbarnsföräldrar kunde delta. Ett sätt att underlätta för flera att komma till tals var att arbeta i workshopar eller mindre grupper istället för att hålla traditionella storgruppsmöten.

Det fanns en tendens att tona ner betydelsen av kön i flera av svaren. Flertalet av de svarande lyfte fram vikten av delaktighet, men de poängterade att det inte var enbart könsperspektiv som var viktigt utan att man måste ha ett ”gemensamhetsperspektiv” och även ta hänsyn till akademisk status med mera.

Cheferna tog hänsyn till jämställdhet när de diskuterade anställningar och nomineringar av representanter till olika nämnder. En del av de svarande hänvisade till arbetsgrupper på arbetsplatsen som jobbade med dessa frågor med utgångspunkt i jämställdhets- och mångfaldsplanen. Detta visade att jämställhetsfrågorna inte var integrerade i verksamheten.

Varför hade cheferna inte arbetat med ovanstående åtgärder?
Flera chefer hade inte uppfattat något behov av eller någon efterfrågan på att de skulle arbeta med jämställdhet i mötessammanhang. Kön ansågs dessutom bara vara en av flera faktorer och de hade inte heller sett några skillnader i mötesnärvaro mellan kvinnor och män.

Några chefer ansåg att de redan betraktade sina medarbetare lika oavsett kön, alla hade skyldighet att delta i möten och kunde göra sina röster hörda i olika sammanhang.

4.1.3. REKRYTERING AV MEDARBETARE

Följande påståenden hade att göra med jämställdhet och rekrytering:

- Rekrytering sker på lika villkor utifrån meritering
- Åtgärder har vidtagits för att uppnå jämn könsfördelning

Hur hade cheferna arbetat med ovanstående åtgärder?
Konkreta åtgärder som lyftes fram var att med en reklamfilm på svenska biografer försöka locka fler män till kvinnodominerad utbildning. Vid utlysning av anställningar framhölls att högskolan gärna såg sökande som var män eftersom många i arbetsgruppen var kvinnor. Någon chef hade börjat utlysa alla visstidsanställningar för att informella tillsättningar skulle kunna missgynna kvinnor. En chef hänvisade till att han följde högskolans rekryteringspolicy, som var tydlig vad gällde jämställdhet.

Varför hade cheferna inte arbetat med ovanstående åtgärder?
Anledningen till att cheferna inte hade arbetat med jämställhet i samband med rekrytering var att de inte hade uppfattat könsfördelningen som ett problem, den var redan relativt jämn på deras arbetsplatser.

4.1.4. BALANS MELLAN ARBETE OCH PRIVATLIV

Följande tre påståenden rörde balansen mellan arbete och privatliv:

- Småbarnsföräldrars situation tas hänsyn till
- Medarbetare som är pappor får stöd
- Hänsyn tas till medarbetarnas hela livssituation

Hur hade cheferna arbetat med ovanstående åtgärder?
Cheferna såg i medarbetarsamtalet en möjlighet att diskutera och försöka lösa problem i ett individperspektiv. Alla medarbetare ansågs dock inte vara villiga att berätta om sitt privatliv och sina eventuella svårigheter att förena arbete och privatliv. Schemaläggning och mötestider tog om möjligt hänsyn till hela livssituationen. En åtgärd var att erbjuda medarbetare möjlighet att arbeta mer hemifrån.

Varför hade cheferna inte arbetat med ovanstående åtgärder?
Enligt några chefer fanns det inga problem vad gällde balansen mellan arbete och privatliv på deras arbetsplatser.

4.1.5. JÄMSTÄLLDHETSARBETE

Följande påståenden hade att göra med jämställdhetsarbetet:

- Män och kvinnor känner till hur jämställdhetsgruppen på området arbetar med jämställdhet
- Det har gjorts en uppföljning av hur informella manliga nätverk påverkar jämställdheten
- Jämställdhetsfrågor har diskuterats på arbetsplatsträffar
- Det har lyfts fram att jämställdhet berör både kvinnor och män
- En gemensam syn på vad som är diskriminerande handlingar har börjat skapas
- Förekomsten av negativ särbehandling på grund av kön har inventerats bland kvinnor och män

Hur hade cheferna arbetat med ovanstående åtgärder?
Cheferna hade informerat medarbetarna om jämställdhet på arbetsplatsträffar. Fakultetens jämställdhets- och mångfaldsplan lyftes fram av cheferna som ett sätt att arbeta kontinuerligt med jämställdhetsfrågorna. Cheferna hänvisade också till att det fanns en arbetsgrupp som jobbade med dessa frågor och arrangerade seminarier och kurser för chefer och personal Arbetsgruppen fokuserade dock inte enbart på jämställdhet utan på diskriminering i allmänhet.

Varför hade cheferna inte arbetat med ovanstående åtgärder?
De som inte hade arbetat med dess åtgärder hade inte uppfattat jämställdhetsfrågor som relevanta i sin arbetsgrupp. Ett par chefer kommenterade att de inte var medvetna om några informella nätverk som bestod av män.

4.1.6. LÖNESÄTTNING

Följande påståenden hade att göra med lönebildningen:

- Uppföljning av lönestrukturer har gjorts på arbetsplatsen
- Både kvinnor och män känner till de kriterier som styr och påverkar den egna lönen
- Mellancheferna har fått ökat möjlighet att påverka lönesättningsprocessen för sina medarbetare
- Lönesättning sker utifrån reell kompetens för samtliga medarbetare
- Både kvinnor och män känner till de kriterier som styr och påverkar den egna lönen

Hur hade cheferna arbetat med ovanstående åtgärder?
Generellt sett ansåg cheferna att de hade en bra bild av löneläget och att lönesättningen var transparent. De hade informerat om lönekriterierna på arbetsplatsträffar och via e-post. Flera av de svarande lyfte fram de lönesamtal som erbjöds alla medarbetare som ett tillfälle att tydliggöra lönesättningen och kriterierna. Det var dock inte alla medarbetare som antog erbjudandet om lönesamtal.

I samband med lönerevisionen analyserades lönestatistiken noga, framförallt på fakultetsnivå. Då gick cheferna igenom lönekriterier och analyserade lönestrukturen. I något fall låg männens löner något högre än kvinnornas, men detta berodde enligt den berörda chefen på att högskolan hade gjort en speciell satsning inom det ämnesområdet, som råkade vara mansdominerat. Vidare framhöll en chef behovet av att utveckla den lokala lönesättningsprocessen: ”Vi har ett löneläge till männens fördel, inför kommande RALS-förhandlingar skall vi särskilt se över det så det inte finns oskäliga löneskillnader.”

Varför hade cheferna inte arbetat med ovanstående åtgärder?
En av cheferna ansåg att hans möjlighet att påverka lönesättningen bara var marginell och att det därför var svårt att göra något åt lönestrukturen. En annan anledning som framfördes var att arbetet med lönesättningen fungerade väl sedan tidigare.

4.1.7. LEDNING OCH BESLUTSFATTANDE

Följande påståenden hade att göra med hur ledningen arbetade med jämställdhet:

- Ledningen har fått utbildning och ökat sin kompetens inom jämställdhet
- Det sker en uppföljning av hur chefer leder jämställdhet
- Chefer är vaksamma vad gäller ”curling” av män
- Chefer/ledningen agerar som en förebild för jämställdhetsarbetet

- Det har skapats utrymme för chefer att arbeta med jämställdhetsfrågor
- Beslutsfattande på arbetsplatsen har blivit mer genomskinligt för samtliga medarbetare
- Chefer leder jämställt
- Chefer följer upp att kvinnor och män inte diskriminerar varandra på arbetsplatsen

Hur hade cheferna arbetat med ovanstående åtgärder?
Flera chefer lyfte fram att de hade diskuterat i sin ledningsgrupp hur de kunde arbeta med jämställhet ur ett ledningsperspektiv. De menade att det var viktigt att vara observant och se till att jämställdhetsaspekten beaktades i alla situationer så att man hade en så bred representation som möjligt för olika personalkategorier och studenter i organ som nämnder och kommittéer.

Medarbetarna nåddes av information om olika beslut genom att alla mötesprotokoll från olika beslutsorgan var offentliga och att de beslut som ledningen fattade diskuterades vid arbetsplatsträffar.

Några chefer hänvisade till en arbetsgrupp som jobbade med frågorna, vilket visade att jämställdhetsfrågorna inte var integrerade i ledningsarbetet.

Varför hade cheferna inte arbetat med ovanstående åtgärder?
Flera av de svarande ifrågasatte att det förekom att män ”curlades” – det kände de inte igen från sina arbetsplatser. Någon av dem ansåg att jämställdhetsarbete var en fråga för fakultetsledningen.

4.1.8. MERITERING OCH BEFORDRAN

Följande påståenden hade att göra med meritering och befordran:

- Meritering och karriärmöjligheter lyfts upp vid samtliga medarbetarsamtal
- Befordring av medarbetare sker utifrån meritering och följs upp så att det sker på lika villkor för kvinnor och män

Hur hade cheferna arbetat med ovanstående åtgärder?
Meritering och karriärmöjligheter ansågs vara självklara frågor att lyfta upp och prata om vid medarbetarnas utvecklingssamtal. Däremot var inte könsmönster i fokus vid dessa samtal utan cheferna poängterade att det handlade om att fånga individens kompetens och att det var viktigt att medarbetarnas individuella möjligheter togs tillvara.

Varför hade cheferna inte arbetat med ovanstående åtgärder?
Rutiner kring meritering och befordran ansågs fungera bra sedan tidigare. Det var inte heller så vanligt att personer befordrades och därför hade man inte haft anledning att arbeta med åtgärderna.

4.1.9. ÖVRIGT

Sist i den uppföljande enkäten fick cheferna en möjlighet att lägga till övriga kommentarer. En chef betonade att man behövde arbeta med den problematik som det kan innebära att en starkt kvinnodominerad arbetsplats formellt leds av män. En annan chef tyckte att det var svårt att undvika att diskriminera någon med tanke på att det fanns så många diskrimineringsgrunder att ta hänsyn till i arbetslivet.

Flera av de svarande cheferna verkade inte ha haft klart för sig huruvida de skulle ha jobbat vidare med de jämställdhetsåtgärder som de tagit fram vid återrapporteringen av medarbetarenkäten.

En del chefer hade underlåtit att arbeta med åtgärderna för att de hade känt sig tvungna att prioritera andra uppgifter. Dessutom ansåg flera chefer att de inte hade några problem med jämställdheten på sina arbetsplatser, de uppfattade inga skillnader i hur kvinnor och män blev bemötta. Synpunkter om att det saknades tid för och behov av att prioritera jämställdhetsarbetet framkom även i fokusgrupperna med mellancheferna våren 2010.

4.2. INTERVJUERNA MED DEKANERNA

Dekanerna vid Malmö högskola intervjuades i oktober–november 2011. Samtliga fem dekaner var vid intervjutillfället män. Intervjuerna varade cirka en timme och hade som syfte att följa upp hur fakulteterna hade arbetat med jämställdhetsfrågor under det senaste året. Intervjufrågorna kretsade kring tre teman: jämställdhet i ledningsgruppen på högskolenivå, resultaten av medarbetarenkäten samt framtida jämställdhetsarbete.

4.2.1. JÄMSTÄLLDHET I LEDNINGSGRUPPEN PÅ HÖGSKOLENIVÅ

När intervjuerna genomfördes fanns det två ledningsforum på högskolenivå: Malmö högskolas ledningsgrupp och dekangruppen. Dessa forum hade möten varannan vecka. I ledningsgruppen ingick rektor, prorektor, vicerektorer, dekaner, förvaltningschef, biblioteks- och IT chefen (BIT-chef), kommunikationschefen, två studentrepresentanter samt en sekreterare. I dekangruppen ingick rektor, prorektor, dekaner och BIT-chefen. Rektor, samtliga dekaner och studentrepresentanter var män; prorektor, vicerektorerna och BIT-chefen var kvinnor. Enligt dekanerna var det en slump att samtliga dekaner var män vid tillfället.

Jämställdhet betraktades inte som en fråga i de två ledningsforumen. Det pratades inte om jämställdhet annat än i kvantitativa termer. Man diskuterade könsfördelningen bland lärare och forskare, framförallt i samband med rekrytering, och könsfördelningen bland studenterna på olika utbildningar samt tog hänsyn till den kvantitativa jämställdheten när representanter

nominerades till olika nämnder och styrelser. Dekanerna upplevde dock att det fanns en outtalad medvetenhet om jämställdhet i ledningsgruppen.

4.2.2. ARBETSFÖRDELNING

Ingen av dekanerna hade undersökt hur arbetsfördelningen mellan kvinnor och män såg ut, vilka arbetsuppgifter kvinnor och män hade eller hur arbetsuppgifterna värdesattes. En generell uppfattning bland dekanerna var att arbetsfördelningen inte var något problem. Det fanns visserligen kvinnor som klagade på att de hade för mycket att göra, men dekanerna menade att dessa inte ville lämna ansvarsfulla uppdrag såsom programansvariga eller kursansvariga, för att inte riskera att förlora makt och kontroll.

Fenomenet att män ”curlades” på arbetsplatsen, som lyftes fram i medarbetarenkäterna, var inget som dekanerna kände igen sig i från sina verksamheter. Däremot tog vissa individer på sig mycket ansvar och andra inte. Det ansågs också vara svårt att hindra dem som var i karriären, arbetsbelastning fick bedömas från fall till fall. Dekanerna hänvisade till att det var mellanchefernas uppgift att följa upp medarbetarnas arbetsbelastning och arbetsfördelning.

4.2.3. MÖTEN

Dekanerna ansåg generellt att det var bättre när det var kvinnor med på möten, eftersom det då blev mer diskussion i olika frågor. Enligt deras erfarenhet kom kvinnorna till tals, medan männen var mer fåordiga. När kvinnor dominerade talutrymmet fanns det en risk att de uppfattades som ”tjatiga” enligt dekanerna. Det fanns dock även exempel på ledningsgrupper på fakultetsnivå där dekanen behövde se till att kvinnorna, som var i minoritet, kom till tals. Detta upplevdes inte som ett problem, men det krävde att dekanen var uppmärksam. Samtidigt som dekanerna lyfte fram skillnader mellan kvinnor och män ansåg de dock att vem som till exempel dominerade talutrymmet oftast var personbundet och inte könsbundet.

En del av dekanerna ansåg att kommunikationen var rakare när det var enbart män närvarande och att det blev mycket mer prat och processande i en kvinnodominerad grupp. De uppfattade även männen som mer beslutsamma än kvinnorna.

4.2.4. REKRYTERING OCH MERITERING

Det fanns rutiner som dekanerna ansåg säkerställde att rekryteringsprocessen gick rättvist till, bland annat anlitades externa sakkunniga vilkas utlåtanden anställningsnämnden utgick ifrån. Kompetens och lämplighet för

den aktuella tjänsten var enligt dekanerna viktigast och därför var det även viktigt hur annonsen och utlysningen formulerades.

4.2.5. BALANS MELLAN ARBETE OCH PRIVATLIV

Dekanerna var medvetna om vikten av att lägga möten på tider som medgav att även småbarnsföräldrar kunde delta, men de gav uttryck för en viss irritation över att man inte kunde lägga möten efter tre för att medarbetare skulle hämta från förskolan. Medarbetarna borde ordna sina privatliv så att de kunde vara tillgängliga från åtta till fem.

4.2.6. JÄMSTÄLLDHETSARBETE

Könsfördelningen bland forskare och studenter varierade inom olika fakulteter. Vissa dekaner uttryckte oro för vad de beskrev som en feminisering av organisationen. De upplevde att det började bli för kvinnodominerat bland studenterna och forskarna.

D3: Vi har ju tillräckligt många kvinnliga forskare – nästan för många kvinnor i forskarutbildning i förhållande till män.

Inom en mansdominerad verksamhet kunde det vara svårt att uppfylla högskolans krav att man skulle föreslå både kvinnor och män till olika arbetsgrupper och dylikt, eftersom kvinnor i minoritetsställning riskerade att bli överbelastade.

Det lyftes fram i intervjuerna att jämställdhet var **ett känsligt ämne**:

D1: Man måste vara väldigt försiktig när man tar upp de här jämställdhetsfrågorna så att det inte tolkas fel. Det är oerhört känsligt.

Enligt dekanerna ansåg medarbetarna, såväl kvinnor som män, att det var jobbigt att diskutera jämställdhetsfrågor på arbetsplatsträffar. Samtidigt ansågs kön inte spela någon roll.

D1: Det spelar ingen roll om man är man eller kvinna. Därför behövs det inte pratas om detta.

En anledning till att jämställdhet inte diskuterades i organisationen var enligt dekanerna att det inte fanns tid. Jämställdhet uppfattades inte heller som ett problem utan sågs som en icke-fråga. Jämställdheten brukade komma upp vid visionsarbete och när det skulle tillsättas olika grupper, då räknade man män och kvinnor. Däremellan glömdes jämställdhetsfrågorna lätt bort.

D4: Det upplevs inte som att vi har ett jätteproblem, sådana signaler får vi inte, det står inte högst på dagordningen.

En av dekanerna sade sig försöka integrera jämställdhet i vardagsfrågorna. De övriga lyfte fram att det fanns en grupp som arbetade med jämställdhets- och likabehandlingsfrågor inom fakulteten samt olika policydokument där jämställdhetsmål fanns med: kvalitetsplan, likabehandlingsplan, verksamhetsplan med mera.

Generellt sett ansåg inte dekanerna att det förekom några kränkningar, någon favorisering eller något förlöjligande på möten eller i andra sammanhang på grundval av kön. På vissa institutioner hade det dock funnits spänningar, till exempel mellan de etablerade kvinnorna och de yngre männen. Det hade även uppstått konflikter om jargong och beteende på ett par institutioner: männen tyckte att de var skämtsamma men kvinnorna kände sig trakasserade.

D5: En del kvinnor är väl så pass starka eller har en sådan position att de inte tar illa vid sig [av en viss jargong] medan andra kanske gör det.

Dekanerna hade svårt att ge exempel på konkreta jämställdhetsåtgärder

Dekanerna hade svårt att komma på något konkret exempel på jämställdhetsarbete inom sina fakulteter under det gångna året, men ett exempel som nämndes var ett kompetensutvecklingsprogram bland lärarna som hade inneburit att flertalet kvinnor erbjöds en möjlighet att få finansiering för att kunna meritera sig till nästa akademiska nivå och ett annat var dekanens sätt att ta hänsyn till både kön och position när det gällde hur mötesdeltagare placerade sig i rummet och fördelade talutrymmet.

4.2.7. LÖNESÄTTNING

Enligt dekanerna var alla mellanchefer insatta i lönepolicyn och förutsattes ha lönesamtal med sina medarbetare, även om lönesamtalen till skillnad från utvecklingssamtalen inte var obligatoriska. De flesta dekaner hade svårt att förstå att inte lönekriterierna var kända bland medarbetarna och menade att det ålåg medarbetarna att informera sig om vad som gällde. De flesta dekaner var skeptiska till att det skulle finnas generella löneskillnader mellan kvinnor och män inom högskolan. En dekan ansåg dock att löneläget för professorer behövde analyseras vidare för att säkerställa att det inte fanns osakliga grunder för varför kvinnor hade lägre löner än män.

Det kunde enligt dekanerna finnas vissa löneskillnader till männens fördel som härrörde sig från tiden då delar av högskolan tillhörde Lunds universitet, men dessa skillnader höll på att suddas ut. Vid nyanställning ansåg sig dekanerna vara noga med att kvinnor och män med samma meriter skulle få samma lön för likvärdigt arbete.

Dekanernas uppfattningar skilde sig åt vad gällde kopplingen mellan lön

och extra uppdrag. På vissa fakulteter verkade det finnas tydliga direktiv för att premiera medarbetare som tog på sig extra uppgifter, på andra var det mer otydligt.

4.2.8. LEDNING OCH BESLUTSFATTANDE

Dekanerna upplevde generellt att det var svårt att rekrytera mellanchefer. Det fanns en uttalad ambition att rekrytera kvinnor, som bland annat tog sig uttryck i att man försökte uppmuntra kvinnor att söka mellanchefstjänster, men det hade inte gett något större resultat. Det var även svårt att rekrytera män, delvis beroende på att de prioriterade andra saker än tidigare generationers män, till exempel sin föräldraroll. I intervjuerna lyfte dekanerna också fram att de tyckte att rollerna som småbarnsförälder och chef var oförenliga. Samtidigt som de talade om svårigheten att rekrytera chefer och lyfte fram ambitioner att försöka få fler kvinnor att söka chefsuppdrag poängterade dekanerna att det var kompetens som var avgörande vid chefsrekrytering, först därefter tog man hänsyn till könsfördelningen. Vad som avses med kompetens i sammanhanget tycks dock variera från fall till fall om man ser till tidigare chefsrekryteringar vid högskolan. Ibland har fokus legat mer på den akademiska kompetensen, ibland på chefserfarenheten eller andra meriter.

Dekanerna var oförstående inför den kritik som framförts av mellanchefer och medarbetare om att beslutsfattandet inte skulle vara genomskinligt. Besluten förankrades i organisationen, protokollen var offentliga och man försökte informera om pågående processer i nyhetsbrevet. Missnöjet, resonerade dekanerna, kanske berodde på att medarbetare och mellanchefer inte gillade vissa beslut eller inte hade tagit sitt ansvar för att hålla sig informerade.

4.2.9. FRAMTIDEN

Dekanerna efterlyste strategiskt jämställdhetsarbete i ledningsgruppen med dekanerna och rektor. Ansvaret för att ta upp frågan lades på rektor. Ett par dekaner ansåg att det hade varit bra om högskolans ledningsgrupp såg över könsuppdelad statistik för Malmö högskola och jämförelser mellan olika lärosäten för att kunna bilda sig en uppfattning om jämställdhet i högskolan i ett nationellt perspektiv. Men de tyckte att det var svårt att föra en öppen dialog med sina mellanchefer om hur jämställdhetsarbetet bedrevs på de olika fakulteterna eftersom de menade att deras synpunkter kunde uppfattas som personlig kritik mot mellancheferna istället för inlägg i en konstruktiv diskussion om hur förhållandena skulle kunna bli bättre.

Jämställdhetsarbetet är idag inte en levande fråga vid Malmö högskola. Snarare handlar det om att ”beta av” jämställdhetspunkten så att man kan konstatera i årsredovisningen att frågan har avhandlats. Det framkommer

till exempel när en av dekanerna beskriver hur en mellanchef skulle få uppdraget att avsätta tid på en eller två arbetsplatsträffar per läsår för att ta upp temat jämställdhet. Ett annat tecken på att jämställdhetsarbetet inte har integrerats är att det läggs vid sidan om den ordinarie verksamheten. Ett par dekaner lade ansvaret för att driva jämställdhetsfrågor på fakultetens likabehandlingsgrupp, som ansågs kunna fungera som inspiratör i jämställdhetsfrågor och hålla frågorna aktuella.

Cheferna kunde även ta in experter vid behov och göra mer riktade insatser. Det ansågs vara bra att det centralt erbjöds olika aktiviteter där jämställdhetsfrågorna kunde diskuteras, till exempel interaktiv teater där åskådarna ges möjlighet att påverka de olika scenerna som spelas upp för att reflektera över sitt beteende.

Ytterligare förslag från dekanerna var att man skulle göra en uppföljning av medarbetarenkäten samt göra en kartläggning för att analysera eventuella förändringar i lönerna.

4.2.10. VISSA GENERELLA MÖNSTER

Få av dekanerna gjorde någon koppling mellan kön och makt. En dekan var dock medveten om att makt kunde koncentreras i rummet om dekanen och prodekanen satt tillsammans vid bordet under mötena. För övrigt framkom det en del stereotypa uppfattningar om kvinnor och män: Lärare som var kvinnor uppfattades vara bättre pedagoger, mer engagerade i studenterna och mer omhändertagande än lärare som var män. Kvinnornas engagemang i studenterna ansågs ha sitt ursprung i en sorts kultur av moderligt omhändertagande som kunde leda till en hög arbetsbelastning för dessa kvinnor.

Kvinnodominerade arbetsplatser ansågs bli väldigt relationsorienterade och riskera att bli kontraproduktiva. På kvinnodominerade arbetsplatser pratades det mer om privatliv än på mansdominerade arbetsplatser enligt dekanerna. En iakttagelse är att medan dekanerna å ena sidan lyfte fram skillnader mellan kvinnor och män så var de å andra sidan noga med att kön inte hade någon betydelse utan att skillnaderna var personbundna.

Ett mönster som framträdde vid uppföljningsintervjuerna var att dekanerna ifrågasatte att det alls fanns problem med jämställdheten i deras organisationer. De satte även likhetstecken mellan kvinnodominerade verksamheter och jämställda verksamheter, och den uppfattningen uttrycktes också i fokusgrupperna och vid medarbetarenkäten.

5 DISKUSSION

Delegationen för jämställdhet i högskolan har i sitt betänkande redogjort för vad som sker vid den svenska högskolan i ett jämställdhetsperspektiv (SOU 2011:1). Undersökningen av hur medarbetare, mellanchefer och dekaner upplever och tolkar arbetet med jämställdhet på Malmö högskola är en del i detta arbete. Under projekttiden har medarbetare och mellanchefer på fakulteterna samt dekaner gett uttryck för sina upplevelser kring jämställdhet på Malmö högskola som arbetsplats i enkäter, intervjuer och fokusgrupper. I detta kapitel diskuteras på ett övergripande sätt de olika tendenser som har framkommit i analysen av det insamlade materialet.

Syftet med det här projektet var att undersöka om den uppnådda kvantitativa jämställdheten var knuten till den kvalitativa jämställdheten i olika aspekter av chefsarbete, utvecklingsmöjligheter samt hur cheferna tog hänsyn till jämställdhet i sitt arbete som chef gentemot sina medarbetare. Undersökningen handlade vidare om hur medarbetarna uppfattade chefskapet och jämställdhetsarbetet på sina arbetsplatser samt deras upplevelse av arbetsmiljön och utvecklingsmöjligheterna ur ett jämställdhetsperspektiv. Kapitlet inleds med en diskussion om likheter och olikheter mellan vilka uppfattningar kvinnor och män i undersökningen hade i frågorna och avslutas med en diskussion om chefernas betydelse i det kvalitativa jämställdhetsarbetet vid Malmö högskola.

5.1. LIKHETER MELLAN MÄNS OCH KVINNORS SVAR I UNDERSÖKNINGEN

När vi analyserade intervju- och enkätmaterialet framkom det likheter i hur kvinnor och män resonerade i ett antal olika frågor: Medarbetarna uppgav att de hade hög arbetsbelastning, samtidigt som de ansåg att deras arbete ofta var meningsfullt och innehöll positiva utmaningar. De medarbetare som var missnöjda med chefens jämställdhetsarbete och som hade upplevt negativ särbehandling, osynliggörande eller förlöjligande rapporterade även flera hälsobesvär.

I fokusgruppssamtalen gav cheferna uttryck för att de hade ett stimulerande arbete, även om de som hade lång chefserfarenhet ansåg att utvecklingen hade gått från vad de beskrev som utmanande strategiska diskussioner till ett mer begränsat operativt genomförande i vardagen. Mellancheferna menade att deras inflytande hade minskat och de saknade att få delta i de strategiska diskussionerna om högskolans framtid vad gällde forskning och utbildning. Det framkom en ambivalent inställning till att arbeta som mellanchef. Både kvinnor och män menade att chefsuppdraget minskade deras möjligheter som forskare och att den administrativa bördan var tung att bära. De försökte på likartade sätt hantera dubbla lojaliteter mot å ena sidan kollegornas

och arbetsgivarens krav på att ställa upp och å andra sidan sig själva som forskare och sin vilja att få tid att fördjupa sig och utvecklas inom sitt ämne. De beskrev att de kunde känna att chefsuppdraget hotade deras forskarkarriär och betonade vikten av att utvecklas i rollen som forskare snarare än i chefsrollen.

Mellancheferna undvek frågor om jämställdhet. De tyckte att det var oproblematiskt att tala om jämställdhet när det gällde könsfördelningen bland studenterna och när det gällde att sätta samman grupper med jämn könsfördelning, men i övrigt tillskrevs inte kön någon större betydelse i verksamheten. De meritokratiska principer (Young, 1990) som präglar högskolevärlden kan vara en förklaring till att kön inte anses ha någon relevans inom akademin och till att både kvinnor och män vill osynliggöra könets betydelse.

Både kvinnor och män ifrågasatte maktfördelningen mellan sig själva – mellanchefer med tidsbegränsade chefsuppdrag – och de tillsvidareanställda administrativa cheferna på fakulteterna. Enligt mellancheferna skedde en maktförskjutning från de som sysslade med kärnverksamheten, alltså undervisning och forskning, till de som sysslade med administration och ekonomi. Detta menade de hängde samman med att administrativa chefer inte hade samma dubbla lojaliteter och intressen att bevaka som forskande och undervisande personal som under ett begränsat antal år ägnade sig åt chefskap. De administrativa cheferna stod i stor utsträckning för överblicken och långsiktigheten i verksamheten vilket gjorde att dekanerna blev beroende av de administrativa cheferna för att kunna utföra sitt uppdrag enligt mellancheferna.

Mellancheferna uppgav att de kunde gå direkt till dekanus när de hade någon fråga de ville lyfta för att få ett beslut fattat av dekanus. Både kvinnor och män ansåg att detta var ett smidigt förfarande, samtidigt som de insåg att deras sätt att ”kratta manegen” och informellt påbörja ett förankringsarbete riskerade att underminera den demokratiska processen. Det fanns en fara i att alla inte var lika skickliga på att driva sina frågor på det här informella sättet.

Enligt mellancheferna fanns det en ”duktig flicka”-kultur vid högskolan. Både män och kvinnor betonade att de försökte vara uppmärksamma så att kvinnor inte skulle arbeta sig sjuka.

Cheferna lyfte fram lönekartläggningar som ett sätt att säkerställa att det inte förekom osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. Däremot menade några av mellancheferna att deras reella inflytande var kringskuret och att de hade svårt att påverka lönesättningarna. Detta stämmer överens med resultaten av en tidigare studie om mellanchefer (Andersson m.fl., 2009), som visade att mellancheferna sneglade uppåt efter tydliga mandat och formulerade uppdrag istället för att ta det handlingsutrymme i anspråk som de som mellanchefer hade. Mellancheferna på Malmö högskola beskrev att de kände sig styrda och bara hade att verkställa beslut som hade fattats på högre chefsnivåer. Genom att hänvisa till högre beslutsnivåer avsade sig mellancheferna sitt ansvar för att genomdriva förändringar i vardagen för sina medarbetare.

Undersökningen visade också att cheferna ställde sig avvisande till påståendet att högskolan inte var en jämställd arbetsplats. De tonade ner betydelsen av kön och såg jämställdhet som en fråga om och för kvinnor. Mellancheferna och i ännu högre grad dekanerna var tydliga med att den högsta ledningen måste vara tydlig med vad som förväntades av organisationen när det gällde jämställdhetsarbetet.

Medarbetare och mellanchefer gav uttryck för kulturellt präglade stereotypa föreställningar och beskrev bland annat kvinnor som pratiga och män som beslutsföra. Samtidigt betonade de att dessa var individuella egenskaper och inte handlade om kön. Förhållningssättet ger uttryck för en förnekelse av att kön spelar roll för arbetsvillkor och karriärutveckling inom högskolan och att det finns en intressekonflikt grundad i kön (Rönnblom, 2011). Såväl kvinnor som män visade prov på denna förnekelse, men det framgår av enkät-, fokusgrupps- och intervjumaterialet att kvinnor i större utsträckning än män hade uppmärksammat orättvisor som de kopplade till kön.

5.2. OLIKHETER MELLAN MÄNS OCH KVINNORS SVAR I UNDERSÖKNINGEN

I enkäter, fokusgrupper och intervjuer framkom att kön i olika avseenden ändå spelade roll. Medarbetarenkäten visade att kvinnorna i större utsträckning än männen upplevde att deras arbete var meningsfullt och innehöll positiva utmaningar och var mer nöjda än männen med sina förutsättningar att upprätthålla ett gott förhållande till studenterna.

Enkätresultaten blottlade även signifikanta skillnader mellan kvinnor och män när det gällde negativ särbehandling. Kvinnor uppgav i högre utsträckning än män att de hade iakttagit att andra blivit negativt särbehandlade på grund av kön och själva utsatts för negativ särbehandling. Att ha upplevt sexistisk jargong var knutet till ohälsa för kvinnor men inte för män. Några chefer som var män avfärdade att det förekommit en sexistisk jargong med hänvisning till att kvinnor skulle vara svagare eller mer lättkränkta än män. Att den här typen trakasserier skulle kunna härledas till bristande jämställdhet och i förlängningen kunna leda till psykosociala arbetsmiljöproblem uppmärksammades inte av cheferna. Det finns en logik i att ledningen inte erkänner individers erfarenheter som uttryck för strukturella villkor, något som genusvetenskapen konsekvent har påpekat: genom att tolka erfarenheter av diskriminering som individuella erfarenheter lägger man ansvaret för både problemet och lösningen på den enskilda individen (t.ex. Hirdman, 1990; Wahl m.fl., 2001).

Undersökningen visade vidare att medarbetare som hade en kvinna som närmaste chef mer sällan hade upplevt negativ särbehandling eller blivit utsatta för sexistisk jargong på sin arbetsplats och att de kvinnor som upplevde sin närmaste chef som uppmuntrande och stödjande rapporterade färre hälsobesvär.

Kvinnor hävdade att män gavs större möjligheter till karriärutveckling tack vare att de slapp delta i möten och utföra vissa administrativa arbetsuppgifter och istället kunde ägna sig åt sin forskning och därmed meritera sig, med en snabbare karriärutveckling som följd. Mellancheferna och dekanerna hävdade att kvinnor själva bidrog till att skapa orimliga arbetsvillkor och med risk för att bli överbelastade av administrativt arbete genom sin ovilja att släppa ifrån sig arbetsuppgifter som gav dem inflytande och makt över utbildningarna.

Samtidigt som mellancheferna beskrev det som positivt att de kunde gå direkt till dekanus med olika frågor upplevde flera av kvinnorna den här typen av beslutsfattande som problematiskt eftersom det gjorde att vissa ärenden fick karaktären av informationsfrågor istället för att beredas gemensamt i ledningsgruppen.

Flera kvinnor än män ansåg att de formella mötesformerna var positiva eftersom där fanns en struktur och en ordning som bidrog till att alla kom till tals. En del dekaner placerade sig medvetet i rummet på möten och försökte hålla en hög medvetenhet om vem som kom till tals så att alla fick möjlighet att uttrycka sin åsikt.

Mellanchefer som var kvinnor tyckte att det var frustrerande att deras medarbetare ibland vände sig direkt till högre chefer eftersom det undergrävde och skadade deras legitimitet. I fokusgrupperna med männen kom detta problem inte upp.

Kvinnor beskrev vad de uppfattade som informella nätverk som bestod av män och som uteslöt kvinnor, av det slag som Husu (2005) menar präglar den akademiska kulturen. Dessa nätverk hade inte självklart någon koppling till dekaner eller mellanchefer utan kunde vara kopplade till vetenskapliga ledare eller ha uppstått genom kollegiala band eller vänskapsrelationer som hade utvecklats under studietiden. Dekanerna förnekade att det skulle finnas sådana informella maktstrukturer på arbetsplatserna och accepterade inte heller beskrivningen att män fick fördelar i sitt arbete som inte kvinnor fick.

Det visade sig att såväl kvinnor som män bidrog till att upprätthålla maktordningen mellan könen (Hirdman, 1988). Kvinnors kompetenser osynliggjordes och blev inte bekräftade, istället beskrev kvinnor i fokusgrupperna och enkäterna att yngre män hjälptes fram. Dessa män ingick ibland i informella nätverk och hjälptes därutöver fram av äldre kvinnliga chefer. Det fanns enligt undersökningen dessutom en större tolerans för mäns misstag och tillkortakommanden än för kvinnors bland både kollegor, chefer och studenter.

5.3. CHEFSKAPETS BETYDELSE I DET KVALITATIVA JÄMSTÄLLDHETSARBETET

Jämställdhet är en av de diskrimineringsgrunder som högskolan enligt lag måste förhålla sig till och hantera. Det enklaste sättet för arbetsgivaren att uppfylla lagens krav är att vinnlägga sig om att olika grupper på arbetsplatsen

har en jämn könsfördelning. De kvalitativa aspekterna av jämställdhet är mer svårgripbara. Både mellanchefer och dekaner ansåg att jämställdhet var en känslig fråga som inte kunde diskuteras på arbetsplatsträffar utan noggranna förberedelser och information i förväg. Ingen av cheferna i undersökningen vid Malmö högskola har lyft fram diskussionen om jämställdhet som en möjlighet till kvalitativt förändringsarbete. Istället låser chefer och dekaner in jämställdhetsfrågan i grupper vid sidan om den ordinarie verksamheten, tvärt emot vad regering och riksdag har beslutat och högskolan som en statlig myndighet har förbundit sig att göra.

Att ställa frågor om Malmö högskolas jämställdhetsarbete innebär att man ställer också frågan hur högskolan vill bli uppfattad av studenterna, det omgivande samhället och nuvarande och blivande medarbetare. Undersökningen visar att enkönade grupper som består av män sällan uppfattas som problematiska samt att en man i en kvinnodominerad grupp anses ha en positiv inverkan. Kvinnodominerade grupper beskrivs däremot som problematiska och andelen kvinnor i mansdominerade grupper anses behöva uppnå en kritisk massa för att inte kvinnorna ska fara illa. Likaså beskrivs jämställdhet som en fråga enbart för kvinnor.

I ett kvalitativt jämställdhetsarbete ingår att granska och ifrågasätta normer och föreställningar som skapar bilden av ”forskaren”, ”läraren”, ”administratören” och ”chefen”. Vilka egenskaper anses vara förknippade med dessa kategorier och stämmer dessa föreställningar överens med hur högskolan och dess personal vill bli uppfattade? 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.

En verksamhet som är kvalitativt jämställd förutsätter chefer som tar sitt ansvar, som har tillräckliga kunskaper och får ett bra stöd i olika frågor av sin chef och stödfunktioner till exempel inom personal och ekonomi. För att arbeta med kvalitativ jämställdhet krävs sakkunskap och metodkunskap, det krävs verktyg för att både se och förändra (Amundsdotter, 2009; Mark, 2007). Malmö högskolas chefers sätt att beskriva sin roll i jämställdhetsarbetet har likheter med den otydlighet och osäkerhet som framkommer inom andra ansvarsområden (Malmö högskola riskhantering, 2012). Här krävs ett arbete för att tydliggöra och synliggöra chefernas uppdrag, ansvar och mandat för att leda medarbetarna och verksamheten inom givna ramar och med sikte på uppställda mål. Vidare behöver organisationen tydliggöra vilka konsekvenser det får om uppdraget helt eller delvis försummas.

Enligt kvinnorna fanns det informella nätverk som bestod av män och som uteslöt kvinnor



6. DET FRAMTIDA JÄMSTÄLLDHETSARBETET VID MALMÖ HÖGSKOLA

Under projektets gång har personalomsättningen bland mellancheferna vid Malmö högskola varit stor. Sedan fokusgrupperna genomfördes 2010 och fram till mars 2012 har 18 av 36 mellanchefer slutat som chefer.[9] Den stora personalomsättningen de senaste två åren kan delvis förklaras med att omorganisationer inom några fakulteter har föranlett chefsbyten och förändringar i ledningsstrukturen.

En personalomsättning på 50 procent bland mellancheferna ställer stora krav på arbetet med chefsförsörjning. Det finns en risk att verksamheten blir sårbar i både operativt och strategiskt hänseende innan nya mellanchefer har hunnit hämta in den kunskap och erfarenhet som de behöver för att kunna leda verksamheten och medarbetarna mot de mål som finns. Vidare finns det en ökad risk för att jämställdhetsfrågor nedprioriteras. Högskolan står således inför utmaningen att dels säkra återväxten av mellanchefer som leder lärare, dels förebygga täta chefsbyten som innebär ett läckage av kompetens. Jämställdhetsfrågorna behöver få ett större strategiskt fokus och integreras i den dagliga verksamheten.

Jämställdhetsintegrering äger rum i linjeorganisationen, i den befintliga maktstrukturen och ledningssystemet med målet att förändra maktordningen mellan män och kvinnor. Det kräver att vi analyserar det dagliga arbetet utifrån olika aspekter. Denna rapport är ett led i detta arbete. Vi måste tydliggöra hur vi gör kön för att kunna reflektera över hur vi brukar agera och medvetet kunna välja att agera annorlunda.

Malmö högskola har kommit relativt långt när det gäller kvantitativ jämställdhet, men det behövs ytterligare åtgärder för att uppnå även kvalitativ jämställdhet i organisationen. Avslutningsvis återger vi de områden som har identifierats under projektets gång som viktiga för att arbeta för kvalitativ jämställdhet. Vissa av dessa områden återfinns även i Malmö högskolas nya likabehandlingspolicy. Det visar hur samarbetet mellan praktik och forskning under projektet har gett resultat som successivt har vävts in i det dagliga arbetet med jämställdhet och likabehandling vid Malmö högskola.[10]

Ledarskap i högskolan

> Ledande befattningar och uppdrag tillsätts på ett sådant sätt att både kvinnors och mäns kompetens synliggörs och tas till vara. Uppdrag och mandat är tydligt beskrivna och kopplade till chefens ansvar.

Beslutsfattande

> Beslut fattas i enlighet med gällande samverkansavtal enligt lagen om medbestämmande i arbetslivet, vilket medför ökad delaktighet och genomskinlighet i beslutsfattandet.

[9] Av de 18 personer (lika många kvinnor som män) som har slutat som mellanchefer har 10 gått tillbaka till sin roll som lärare eller forskare, 4 (2 kvinnor och 2 män) gått vidare till högre chefsjobb inom högskolan, 3 fått nya mellanchefsjobb inom eller utanför Malmö högskola och en gått i pension.

[10] För en mer detaljerad beskrivning av jämställdhetsarbetet vid Malmö högskola se Bilaga 3.

Arbetsfördelning

> Den som planerar arbetet ska se till att kvinnor och män får en likvärdig arbetsbelastning och likvärdigt arbetsinnehåll.

Möten

> Möten organiseras och genomförs på ett sådant sätt att såväl kvinnor som män deltar, kommer till tals och blir lyssnade på.

Karriär

> Kompetensplanering genomförs så att både kvinnors och mäns kapacitet tas tillvara med hänsyn till verksamhetens behov idag och i framtiden.

Lön

> Vid lönesättning finns tydliga och könsneutrala kriterier där krav i arbetet, kompetens och arbetsresultat framgår så att alla medarbetare vet utifrån vilka kriterier deras lön sätts.

Balans mellan arbete och privatliv

> Arbetet planeras och genomförs så att medarbetare och chefer kan förena förvärvsarbete och privatliv och föräldraskap och chefskap.

För att förverkliga ovanstående krävs att Malmö högskola integrerar likabehandlings- och jämställdhetsfrågorna i det dagliga arbetet både operativt och strategiskt, så som det är fastställt i den gällande likabehandlingspolicyn för medarbetare. När det gäller ansvaret för detta arbeta vill vi avslutningsvis citera Malmö högskolas rektor, Stefan Bengtsson:

Vi har alla inom Malmö högskola ansvar för likabehandlingsfrågorna. Ett särskilt ansvar vilar dock på cheferna, som ska vara pådrivande när det gäller dessa frågor.

REFERENSER

Acker, J. & Van Houten, D. R. (1974). Differential Recruitment and Control. The Sex Structuring of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (2), s. 152–163.

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies. A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4 (2), s. 139–158.

Alexanderson, K. & Östlin, P. (2001). Work and ill-health among women and men in Sweden. I S. Marklund (red.), *Worklife and Health in Sweden* 2000 (s. 119–134). Stockholm: National Institute for Working Life.

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

Bildt, C. & Michélsen, H. (2002). Gender differences in the effects from working conditions on mental health. A 4-year follow-up. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 75, s. 252–258.

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

Dallner, M., Lindström, K., Elo, A-L., Skogstad, A., Gamberale, F., Hottinen, V., Knardahl,S. & Ørhede, E. (2000). *Användarmanual för QPSNordic*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Derogatis L. R., Lipman, R. S., Rickels, K., Uhlenhuth, E. H. & Covi, L. (1974). The Hopkins symptom checklist (HSCL). A self-report symptom inventory. *Behavioral Science*, 19, s. 1–15.

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

Eriksson, L. & Amnéus, I. (2010). *Universitet & högskolor. Högskoleverkets årsrapport*. 2010. Stockholm: Högskoleverket.

Fenstermaker, S. & West, C. (2002). *Doing gender, doing difference. Inequality, power, and institutional change*. New York: Routledge.

Gothlin, E. (1999). *Kön eller genus?* Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning.

Gunnarsson, E. (2007). Other Sides of the Coin. A Feminist Perspective on Robustness in Science and Knowledge Production. *International Journal of Action Research*, 3(3), s. 349 – 363.

Hernes, H. M. (1988). Skandinaviske kvinners medborgarskap i velferdsstaten. I Hernes, H. M. (red.), *Kjønn og velferdsstat*. Bergen: Alma mater.

Hirdman, Y. (1988). Genussystemet, Reflektioner kring kvinnors sociala underordning. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 3, s. 49–63.

Hjalmarsson, M. (2011). Manligt kön är en merit. *Pedagogiska magasinet*, 1, s. 55-60.

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

HSV. (2009). Högskoleverkets årsrapport 2009:12. Stockholm: Högskoleverket.

Härenstam, A., Westberg, H., Karlqvist, L., Leijon, O., Rydbeck, A., Waldenström, K., Wiklund, P., Nise, G. & Jansson, C. (2000). Hur kan könsskillnader i arbets- och livsvillkor förstås? Metodologiska och strategiska aspekter samt sammanfattning av MOA-projektets resultat ur ett könsperspektiv. *Arbete och hälsa*, 15, s. 1–165.

Jacobsson, G. (2008). *Kvinnor och män i högskolan*. Stockholm: Högskoleverket.

Jordansson, B. (2003). *Genusprofessurerna – skildring av en process. Vad hände i universitetsvärlden när politikerna gjorde en satsning på genusprofessurer?* Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kristensen, T. S. (2001). Copenhagen Psychosocial Questionnaire. I M. Hagberg et al. (red.), x2001. *Exposure assessment in epidemiology and practice*. *Arbete och Hälsa*, 10, s. 210–213.

Lindberg, P. & Vingård, E. (2012). *Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Lipman-Blumen, J. (1976). Toward a Homosocial Theory of Sex Roles. An Explanation of the Sex Segregation of Social Institutions. *Signs*, 1 (3), s. 15–31.

Lundberg, U., Mårdberg, B., & Frankenhaeuser, M. (1994). The total workload of male and female white collar workers as related to age, occupational level, and number of children. *Scandinavian Journal of Psychology*, 35, s. 315–327.

Lönnerskog Nilsson, H. (2011). *Storytelling – att skriva om berättelsen om akademin*. Rapport. Umeå: Umeå universitet.

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

Malmö högskolas riskhantering, 2012.

Malmö högskolas årsredovisningar 2007, 2008, 2009 och 2012. http://www. mah.se/Om-Malmo-hogskola/fakta-statistik/Hogskolan-i-siffror/

Persson, A. (2006). Nöjda som lärare, missnöjda som anställda – skolexistens mellan mening och missnöje. I Petersson, H., Leppänen, V., Jönsson, S. & Tranquist, J. (red.), *Villkor i arbete med människor. En antologi om human servicearbete*, s. 19–36.

Peterson, H. (2010). *Akademiskt ledarskap i balans? Kvinnor på ledande positioner vid svenska universitet och högskolor* 1990–2010. Linköping: Tema T.

Pincus, I. (1998). *Från kvinnofrågor till könsmaktstruktur. Den svenska jämställdhetspolitikens utveckling* 1972–1997. Örebro: Kvinnovetenskapligt forum.

Prop. 1993/94:147. *Delad makt delat ansvar. Regeringens proposition om jämställdhetspolitiken*.

Rönnblom, M. (2011). Vad är problemet? Konstruktioner av jämställdhet i svensk politik. *Tidskrift för Genusvetenskap*, 2–3, s. 33–55.

Sandström, U., Wold, A., Jordansson, B., Ohlsson, B. & Smedberg, Å. (2010). *Hans Excellens. Om miljardsatsningarna på starka forskningsmiljöer*. Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan.

SCB (2002). *Arbetsmiljön vid svenska universitet och högskolor våren 2002*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

SCB (2010). *På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet. 2010*. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

SOU 1990:44. *Demokrati och makt i Sverige: Maktutredningens huvudrapport*.

SOU 2007:15. *Jämställd medborgarservice. Goda råd om jämställdhetsintegrering*.

SOU 2007:108. *Kön, makt och statistik. Utredningen om kvinnor och män på maktpositioner i det svenska samhället*.

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

Thurén, B-M. (1996). Om styrka, räckvidd och hierarki, samt andra genusteoretiska begrepp. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, 3–4, s. 69–85.

Thurén, B-M. (2003). *Genusforskning. Frågor, villkor och utmaningar*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Törnqvist, M. (2006). *Könspolitik på gränsen. Debatterna om varannan damernas och Thamprofessurerna*. Lund: Arkiv.

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

Wennerås, C. & Wold, A. (1997). Nepotism and sexism in peer-review. *Nature*, 387, s. 341–343.

West, C. & Zimmerman, D. H. (1987). Doing gender. *Gender and Society*, 1, s. 125–151.

Wittbom, E. (2009). *Att spränga normer. Om målstyrningsprocesser för jämställdhetsintegrering*. Stockholm: Stockholms universitet.

Wreder, Å. (2008). *How leadership and new technology influence the work environment. Experiences taken from Swedish organizations*. Luleå: Luleå University of Technology.

Young, I. M. (1990). *Justice and the politics of difference*. Princeton: Princeton University Press.

Ås, B. (1978). Hersketeknikker. *Kjerringråd*, 3, s. 17–21.

BILAGA 1. MALMÖ HÖGSKOLAS ORGANISATION OCH STYRNING

Vid Malmö högskola fanns 2010 tre beslutsnivåer: styrelse, rektor och område/fakultet. Figur 1 visar Malmö högskolas organisation och ledningsstruktur 2010–2011.

Malmö högskolas högsta beslutande organ är högskolestyrelsen, som består av 18 personer. Styrelsen hade 2010 följande sammansättning: ordförande och vice ordförande (2 kvinnor), ledamöter (6 män och 1 kvinna), lärarrepresentanter (2 män och 1 kvinna), fackliga representanter (1 män och 1 kvinna), studentrepresentanter (3 män) samt sekreterare (1 kvinna).

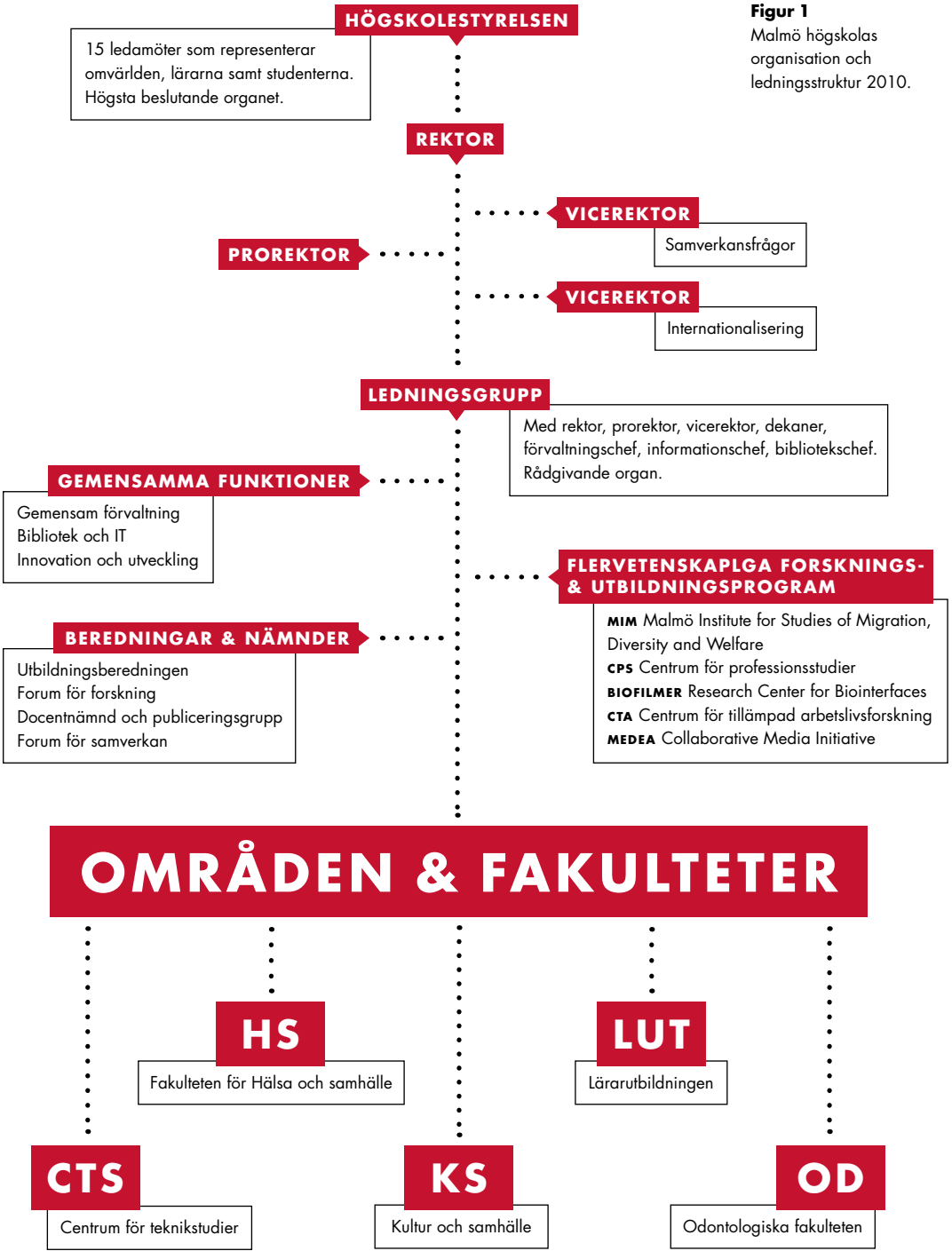
Högskolans verkställande ledning, tillika myndighetschef, är rektor. Malmö högskolas delegations- och beredningsordning styr vilka beslut rektor kan fatta och vilka som är möjliga att delegera vidare inom organisationen. Som stöd i sitt beslutsfattande har rektor olika grupper som fungerar som forum för dialog och informationsutbyte. Det är dock bara rektor som har makt att fatta beslut om frågor som varit uppe till diskussion i dessa grupper eller har föredragits i rektors beslutssammanträde, rektorsmötet. Ledningsgruppen består av rektor, prorektor, vicerektorer, dekaner, BIT-chef, förvaltningschef samt informationschef. Där behandlas strategiska och övergripande frågor om verksamhetens uppdrag (utbildning, forskning och samverkan), medarbetarfrågor i vid bemärkelse samt resursfördelningsfrågor. Könsfördelningen i rektors ledningsgrupp 2010 var sex kvinnor och sex män.

Det finns tre centrala beredningsorgan:[11] utbildningsberedningen, forum för forskning och forum för samverkan. De har till uppgift att bereda förslag till rektor inför rektorsbeslut eller som underlag för rektors förslag till högskolestyrelsen. Könsfördelningen i dessa centrala beredningsorgan vid Malmö högskola 2010 framgår av Tabell 1.

Utbildningsberedningen ansvarar för att samordna och genomföra det övergripande kvalitetsarbetet för utbildning på grundnivå och avancerad nivå vid Malmö högskola enligt gällande kvalitetsplan. Utbildningsberedningen ansvarar också för att bereda ärenden till rektor och högskolestyrelse rörande högskolans utbud och inrättandet av nya utbildningsprogram och examina. Under utbildningsberedningen finns en inrättandenämnd, som bereder ärenden till utbildningsberedningen i rörande inrättandet av nya utbildningsprogram.

Utbildningsberedningen består av en ordförande (prorektor), fem ledamöter (ordförande i respektive fakultets och områdes utbildningsnämnd) och en ledamot från Biliotek och IT. Vidare ingår två studentledamöter som utses av Studentkåren Malmö och en studentledamot som utses av OD:s studentkår. Representanter för studieadministrativa avdelningen och informationsavdelningen deltar i utbildningsberedningens sammanträden när relevanta frågor behandlas. Personalorganisationerna har närvaro- och yttranderätt.

[11] Enligt följande beslut Dnr Mahr 10-08/129, Dnr Mahr 10-2009/426 och Dnr Mahr 10-2011/61



Figur 1
Malmö högskolas organisation och ledningsstruktur 2010.

Utbildningsberedningen bistås av en tjänsteman (kvalitetskoordinator) och en sekreterare (utbildningshandläggare).

Forum för forskning har till uppgift att vara ett högskolegemensamt stöd som samordnar övergripande frågor rörande forskning och utbildning på forskarnivå. Forumet är en referens- och arbetsgrupp med expertkompetens som på olika sätt ska stimulera högskolans forskning och utbildning på forskarnivå. Forum för forskning är inte ett beslutande organ men kan bereda ärenden inför beslut av rektor och högskolestyrelsen samt själv ta upp ärenden vid behov. Under forum för forskning sorterar högskolans docentnämnd och publiceringsgrupp.

Forum för forskning består av 12 ledamöter med hög vetenskaplig kompetens. Ordförande (rektor) leder forum för forskning och en vice ordförande väljs bland de ledamöter som är vetenskapligt kompetenta i forum för forskning. Fyra av ledamöterna är dekaner. Övriga åtta ledamöter nomineras av högskolans fakulteter och områden. Vidare ingår två studentledamöter som utses av Studentkåren Malmö och en studentledamot som utses av OD: studentkår. Personalorganisationerna har närvaro- och yttranderätt. Forum för forskning bistås av en tjänsteman (forskningskoordinator) och en sekreterare (forskningshandläggare). När det är påkallat medverkar tjänstemän från Bibliotek och IT, informationsavdelningen och innovation och utveckling i sammanträdena. Uppdraget i forum för forskning är tidsbegränsat och nuvarande ledamöter sitter till och med år 2012.

I beslut Mahr 10-08/129 står att könsfördelningen ska vara jämn i forum för forskning. Varje fakultet/område nominerar fyra kandidater som ledamöter. De nominerade ska vara tillsvidareanställda lärare med docent- eller professorskompetens som arbetar minst halvtid vid högskolan. Av de nominerade kandidaterna lägger ledningen för högskolan fram ett förslag till lämpliga ledamöter med hänsyn till jämn könsfördelning och forskningsinriktningens representation och därefter fattar rektor beslut om ledamöter i forum för forskning.

Forum för samverkan utgör ett högskolegemensamt stöd som samordnar övergripande frågor och aktiviteter rörande högskolans samverkan med det omgivande samhället och på olika sätt ska främja och stimulera högskolans samverkan med externa aktörer. Forum för samverkan är en referens- och arbetsgrupp, inte ett beslutande organ, men kan bereda ärenden inför beslut av rektor och högskolestyrelse samt själv ta upp ärenden.

I forum för samverkan ingår sju ledamöter som ska avspegla högskolans samverkan med omgivande samhälle. Utöver de sju ledamöterna leds forum för samverkan av en ordförande, som är vicerektor med ansvar för samverkansfrågor. En vice ordförande väljs bland ledamöterna. Vidare ingår två studentledamöter som utses av Studentkåren Malmö och en studentledamot som utses av OD:s studentkår. Personalorganisationerna ges möjlighet att vara företrädda. Forum för samverkan bistås av en tjänsteman. Tjänstemän från BIT och informationsavdelningen deltar i sammanträdena i relevanta frågor.

I beslut Mahr 10-2009/426 står att könsfördelningen ska vara jämn i forum för samverkan. Varje fakultet eller område nominerar två kandidater (en kvinna och en man) till ledamotsposterna. Kandidaterna ska vara tillsvidareanställda och arbeta minst halvtid vid högskolan. Ledningen för högskolan diskuterar de nominerade kandidaterna och därefter utser rektor ledamöterna. En mandatperiod omfattar två år.

Tabell 1
Könsfördelning i centrala beredningsorgan vid Malmö högskola 2010.

	Ordförande		Ledamöter		Studentkåren		Arbetstagar-organisationer		Övriga		Totalt	
Beredningsorgan	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K
Utbildningsberedningen	0	1	2	3	3	0	2	0	0	2	7	6
Forum för forskning	1	0	9	4	1	2	1	1	1	1	13	8
Forum för samverkan	0	1	3	3	1	1	1	1	0	1	5	7
Totalt	1	2	14	10	5	3	4	2	1	4	25	21

Gemensamma förvaltningen har ett högskoleövergripande ansvar för bland annat de administrativa funktionerna. Den leds av förvaltningschefen och av honom underställda avdelningschefer och där finns bland annat rektorskansliet, personal- och löneavdelningen, ekonomiavdelningen, informationsavdelningen, internationella avdelningen och studieadministrativa avdelningen. Det fristående området bibliotek och IT har i uppdrag att arbeta både övergripande och områdesanpassat.

Förutom det som ovan ryms i linjeorganisationen, finns det ett antal centrumbildningar/forskningsinstitut som går på tvären genom linjeorganisationen.

Malmö högskolas utbildning och forskning är indelad i flervetenskapliga fakulteter och varje fakultet har en fakultetsstyrelse. Varje fakultetsledning har uppdrag att utveckla och leda verksamheten samt ansvara för resursfördelningen inom fakulteten. I fakultetsstrukturen finns dels beslutande organ i form av nämnder, dels rådgivande och beredande organ i form av utskott, kommittéer och arbetsgrupper med tydliga och avgränsade uppdrag. Fakultetsledningen har ett övergripande ansvar för verksamhetens innehåll och uppdrag inom de budgetramar som högskolestyrelsen har fastställt för fakulteten. I varje fakultetsstyrelse ska ingå 7 till 10 lärarrepresentanter, 3 externa ledamöter samt 3 studentrepresentanter. Totalt finns 84 personer i Malmö högskolas fakultetsstyrelser varav 38 kvinnor (45 procent). Som framgår av Tabell 2 är två av de fem ordförandena kvinnor. Av studenterna vid lärosätet är 67 procent kvinnor, medan 50 procent studentrepresentanter i fakultetsstyrelserna är män.

Tabell 2
Könsfördelning i fakultetsstyrelser vid Malmö högskola 2010

Fakultet	Ordförande		Vice ordförande		Lärar-repres.		Externa ledamöter		Student företrädare		Arbetstagar org.		Totalt	
	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K
CTS	0	1	–	–	4	3	1	1	3	0	2	1	10	6
KS	1	0	0	1	6	5	1	0	1	2	2	1	11	9
LUT	1	0	0	1	5	6	1	0	1	2	1	0	9	9
HS	0	1	1	0	5	6	0	1	1	2	1	1	8	7
OD	1	0	0	1	3	4	1	0	1	1	2	1	8	7
Totalt	3	2	1	3	23	24	4	2	7	7	8	4	46	38

Uppdraget som dekan och mellanchef

Malmö högskolas delegations- och beredningsordning styr chefernas mandat att utföra sitt uppdrag. På Malmö högskola saknas skriftliga överenskommelser där det framgår vilket uppdrag och ansvar chefer har i sin roll som chef samt vad som förväntas av cheferna inom områden som personal, ekonomi och verksamhet. Det chefskontrakt som finns beskriver villkoren för anställningen som chef.

Rekrytering till chefsuppdrag

Det har funnits olika traditioner när det gäller rekryteringen till mellanchefspositioner på högskolans olika områden. En del av mellancheferna har besvarat en annons och fått uppdraget i konkurrens med andra sökande, andra har blivit internt rekryterade. Idag utannonseras merparten av de vakanta mellanchefspositioner såväl internt som externt.

Chefsförordnadet

Mellanchefernas förordnande skiljer sig också åt på de olika fakulteterna. På alla fakulteter utom OD är uppdragen tidsbegränsade och löper normalt på tre år med möjlighet till tre års förlängning. Det finns dock undantag och en del mellanchefer har innehaft sina uppdrag i mer än sex år. På HS löper mellanchefernas förordnanden ut samtidigt som dekanens; tanken är att dekanen ska kunna välja sina mellanchefer. Omfattning på den tid som mellancheferna har fått avsatt för sina chefsuppdrag varierar från 80 till 20 procent av anställningen.

Personalansvar

Mellanchefer vid Malmö högskola ansvarar för mellan 5 och 90 medarbetare. På KS har cheferna 35–90 medarbetare; alla enheter har jämn könsfördelning. Mellanchefer på LUT har 33–48 medarbetare; alla enheter är kvinnodominerade. HS chefer har 11–33 medarbetare; en enhet har jämn könsfördelning, två enheter är mansdominerade och tre är kvinnodominerade. Chefer på OD har 5–35 medarbetare; tre av enheterna har en jämn köns-

fördelning, en är mansdominerad och åtta är kvinnodominerade. CTS chefer har 26–40 medarbetare; båda enheter är mansdominerade. Tabell 3 visar enheterna som tillhör de olika fakulteter samt mötesplatser för chefer och medarbetare.

Tabell 3
Malmö högskolas fakulteter, enheter och mötesplatser för mellanchefer 2010.

Fakultet	Enheter	Mötesplats dekan och mellanchefer	Mötesplats mellanchefer och medarbetare
CTS	Datavetenskap Medieteknik och produktutveckling	Ledningsgrupp	Arbetsplatsträff
KS	Globala politiska studier, GPS Språk, migration och samhälle (f.d. IMER) Konst, kultur och kommunikation, K3 Urbana studier, US Centrum för kompetens-breddning, CKB	Ledningsgrupp	Arbetsplatsträff
LUT	Barn-unga-samhälle (BUS) Idrottsvetenskap (IDV) Individ och samhälle (IS) Kultur-språk-medier (KSM) Natur-miljö-samhälle (NMS) Skolutveckling och ledarskap (SOL)	Ledningsgrupp	Arbetsplatsträff
HS	Folkhälsovetenskap Omvårdnad Socialt arbete Forskning hälsa och samhälle samt socialt arbete Biomedicinsk laboratorie-vetenskap och teknologi Forskning biomedicinsk laboratorievetenskap och teknologi Forskning i vårdvetenskap	Ledningsgrupp	Arbetsplatsträff
OD	Cariologi Endodonti Klinisk bettfysiologi Käkkirurgi & Oral medicin Odontologisk röntgendiagnostik Odontologisk teknologi Oral biologi Oral diagnostik Oral patologi Oral protetik Ortodonti Parodontologi Pedodonti Samhällsodontologi	Fakultetslunch	Arbetsplatsträff

Medarbetare i högskolesektorn

Andelen kvinnor bland lärarna på Sveriges högskolor och universitet ökade 2001– 2010, mest bland lektorerna och professorerna (se Tabell 4).

Tabell 4
Könsfördelningen bland undervisande personal i högskolor och universitet i Sverige

Medarbetare (helår)	2010 Kvinnor	% kv	Män	Totalt	2001 Kvinnor	% kv	Män	Totalt
Adjunkt	3184	55	2553	5738	3379	52	3082	6461
Annan forsk./ underv. personal	2437	44	3065	5502	1473	43	1963	34367
Gäst-/timlärare	206	46	242	448				
Lektor	3094	43	4026	7120	1665	29	4049	5715
Professor	966	21	3549	4515	462	14	2806	3268
Totalt	9886	42	13435	23322	6979	37	11901	18880

BILAGA 2. MEDARBETARENKÄTFRÅGOR OCH ANALYS AV MATERIALET

Enkäten innehöll följande frågor och frågeområden. Frågeområden markerade med asterisk är hämtade från Dallner m.fl., 2000.; frågor om arbetstillfredsställelse från Kristensen, 2001; frågor om ohälsa från Derogatis m.fl., 1974. Övriga frågor har vi själva tagit fram.

Bakgrundsfrågor
Ålder, kön, hemmavarande barn under 18 år (1 = ja, 2 = nej), befattning (1 = adjunkt, 2 = lektor/professor, 3 = annan läraranställning), fakultet/område samt anställningsvillkor (1 = tillsvidareanställning, 2 = tidsbegränsad anställning).

Arbetsbelastning*
1) Är din arbetsmängd så ojämnt fördelat att arbetet hopar sig?
2) Hur ofta har du för mycket att göra?
Skala från 1 (mycket sällan eller aldrig) till 5 (mycket ofta eller alltid).

Positiva utmaningar i arbetet*
1) Innebär ditt arbete positiva utmaningar?
2) Tycker du att ditt arbete är meningsfullt?
Skala från 1 (mycket sällan eller aldrig) till 5 (mycket ofta eller alltid).

Förutsättningar att upprätthålla ett gott förhållande till studenter
Skala från 1 (mycket sällan eller aldrig) till 5 (mycket ofta eller alltid).

Arbetsuppgifter utan att få resurser som behövs för att utföra dem
Skala från 1 (mycket sällan eller aldrig) till 5 (mycket ofta eller alltid).

Möjlighet att påverka*
Kan du påverka beslut som är viktiga i ditt dagliga arbete?
Skala från 1 (mycket sällan eller aldrig) till 5 (mycket ofta eller alltid).

Socialt arbetsklimat*
Hur är arbetsklimatet på din enhet/avdelning/institution?
1) Uppmuntrande och stödjande
2) Misstänksamt och kontrollerande
3) Avslappnat och trivsamt
Skala från 1 (mycket lite eller inte alls) till 5 (väldigt mycket).

Uppmuntrande ledarskap*

Min närmaste chef:

1) Uppmuntrar mig att delta i viktiga beslut
2) Uppmuntrar mig att säga ifrån när jag har en annan åsikt
3) Bidrar till att utveckla mina färdigheter

Skala från 1 (instämmer inte alls) till 6 (instämmer helt).

Rättvist ledarskap*

Min närmaste chef:

1) Behandlar medarbetare rättvist och jämlikt
2) Fördelar arbetet opartiskt och rättvist

Skala från 1 (instämmer inte alls) till 6 (instämmer helt).

Stöd från chef*

1) Om du behöver, får du stöd och hjälp med ditt arbete från din närmaste chef?
2) Om du behöver, är din chef villig att lyssna på problem som rör ditt arbete?
3) Får du uppskattning för dina arbetsprestationer från din närmaste chef?

Här ingick även frågan ”Om du behöver, är din närmaste chef villig att lyssna på problem som rör ditt privatliv?” På grund av stort bortfall och deltagarnas kommentarer om att frågan var svår besvara analyserades den inte vidare.

Skala från 1 (mycket sällan eller aldrig) till 5 (mycket ofta eller alltid).

Arbetstillfredsställelse

1) Hur tillfredsställd är du med dina framtidsutsikter?
2) Hur tillfredsställd är du med den fysiska arbetsmiljön?
3) Hur tillfredsställd är du med hur dina kunskaper tas tillvara?

Skala från 1 (mycket tillfredsställd) till 4 (mycket otillfredsställd). Svaren omkodades sedan så att högre siffra indikerar större tillfredsställelse.

Ohälsa

1) Har du haft huvudvärk?
2) Har du haft insomnings- eller sömnsvårigheter?
3) Har du känt dig spänd eller stressad?
4) Har du känt yrsel eller svimningskänslor?
5) Har du känt sig ledsen eller nere?
6) Har du varit ängslig?
7) Har du haft hjärtklappning?

Skala från 1 (inte alls besvärad) till 4 (allvarligt besvärad).

Svårigheter att kombinera arbets- och familjeliv*

1) Påverkar kraven från arbetet hem- och familjelivet på ett negativt sätt?
2) Påverkar kraven från hem/familj arbetet på ett negativt sätt?
   Skala från 1 (mycket sällan eller aldrig) till 5 (mycket ofta eller alltid).

Kompetensutveckling och karriärmöjligheter

1) Erbjuder ditt arbete möjligheter att utveckla din kompetens?
2) Finns det i ditt arbete utrymme för reflexion och eftertanke?
3) Är du nöjd med dina karriärutvecklingsmöjligheter inom högskolan?
4) Har kvinnor och män samma möjligheter att göra karriär inom högskolan?
   Skala från 1 (i mycket stor utsträckning) till 5 (i mycket liten utsträckning). Svaren omkodades sedan så att högre siffra indikerar större utsträckning.

Negativ särbehandling

1) Har du märkt att någon blivit negativt särbehandlat på grund av kön på din arbetsplats?
2) Har du själv under senaste året på din arbetsplats upplevt en sexistisk eller könskränkande jargong?
3) Har du själv under senaste året på din arbetsplats upplevt osynliggörande, t.ex. vid möten, som du upplever beror på ditt kön?
4) Har du själv under senaste året på din arbetsplats upplevt förlöjligande som du upplever beror på ditt kön?
5) Har du själv under senaste året på din arbetsplats upplevt lönediskriminering på grund av ditt kön?
6) Har du själv under senaste året på din arbetsplats upplevt någon annan typ av negativ särbehandling på grund av ditt kön?
   Skala från 1 (mycket sällan eller aldrig) till 5 (mycket ofta).

Favorisering

Har du upplevt att någon eller några har favoriserats på din arbetsplats på grund av kön?

Svarsalternativen var 1 (ja) och 2 (nej). De som hade upplevt favorisering kunde i ett öppet svar beskriva vem eller vilka som hade favoriserats och på vilket sätt.

Deltagarna frågades även om deras närmaste chef var en kvinna eller en man och om de var nöjda med hur deras närmaste chef arbetade med jämställdhet mellan kvinnor och män på arbetsplatsen. De som inte var nöjda kunde i ett öppet svar beskriva hur de skulle vilja att deras närmaste chef arbetade med jämställdhet på arbetsplatsen.

Enkäten avslutades med en öppen fråga där deltagarna kunde skriva övriga synpunkter eller kommentarer som rörde jämställdhet på arbetsplatsen.

Analys av materialet

Data från enkäten har analyserats med hjälp av statistikprogrammet PASW statistics 18 (SPPS) med avseende på följande:

1) Skillnader mellan kvinnor och män (T-test)
2) Skillnader mellan adjunkter och lektorer/professorer (T-test)
3) Skillnader mellan medarbetare som har en kvinna respektive en man som närmaste chef (T-test)
4) Samband mellan enkätsvaren och hälsa/ohälsa (korrelationer)

Tabell 1
Medelvärden (M), standardavvikelser (SD) samt skillnader mellan kvinnor och män

		Kvinnor (n = 192)		Män (n = 140)		
	Frågeområde/fråga	M	SD	M	SD	t-värde
1.	Arbetsbelastning	3.98	0.77	3.91	0.68	–0.98
2.	Positiva utmaningar	4.16	0.60	3.89	0.79	–3.32 **
3.	Förhållande till studenter	3.50	0.93	3.26	1.08	–2.21 *
4.	Uppgifter utan resurser	3.62	1.04	3.55	1.08	–0.55
5.	Möjlighet att påverka	3.43	0.86	3.48	0.93	0.59
6.	Socialt arbetsklimat	3.64	0.82	3.75	0.84	1.49
7.	Uppmuntrande ledarskap	3.80	1.14	4.01	1.41	1.55
8.	Rättvist ledarskap	4.00	1.41	4.28	1.44	1.88
9.	Stöd från chefen	3.48	0.97	3.56	0.98	0.90
10.	Missnöje med chefens jämställhetsarbete	1.27	0.44	1.08	0.28	–4.14 **
11.	Arbetstillfredsställelse	2.67	0.58	2.63	0.60	0.54
12.	Ohälsa	1.89	0.63	1.88	0.59	–0.33
13.	Arbetet påverkar familjelivet negativt	3.03	1.09	2.90	0.97	–0.53
14.	Familjen påverkar arbetet negativt	1.93	0.98	1.99	0.87	0.44
15.	Kompetensutvecklingsmöjligheter	3.22	1.08	3.29	1.14	0.54
16.	Utrymme för reflexion	2.63	1.01	2.79	1.04	1.37
17.	Karriärutvecklingsmöjlighet	2.70	1.10	2.83	1.19	0.94
18.	Karriärmöjligheter lika för båda kön	3.21	1.01	3.97	1.00	6.50 **
19.	Negativ särbehandling på grund av kön	1.98	1.10	1.46	0.86	–4.40 **
20.	Sexistisk jargong	1.40	0.75	1.26	0.61	–1.52
21.	Osynliggörande	1.73	1.08	1.29	0.68	–4.00 **
22.	Förlöjligande	1.38	0.77	1.23	0.69	–1.61
23.	Lönediskriminering	2.12	1.22	1.28	0.69	–7.01 **
24.	Favorisering	1.32	0.47	1.14	0.35	3.57 **

* p < 0.05. ** p < 0.01. Fråga 1–6, 9–10, 13–23: skala 1–5. Fråga 7–8: skala 1–6. Fråga 11–12: skala 1–4. Fråga 24: skala 1–2.

	Frågeområde/fråga	Adjunkter (n=169) M	SD	Lektorer (n=153) M	SD	t-värde
1.	Förhållande till studenterna	3.51	0.98	3.26	1.01	2.30 *
2.	Kompetensutvecklingsmöjligheter	3.12	1.13	3.39	1.07	–2.24 *
3.	Karriärutvecklingsmöjligheter	2.60	1.15	2.93	1.10	2.53 *
4.	Karriärmöjligheter lika för kvinnor och män	3.66	1.04	3.38	1.08	2.30 *
5.	Negativ särbehandling på grund av kön	1.62	0.98	1.91	1.06	–2.47 *
6.	Sexistisk jargong	1.18	0.47	1.49	0.83	–4.42 **
7.	Osynliggörande	1.42	0.87	1.69	1.02	–2.49 *
8.	Förlöjligande	1.23	0.65	1.41	0.82	–2.12 *

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$.

Tabell 2
Medelvärden (M), standardavvikelser (SD) samt skillnader mellan adjunkter och lektorer.

BILAGA 3. JÄMSTÄLLDHETSARBETET VID MALMÖ HÖGSKOLA

Malmö högskola har genom åren gjort olika insatser för att öka kunskapen om och skapa samsyn kring hur högskolan arbetar för att vara en inkluderande arbetsplats där kärnverksamheten sätts i fokus och alla kompetenser tas till vara. Nedan beskrivs några av insatserna under senare år.

Kompetensförsörjning ur ett jämställdhetsperspektiv
För att kompetensförsörjningen ska säkerställas på kort och lång sikt krävs ett strategiskt kompetensförsörjningsarbete där jämställdhets- och likabehandlingsfrågor integreras. Dessa är några av de insatser som görs eller har gjorts för att förbättra den kvantitativa jämställdheten sett ur ett kvantitativt perspektiv.

- Krav på jämn könsfördelning i alla nämnder och styrelser.
- Personer ska rekryteras på grundval av sin kompetens
- Ett ledarutvecklingsprogram för presumtiva chefer har genomförts vid tre tillfällen (2003, 2005, 2007). Programmet hade i uppdrag att få fram fler potentiella chefer som var förbereda att ta på sig ett chefs- och ledaruppdrag vid lärosätet. Vidare fanns fokus på att få fler kvinnor att aktivt välja att bli chef.
- Malmö högskola kräver vid rekrytering av lärare att de sökande ska ha kunskap om genus. Detta ska anges i lärarens meritportfölj vid ansökan för arbete som lärare.

Kompetensutveckling och jämställdhet
Lärosätet måste arbeta med medarbetarna för att ta tillvara all kompetens i organisationen. Nedan beskrivs några av de insatser som görs eller har gjorts för att höja och utveckla kompetensen inom jämställdhet och likabehandling.

- I högskolepedagogiska kurser ingår jämställdhets- och likabehandlingsfrågorna, med fokus på att bemöta studenter.
- Cheferna utbildas i diskrimineringslagstiftningen.
- Medarbetare och studenter erbjuds inspirationsföreläsningar på temat jämställdhet och likabehandling i bred bemärkelse.
- Lärosätet har vid flera tillfällen de senaste åren arbetat med interaktiv teater för att åskådliggöra likabehandling i vardagen och öka medvetenheten om vad kränkningar och särbehandling kan innebära samt visa hur man kan bryta mönster. Målgruppen var både chefer och medarbetare.
- Konceptet ”Se hit – likabehandling i vardagen” har genomförts 2–3 gånger per termin sedan starten hösten 2010. Chefer och deras medarbetare ges möjlighet att reflektera över och diskutera vad lagen, forskningen,

statistiken och historien säger om jämställdhet och likabehandling på arbetsplatser och att med utgångspunkt i faktiska händelser diskutera alternativa sätt att agera i olika situationer.

- Lunchmöten om likabehandling i vardagen har hållits sedan 2011. Där får medarbetare och chefer ta del av aktuell forskning inom området likabehandling, för att sedan tillsammans diskutera vad likabehandling innebär för dem i vardagen på den egna arbetsplatsen. Teman under 2011 var ”kön”, ”etnicitet” och ”religion” och sammanlagt hölls fem lunchmöten under året.

TEXT
Tuija Muhonen
Cristina Liljeroth
Christina Scholten

FOTO
Leif Johansson/XRAY: omslaget (Susanna Hedenborg och Kutte Jönsson); sidan 10 (Maaike Hajer) och sidan 22 (Frida Wikstrand).
Christoffer Lomfors: sidan 66 (Stefan Bengtsson)

FORM
Jonny Andersson/JADESIGN

TRYCK
Exaktaprinting, 2012

Vad innebär jämn könsfördelning på mellanchefsnivå för den kvalitativa jämställdheten i organisationen?





mah.se

MALMÖ HÖGSKOLA