Från ord till handling

Forskningsbaserad utveckling av jämställdhetsarbete vid teknisk fakultet



Marianne Ekman Rising & Annika Vänje

2013

Innehåll

Inledning **3**

Syfte **3**

Jämställdhet och mainstreaming **4**

Organisation och kön 6

Metod **10**

Projektets interna fas 10

Projektets externa fas 12

Forskarrollen 12

Resultat **14**

KTHs formella organisation 14

Jämställdhetsarbetets organisering 15

Myter och motstånd 16

Motståndsprocesser 19

Utvecklingsstrukturer 20

Benchlearning om jämställdhet inom akademin **22**

Lärande exempel - Organisera för utveckling och lärande i jämställdhet 22

Lärande exempel – Svårt att lära jämställdhet, del A 29

Lärande exempel - Svårt att lära jämställdhet, del B 32

Frågor att arbeta vidare med: 37

Konklusioner och vägen vidare **39**

Organisering av lärande och utveckling av jämställdet 41

Det kritiska ledarskapet och jämställdhet 42

Hur validera jämställdhet och vad är ett resultat 43

En hel del har gjorts – mycket mer kan göras **45**

Dynamiska och generiska krafter i organisationen - förslag till handling 46

Referenser **48**

Inledning

Från ord till handling är ett första steg till konkreta åtgärder utifrån det manifest där fyra tekniska högskolor åtar sig att skapa jämställda förutsättningar för karriär inom högskolan (publicerat i Ny Teknik 2010-03-16). Genom metoden med praktiska exempel och benchlearning mellan de tekniska högskolorna ska ett hållbart jämställdhetsarbete vid lärosäten med teknikvetenskaplig utbildning och forskning utvecklas.

Även om antalet kvinnor som läser till civilingenjör totalt sett har legat på knappt 30 procent de senaste åren finns det fortfarande teknikområden med ytterst få kvinnor. Exempel på sådana områden är datateknik, IT, elektroteknik samt i viss mån maskinteknik. Det är även fortfarande få kvinnor inom forskning och undervisning inom det teknikvetenskapliga fältet.

Det är en värdefråga att kvinnor och män ska ha samma rättigheter, möjligheter och skyldigheter inom det teknikvetenskapliga området. Idag har kvinnor och män samma formella behörighet till teknisk utbildning och forskning. Fortfarande finns det dock informella strukturer och praktiker, som försvårar kvinnors deltagande och handlingsutrymme i den tekniska sektorn (Vänje, 2005). Det är också en värdefråga att tekniken utvecklas utifrån samhällets och dess medborgares behov, vilket kräver att samhällets olika aktörer deltar i denna utveckling. Både män och kvinnor ska kunna utvecklas till inspirerande förebilder, lärare, professorer och framstående forskare inom teknik och teknikvetenskap (ibid.).

Projektets titel ”Från ord till handling” grundar sig i det så vanliga glappet mellan text och verklighet. Trots olika former av utbildningsinsatser är det svårt att skapa en långsiktigt förbättrad jämställdhet. Text i sig förändrar inte verkligheten utan gränssnittet mellan teori och praktik behöver problematiseras.

Initiativtagare till detta projekt är Nätverket för kvinnliga professorer och docenter vid KTH.

Syfte

Det över gripande syftet med projektet ”Från ord till handling” är att

- genom en analys av hur det formella och informella jämställdhetsarbetet vid KTH är organiserat och på vilka arenor detta arbete utövas i praktiken utveckla fallbeskrivningar för lärande
- utifrån fallbeskrivningar iscensätta lärandeprocesser i form av benchlearning (Karlöf et al., 2000) om jämställdhetsarbete mellan de tekniska högskolorna i Sverige.

Målsättningen är att förbättra jämställdhetsarbetet i organisationer med en teknikvetenskaplig verksamhet där högskolan är arbetsgivare.

Jämställdhet och mainstreaming

Det praktiska jämställdhetsarbetet i företag och organisationer har under årens lopp genomförts utifrån olika perspektiv och olika metoder. Perspektiven har förflyttats från att endast beröra kvinnor och kvinnors problem i arbetslivet till segregeringsmönster, hierarkisering till enkönade och mixade relationer. När det gäller relationer är fokus inte längre på kvinnor och kvinnors arbetssituationer utan även på kvinnor och män samt män och mäns relationer med varandra.

Metodologiskt kan utvecklingen av jämställdhetsarbete beskrivas i termer av införande av jämställdhetslagen 1980 och krav på kvinnors och mäns lika möjligheter, rättigheter och skyldigheter, krav på jämställdhetsplaner för organisationer med fler än tio anställda 1992 samt gender mainstreaming och jämställdhetsintegrering under -90 och -00 tal. Under senare år har såväl lagstiftningen som jämställdhetsarbetet infogats inom ramen för JML-frågorna (jämställdhet, mångfald, likabehandling). Det kan beskrivas som försök till att i det praktiska arbetet väva samman intersektionella frågor som kön, etnicitet och sexuell läggning med varandra.

Begreppet och metoden mainstreaming fick fäste under 90-talet. Metoden utvecklades från biståndsarbetets försök att integrera kvinnor i beslutsfattande (Berg, 2001). Utgångspunkten var att kvinnor skulle föra in förändring och ökad jämställdhet utifrån representation och aktivt medverkande. Ett synsätt som delvis byggde på att kvinnor skulle lösa kvinnors problem och välfärd. Vill vi uppnå en mer varaktig förändring krävs dock att både kvinnor och män är delaktiga och verkar utifrån åtminstone gemensamma grundläggande värderingar (Ekman, 2007, Vänje, 2005). Mainstreaming har sedan utvecklats till att omfatta berörda aktörer, det vill säga kvinnor och män, och därmed även bytt namn till gender mainstreaming (Berg, 2001). I anslutning till ett jämställdhetsarbete organiserat utifrån principer om gender mainstreaming finns risk för att frågan försvinner i mängden av uppgifter som ska klaras av. Det blir därför centralt att ledningen legitimerar arbetet samtidigt som det också måste finnas en drivkraft i organisationen som utvecklar jämställdheten i organisationen utifrån dess förutsättningar och behov (Vänje, 2005).

Inom akademin kan metoder för jämställdhet beskrivas i termer av särskilda satsningar vid lärosätena. Under 90-talet genomfördes under ledning av dåvarande utbildningsminister Carl Tham rekryteringssatsningar på tjänster som forskarassistent och professor. Syftet var att öka andelen kvinnor inom dessa kategorier. Parallellt med dessa rekryteringar arbetade utbildningsdepartementet även med rekryteringsmål för de olika lärarkategorierna vilka formulerades i universitetens regleringsbrev. Även här var syftet att öka andelen kvinnor på tjänster inom forskning och högre utbildning.

De tekniska universiteten arbetade därutöver även med olika former av rekryteringssatsningar, under framförallt 80 och 90-talen, för att öka andelen kvinnliga teknologer. En stor del av jämställdhetsarbetet vid universiteten har med andra ord varit fokuserat på kvantitativa aspekter och rekrytering av personal och studenter. Arbetet med mainstreaming och i viss mån jämställdhetsplaner kan beskrivas som försök till djupare förändringar av den akademiska kulturen och att höja kunskapsnivå om betydelsen av kön.

Vid Kungliga tekniska högskolan kan jämställdhetsarbetet beskrivas utifrån ett antal milstolpar i organisationen under 90-talet och under 00-talet. Att det just har varit projekt som varit mer eller mindre individberoende och inte invävt i strukturerna och det vardagliga arbetet är även det karaktäristiskt för jämställdhetsarbetet.

90-tal

- Tjänsten som jämställdhetshandläggare utökades från 100 procent till 200 procent, det vill säga från en till två tjänster som arbetade med att främja jämställdhet.

- Mentorprogram för kategorierna kvinnliga gymnasister, studenter, forskare och administratörer introducerades inom ramen för jämställdhetshandläggarnas verksamhet.
- Universitetets första policy och handlingsplan mot trakasserier på grund av kön utvecklades och publicerades.
- Rektor var ordförande i jämställdhetsrådet som bestod av forskare, arbetstagarorganisationernas parter samt studeranderepresentanter från grundutbildning och forskarutbildning.
- Universitetet utvecklade egna rekryteringsmål för lärarkategorierna, vilka var högre satta än de som delgavs lärosätet i Regleringsbreven.
-

00- tal

- KTH initierar ett projekt, Future Faculty, vilket bedrivs i nätverksform och har till uppgift att förnya och föryngra fakulteten. Nätverksidén introduceras och leds av dåvarande prorektor och i projektarbetet inkluderas även frågan om jämställdhet.
- Jämställdhetsrådet upphör att vara rådgivande till rektor och införlivas i samverkansorganisationen. Samtidigt byter det namn till jämställdhets- och mångfaldskommitten (JMK) och kommer därmed att även inkludera mångfaldsfrågor. Ny ordförande blir universitetets förvaltningschef.
- En forskargrupp med inriktning på frågor om genus, organisation och ledning byter lärosäte till KTH.
- Ett externt finansierat forskningsprojekt om kvinnor som maktresurs i organisationer och minnen av jämställdhetsarbete genomförs av ovanstående forskargrupp i samarbete med KTHs Future Faculty, Volvo och Vattenfall.
- KTH får i uppdrag av regeringen och näringsdepartementet att utveckla en handlingsplan för att öka andelen kvinnor inom IT-sektorn.
- En professur inrättas och tillsätts inom ämnesområdet genus, organisation och ledning.
- Befattningen som jämställdhetshandläggare reduceras från 200 procent till 100 procent. Några år senare utökas den igen som ett resultat av den nya lagstiftningen om likabehandling samt för att även omfatta mångfaldsfrågorna

Under 00-talet förändrades universitetets organisering av jämställdhetsarbetet då rektors råd upphörde och en kommitté för likabehandlingsfrågorna skapades inom ramen för samverkansorganisationen.

Efter cirka tio (2010) år omvandlas projektet och nätverket Future Faculty (FF) till att utgöra en del av KTHs linjeorganisation. Vid denna tidpunkt tillträder en ny universitetsledning och ansvaret för FF övergår från prorektor till en av vicerektorerna. I uppdraget ingår fortfarande rekrytering och karriärutveckling vilket delegeras till de så kallade Future Faculty ansvariga (FFA) som sedan tidigare finns vid varje skola/division. Det senare kan ses som ett försök till jämställdhetsintegrering. Ovanstående organisatoriska förändringar kan sägas ha stärkt fokus på rekrytering och karriär av och för kvinnor.

En förstärkning i delar av jämställdhetsarbetet utgör den gruppering som bedriver genusforskning och finns i organisationen sedan cirka sju år tillbaka i tiden. Gruppen bland annat har bidragit med ledningsstöd i form av utbildning och seminarier i genusfrågor samt aktivt drivande av projekt som det ovan nämnda ”maktresursprojektet” (Kvinnor som maktresurs i förändrings- och innovationsprocesser).

Särskilda forskningsbaserade projekt som genomförts i organisationen är bland annat kön, kultur och karriärvägar vid KTH, maktresursprojektet samt jämställd IT-utveckling för ökad tillväxt (Vänje 2006). De två första behandlar frågor om motstånd och möjligheter i

organisationen och det senare ger förslag till åtgärder, för såväl näringsliv som högre utbildning när det gäller att öka andelen kvinnor inom IT-området.

Under perioden 2009-2013 pågick tillämpad genusforskning vid Excellence Centrum Herom vid institutionen för materialvetenskap (KTH). Projektet grundade sig på forskning om könsordning i organisationer med särskilt fokus på förändringsarbete. Syftet med projektet var att, under handledning av genusforskare och processledare, initiera och genomföra förändringsinitiativ utifrån behov som identifierats inom detta forskningscentra (Rapport är under publicering).

Organisation och kön

Det finns ett behov av att forska om jämställdhetsarbetets organisering, processer och effekter inom akademin (Dahlerup, 2010). Eftersatt är även forskning och utvecklingsarbete som har ett komparativt inslag mellan olika universitet och högskolor. I detta projekt önskar vi utifrån en analys av organiseringen av KTHs jämställdhetsarbete och dess processer även initiera ett utvecklingsarbete, som leder till lärande om jämställdhetsarbete mellan de tekniska högskolorna i Sverige.

Drude Dahlerup (ibid.) lyfter fram två olika teser om jämställdhetsarbete. Den ena tesen, ”time-lag”, utgår ifrån att jämställdhet i akademin kommer att uppstå med tiden utifrån det faktum att fler kvinnor deltar i grundutbildningen. Tesen ger uttryck för en kvantitativ och numerär syn på jämställdhet och jämställdhetsarbete. Enligt Högskoleverket kommer andelen kvinnor, som är professorer inom samtliga vetenskapsområden vara 30 procent år 2030, det vill säga om knappt 20 år förutsatt att ökningstakten är densamma som de senaste tio åren. Utgångsvärdet är här 18 procent år 2008. Inom teknikvetenskap är idag cirka 8 procent av professorerna kvinnor, vilket innebär en eventuell ökning till cirka 20 procent år 2030 om vi utgår ifrån tesen om time-lag.

Kön är dock inte bara biologi utan kan även ses som en dimension, som producerar sociala skillnader och därmed icke jämställdhet (West and Zimmerman, 1987, Korvajärvi, 1998, Wahl, 2001, West and Fenstermaker, 1995).

Organisationer är inte heller förutsägbara rationella system utan behöver förstås som komplexa och pågående processer (Acker, 1999). I ett jämställdhetsarbete är det därför viktigt att göra konstruktioner av maskulinitet i förhållande till den rådande könsordningen synliga (Höök, 2003). Konstruktioner av maskuliniteter är dessutom intressanta i den kontext som detta projekt genomförs.

Den andra tesen om den patriarkala järnlagen utgår ifrån att könsmaktordningen reproduceras vid förändringar och nya förutsättningar (Dahlerup, 2010)(Dahlerup, 2010). Detta bekräftas bland annat av Lena Abrahamsson (2000)som i sin avhandling kom fram till att könsordningen är såpass stark att den återställs även efter försök till decentraliseringar och omorganiseringar. Tesen om den patriarkala järnlagen kan sägas ha sin utgångspunkt i Yvonne Hirdmans (1988)teoribildning om den manliga normens primat och isärhållandets logik. Den patriarkala järnlagen kan användas till att *förstå* de könsskillnader som idag finns i akademin. Vill vi genom jämställdhetsarbetet uppnå långsiktig förändring av dagens situation behöver tesen kompletteras med ett teoretiskt perspektiv som kan leda till lärande genom handling.

Den könsteoretiska utgångspunkten i detta projekt är därför doing gender, vilken lyfter fram processernas betydelse (Acker, 1990, Acker, 1999). Genom detta perspektiv får vi en djupare förståelse av organisationen och kan synliggöra det formella och informella jämställdhetsarbetet. Detta eftersom doing gender fördjupar strukturernas betydelse och inbegriper aspekter som tal, skrift, symboler, imager och känslor (Korvajärvi, 1998). Med detta synsätt utmanas också tesen om time-lag eftersom betydelsen av kön i jämställdhetsarbetet inte endast bottnar i ett kvantitativt perspektiv.

Utgångspunkten i detta projekt är att utifrån en aktionsforskningsinriktad ansats skapa ett lärande mellan individer i olika organisationer kring erfarenhetsbaserade exempel om jämställdhetsarbete. En aktionsforskningsinriktad ansats har också sin fokus på att finna innovativa vägar och leda till önskad utveckling (Reason and Bradbury, 2001).

Det är också i jämställdhetsarbetets möte med maktstrukturerna som aktionsforskningen i detta fall har sin springande punkt, nämligen att skapa ett lärande genom handling (Berge and Ve, 2000).

1. Andelen kvinnor som tog civilingenjörsexamen vid KTH under åren 2006 – 2009 pendlade mellan 26 procent och 29 procent. Under samma period var andelen kvinnor som tog doktorsexamen vid KTH mellan 26 procent och 29 procent (KTHs årsredovisning 2009). Denna statistik överensstämmer i stort även med den på nationell nivå (NU-databasen, www.hsv.se).

2. Utbildningsinsatser är enligt Heikkilä & Häyrén Weinestål (2009)den vanligaste formen av jämställdhetsarbete vid de svenska lärosätena.

Forskningen om organisation och kön har visat att det på en arbetsplats har betydelse om du är kvinna eller man när det gäller aspekter som karriär, informella nätverk, värderingar av kompetens, lönesättning et cetera(Korvajärvi, 1998, Kvande and Rasmussen, 1990, Acker, 1990).

Fokus i forskningen har förflyttats från att synliggöra strukturerna till att lyfta fram kontextens och processernas betydelse inkluderande maktens värde (Vänje, 2013). Parallellt har forskning om män i arbetslivet tagit form och utvecklats (ibid.). Utgångspunkterna här har varit att belysa det individuella samt genusrelationer och de sociala strukturernas betydelse (Kimmel et al., 2004).

Forskningsfronten om vilken betydelse kön har i arbetslivet har under 2000-talet behandlat frågeställningar, som inrymmer de variationer som begreppen feminiteter och maskuliniteter står för (Korvajärvi, 1998, McDowell, 2001).

Inom ramen för maskulinitetsforskningen är begreppen homosocialitet och hegemonisk maskulinitet centrala (Connell, 1999). Det senare begreppet handlar om män som besitter makt över andra män i någon form utifrån medel, position eller i form av idrottsprestationer. I anslutning till ledarskap kan den hegemoniska maskuliniteten beskrivas som praktiker, som ger status och social överordning. I och med att majoriteten av chefer och ledare är män formar de normen för hur en god ledare ska agera. I detta spel är även homosocialiteten viktig då den ger förutsättningar för att bygga upp denna form av maktrelationer (Roper, 1996, Andersson, 2003, Robertsson, 2003).

När det gäller det teknikvetenskaliga området och mäns majoritet inom forskning och utbildning har deras perspektiv, värderingar och arbetssätt fått utgöra normen på våra universitet. Utifrån en minoritetssituation har kvinnor fallit utanför normen och istället fått rollen som avvikare och ibland även fått utgöra gisslan i egenskap av vara den enda kvinnan (Cockburn and Ormrod, 1993, Rasmussen, 1994, Lindgren, 1985, Vänje, 2005).

Den brittiska forskaren Lisa McDowell (2001) menar att det finns gedigen forskning om män i arbetslivet, men att det saknas analyser av interaktion mellan män inom olika yrkesgrupper och mellan olika maskulinitetsformer.

Collinsson och Hearn (1994) har utifrån empiriska studier utvecklat fem olika maskulinitetsdiskurser och de beskrivs som olika – ismer och har inriktningarna (i) auktoritär, (ii) paternalistisk, (iii) entreprenör, (iv) informell samt (v) karriär (ibid. s 13). Dessa maskulinitetsformer spänner över aspekter som auktoritär med en aggressiv hållning baserad på maktrelationer. I sin tur bygger dessa på kontroll och lydnad, paternalism och samarbete genom att vädja till lojalitet med likställda och underordande män i syfte att stärka sin maskulinitet, entreprenöriell utifrån en tävlingsinriktad hållning baserat på moderna

management trender och samverkan med andra män som vill hålla ett högt tempo (Collinsson, 1994)(s 14).

Praktiker som exkludering och inkludering är effektiva när det gäller att koncentrera makt och stärka en grupp genom till exempel informella nätverk (Collinsson, 1994). I dessa informella nätverk sprids betydelsefulla erfarenheter och kontakter. När det gäller konstruktion av nätverk i organisationer har betydelsen av så kallat småprat visat sig utgöra en viktig del (Ekman, 1999).

Detta gäller inte endast män utan även kvinnor som grupp stärker sin tillhörighet genom inkludering och exkludering. Det finns dock här en stor och betydelsefull skillnad mellan kvinnors och mäns nätverk som utgörs av tillgång till resurser och möjligheter att påverka den egna arbetssituationen, då kvinnor oftast inte befinner sig i maktstrukturerna (Göransson, 2007, Kanter, 1993).

Därutöver blir kvinnor även exkluderade utifrån sin roll som förälder till yngre barn och ett större ansvar i hemmet. Även om kvinnors och mäns levnadsmönster närmar sig varandra (SCB, 2012) och alltfler män tar ut föräldraledighet och är aktiva föräldrar och därmed ställer krav på arbetsgivarna lever gamla strukturer och värderingar kvar och bildar såväl segregering och hierarkisering på arbetsmarknaden (Gonäs, 2008).

Aktuella frågeställningar inom forskningen om doing gender är om nya konstruktioner av maskuliniteter och femininiteter verkligen är vägar till att förhålla sig till den rådande normen eller ett sätt komma ifrån könsordningen och dekonstruera betydelsen av kön (ibid.) (West, 1987, Deutsch, 2007b, Pullen, 2007)? Ett konkret exempel är de praktiker som män har visat sig använda inom kvinnodominerade yrken i försök att omförhandla och omdefiniera maskulinitetsbegreppet (ibid. p 3). Det senare kan dock till stor del lika gärna handla om försök att förminska betydelsen av kön och ”undo gender” (Deutsch, 2007a, Powell et al., 2012). Vi överför lätt den biologiska kategoriseringen av kvinnor och män in i våra tolkningar av vilka betydelser femininiteter och maskuliniteter har. Nya konstruktioner och variationer kan dock lika gärna vara ett led i att den rådande normen är på väg att brytas ner.

Intressant i relation till denna studie om jämställdhetsarbete i akademin är perspektivet att fånga de aktiviteter i organisationen som både skapar (undo) jämställdhet och ser till att icke jämställdhet råder (do) (van den Brink, 2012). Detta med fokus på samspelet mellan de praktiker/aktiviteter som skapar jämställdhet i organisationen och de aktiviteter/praktiker som motverkar jämställdhet och jämställdhetsarbete. Syftet med vår fallstudie om det tekniska universitetet har varit att försöka fånga på vilka arenor som jämställdhet skapas. Lika viktigt är dock att även fånga de interaktioner där ett motstånd mot jämställdhet finns och skapas (van den Brink, 2012). Det nederländska forskarparet van den Brink och Benschop (2012) menar till och med att inom traditionellt manliga akademiska miljöer är de praktiker som skapar jämställdhet (undo gender) mycket svagare än den icke jämställda normen. Deras forskningsresultat (ibid.) visar att en av förklaringarna till att arbetet med att förbättra jämställdheten i akademin tar så lång tid är just denna. En annan förklaring menar de är att praktikerna kring jämställdhet och icke jämställdhet pågår parallellt på flera olika nivåer och arenor i organisationen (ibid.).

Ovanstående har en teoretisk förankring i de processer som Acker (1990) menar påverkar konstruktioner av vilken betydelse kön har i organisationer. Utgångspunkten i hennes forskning är att organisationer inte är slutna stabila system utan måste ses som ständigt föränderliga miljöer bestående av individers möten med varandra, med formella och informella strukturer som ramar. En av dessa processer är konstruktion av könsmönster i organisationen. Konkreta exempel på olika praktiker som är med och skapar dessa mönster är arbetsdelning och fördelning av uppgifter, tillåtna beteenden och förväntningar på medarbetare samt hierarkier i arbetsgrupper och mellan avdelningar. Det senare visade sig tydligt i en studie om förändringsarbete i verkstadsindustrin där de kvinnliga cheferna

ansvarade för avdelningar som inte självklart värderades som teknikområden och därmed hade lägre status (Vänje, 2005).

Konstruktionen av symboler och föreställningar (images) som förklarar och förstärker könsskillnader är även de processer som bidrar till betydelsen av kön och förutsättningar att arbeta med förändringar (Acker, 1990). Det kan handla om generella värderingar kring teknikområdet eller individuella föreställningar kring vad som kan förväntas av kvinnor och män. Processerna kring symbolik speglas bland annat i värderingar om kvinnor kan teknik eller inte (Vänje, 2003b).

Interaktioner mellan kvinnor och män, mellan kvinnor och kvinnor samt mellan män och män skapar dels över- och underordning dels nätverk och uteslutning (Acker, 1990).

Processer är även med och skapar individers yrkesidentitet utifrån kön (Acker, 1990). Yrke, position, arbetsuppgifter och informella arbetsuppgifter är ofta märkta utifrån könskoder (Westberg, 2001). I en intervjuserie med kvinnor som var verksamma som chefer och ingenjörer vid ett internationellt verkstadsindustriföretag svarade flertalet att bilden av en ingenjör var en inte alltför social man (Vänje, 2003a).

Vill vi utveckla ett hållbart förändringsarbete på sikt. Därför behöver vi arbeta parallellt med ovanstående processer. Att endast öka andelen kvinnor på professorsnivå leder till en i nuet något jämnare könsfördelning på den nivån. Det leder dock inte till att könsmärkningen av arbetsuppgifter på andra nivåer i organisationen tonar bort eller att värderingar kring teknik förändras. Utifrån Ackers (1990) fyra processkategorier kan vi abstrahera dimensioner som strukturer, interaktion, symboler och individrelatering som alla bidrar till de könsskapande processerna samtidigt som de även påverkar varandra (Vänje, 2005). Detta beskrivs enklast i en modell över dimensionerna och deras roll sinsemellan.

Metod

Utgångspunkten i projektet ”Från ord till handling” är att KTH ska ta ett nationellt ansvar för att initiera och leda ett sådant inom det teknikvetenskapliga fältet. Detta är även i linje med det åtagande de tekniska högskolorna (Lunds tekniska högskola, Linköpings tekniska högskola, Luleå tekniska universitet samt Kungliga tekniska högskolan) gjorde genom ovanstående manifest i tidningen Ny Teknik på internationella kvinnodagen 2010. Ett åtagande som innebär att de berörda lärosätena ska utveckla jämställda förutsättningar för kvinnors och mäns karriärutveckling inom teknikvetenskaplig utbildning och forskning.

Det finns idag inget jämställdhetsprojekt där samverkan sker mellan lärosäten (Heikkilä and Häyrén Weinestål, 2009). En central del i metodansatsen är att jämställdhetsarbetes innehåll och form är kontextberoende. Det är inte möjligt att finna en standard för hur jämställdhetsarbete inom högskolan ska bedrivas. Utan här krävs ett utvecklingsarbete som tar sin utgångspunkt i de enskilda organisationernas förutsättningar och behov.

Projektet delas in i en intern fas och en extern fas. Den interna fasen består av en lärprocess om KTHs eget jämställdhetsarbete och är en metodologisk förutsättning för att kunna utveckla benchlearning i den externa fasen.

Projektets interna fas

Syftet med den interna fasen är att kartlägga såväl det formella som det informella jämställdhetsarbetet i organisationen. Metodologiska ansatser för detta är förankring av projektet i för jämställdhetsarbetet centrala ”instanser” vid KTH, en beskrivning av den formella organisationen inklusive hur jämställdhetsarbetet är organiserat samt intervjuer med nyckelpersoner.

Projektet är strukturerat utifrån en intern strategigrupp och en extern arbetsgrupp. Strategigruppen, som utgjordes av nätverket för kvinnliga professorer och docenter vid KTH initierade detta projekt. Nätverkets roll var att fungera som påtryckare och synliggörare i jämställdhetsfrågor utifrån verksamhetsperspektiv. Detta nätverk är formaliserat men utgör inte en del av linjeorganisationen.

Den externa arbetsgruppen bestod av nyckelpersoner från administration och fakultet vid de medverkande organisationerna/lärosätena. Centralt var att dessa personer dels skulle ha kunskap om den egna organisationens jämställdhetsarbete dels skulle ha en plattform att verka utifrån. Det senare för att kunna initiera lärprocesser utifrån projektets empiri, med syfte att utveckla jämställdhetsarbetet i de egna organisationerna. Indirekt kom mötena i denna gruppering att ta formen av benchlearning bestående av kunskaps- och erfarenhetsutbyte om jämställdhet och jämställdhetsarbete.

Data om den *formella organisationen* hämtades dels från KTHs formella dokument och dels genom intervjuerna med nyckelpersoner i organisationen.

Intervjuer med nyckelpersoner utgör basen för empirinsamlingen i den första fasen. Syftet med intervjuerna är att få kunskap om informanternas bild över hur jämställdhetsarbetet är organiserat och på vilka arenor i organisationen jämställdhetsarbetet bedrivs. Intervjuerna är semistrukturerade och har karaktären av samtal. Majoriteten av intervjuerna är genomförda av båda oss forskare. Det har tillfört intervjusituationen kunskap om såväl jämställdhetsarbete, organisation och kön som förändringsledning och förmåga att lyfta frågeställningar som berör utveckling och dynamiska krafter. Vi har också som forskare haft målsättningen att kunna dekonstruera materialet utifrån att bryta ner mening och sammanhang för att kunna visa på spänningar och motsättningar i KTHs jämställdhetsarbete (Widerberg, 2002)(s 26-27).

Intervjuer

Intervjuerna är genomförda på informanternas arbetsplatser. Det gav oss en inblick i den miljö som de verkar i (ibid.). Under intervjusituationen förde vi båda anteckningar som sedan

skrevs ut i sin helhet. Anteckningarna har inte återkopplas till informanterna. Istället har vi presenterat och diskuterat empirin vid en intern work-shop samt reguljärt möte med Future Faculty ansvariga. En viktig del i det analytiska arbetet har också varit just återkoppling till berörda aktörer i organisationen. Det empiriska materialet är dessutom presenterat vid två forskarkonferenser (nationell samt internationell) samt för praktiker och forskare vid en nationell jämställdhetskonferens.

Totalt har 16 informanter intervjuats, av dessa är nio kvinnor och sju män. Flertalet av informanterna är så kallade Future Faculty ansvariga. Det innebär att de har ett linjeansvar för fakultetsförnyelse inklusive jämställdhetsfrågan vid den egna skolan[1] (en närmare beskrivning av organisationen finns i resultatavsnittet). Därutöver har förvaltningschef, jämställdhetshandläggare, en prefekt och en vice rektor intervjuats. Fördelningen av informanter utifrån befattning och kön redovisas i tabellen (tabell 1) nedan.

Informant kategori	Kvinnor	Män	Totalt
Future Faculty ansvariga (FFA)	5	5	10
Jämställdhetshandläggare	2	-	2
Ordförande JMK[2]	-	1	1
Vice rektor	1	1	1
Forskningsledare[3]	1	-	1
Prefekt		1	1
Ordförande ”professorsnätverket”	1		
Totalt	**8**	**8**	**16**

Tabell 1. Intervjuade informanter

Kontextuell kunskap för lärande

Det övergripande syftet med projektets första fas och den interna lärprocessen om jämställdhetsarbetet vid KTH var att samla in empiri för att utveckla fallbeskrivningar (i form av lärande exempel) om dilemman och generiska krafter i jämställdhetsarbetet vid KTH samt förankra dessa vid lärosätet[4]. Fallbeskrivningarna behöver inte vara goda exempel på jämställdhetsarbete. Syftet är att de ska kunna generera ett lärande och därmed vara av generellt intresse för de teknikvetenskapliga lärosätena. Samtidigt ska empirin, framförallt från intervjuerna, generera mer generell kunskap som kan bidra till den vetenskapliga kunskapsutvecklingen inom detta fält. Det betyder både att utveckla kontextuell kunskap som kan användas för lärande i organisationerna och generell kunskap som kan bidra till forskningen (Aagaard Nielsen and Svensson, 2006). Vi önskade här med andra ord försöka utveckla kontextuell kunskap och bidra till teoriutvecklingen och forskningen om jämställdhetsarbete. Stephen Toulmin poängterar att det är teoriernas uppgift att förklara varför en praktik är mer lämplig i ett sammanhang än i ett annat (Toulmin and Gustavsen, 1996)(s 211).

[1] KTH är indelat i skolor vilka kan jämföras med ett företags divisioner.
[2] Ordförande i jämställdhets- och mångfaldskommitten, vilken är en del av samverkansorganisationen.
[3] Forskningsledare och professor inom kunskapsfältet organisation och kön.
[4] Empirin hämtas från text (bland annat policydokument och eventuella utvärderingar/uppföljningar) om KTHs formella jämställdhetsarbete samt om egeninitierade jämställdhetsprojekt, semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner samt dialogkonferenser. Empirin ska belysa såväl det formella som informella jämställdhetsarbetet som pågår i organisationen.

Vi ser att denna metod att utveckla lärande exempel om jämställdhetsarbete kan fungera som modell för andra lärosäten.

Projektets externa fas

I projektets externa fas är fokus på att iscensätta ett lärande i form av *benchlearning* mellan de medverkande organisationerna, utifrån de lärande exempel som beskrivs ovan. Målsättningen är utveckla ett bestående nätverk för lärande och erfarenhetsutbyte mellan de tekniska högskolorna, där empiri från de egna organisationerna kan ligga till grund. Poängen med att bruka uttrycket benchlearning istället för benchmarking är, att vi vill betona de lärande aspekterna och gemensamma reflektionerna över hur de olika högskolorna arbetar med jämställdhet mot bakgrund av sina specifika förutsättningar.

Begreppet benchlearning, som brukas i detta sammanhang, beskriver de processer som behöver organiseras mellan de deltagande tekniska universiteten. En central utgångspunkt för arbetet är att det inte finns några standardiserade nationella utvecklingsmodeller för jämställdhet. Istället finns det lokala utryck i form av mönster hos de enskilda deltagande universiteten (Ekman, 2011). Jämställdhetsarbete och utvecklingsprocesser låter sig inte fixeras till ett visst mönster utan varierar utifrån förutsättningar, organisatoriska element samt vilka samband det finns mellan de ingående elementen. För att kunskapsbildning och en konceptuell utveckling ska komma till stånd behövs en kontinuerlig benchlearningsprocess som kan pågå över ett rimligt antal år.

Flera tillfällen för benchlearning har arrangerats inom ramen för detta projekt. Ett var i form av en dags workshop med ett 30-tal deltagare representerande såväl fakultet som administration från de fyra tekniska universiteten som deltog i projektet. Fokus vid dessa tillfällen har varit på dels empirin från intervjuerna dels de fallbeskrivningar för lärande som utvecklats på basis av empirin. Dialog har förts om vilka hinder och möjligheter dessa material synliggör. Syftet har varit att skapa lärande utifrån empirin såväl internt som hos de deltagande lärosätena. Indirekt har tillfällena med benchlearning även fungerat som en validering av forskningsarbetet. För att detta interaktiva lärande ska få möjlighet att utvecklas krävs, som nämns ovan, fortsatt samverkan mellan de berörda universiteten.

Forskarrollen

God kvalitativ forskning kräver reflektion över den egna forskarrollen (Widerberg, K. 2002). Widerberg menar här att det är viktigt att få information om under vilka förhållanden som kunskapen produceras (ibid.). I det här fallet är vi båda kvinnor men med något olika bakgrund när det gäller såväl erfarenheter av jämställdhetsarbete, aktionsforskning som kunskapsfält. En av oss har bedrivit jämställdhetsarbete i organisationen för cirka tio år sedan samt under senare år arbetat med kvalitetsfrågor i organisationen. Det innebär en god kännedom om KTHs organisation och dess informella strukturer och praktiker. Den andra av oss har mångårig erfarenhet av att bedriva aktionsforskningsinriktad forskning och utvecklingsprocesser samt är sedan 2010 ansvarig för karriärutvecklingsstöd till Tenure Track vid KTH och dess mentorprogram Partners in Learning – PIL programmet. Ovanstående innebär att vi som forskare både har erfarenheter att arbeta som kvinna och forskare i en teknikvetenskaplig miljö och tillsammans med universitetets ledning i aktiviteter, som är initierade av ledningen. Inom ramen för den tekniska högskolans miljö är vi annorlunda inte bara utifrån kön utan även när det gäller vetenskapsområde (vi är båda samhällsvetare) och metodologisk ansats. En vanlig fråga från informanter (som i majoritet av fallen är ingenjörer) som belyser olika perspektiv på produktion av vetenskaplig kunskap är ”om vi verkligen får ut något av intervjun?”. I informantens ögon är det ett informellt samtal utan vetenskaplig stringens, samtidigt som samtalet för oss som forskare kan innehålla såväl förstärkningar av teman som differentierade bilder över olika mönster. Samtidigt har vi båda med oss ett förtroendekapital utifrån våra roller som forskare och innehavare av centrala

förtroendeuppdrag i den aktuella organisationen. Något som hjälper till att skapa tillit i intervjusituationen (Davies and Esseveld, 1989). Tillit skapar vi även genom utlovad anonymitet och att redovisningar av empirin inte ska vara möjliga att härleda till varifrån i organisationen de är hämtade. Samtidigt kan närheten till organisationen även innebära svårigheter med gränsdragning och förmåga att skapa distans vid reflektion över empirin. Maktbalansen i en intervjusituation påverkar också tilliten. I det här fallet upplevdes intervjusituationen med framförallt de kvinnor och män som är FFA som balanserad. Däremot var maktrelationen inte lika balanserad i intervjun med jämställdhetshandläggarna och förvaltningschefen. Även om vi alla var kvinnor i den förra hade vi som forskare och med stor erfarenhet av organisationen ändå ett visst övertag. Maktrelationen i intervjun med den manliga förvaltningschefen var inte heller likvärdig då han har en av de högre chefspositionerna i den organisation som vi är anställda i.

Resultat

I följande avsnitt ges först en kort beskrivning av KTHs formella organisation därefter presenteras resultaten från intervjuerna med KTHs anställda där de återger sina erfarenheter av hur jämställdhetsarbetet är organiserat. Ur intervjuerna utkristalliserades mönster och tema som kom att ligga till grund för konstruktioner av de lärande exempel som presenteras i denna rapport under rubriken Worskhop – benchlearning om jämställdhet inom akademin.

KTHs formella organisation

Universitetsstyrelsen är den instans vid KTH som har det övergripande ansvaret för universitetets verksamhet inklusive jämställdhetsarbetet. Rektor har rollen som verkställande myndighetschef och ansvarar därmed för det operativa ansvaret i organisationen. Rektor utses efter förslag från styrelsen, av Regeringen och Utbildningsdepartementet. Universitetsstyrelsen utser även prorektor som fungerar som ställföreträdande myndighetschef. Den bestod 2010 av 15 personer förutom sekreterare och personalorganisationernas representanter (tre) var fem kvinnor av de ordinarie ledamöterna. .

Vicerektorerna, som har särskilda verksamhetsuppdrag utses av rektor. Under 2010 omfattade universitetets ledning åtta personer (rektor, vice rektorer samt fakultetens dekanus, prodekanus, förvaltningschef och ordförande i studentkåren) varav en var kvinna och ställföreträdande myndighetschef (prorektor). Rektorsgruppen arbetar med strategiska frågor kring utbildnings-, forsknings- och kvalitetsfrågor.

Därutöver finns en ledningsgrupp som är en arena för information och diskussion i skolövergripande frågor. Förutom rektorsgruppen besår ledningsgruppen av skolchefer, dekanen för biblioteket och två studentrepresentanter. Könsfördelningen bland skolchefer och i rektorsgruppen är ojämn, av 19 representanter i ledningsgruppen, förutom sekreterare och studentrepresentanter, är endast 2 kvinnor (10 procent).

Fakultetsnämnden har ett övergripande ansvar för framförallt kvaliteten i forskning och utbildning. Nämnden består av 12 ledamöter varav fem är kvinnor (av dessa kvinnor är två studeranderepresentanter). Nämndens ordförande dekanus och pro-dekanus är båda män[5].

Linjeorganisationen och KTHs verksamhet var 2010 indelad i nio skolor samt enheten för vetenskaplig information och lärande[6]. Varje skola har en styrelse under vilken institutioner, centrumbildningar och centrumprogram är organiserade.

Nedan följer en genomgång av antalet ledamöter och könsfördelningen i de olika skolstyrelserna som det såg ut år 2010.

- Skolan för arkitektur och samhällsbyggnad: sex ledamöter varav fyra är kvinnor (inklusive administrativ chef).
- Skolan för bioteknologi: fem ledamöter varav två kvinnor (administrativ chef).
- Skolan för kemivetenskap: fem ledamöter varav två kvinnor (administrativ chef).
- Skolan för datavetenskap och kommunikation: fem ledamöter varav en kvinna (dekan samt administrativ chef).
- Skolan för elektro- och systemteknik: fem ledamöter varav en kvinna (administrativ chef).
- Skolan för informations- och kommunikationsteknik: fem ledamöter, samtliga män.
- Skolan för industriell teknik och management: fem ledamöter varav en kvinna (administrativ chef).
- Skolan för teknikvetenskap: fem ledamöter varav en kvinna (administrativ chef).
- Skolan för teknik och hälsa: fyra ledamöter varav en kvinna.

[5] Sedan år 2012 är dock fakultetens dekanus en kvinna och prodekanus en man.
[6] Denna enhet har under 2012 övergått till att bli en egen skola.

Ovanstående innebär att av totalt 45 ledamöter är 13 kvinnor, av dessa 11 är sju representanter från forskning och/eller utbildning (15 procent). Ser vi till varje enskild skola är samtliga ledamöter män på en skola och på tre skolor representerar kvinnan den administrativa verksamheten. Dessa skolor representerar teknikområden som industriell teknik och management, elektro- och systemteknik, informations- och kommunikationsteknik samt teknikvetenskap (fysik, matematik, farkost och flyg samt hållfasthetslära). Det innebär att kvinnor är underrepresenterade inom IT-området samt i de mer naturvetenskapligt inriktade ämnena fysik och matematik. Noterbart är att ämnesområden med tvärvetenskaplig karaktär som skolan för industriell teknik och management inte har någon kvinna som representerar verksamheterna i skolstyrelsen.

Jämställdhetsarbetets organisering

”Historiskt sett har jämställdhetsarbetet gått från jurist till tjänsteman vidare till rektorsfunktion, plus att det idag också finns ett akademiskt ansvar genom en professur.” (ordf. i Jämställdhets- och mångfaldskommitten (JMK))

Jämställdhetsarbetet vid KTH idag kan beskrivas utifrån två organiseringar. Den ena utgörs av samverkansorganisationen samt jämställdhetshandläggarna och den andra av en linjeorganisation med vice rektor för jämställdhet som ansvarig.

I KTHs avtal om medbestämmande ingår att rektor ska samverka kring bland annat jämställdhets- och likabehandlingsfrågor. I praktiken sker det inom ramen för den centrala samverkansgruppen (CSG) där universitetets förvaltningschef är ordförande. Jämställdhets- och mångfaldskommitten (JMK) är en partssammansatt undergrupp till CSG, som har till uppgift att bereda ärenden inom ansvarsområdet till den senare. Idag är det samma aktör som är ordförande i CSG och JMK. Sekreterare i JMK är en av de två jämställdhetshandläggarna. Jämställdhets- och mångfaldskommitten är med andra ord en gruppering, som bereder ärenden och som inte till uppgift att bedriva utvecklings- eller projektarbete.

”JMK är en del av MBL-organisationen, eller rättare sagt en del av det samverkansavtal som KTH har utarbetat. Det innebär bla att rektor inte får fatta beslut utan samverkan. Det gäller sedan 1990-någonting. Det här löser vi genom olika kommittéer. Möten är en 4 – 5 gånger per termin. Jag är, eftersom jag är förvaltningschef” (ordförande i JMK.)

Vid en genomläsning av protokollen från möten i CSG under perioden januari 2012 till april 2013 (25 sammanträden) är det vid ytterst få tillfällen som frågan om jämställdhet diskuteras. Av vad som kan utläsas av protokollen har det vid dessa tillfällen handlat om ersättningar i samband med vård av barn, lönekartläggning samt att protokoll från JMK-möten ska skickas till ledamöterna inför en temadag. Endast vid ett tillfälle (av 25) lyfts ett jämställdhetsprojekt upp på dagordningen. Organiseringen i beredning av ärenden speglar även jämställdhetshandläggarnas arbetsinnehåll och fokus.

”…jag tror på att samla statistik. Att arbeta fram nyckeltal, indikatorer för jämställdhet genom Jämix tex”

Samtidigt beskriver jämställdhetshandläggarna sitt arbete och organisationen kring detta som problematisk.

”Organiseringen av jämställdhetsarbetet. Det behövs en bättre samordning av jämställdhetsarbetet och de olika diskrimineringsgrunderna. De förstår inte vidden av det arbetet…”

Det formaliserade jämställdhetsarbetet som bedrivs i linjen och vice rektor för jämställdhet har sin plattform i nätverksorganisationen Future Faculty (FF). Den formella uppgiften är att utveckla och förnya universitetets verksamhet inklusive jämställdhetsfrågorna. Ett tydligt fokus i FF´s arbete har hittills varit på rekrytering av framförallt biträdande lektorer. Indirekt har det även speglat innehållet i det jämställdhetsarbete som det linjebaserade nätverket bedrivit.

Vi ser därmed att administrationen och universitetsförvaltningen har en verksamhet för jämställdhet som ytterst leds av förvaltningschefen och ordförande i CSG med fokus på att följa lagstiftningen och det lokala avtalet om samverkan. Fakulteten bedriver därutöver ett jämställdhetsarbete i nätverksform som leds av vice rektor för jämställdhet och som fram till idag har arbetat med framförallt rekrytering och karriärutveckling.

”Det är otydligt för mig och har alltid varit. Jämställdhetshandläggarna finns, samtidigt har det varit en annan roll vid sidan av FF. Det finns två jämställdhetshandläggare, jag vet inte om de har olika roller? Jag har aldrig sett dem tillsammans.” (Future Faculty ansvarig i linjen)

”…Future Faculty... Fast jag tycker att jämställdheten kommer bort i FF. Vi diskuterar mest karriär strategier och sällan jämställdhetsperspektiv. Rektor finns som formell kraft på det symboliska planet”(Future Faculty ansvarig i linjen)

Det finns med andra ord en god formell etablering av jämställdhetsarbete i samverkansorganisationen. Det finns även en förberedelse för att väva in jämställdhetsarbetet i universitetets verksamhetsutveckling genom rekrytering och karriärfrågor. Vad som dock saknas utifrån denna övergripande bild av jämställdhetsarbetets organisering är strukturer för de icke formella jämställdhetsfrågorna. Frågetecken reser sig bland annat kring var i organisationen beredskap finns för det jämställdhetsarbete som fokuserar på (i) värderingar och attityder i arbetet (ii) diskrimineringsfrågor och (iii) trakasseriärenden?

Myter och motstånd

Vid intervjuerna lyfte informanterna frågor och påståenden som berör både myter och olika former av motstånd i organisationen. Ett sådant tema är påståenden om att verka för jämställdhet innebär hinder för den egna karriären.

*”Attityden här är att det (*frågan om jämställdhet*) inte är några problem. Vi har annat som är viktigare. Och om jag inte var FFA skulle jag inte ta på mig jämställdhetsfrågan. Kanske om jag gjort det innan jag var etablerad, det kan vara ett hinder i karriären.”(Future Faculty ansvarig i linjen)*

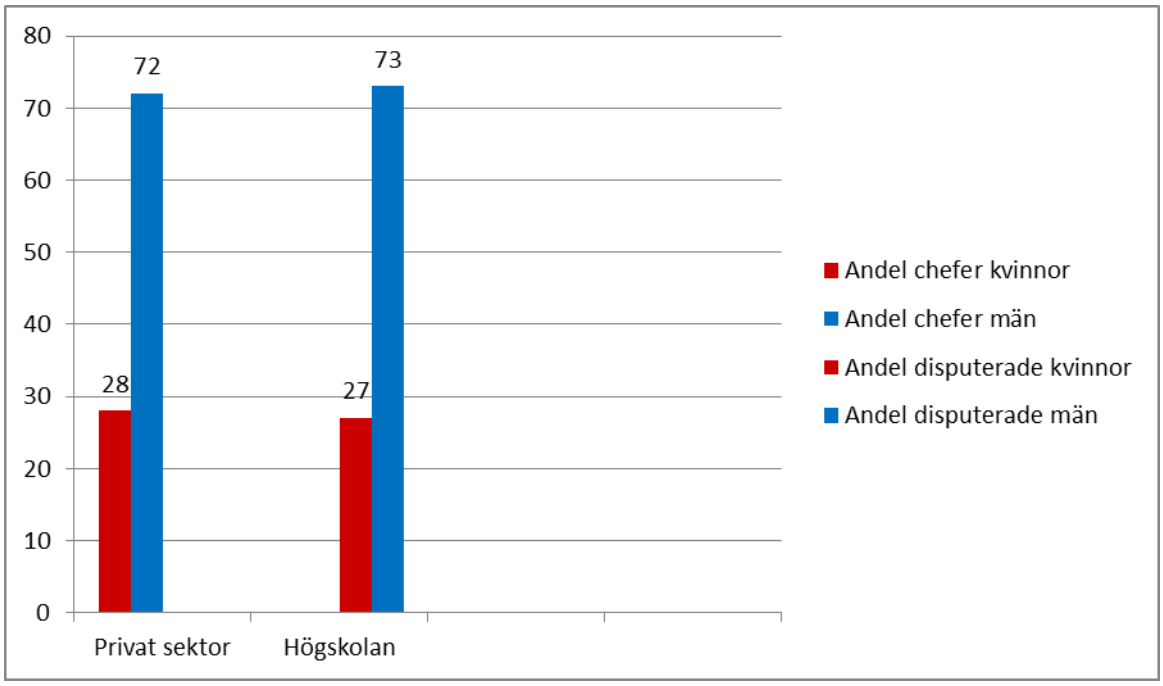
Samtidigt kan vi se konkreta exempel i organisationen där individer blivit synliggjorda och fått högre positioner på grund av engagemang i jämställdhetsfrågor. Att verka för jämställdhet kan därför beskrivas som en motsägelsefull process utifrån att det

- ger synlighet och visar på förmågan att vara kritisk och ifrågasätta för utveckling
- kan upplevas som ett hinder i den egna karriärutvecklingen utifrån att individen i fråga inte följer den rådande normen.

Det senare blir särskilt tydligt då den som är i minoritet även engagerar sig i att ifrågasätta den rådande normen genom ett aktivt ställningstagande för jämställdhet. Utifrån detta resonemang skulle det därmed vara svårare för kvinnor att driva jämställdhetsarbete än vad

det är för, i det här fallet, män. Det senare då män genom sin majoritetsposition får ett annat handlingsutrymme än kvinnor. Män kan i och med det vinna i anseende när det gäller att engagera sig i en (demokratisk) fråga som är viktig för den egna organisationens utveckling. Det senare gäller särskilt män som är ”färdiga” med sin karriär eller som ser kvinnor som kollegor (Kvande and Rasmussen, 1990). Samtidigt bryter män som engagerar sig för jämställdhet mot den hegemoniska maskuliniteten (Collinson and Hearn, 1996, Connell, 1999) och riskerar som en följd av detta att tappa i status hos andra män i samma position som de själva.

Ytterligare en fråga som lyfts i anslutning till bearbetning av det empiriska materialet är om kvinnor medvetet lämnar akademin efter disputation. Det finns i våra data en tydlig diskurs som säger att kvinnor vill lämna akademin. Ingen av de informanter vi har samtalat med eller aktörer vid de seminarier vi genomfört har dock kunnat ge belägg i siffror för att det verkligen är så. En intressant fråga att ställa i sammanhanget är vilka yrkesvägar väljer disputerade kvinnor? Detta mot bakgrund att vi genom tidigare forskning vet att det inom teknisk sektor är få kvinnor på ledande befattningar och som är teknikutvecklare (Vänje, 2005). Figur 1 visar också att kvinnor är i minoritet både inom privat sektor och bland de som disputerar vid teknisk fakultet.



Figur 1: Andelen kvinnor och män på position som chef inom privat sektor år 2011 (SCB, 2012) samt som disputerade under 2011 inom teknisk fakultet (www.uk-ambetet.se).

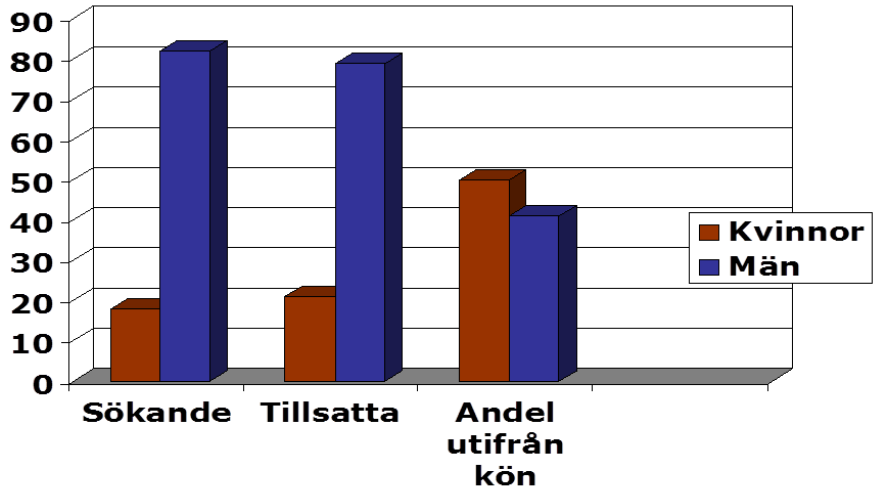
”Det är så att alla tjejer försvinner efter disputation och sedan kommer de inte tillbaka. Många vill ut i industrin men en hel del hamnar på KI. Där är våra doktorer attraktiva, men det är tufft. Det är inte många som söker till fortsatt forskarkarriär och det är inte någon som stannat permanent vid KI. De tar en post-doc medan de söker annat.” (Future Faculty ansvarig i linjen)

”Efter disputation ges nästan ingen erbjudande. Vi har sökt stipendier för några kvinnor…” (Future Faculty ansvarig i linjen)

Den aktuella fallstudieorganisationen utvecklade i slutet av 2000-talet statistik över antal utlysta professurer och antal kvinnor respektive män som sökte dessa (se tabell 1). Till de

totalt 62 utlysningarna var det 145 sökande och av dessa var 26 kvinnor och 119 män. Det intressanta var dock tillsättningarna där kvinnor i högre grad än männen fick positivt beslut. Tabell 1 visar att hälften av de kvinnor som sökte fick en tjänst (13 st), för männen var motsvarande siffra 40 procent (49 st).

Ovanstående kan tolkas som att kvinnor är mer meriterade än män när de väl söker en högre lärartjänst. Något som stämmer väl överens med den forskning som visar att de, som (i) är en del av den rådande normen och (ii) samtidigt har en chef som har makt och befogenheter att låta sina medarbetare växa befinner sig i möjlighetsstrukturer (Kanter, 1993). Kvinnor verksamma vid ett tekniskt universitet är med andra ord återigen normbrytare utifrån såväl kön som önskan om högre position. De befinner sig därmed i vad Moss Kanter (1993) kallar för minoritetsstrukturer med sämre möjligheter till karriärutveckling.



Figur 2: Andel sökanden och andelen tillsatta kvinnor och män i lärarkategorin professor vid Kungliga tekniska högskolan, totalt utgörs underlaget av 145 sökanden och 62 utlysta professurer.

”Här har vi en ung kvinna som disputerat och varit ute internationellt och vill vara kvar. Nu finns det ett koppel av unga män som också är intresserade av att vara kvar. Och hon lyfter inte fram sig själv, utan ger andra credit.” (Future Faculty ansvarig i linjen)

Citatet ovan belyser kulturen på den aktuella avdelningen och hur medarbetare som vill göra akademisk karriär förväntas vara. Denna förväntan kan säga karaktäriseras av incitament som gynnar det individuella på bekostnad av samarbete och det kollektiva. Indirekt finns även informella krav på anpassning. Incitament för samarbete är för övrigt något som efterlyses i intervjuerna. Informanterna upplever att den akademiska kulturens belöningssystem idag till stor del bygger på individuella meriteringar bedömda efter bibliometriska undersökningar (statistiska mätningar av internationell publicering och citering i vetenskapliga tidskrifter). Kvalitativa värden som kreativa och lärande forskargrupper, utveckling av pedagogiska metoder i undervisning och handledning är aspekter som inte belönas och har något större värde vid bedömning av meriter.

Andelen kvinnor som är verksamma som forskare och lärare inom teknikvetenskaplig fakultet ökar. Samtidigt ser vi även att forskning och utbildning vid dagens universitet blir mer och mer tvärvetenskaplig till sin karaktär. Teknik sätts in i olika samhällsperspektiv som samspelen mellan människa och dator eller biologi och teknik. Även sociala aspekters roll vid organisering av teknikverksamheter har kommit mer i fokus i strävan efter kreativitet och

innovation. Resultatet av detta är bland annat att de grupperingar som är verksamma inom forskning och högre utbildning idag är mer heterogena än tidigare.

Det finns dock en diskurs i det empiriska materialet som visar att denna ökande andel av kvinnor beror på framväxten av de tvärvetenskapliga ämnesområdena och att det inte främjar jämställdheten inom universitetets kärnverksamhet, nämligen de tunga teknikämnena.

”Det finns många tjejer inom udda ämnen som tex vid ... Vi hjälps inte av att det finns kvinnor inom de tvär-/ samhällsvetenskapliga ämnena. Därför är det bättre att rekrytera in kvinnor som kommer utifrån. Det är också viktigt att ta hand om de som finns här.” (Future Faculty ansvarig i linjen)

Ovanstående kan ställas mot visioner som att utveckla teknikvetenskapen så att den ligger i fronten av samhällsutvecklingen. En intressant frågeställning är vilken väg som gynnar nydanande forskning och kreativitet, att omvärdera teknikbegreppet eller att bygga vidare på de traditionella strukturerna?

Ytterligare en myt är den starka tilltron till att förebilder har en stark påverkanskraft som i sig gynnar förändring. Att lyfta in förebilder i verksamheterna har effekt och bidrar till utveckling, men det gynnar inte som enskild företeelse en mer långsiktig och genomgripande förändring. Ett konkret exempel på arbete med förebilder i fallstudieorganisationen är universitets satsning på gästprofessurer till kvinnor. Satsningen innebär att ett antal kvinnor har rekryterats till olika ämnen med uppdraget att utveckla verksamheten och agera förebilder. Denna metod har förbättrat organisationens statistik. Det är idag fler kvinnor som är professorer. Samtidigt är de rekryterade som gäster med tidsbegränsade uppdrag. Det i sig har visat sig inbära svårigheter när det gäller att skapa en plattform att bygga utbildnings- och forskningsverksamhet utifrån. Att arbeta med förebilder kan även innebära svårigheter utifrån att idén bygger på att en enskild individ ska bana väg för förändring.

Motståndsprocesser

Olika former av myter var ytterligare en diskurs som blev tydlig i det empiriska materialet. Myterna gav sig i utryck som motståndsprocesser. Exempel på sådana processer är förklaringar till varför jämställdhet inte är uppnådd, varför det inte går att rekrytera fler kvinnor eller varför det är få kvinnor som undervisar. Citatet nedan pekar på ett så kallat ”case by case” resonemang (Andenæs and Haavind, 2000) kring varför de inte kunnat rekrytera en kvinna till ett statusfyllt teknikämne.

”Vi skulle rekrytera en internationell forskare hit men hon fick inga bra villkor…Vi hade också en foass som vi ville omvandla till biträdande lektor…Alla är uppmärksamma på frågan så det är inte ointresse. Nu när vi söker en professor finns det en aktuell kvinna men vi måste komma upp med bra villkor…Får vi en bra kandidat slår vi till…Vi hade en tjej som disputerade. Det finns tjejer som är bra, men de får bättre villkor i näringslivet...” (Future Faculty ansvarig i linjen)

I anslutning till ovanstående behöver även frågan om värderingar av kompetens diskuteras. Vem eller vilka avgör om en sökande är bra och vad ligger i begreppet bra sökande? En fördjupning av detta resonemang lyfter vi i det case om rekrytering (Svårt att lära) som bygger på empiri från denna studie och presenteras senare i denna rapport.

Andra former av motståndsprocesser uppstår i anslutning till de så kallade excellenta forskningsgrupperingarna. I empirin kan vi här se tendenser till att dessa, ur olika perspektiv, bidrar till segregering i organisationen. Det sker framförallt genom praktiker som inkludering och exkludering utifrån informella nätverk (Andersson, 2003).

”…alla män på avdelningen är med i denna formella grupp men inte jag. Det är svårt att komma med och jag får försöka hitta andra konstellationer. Det blir också så att samtalen sker på andra ställen, där man inte är med.” (Future Faculty ansvarig i linjen).

Är det så att traditionella mönster och värderingar cementeras i excellensmiljöerna? Detta i kombination med att det för forskningsledare kan vara svårt att se kopplingarna mellan en jämställd forskarmiljö och framgångsrik kreativ forskning.

”I excellence centret skulle vi ha jobbat med genusforskarna. En del här tyckte inte att det var den viktigaste frågan.” Future Faculty ansvarig i linjen

”Vissa skolchefer ser inte att jämställdhet har med verksamheten att göra. De som är politiskt korrekta men inte handlar…” Future Faculty ansvarig i linjen

Frågan om politisk korrekthet är ett genomgående tema i det empiriska materialet från intervjuerna. En av de frågor vi ställde handlade om ”varför jämställdhet”. En klar majoritet uppgav att det var ett av rektors prioriterade områden och att det låg inom ramen för deras roll i Future Faculty. Svaret handlade mer om politisk korrekthet än en förståelse för att jämställdhet kan bidra till en mer demokratisk arbetsplats och verksamhetsutveckling, det vill säga som påverkar forskning och utbildning i innovativ riktning.

Ett resonemang, som även bekräftas av nedanstående citat, ger uttryck för just svårigheterna att se relationen mellan jämställdhet, den aktuella verksamheten och dess utveckling.

”Svårigheten är att få in det på mellannivå i organisationen. På verksamhetsbas skulle inte någon säga att vi måste få in en kvinna, utan vilken verksamhet ska och vill vi ha.” (Future Faculty ansvarig i linjen)

Utvecklingsstrukturer

Utifrån den beskrivning som universitetsledningen ger är det Future Faculty som har ansvar för det operativa jämställdhetsarbetet i linjen. Det betyder i praktiken att Future Faculty är ansvariga vid universitetets skolor/divisoner för att arbeta praktiskt med jämställdhet ute i verksamheterna.

Under de senaste åren har linjeorganisationen med andra ord stärkts och idén om nätverk som plattformar för förändringar försvagats. Parallellt med arbetet i Future Faculty pågår en dialog om jämställdhet i nätverket för kvinnliga professorer och docenter. Nätverket drivs mer eller mindre på ideell basis med en ordförande och en arbetsgrupp som motor. Funktionen har varit att sätta aktuella jämställdhetsfrågor på universitetets dagordning.

”Genomförandeorganisationen… Nätverket för kvinnliga professorer är en diskussionsklubb. Och JML grupperna är inte formellt partssammansatta. Vi har haft problem med genomförandeorganisationen. Idag är det endast FFA och FF som är genomförande i linjen.”(Ordf. i JMK)

Flera av de som är Future Faculty ansvariga är medvetna om den roll och det operativa ansvar som de har. Samtidigt som de dock poängterar att det kräver en position med resurser och beslutanderätt att verka utifrån.

”Som FFA har man stort ansvar, men jag blev lite instängd. Nu 2011 blir det bättre, får ansvar från en plattform som vice skolchef.” Future Faculty ansvarig i linjen

”De måste känna att de ses av KTH och det är min roll. Har varit vice skolchef sedan 2009. Är också ordförande i tjänsteförslagsnämnden. FFA är formaliserat idag och jag har ett funktionsansvar.”(Future Faculty ansvarig i linjen)

”…och det är inga problem med att ta upp jämställdhetsfrågor. Där har FFA formaliseringen varit bra för mig. Det har gjort att jag börjat föra in frågor som jag inte gjort tidigare. Frågan är om det inte blivit en systemförändring, det var inte lika lätt tidigare.” (Future Faculty ansvarig i linjen)

Andra menar att det i praktiken inte finns den förändringskraft som FF borde generera.

”Rollen är oklar. Det är ett sätt att uppmärksamma bortglömda forskare. T ex de fyra kvinnor vid en institution som skötte grundutbildningen och inte hade lärartjänster så de kunde examinera. Det är viktigt att de får lärartjänster. Vad gör FF nu? Det får inte bli så att de tar hand om udda grupper som adjunkter och runtomkring frågor.” (FFA)

”Jämställdheten, det är mest genom FFA som drar en rapport vid varje LG-möte.” (Prefekt)

Benchlearning om jämställdhet inom akademin

Projektet ”Från ord till handling” bjöd under 2012 in till en utökad benchlearning om jämställdhet inom akademin. I februari träffades ca 40 personer (administratörer och lärare/forskare från de fyra tekniska högkolorna) för att under en dag arbeta med några lärande exempel vilka problematiserade jämställdhetsarbetet inom en teknisk högskola. De lärande exemplen var konstruerade utifrån en serie av intervjuer på temat jämställdhet med fakultetsmedlemmar i ledande ställning och med jämställdhetshandläggare från en av de deltagande högskolorna. Exemplen utgör en konstruerad berättelse om jämställdhetsarbete vid ett universitet i Sverige. De lärande exemplen diskuterades i workshopen av blandade grupper med representanter från de olika högskolorna med bakgrund som administratörer och lärare. Grupperna redovisade sina diskussioner i plenum och på blädderblock.

I detta avsnitt presenterar vi först de lärande exemplen med diskussionsfrågor till grupperna. Därefter ger vi sammanfattning av huvuddragen i diskussionerna samt gör konklusioner.

Lärande exempel - Organisera för utveckling och lärande i jämställdhet

Nedan följer en berättelse om jämställdhetsarbete vid ett universitet i Sverige. Handlingen fokuserar på olika aktörers möjligheter till utveckling och förändring. Syftet är att initiera dialog kring hur vi kan organisera jämställdhetsarbetet inom akademin så att vi fångar såväl dynamiska krafter för förändring som det vardagliga jämställdhetsarbetet. Det senare inbegriper såväl lagkrav som konkreta ärenden av olika karaktär. Intressanta frågeställningar är om vi kan förena administration och fakultet i ett gemensamt arbete och hur skapar vi ett lärande om jämställdhet i organisationen?

Aktörer:

- Jämställdhetshandläggare - Stina
- Universitetets personalchef - kvinna
- Ordförande i jämställdhetskommittén, professor - Åke
- Lärarrepresentant i fakultetsrådet - kvinna
- Universitetets dekanus - man
- Docent som deltar i nätverket för kvinnliga lärare - Anita
- Två lärare i jämställdhetsutbildningen - forskare, kvinnor
- Grundutbildningsansvarig - man

Scen 1

Jämställdhetshandläggaren Stina arbetar vid universitets administration. Stina har en examen från personalvetarprogrammet och genomförde under utbildningen ett kandidatarbete om könssegregering vid ett industriföretag. Uppsatsarbetet förstärkte hennes intresse för jämställdhetsfrågor och engagemang för förändringsarbete. Hon har ett starkt samhällsengagemang för frågor som lika lön, lika karriärmöjligheter samt könsmärkning av arbeten och arbetsuppgifter.

I formuleringen av rekryteringsannonsen till tjänsten som jämställdhetshandläggare var universitetets personalchef noga med att det verkligen skulle framgå att de sökte efter en engagerad och driven person. Det var många sökanden till jobbet och Stina fick det i hård konkurrens. När hon väl påbörjade sin anställning var det i tron att jämställdhet var ett strategiskt område som universitetet ville utveckla.

En av Stinas första arbetsuppgifter vid personalavdelningen blev att genomföra en kartläggning av lärarnas löner utifrån variabeln kön. Samtidigt fick hon i uppdrag att uppdatera universitetets centrala jämställdhetsplan.

Vid universitetsadministrationens personalavdelning är det endast Stina, som har uppgiften att arbeta med jämställdhet. Hennes part för diskussioner om jämställdhet är därför i första hand jämställdhetskommittén där hon ingår som sekreterare. Kommittén är sammansatt av de fackliga parterna och ordförande är Åke, som till vardags arbetar som professor vid en tvärvetenskaplig avdelning. Han har förutom sitt forskningsarbete ett fackligt engagemang. Arbetsgången är följande; när Stina har avslutat olika arbetsuppgifter rapporterar hon till jämställdhetskommittén och till sin avdelningschef, universitetets personalchef.

Stina tycker arbetet är spännande, men samtidigt energikrävande. Det har tagit tid för henne att lära sig hur organisationen fungerar. Hon tycker det är svårt att förstå hur jämställdhetsarbetet kommer in i organisationen och kanske framförallt när det gäller universitetets verksamhet forskning och utbildning.

Trots att personalchefen har ett allmänt intresse för jämställdhet är det endast Stina som aktivt lyfter frågor om jämställdhet vid personalavdelningen. Efter en tids arbete där uppfattar hon det som att uppdragen hon får handlar om vad universitetet är skyldigt att göra utifrån diskrimineringslagen. Vid några tillfällen har hon inför jämställdhetskommittén lagt fram förslag på projekt och utvecklingsarbete. Intresset från ledamöternas sida har varit ganska svalt när det gäller att engagera sig i utvecklingsarbete. Kommittén har helt enkelt varit nöjd med ordinarie verksamhetsfrågor och några andra förväntningar finns egentligen inte.

Stina försöker förstå varför det inte finns intresse för att driva förändringar i till exempel lönefrågan, när kartläggningarna inom det området så tydligt visar på könsskillnader. Det är inte så att hon inte känner sig uppskattad för det hon gör, men hon upplever att förväntningarna är lågt ställda. Det finns inga förväntningar om att hon ska initiera förändringsprojekt utifrån de resultat som hon kommer fram till i sina kartläggningar eller utifrån arbetet med jämställdhetsplanen.

Frustrationen växer då hon inte får något större gensvar för sina idéer. Inte minst eftersom hon har underlag som visar att det verkligen finns *könsskillnader* i organisationen och särskilt bland lärarna.

Förutsättningarna stämmer inte med hennes förväntningar på arbetsuppgifterna och de förespeglingar som gavs under rekryteringen. Det saknas konkreta planer på att verkligen driva jämställdhetsfrågorna framåt. Situationen utgör en besvikelse för henne eftersom hon gick in i anställningen som jämställdhetshandläggare med föreställningen att det skulle innebära möjligheter till påverkan. Det var den rollen som hon ville ha.

För Stina blir det mer och mer tydligt att de uppgifter hon får endast är av karaktären kartläggning och samla in statistik. Arbetet upplevs som en återvändsgränd. Hon börjar känna sig uppgiven och förstår att det sett ut på detta sätt under många år utan att någon har ifrågasatt det. Glädjen i arbetet och att göra det där ”lilla extra” avtar.

Scen 2

Några år efter det att Stina blivit anställd vid universitetet börjar fakulteten och dekanus intressera sig för jämställdhet, vilket de inte gjort tidigare. Regeringen och utbildningsdepartementet har nämligen genom rekryteringsmål i regleringsbreven signalerat att det rekryteras alldeles för få kvinnor till lärartjänsterna inom teknisk fakultet. Fakultetsrådet är medvetet om att det är en tydlig majoritet av män som rekryteras till lärartjänsterna. Studentkåren har också gjort inspel om att det är alldeles för få kvinnor som undervisar i utbildningsprogrammen. Universitetets grundutbildningsansvarig ser även han att nästan inga kvinnor alls undervisar i teknikämnena och anser att något måste göras.

Sedan många år tillbaka finns på initiativ av några kvinnliga professorer ett nätverk för kvinnliga lärare. Nätverket består av kvinnor som har olika erfarenheter, kunskap samt grad av intresse i att driva jämställdhetsfrågor. Några har intresserat sig för jämställdhet och har en hel del kunskap, bland annat från ledarskapsprogram som de deltagit i. De ser nätverket som ett stöd i sina försök att påverka jämställdheten vid universitetet. Andra ser nätverket som möjlighet för kollegialt utbyte med andra kvinnor. De driver inte jämställdhetsfrågan i sina verksamheter. En del av medlemmarna är dock eldsjälar och brinner för frågan. De ser nätverket som ett stöd i ambitionerna att förbättra jämställdheten vid universitetet, inte minst eftersom de är ganska ensamma på sina respektive institutioner när det gäller att driva den här typen av frågor.

I nätverket diskuteras nu om vad som behöver göras för att få fler kvinnor att vilja söka tjänster vid universitetet. Nätverket börjar arbeta mer systematiskt med frågan och ställer krav på att universitetets jämställdhetsarbete i stort måste bli mer utvecklingsinriktat än vad det är idag. Det räcker inte med att föra statistik, genomföra kartläggningar och revidera jämställdhetsplanen, även om det också är viktiga områden.

Efter några arbetsmöten kom nätverket fram till förslag på åtgärder som de tycker är nödvändiga för att förändring ska uppstå. Dekanus, som är intresserad av vilka frågor som lyfts i nätverket, har bett om en rapportering till fakultetsrådet och dess representanter.

I nätverket är deltagarna eniga om att det är nödvändigt att utveckla en bättre förståelse för *varför* jämställdhet är en viktig fråga för universitetet. Därför föreslår de att universitetet ska arrangera utbildningar i jämställdhet för olika grupper av ansvariga. Kunskapsnivån måste höjas. Dekanus tycker att det är ett utmärkt förslag som ska genomföras.

Stina får höra talas om den föreslagna utbildningen vid en lunch. Hon tycker idén med utbildning låter spännande. Samtidigt gör hon reflektionen, ”varför har inte jag blivit involverad i utvecklingsarbetet?”. Det är just det hon hela tiden har velat arbeta med.

Vid nästa möte i jämställdhetskommittén informerar Stina om den utbildningsinsats som fakultetsrådet beslutat om. Flera av ledamöterna ställer sig frågande eftersom de inte heller har fått någon information. Alla tycker att det är ett intressant initiativ och Stina får i uppdrag att till nästa möte närmare ta reda på vad satsningen innebär.

Stina kontaktar en av lärarna i fakultetsrådet som hon tidigare har haft kontakt med. Stina berättar för henne att hon tycker att idén om utbildning är en viktig del av jämställdhetsarbetet och att hon gärna vill engagera sig i utbildningssatsningen.

Den arbetsgrupp som ska planera utbildningen består av representanter från nätverket samt fakultetsrådet. De bjuder in Stina till ett av sina möten och kommer där fram till att Stina har intressanta data från sina kartläggningar. Arbetsgruppen bestämmer därför att hon ska levererar ett underlag som de sedan kan använda i utbildningen.

Några månader senare genomförs den första utbildningsomgången med två externa lärare med bakgrund inom genusforskningen. Passet med statistik blir väldigt uppskattat av några, samtidigt som andra blir provocerade. Det är svårt att ifrågasätta siffror. I slutet av utbildningen uppstår en diskussion och en av deltagarna undrar hur de ska förhålla sig vid eventuella trakasserier. Det är en fråga som jämställdhetshandläggaren är expert på, men Stina är inte där och de som håller i utbildningen känner inte till universitets praxis. De kan därför inte ge specifika svar. Fler frågor som rör universitetets praxis dyker upp under utbildningen, och de är svåra att hantera för de lärare som leder utbildningen.

Vid nästa arbetsgruppsmöte diskuteras kursutvärderingen. Det blir tydligt att det finns behov av att veta och förstå hur jämställdhetsarbetet är organiserat och hur olika ärenden hanteras. Gruppen bjuder därför in Stina för att utveckla kursen tillsammans med henne.

Det nya kursförslaget presenteras i fakultetsrådet av Stina och Anita (lärare/docent) från arbetsgruppen. Det ställs flera frågor från kollegiet direkt riktade till Anita. Stina får svårt att komma in med sina erfarenheter och synpunkter, efter ett tag tystnar hon och drar sig tillbaka.

Samtalet med fakultetsrådet kommer att kretsa kring strategiska jämställdhetsfrågor såsom rekrytering och karriärvägar. Presentationen slutar med att fakultetsrådet poängterar betydelsen av de strategiska frågorna, och att det är dessa frågor universitetet ska arbeta vidare med.

Efter mötet säger Stina till Anita att de inte får tappa de vardagliga jämställdhetsfrågorna i utbildningen, frågor som handlar om den sociala arbetsmiljön. Anita förstår nu att Stina faktiskt inte fick möjlighet att göra sin röst hörd vid mötet med fakultetsrådet. Hon tänker också att hon har varit med om liknande situationer där handläggare inte har kommit till tals, eller fått gehör för sina åsikter. Kanske är det så att *man* ska vara professor… Hon borde verkligen ha bollat över några av frågorna till Stina.

Stina går tillbaka till sitt arbetsrum med känslan av att hon verkligen har fastnat i sitt arbete med att kartlägga och föra statistik. Den ljuspunkt med utbildningen i jämställdhet som hon faktiskt kunde se grusades. Med utbildningen såg hon en chans till att förankra kartläggningar och förbättra jämställdheten vid universitetet.

Anita går tillbaka till arbetsgruppen och berättar om diskussionerna i fakultetsrådet och deras önskemål att fokusera på strategiska frågor i jämställdhet. Hon berättar också om det samtal hon och Stina hade efter mötet. Efter ett längre samtal bestämmer sig arbetsgruppen för att jämställdhet i sig har ett egenvärde och att det inte endast är en strategisk fråga.

Gruppen bestämmer sig därför att arbeta fram ett organisatoriskt förslag där det praktiska och strategiska jämställdhetsarbetet sammanförs. De bjuder in Stina och jämställdhetskommitténs ordförande Åke för diskussion. Åke ser poängen med att skapa en ny plattform där olika aspekter av jämställdhet är integrerade. Det innebär i praktiken att olika aktörer i organisationen samarbetar för utveckling av jämställdhetsarbetet. Han inser nu att det finns ett reellt behov av att skapa en ny organisation för jämställdhet.

Arbetsgruppen får gehör för organisationsförslaget som de överlämnar till både fakultetsrådet och universitetsförvaltningens ledning. Förslaget innebär en genomförandeorganisation där kommitténs arbete, med en eller flera handläggare, ingår tillsammans med aktörer som har olika kunskaper både från forskare/lärare sidan och administrativa sidan. Förslaget handlar nu även om att väva samman kulturfrågor, administration och fakultet. För Stina blir detta spännande, den nya genomförandeorganisationen blir en väg till att fördjupa jämställdhetsarbetet och större möjlighet till att både förebygga och fånga upp olika ärenden. Hon tänker då på diskriminerande miljöer och olika former av trakasserier.

Anita är nöjd, hon kan se att den strukturfråga som blev så tydlig vid fakultetsrådets möte, skillnaden i ”legitimitet” mellan administrativ personal och forskande/undervisande personal, nu får en möjlighet till att utjämnas. De strategiska frågorna får en plattform i organisationen tillsammans med det praktiska jämställdhetsarbetet. Det underlättar i arbetsvardagen. För fakulteten innebär den nya plattformen att de får ett konkret stöd i jämställdhetsarbetet.

Diskussionsfrågor till exemplet ”Organisera för utveckling och lärande”.

Var i organisationen, alternativt hos vilka aktörer, ligger drivkraften och möjligheten att driva jämställdhetsfrågor?

Vad händer med expertkunskapen i en utvecklingsorienterad organisation?

Är det kvinnors ansvar att driva jämställdhetsfrågan, det vill säga vem äger problemet med en icke jämställd organisation?

Diskutera jämställdhetsarbete utifrån en utbildningsstrategi respektive en utvecklingsstrategi. Identifiera styrkor och svagheter med de två tillvägagångssätten.

Hur fungerar samarbetet mellan den formella jämställdhetsorganisationen med dess handläggare och det eventuella jämställdhetsarbete som drivs av fakulteten?

Arbetsgivaransvaret, hur tydliggörs det?

Sammanfattning och konklusioner av gruppens diskussion

Diskussionstema: Var i organisationen, alternativt hos vilka aktörer ligger drivkraften och möjligheten att driva jämställdhetsfrågor?

Ledningens betydelse för att bedriva verksamhetsutveckling med ett hållbart resultat kan knappast överdrivas om vi ser till de samstämmiga kommentarerna som gavs av arbetsgrupperna:

”Ledningen måste ta ansvar”, ”Förankrat hos ledningen”, ”Legitimerat genom ledning”, ”Hos LEDNINGEN som har möjligheten att driva och vara drivkraften”, ” Ur ett arbetsgivare perspektiv är det en ledningsfråga i linjeorganisationen”, ” I linjen med tydligt ansvar. Ska genomsyra hela organisationen”, ” Tydligt uppdrag, budget och tid”, ” Inte entusiasternas arbete utan ett arbete som drivs i verksamheten. Det är ingen annan strategisk fråga i universitetens verksamheter som drivs utifrån eldsjälsprincipen” och ”Ledningsengagemang – en vilja att driva!”

Ledningens roll framhålls här som helt avgörande för att lyckas med att bedriva jämställdhetsarbete och uppnå målet med ett jämställt universitet. Ledningens betydelse för verksamhetsutveckling och organisationsförändringar ligger också helt i linje med den kunskap och forskning som finns inom området (Sandkull, 2008, Gunnarsson et al., 2003). Vad grupperna framförallt lyfte fram i diskussionerna var att det blir inget resultat om inte ledningen står bakom och är beredd att med tydliga medel - även finansiellt - visa att jämställdhet ska ses som en strategisk verksamhetsfråga. Det räcker således inte med en ledning som ställer sig positivt avvaktande utan här efterfrågas både visat engagemang i praktisk handling samt att faktiskt vara med och driva fram konkreta och praktiskt jämställdsåtgärder. Ledarskap inom akademin är i kölvattnet efter regeringens beslut om ökad autonomi för universitet och högskolor ett starkt focuserat område, genom delegering av beslut från central nationella nivån till rektorsnivån. Skolornas ledning med rektor i spetsen förväntas utöva ett aktivt ledarskap, men vad det innebär i praktiken och hur detta ledarskap ska vara utformat är väldigt oklart. Av tradition har det kollegiala ledarskapet varit praxis inom akademin, men genom introduceringen av en ”ny” ledarskapsdiskurs, som i mångt och mycket tar sin utgångspunkt i att introducera ett mer modernt ledarskap i linje med resten av arbetslivets organisationer blir samtal om ledarskap till en arena för osäkerhet om vilka utgångspunkter som gäller för ledarskapet. Vilka värderingar som ska styra ledarskapet är oklart utan överlämnas till enskilda individer och deras erfarenheter av ledarskap eller ledning. Ledningens roll och ledarskapet tillskrivs stor betydelse samtidigt som innehållet i ledarskapet går att likna vid en ”black-box” dvs vad det är för typ av ledarskap och vad det innebär osv är oklart. Intressant är att koppla betydelsen av ledarskap med jämställdhet. Här står vi inför en situation med förstärkt ledarskap vid universiteten samtidigt som jämställdhet kvarstår som ett nationellt ansvar(SOU, 2008:104). Här finns troligtvis en grogrund för åtskillig förvirrig genom motstridiga signaler. En nytt modern aktivt ledarskap efterfrågas men i jämställdhetsfrågan är man inte betrodd.

Diskussionstema: Är det kvinnors ansvar att driva jämställdhetsfrågan - vem äger problemet med en icke jämställd organisation?

Frågan kan tyckas alltför simpel ställd. Det är inte politiskt korrekt att lägga ansvaret för jämställdhet på kvinnor och att frågan skulle vara en s.k. kvinnofråga. Dock har det i vår undersökning av vårt eget lärosäte slagit oss hur svårt det är att besvara frågan varför det är viktigt med jämställdhet. ”Jag vet att det är viktigt men har svårt att formulera på vilket sätt” var en inte helt ovanlig kommentar i samtalen med fakultetsmedlemmar. Självklart färgar själva konferensens utgångspunkter – benchlearning om jämställdhetsarbete inom akademin - av sig på vad som sägs och inte sägs i de arrangerade samtalen och att det inte höjs några röster för att detta endast är en fråga för kvinnor är således följdriktigt. De personer som deltar

är redan övertygade att frågan är av generell betydelse för hela samhället inklusive våra lärosäten.

”Som en samhällsfråga är det allas ansvar”

”Jämställdhet är inte en strategisk fråga utan en värdegrund”.

”Samhällets behov, incitament för samarbete mellan tekniska högskolor och för rektorsgruppen (RET)”

”Nytt mål, utbilda jämställda och globala ingenjörer/ forskare för Sverige och världen”

”50 % av teknikkonsumenterna är kvinnor”

”Att driva jämställdhetsfrågan är ett gemensamt ansvar”

”Kvinnor och män tillsammans – båda vinner”

”Det är viktigt att förankra frågan hos ledningen och avsätta makt/resurser. Vidare bör det finnas en drivkraft hos båda könen för önskan om jämställdhet”.

”Jämställdhet en fråga för alla”.

Argumenten tar höjd i att jämställdhet är en global samhällsfråga något som bl. a. rapporter från World Economic Forum visar. Sambanden mellan jämställdhet, socialt hållbara samhällen och ekonomisk tillväxt framhålls och de skandinaviska länderna utmärker sig med en kombination av hög välfärd, jämställdhet, tillväxt och innovationskapacitet. Att lyfta jämställdhetsfråga ligger således helt i linje med en pågående global diskurs. Den kritik som framkommer i diskussionerna är framförallt att här behöver de tekniska högskolorna göra mer! En tydligare värdegrund för de tekniska högskolornas samhällsbidrag efterfrågas. Utifrån ett samhällsbehov behöver vi utbilda jämställda globala ingenjörer/forskare och framtidens chefer. Högskolorna behöver nya mål för sitt samhällsengagemang. Problemet med bristande jämställdhet i högskolan är ett gemensamt problem för alla, från rektor till studenter. Det är också ett gemensamt ansvar att driva och arbeta med jämställdhet. Alla utifrån sin position kan bidra eller som en av samtalsgrupperna föreslog; ”alla som jobbar på den här skolan ska göra något för jämställdheten denna vecka”. Jämställdhet blir en fråga för alla nivåer; hur kan vi bidra med våra kunskaper till ett jämlikare samhälle, på vilket sätt organiserar vi vår arbetsplats, vad lär vi våra studenter och vad kan jag göra i den roll jag befinner mig i. En kombination av ett individualistiskt förhållningssätt – vad kan jag göra? vad är mitt bidrag? med vad kan vi göra tillsammans såsom organisation, talar för en mobilisering av många. Och i många olika sammanhang där ledarskapet, för att knyta an till den kraft som identifieras såsom nödvändig för att driva jämställdhet, ses som distribuerad d.v.s. ledarskap i frågan jämställdhet måste var och en av oss ta och visa.

Diskussionstema: Jämställdhetsarbete utifrån en utbildningsstrategi respektive en utvecklingsstrategi. Styrkor och svagheter med de två tillvägagångssätten.

Hur tar vi oss vidare och uppnår de mål vi sätter för verksamheten i komplexa system som våra högskolor utgör? Hur kan vi få våra organisationer jämställda och vad kan vi göra inom tekniska högkolor? Hur kan vi tänka strategi för att bli en jämställd teknisk högskola? Kan ojämställdhet utbildas bort eller behöver vi göra något ytterligare? Dessa frågor lät vi våra samtalsgrupper arbeta med.

Som lärosäte är undervisning och utbildning en grundläggande arbetsuppgift i verksamheterna, något som i sin tur präglar den kultur som vuxit fram. Högskolorna är framförallt stora utbildningsinstitutioner också om själva utbildningsuppdraget är mer eller mindre spritt inom olika områden där vissa har stora utbildningsinsatser medan några knappt bedriver utbildning alls men är mer forskningstunga. Oavsett balans mellan undervisning och forskning är utbildning det sätt att tänka förändring som ligger infällt i organisationskulturen. Vi löser problem genom att utreda och utbilda. Ett problem som tydligt identifierades i gruppsamtalen var att kunskapsnivån om jämställdhet var alltför bristfällig i organisationerna. För att höja kunskapsnivån föreslogs följdriktigt olika typer av utbildningsinsatser såsom;

”Genusutbilda all personal för att klara att de jobbar jämställt inom ramen för den egna tjänsten. Målgruppsanpassad utbildning; chefer, lärare administratörer etc”. ”Genus integrera all utbildning och verksamhet. Ett obligatoriskt krav”.

”Tydliggör nyttan med jämställdhets mål, utbildningsinsatser för ledare och medarbetare, drivkrafter av båda könen, befogenheter på alla nivåer för jämställdhetsarbete behövs.”

Att kunskapshöjande insatser ges och efterfrågas är naturligtvis bra sett ur ett jämställdhetsperspektiv. Dock förblir det oklart hur utbildning i sin tur är kopplad till ändrad arbetsorganisation.. Satsningar på stora utbildningsinsatser, som sker frånkopplat verksamhetsutveckling där inte förändringar genomförs i det sätt vi organiserar våra arbeten, stannar vid isolerade utbildningsinsatser med stor risk för att avtryck i organisationen uteblir. Utbildningssatsningar i form av separata nedslag i organisationen legitimerar också ett organisationsbeteende av att man efter genomförd utbildning gjort ”sitt”- vad man mer kan man göra än att två sina händer resonemang.

Vad som händer efter genomgången utbildning blir dock väldigt diffust. Här hänvisas till att ledningen måste gå före: ”Det är viktigt att förankra frågan hos ledningen och avsätta makt/resurser. Vidare bör det finnas en drivkraft hos båda könen för önskan om jämställdhet”.

En förhoppning om att det bör finnas en drivkraft hos båda könen om jämställdhet ställer frågan – hur skapas en sådan drivkraft? Vilket i sin tur öppnar för frågor gällande utbildningens pedagogiska upplägg. Är det enbart expertkunskap om jämställdhet eller är det en utbildning som kopplas till utveckling. Om utbildning ges i en form som uppmuntrar till kritiskt självreflektion kan det vara en god start på en utvecklingsprocess, då individuell utveckling rymmer ett lärande som startar inom individen – vad vill jag? vad är mina behov? Men om individernas lärande ska ge avtryck på hela organisations sätt att bedriva verksamhet behöver vi problematisera frågan: hur går vi från ett individuellt lärande till att hela organisationer lär, d.v.s. ett kollektivt lärande. Kopplingen mellan individens lärande och utveckling av en lärande organisation utgör således en kritisk faktor för att få till jämställda arbetsplatser inom högskolorna.

Synpunkter framfördes i samtalsgrupperna att jämställdhetsarbete behöver ske genom att kombinera en utbildnings- och utvecklingsstrategi. Det uttrycktes bl.a. i att ” det är inte entusiasternas arbete utan ett arbete som drivs i verksamheten” och vidare efterfrågades ett: ”Integrerat jämställdhetsarbete – främja samarbete” Integrerat jämställdhetsarbete – främja samarbete mellan t.ex. ledningsgrupper, handläggare, forskare, fakulteter, nämnder och studentrepresentanter och att ”befogenheter på alla nivåer för jämställdhetsarbete behövs”. Nätverk som arbetsform efterfrågades, nätverk som påtryckargrupp framhölls samt att eldsjälar behövs. Också om nätverk och eldsjälar är viktiga inslag i utveckling av jämställdhet är förankringen av jämställdhetsarbetet i verksamhetens dagliga arbetsprocesser det som leder till hållbar framgång. ”Det är ingen annan strategisk fråga i universitetens verksamheter som drivs utifrån eldsjälsprincipen” som en av deltagarna uttryckte det.

Sammanfattningsvis ses utbildning som en viktig faktor. Dock framhålls betydelsen av att integrera jämställdhetsarbetet med andra verksamhetsaktiviteter och processer inom universitets ram samt att arbeta med jämställdhetsfrågan utifrån en kombinerad utbildnings- och utvecklingsstrategi d.v.s. både få ett kunskapslyft om jämställdhet och genus men också perspektiv och metoder för hur få till en konkret ändring i praktiken.

Diskussionstema: Hur fungerar samarbetet mellan den formella jämställdhetsorganisationen med dess handläggare och det eventuella jämställdhetsarbete som drivs av fakulteten?

Samarbetet mellan den formella jämställdhetsorganisationen och jämställdhetsarbete som drivs av fakulteten behöver utvecklas också om det i vissa fall kan fungera bra så gäller generellt att expertkunskapen inom administrationen inte är synliggjord. Det finns således expertkunskap inom administrationen som i alltför hög uträckning inte tas tillvara och där

experterna på jämställdhet arbetar med att kartlägga och sammanställa men inte involveras i fortsatt strategiskt utvecklingsarbete tillsammans med fakulteten. Akademins organisatoriska uppdelning mellan administrativ förvaltning å ena sidan och forskning och utbildningen å den andra har skapat en kultur av Vi och Dem, av administratörer kontra akademiker med alltför lite av samarbetande kontaktytor emellan grupperna. En samstämmig bild av deltagarna med administrativ bakgrund sågs detta som ett arbetsmiljöproblem där deras arbetsinsatser både förminskades (osynliggörs) men också begränsades (exkluderas). Detta upplevedes ur karriärsynpunkt som ”dead end job” och kan även fungera demoraliserande för arbetsmotivation. Frågan som restes var ”Ska det vara så?” på en arbetsplats?”.

Det är ”en fråga också hur expertkunskap uppfattas, hur kunskap i jämställdhet/genus värderas” rapporterades det från gruppsamtalen. När denna typ av kunskap inte anses värdefull av organisationen eller där fakulteten (Kärnverksamhet) dominerar i samarbetet med administrativ personal (Stödverksamhet) konserveras ojämlika attityder och asymmetriska relationer. Det försvårar arbetet med att tillsammans skapa kunskap och alternativa handlingsalternativ. Högskolan behöver utveckla en Vi-kultur, att bli en samarbetande kultur där olika kunskapsbidrag ses som värdefulla. Hur kan vi skapa en vi-kultur i stora organisationer? Bryt ned uppdrag och sätt samman grupper med rätt kompetens med representanter från ”kärn och stöd” kompetens. Ge experter makt och legitimitet var det samlade budskapet. Sammanfattningsvis, en kombination av utbildnings- och utvecklingsstrategier i jämställdhetsarbete behövs. Det innebär att olika kunskapsbaser i verksamheten behöver kopplas samman, t ex kunskap om jämställdhet och genusfrågor finns hos experter såsom administrativa handläggare men också hos forskargrupper inom fakulteten.

Det empiriska materialet i forskningsprojektet Från ord till handling visade ganska tydligt att det finns kunskap om, att jämställdhet är en prioriterad fråga i fallstudieorganisationen det Tekniska universitetet (TU). Trots denna prioritering saknas en förståelse hos en betydande del av nyckelaktörer i organisationen för *varför* ett universitet som TU ska arbeta med jämställdhet och *hur* frågan om jämställdhet relaterar till den egna dagliga verksamheten.

Lärande exempel – Svårt att lära jämställdhet, del A

Det andra lärande exemplet som här presenteras lyfter frågan om att höja kunskapsnivån om jämställdhet i organisationen, med särskilt fokus på de som är nyckelpersoner när det gäller rekrytering till den framtida fakulteten. Tre olika beskrivningar av graden av lärande och utveckling i jämställdhet utifrån ett rekryteringsperspektiv presenteras. Exemplet är konstruerat utifrån empiri från fallstudieorganisationen.

Aktörer:

- UO ansvarig i utvecklingsorganisation i linjen (UO), från var och en av TUs 11 divisioner med uppgift att utveckla den framtida fakulteten med bland annat frågan om jämställdhet som en bas – 8 män och 3 kvinnor
- Vice rektor för fakultetsförnyelse och jämställdhet - man
- Forskargrupp i genus och organisation - kvinnor
- Vice divisionschef - Hans
- Divisionschef - Pelle
- Vice divisionschef - Kristina

Bakgrund

Ett av TUs prioriterade områden är jämställdhet. Argumenten för prioriteringen är att skapa en attraktiv arbetsplats för studenter och anställda. I förlängningen även med syftet att ligga i

fronten av teknikutvecklingen. TU har för denna målsättning etablerat en utvecklingsorganisation i linjen (UO). Denna organisations verksamhet inkluderar att utveckla den framtida fakulteten med bland annat frågan om jämställdhet som en bas. UO består av en UO ansvarig från var och en av TUs 11 divisioner. Vice rektor är övergripande ansvarig för att leda utvecklingsarbetet. I uppdraget som vice rektor ingår även jämställdhet.

Temadag

Vice rektor arrangerar en temadag för utvecklingsorganisationens divisionsansvariga med syfte att diskutera verksamhetens inriktning och vilken roll de ska ha i den nya organisationen. I denna dialog för de samtal om hur de skulle förstå vad ansvaret innebär i stort och vad det betyder att de är ansvariga i linjen för jämställdhet. Samtalet under temadagen kretsar till stor del om rekrytering, karriärvägar och jämställdhet. Ett återkommande tema *är* jämställdhet och *hur* de ska arbeta med jämställdheten vid TU. En annan fråga som diskuteras livligt är hur mycket tid UO ansvariga ska lägga på jämställdhet i förhållande till andra frågor. I det ligger att UO ansvariga inte bara har detta funktionsansvar. De är även i flera fall divisionschefer eller vice divisionschefer samt forskare, lärare och handledare. UO ansvariga har med andra ord flera olika roller inom ramen för sitt arbete vid TU.

Frågan om jämställdhet väcker nyfikenhet att lära nytt men även en frustration kring hur tiden ska räcka till. Det finns en osäkerhet i den nya rollen som utvecklingsansvarig och om hur jämställdhetsarbetet ska bedrivas vid den egna divisionen.

Temadagen utmynnar i ett beslut om att genomföra en tvådagars utbildning för UO ansvariga i jämställdhetsfrågor. Det har blivit tydligt att det finns ett påtagligt behov av att utveckla denna kompetens i gruppen UO ansvariga. Ingen av de ansvariga har dock frånsagt sig rollen som den som ska driva jämställdhetsarbete vid den egna divisionen. Uppdraget ses snarare som ett led i att vara delaktig i utvecklingen av det framtida universitetet. Frågan om jämställdhet kopplas till rekrytering och karriärutveckling, vilka utgör hörnstenarna i utvecklingen av fakulteten.

En utbildning i jämställdhet

Efter beslutet om att genomföra en utbildning i jämställdhet för UO ansvariga kontaktar vice rektor den forskargrupp i genus och organisation som finns vid TU. Forskargruppen får frågan om de kan utveckla en utbildning med syftet att höja UO ansvarigas kunskapsnivå om jämställdhet. Två av personerna i forskargruppen tackar ja till förfrågan och börjar därefter utveckla kursinnehåll.

Forskarna bestämmer sig för att använda en kursbok som tar upp grundläggande teoribildningar om organisation och genus. Syftet är att höja kunskapsnivån utifrån ett forskningsbaserat kursmaterial. Valet att använda sig av en teoretisk grund faller tillbaka på kursdeltagarnas akademiska meriter. Tanken är att den akademiska nivån på kursen ska vara ”hög”, bland annat för att uppfylla kursdeltagarnas förväntningar.

Av den anledningen är den pedagogiska utgångspunkten att höja medvetenheten om betydelsen av kön i organisationen utifrån ett teoretiskt perspektiv. Målet för forskarna är att bidra till en genusmedveten organisation, där erfarenheter kan länkas samman med den teoretiska förståelse som utbildningen ska ge. En svårighet som forskarna ser i detta läge är att det inte finns en generell förståelse för jämställdhet i relation till verksamheten teknikorienterad forskning och utbildning.

Kursdeltagarna

För kursdeltagarna är ämnet nytt, men det finns en nyfikenhet och frågorna uppfattas som intressanta. Däremot upplever deltagarna att det är svårt att förstå de genusteoretiska

resonemangen som forskarna lär ut. Det är heller inte alla deltagare som delar de synsätt och perspektiv som presenteras. Några av deltagarna har en viss förförståelse och/eller kunskap på fältet, med andra ord är kunskapsnivån i gruppen varierande.

Den pedagogiska ansatsen i utbildningen är föreläsningar varvade med grupparbeten. Syftet är att, som beskrivs ovan, förmedla teoretiska kunskaper. Dessutom får varje enskild kursdeltagare genomföra kartläggningar av olika jämställdhetsaspekter vid den egna divisionen, till exempel av löner, befattningar och nyrekryteringar till lärartjänster.

Utbildningen avslutas med att utveckla visioner för jämställdhetsarbetet vid den egna divisionen. Uppgiften var att inte bara analysera sin egen division, utan även utveckla den mot en mer jämställd organisation. Denna avslutande del är särskilt legitimerad av TUs vice rektor för jämställdhet.

Några av kursdeltagarna tycker att det är både svårt och flummigt att utveckla visioner för den egna divisionen. Det är svårt att använda sig av de nyvunna teoretiska kunskaperna i praktiken. De ser inte hur de ska gå tillväga och lägga grunden för ett praktiskt jämställdhetsarbete. Även om de flesta som deltagit i utbildningen har ökat sina kunskaper, och börjat utvecklat en genusmedvetenhet, och nu kan se situationer där kön faktiskt har betydelse, finns fortfarande en osäkerhet om vilka frågor som kan lyftas i jämställdhetsarbetet och på vilket sätt.

Deltagarna vet att det inte är lätt att komma tillbaka till den egna divisionen med de nya kunskaper och förklara för sin ledningsgrupp vad de har lärt sig i utbildningen. Några av de utvecklingsansvariga vet också att intresset för jämställdhet är lågt vid divisionen och att de kommer bli ensamma i att driva frågan. Utvecklingsansvariga ser det som en besvärlig roll att vara den som hela tiden ska vara motorn i jämställdhetsarbetet och lyfta frågan på ledningsgruppsmöten.

Kursdeltagarna har dock en stor vana i att förhålla sig till teori och vara kritiska som en del av det egna forskningsarbetet. Momenten som handlar om reflektion kring egna personliga erfarenheter i relation till jämställdhet är däremot svårare att förhålla sig till. Det känns ovant och flummigt med den sortens reflektioner. Några av deltagarna ”lutar sig tillbaka” och skrattar, eftersom denna del av utbildningen inte upplevs som vetenskapligt grundad. Att föra en kritisk granskande dialog om sin egen arbetsvardag är något nytt som inte tillämpas i divisionernas verksamheter. De vardagsnära frågorna kan till exempel handla om vilka som är aktiva och får komma till tals vid möten, vilka som deltar i olika forskningsprojekt et cetera. Frågorna upplevs som privata och icke relevanta för kursdeltagarna, de kan inte se hur det påverkar kärnfrågorna i verksamheten eller hur de relaterar till jämställdhet.

Utbildningen avslutas ändå med att deltagarna känner att de nu ökat sin förståelse för vad jämställdhet är och att de nu har lärt sig grundläggande teorier om genus och organisation.

Diskussionsfrågor till del A:

- Identifiera styrkor och svagheter i upplägget av jämställdhetsutbildningen för att främja praktiskt utvecklingsarbete på divisionerna?
- Gör en kritisk reflektion över varför frågor som kopplar till egna personliga erfarenheter i arbetsvardagen kan uppfattas som flummiga och icke arbetsrelevanta?
- Gör en kritisk reflektion över på vilka sätt kursdeltagarna nu kan förmedla/föra över den kunskap som de förvärvat under jämställdhetsutbildningen in i den egna divisionen?

Vilka är styrkorna respektive svagheterna med TUs sätt att organisera jämställdhetsarbetet, det vill säga med en utvecklingsansvarig inom varje division.

Sammanfattning och konklusioner av gruppens diskussion

Redan i rubriken på det presenterade exemplet ” Svårt att lära” görs en markering om att lära om jämställdhet verkar vara ett ämne som är svårt att ta till sig. Forskning om genus och

jämställdhet visar också hur utbildning i jämställdhet väcker en hel del motstånd hos enskilda individer. Motstånd mot jämställdhet i organisationen är ett generellt komplext fenomen som tar sig olika uttryck och försvårar samt omintetgör jämställdhetssatsningar. Maktstrukturer, synliga eller mer osynliga försvårar för kvinnors deltagande i organisationen. Inflytandefrågor och maktojämlikhet blir i utveckling av jämställdhet till omfördelning av makt och inflytande. På individnivån betyder det att vissa får avstå makt och inflytande medan andra får mer, vilket i sig är tillräckligt konfliktdrivande. Kvinnor har som det konstaterades i en inventering av den faktiska arbetssituationen vid KTH en koppling till kön (IKKA Proj). Kvinnor gör inte karriär på lika villkor inom akademin. Kvinnor har t ex i större utsträckning tidsbegränsade tjänster, i snitt 80 % av männens löner i alla kategorier. Rapporten konstaterar att kvinnor ”anpassar sig”, följer regler att ta på sig arbetsuppgifter som har låg status eller inte är meriterande. Det är därför extra intressant att reflektera över varför frågor som kopplar till egna personliga erfarenheter i arbetsvardagen kan uppfattas som flummiga och icke arbetsrelevanta, något som kommit upp i vår undersökning ”Från ord till handling”. Handlar det enbart om makt och maktstrukturer eller finns det fler förklaringar till denna organisationskultur.

I gruppdiskussionerna framfördes följande argument om varför det är att svårt att lära om jämställdhet:

”Personliga erfarenheter ses inte som relevanta, det handlar om rädsla, svårt att relatera till jämställdhet.”

”En personlig förändringsprocess påbörjas och att tänka i nya banor är ansträngande. Kraven på en personlig förändringsprocess inkluderar motstånd”.

”Att uppleva det som flummigt bottnar i en osäkerhetskänsla”

”Det är ett stort steg att gå ifrån det teoretiska till det emotionella”.

Lärandet tar sin utgångspunkt i individen och vi lär som hela individer med all den erfarenhet och tidigare kunskaper vi har och det inkluderar även känslor. Känslor är inte något som vi vanligtvis diskuterar vid våra arbetsmöten. Frågor som handlar om hur det känns att delta i ett arbetsmöte, bli nekad till en befordran, få ett paper refuserat eller att inte bli inviterad till ett forskningssamarbete stannar oftast vid ett samtal kollegor emellan och mer sällan till en gemensam organisationsfråga gällande arbetsplatsens arbetsklimat vilket är en verksamhetsfråga. Det är ett stort steg att gå från det teoretiska till det emotionella som en grupp uttrycker det. Framförallt inom forskning och ämnen som teknik som inte gjort sig kända för att inkludera känslornas betydelse i kunskapsutvecklingen skulle vi kunna tillägga. Steget är således rätt långt till att reflektera över personliga känslor som väcks i samtalen om jämställdhet och hur de i sin tur ligger till grund för mitt eget lärande. Ett utvecklingsorienterat lärande eller med ett annat ord, ett transformativt lärande är en reflektiv process i samspel med känslor och kognitioner.

Lärande exempel - Svårt att lära jämställdhet, del B

Pelle, Kristina och Hans kommer tillbaka till sina respektive divisioner och känner sig, efter utbildningen, trots allt stärkta i sin roll som ansvarig för fakultetsförnyelse och jämställdhet vid den egna divisionen. Veckan efter sista tillfället i utbildningen är det ledningsgruppsmöten vid respektive division. De ser nu tillfälle att initiera ett jämställdhetsarbete i den egna organisationen. Ambitionen att lyfta jämställdhetsfrågorna är hög hos Pelle och Kristina. Hans däremot känner sig mer tveksam till uppgiften.

Hans

Scen 1: Ledningsgrupp vid den egna divisionen

Hans är vice divisionschef. Vid varje ledningsgruppsmöte tar han upp frågan om jämställdhet. Han tycker att det är svårt och vet inte riktigt hur han ska hantera frågan. Hans

vet dock att jämställdhet är ett av rektors prioriterade områden och eftersom han är utsedd som UO (utvecklingsorganisations ansvarig vid divisionen) förväntas han lyfta frågan. Även efter utbildningen i genus och organisation tycker Hans att det är svårt att förstå hur teorierna som de reflekterat över kan bidra till jämställdhetsarbetet.

Vid skolan ska det rekryteras in två nya lärare, en biträdande lektor och en lektor. En sökkommitté är tillsatt, den består av män som är väl meriterade forskare. Skolans ledningsgrupp är nöjd med denna sammansättning. Särskilt eftersom personerna har internationell status. Ingen i ledningsgruppen lyfter frågan om jämställdhet och eventuella konsekvenser av en enkönad sökkommitté. Hans å sin sida värderar meriterna högre än frågan om jämställdhet och ser för stunden inget problem med förslaget. Vad han kan se finns det heller ingen kvinna att föreslå inom de för tjänsterna tvärvetenskapliga forskningsområdet.

Scen 2: Rekryteringsarbetet

Sökkommittén vid Hans division har haft mailkontakt med varandra och kommit fram till tio möjliga kandidater till de två tjänsterna. De flesta av kandidaterna är nära medarbetare till representanterna i sökkommittén. Majoriteten av de presumtiva sökande som kommittén föreslår är från Sverige, två av dessa är kvinnor. Hans division utarbetar förslag på sakkunniggrupp, bestående av endast män. Divisionen får därför i uppgift av TUs fakultetsledning att ge förslag på kvinnor som kan vara sakkunniga. Divisionschefen kontaktar därför Hans som är UO och han ger förslag på en kvinna, tyvärr är hon upptagen och tackar nej. Ordförande i divisonens tjänsteförslagsnämnd känner sig något obekväm över detta faktum, men beslutar sig ändå för att tillsätta en enkönad sakkunniggrupp.

Lektoraten utannonseras även på TUs hemsida samt mailas ut via olika e-postlistor.

Rekryteringsarbetet vid Hans division resulterar till syvende och sist i att endast sju personer söker anställningarna, fyra till det biträdande lektoratet och tre till lektoratet. De sju som söker kommer inte alla från sökkommitténs lista utan tre av dem är nya namn från andra kanaler. Av de tre ”nya” som nu söker är samtliga kvinnor.

Scen 3: Slutprocessen

Vid Hans division resulterar sakkunniggruppens arbete i att de rankar två av de kvinnor som inte var föreslagna av sökkommittén till lektoratet och det biträdande lektoratet. Hon som blir rankad etta till lektoratet är intern sökande. Efter genomförda intervjuer uppstår diskussion vid tjänsteförslagsnämndens möte. Flera av ledamöterna lyfter fram två män som redan är väl etablerade i verksamheten till de två tjänsterna. Motiveringen är att de är väl integrerade i den redan pågående verksamheten, de är bland annat kursansvariga och framhålls som kronprinsar inom ämnesområdet där professorn kommer att pensioneras inom fem år. Tjänsteförslagsnämnden tycker att argumenten är rimliga och beslutar att erbjuda dessa manliga sökande en tjänst var vid divisionen, båda tackar ja.

Hans är nöjd och tycker att processen med rekryteringarna har fungerat väl. Divisionens verksamhet flyter på även om könsfördelningen fortfarande är ojämn. De har ju ändå lyckats rekrytera de i Hans ögon bästa kandidaterna, både ur ett kunskapsmässigt och ur ett socialt perspektiv.

Under tiden pågår parallella processer vid Hans och Kristinas divisioner. Behoven av att rekrytera biträdande lektorer och lektorer är lika stora där.

Pelle

Scen 1: Ledningsgrupp vid den egna divisionen

Pelle är divisionschef och har gjort dagordning för ledningsgruppsmötet. Punkten med rapportering från UO´s utbildningsdag finns på dagordningen. Pelle ser jämställdhet som en

viktig och central fråga att diskutera med sin ledningsgrupp, framförallt kopplat till de rekryteringar som nu ska genomföras. Särskilt eftersom en klar majoritet av lärarna i detta fakultetsområde är män, och det därför finns ett behov av att öka antalet kvinnor.

När det är dags för att informera om utbildningen berättar Pelle kort om kursdagarna och går sedan snabbt över till att diskutera rekryteringsfrågor. Diskussionen kretsar till en början vilka behoven är vid divisionen. Ledningsgruppen kommer så småningom fram till att de behöver en biträdande lektor och en lektor för att klara av undervisningsbördan och bemanna forskningsprojekt. De har just fått ett större externt forskningsanslag. Båda lektoraten är i traditionella teknikämnen och ses som satsningar vilka på sikt kan leda till professorsanställningar. Inte minst utifrån att det är flera kommande pensionsavgångar.

Frågan om rekrytering avslutas med att ledamöterna i ledningsgruppen beslutar att tillsätta en sökkommitté. Pelle understryker att det är önskvärt att kvinnor söker tjänsterna. En av ledamöterna får i uppgift att sätta ihop denna kommitté.

Vid nästa ledningsgruppsmöte följer Pelle upp frågan om sökkommitté. Ledamoten som fick uppdraget redovisar förslag på några internationellt framstående forskare. Han ursäktar sig något för att alla dessa är män, men de är alla redan tillfrågade och har ställt sig positiva till att delta i arbetet.

Pelle ser utifrån vad han lärt sig i utbildningen att ha endast män i sökkommittéer riskerar att vidmakthålla/reproducera den könsordning som råder på arbetsplatsen. Han reser därför frågan om varför ingen kvinna ingår i sökkommittén. Ledamoten redogör för att deltagarna är de mest meriterade för uppdraget och att det inte finns några kvinnor med tillräcklig insikt och kunskap i de aktuella ämnena. Pelle vet att det är tidsbrist eftersom rekryteringsannonsen förväntas komma ut per omgående. Han ger därför förslaget klartecken och bestämmer sig för att kontakta divisionens tjänsteförslagsnämnd om att det därför bör ingå en kvinna bland de *sakkunniga* för tjänstetillsättningarna.

Scen 2: Rekryteringsarbetet

Vid Pelles division annonseras tjänsterna ut i både nationella och internationella tidskrifter. Sökkommittén har ett Skypemöte där de diskuterar olika förslag på presumtiva sökanden. De lyfter fram personer som ingår i deras egna nätverk. Samtalet avslutas med att de listar sju personer både från Sverige, Europa och utanför Europa. En av dessa är en kvinna. Pelle känner sig som divisionschef och UO ansvarig relativt nöjd. Den kvinnliga kandidaten har tunga meriter och det är en god kandidat till lektorstjänsten.

När ansökningstiden har gått ut till de båda lektoraten har de fått totalt tio sökanden. Majoriteten är svenskar och män men några kommer från Storbritannien, Österrike och Italien. Den kvinna som sökkommittén hade identifierat har sökt tjänsten som lektor, därutöver har ytterligare en kvinna lämnat in en ansökan om biträdande lektor.

Tjänsteförslagsnämnden vid Pelles division har utsett sakkunniga. På Pelles inrådan och förslag är en av dem kvinna.

Scen 3: Slutprocessen

Efter tre månaders arbete lämnar sakkunniggruppen sina bedömningar. Vid Pelles division blir den kvinna som sökkommittén identifierat rankad som nummer ett till lektoratet följd av två män. Till det biträdande lektoratet är tre män rankade som nummer ett till tre. Tjänsteförslagsnämnden går efter intervjuer på sakkunniggruppens förslag. Kvinnan som blivit rankad som nummer ett till lektoratet väl erbjuds tjänsten tackar hon nej. Hon har redan fått ytterligare ett erbjudande med bättre villkor. Tjänsten går därmed till den man som är nummer två.

Pelle tycker inte att rekryteringen är helt optimal. För honom blir det återigen ett exempel på att det inte blir vad han önskar, de lyckas inte rekrytera en kvinna. Trots ambitioner blir det ingenting…

Kristina

Scen 1: Ledningsgrupp vid den egna divisionen

Kristina är även hon vice divisionschef och har inför ledningsgruppen identifierat möjliga kvinnliga och manliga kandidater till den sökkommitté som ska diskuteras vid mötet. Ämnesområdet för lektoratet och det biträdande lektoratet är teknikorienterat och tillämpat. Med den kunskap hon fått i utbildningen i kombination med egna personliga erfarenheter känner hon sig ytterligare stärkt i att kunna agera och diskutera frågan om jämställdhet.

Jämställdhetsarbetet vid divisionen är etablerat sedan tidigare och finns med som en stående punkt på ledningsgruppens dagordning. Det innebär att det finns fler personer än Kristina som är engagerade i frågan. Det gäller framförallt divisionschefen, en lektor, några doktorander och HR-ansvarig. Därutöver finns det ett kvinnligt nätverk för juniorfakultet vid divisionen. I det vardagliga arbetet tas jämställdhetsfrågorna upp som ett led i att utveckla verksamheten. Det kan handla om att det är viktigt för divisionen att kvinnor och män undervisar i grundutbildningen, att det finns kvinnor som handleder i divisionens doktorsprogram samt att de även har utvecklat en handlingsplan mot trakasserier på grund av kön.

Förslaget på sökkommitté som presenteras vid ledningsgruppsmötet är mer heterogen. I det här fallet består den av kvinnor och män, samtliga är internationellt meriterade. Ledningsgruppen inklusive Kristina är nöjd med sammansättningen.

Scen 2: Rekryteringsarbetet

Sökkommittén vid Kristinas division har även de haft möte via Skype, uppkopplade med bild. Kommittén har diskuterat ur olika perspektiv och försökt ge förslag baserade på divisionens framtida verksamhetsinriktning. De har även haft ett par kontakter med Kristina i hennes roll som UO ansvarig för jämställdhetsfrågor. Med hjälp av henne har de kunnat identifiera väl meriterade kvinnor och män. Resultatet blir en heterogen gruppering bestående av 12 personer till de två tjänsterna; sex kvinnor och sex män. Sökkommittén bidrar även till utformningen av annonsen som publiceras på bred front. Kristina är mycket nöjd med sökprocessen.

Kristinas divisions tjänsteförslagsnämnd bestämmer sig för att tillsätta en sakkunniggrupp bestående av två män och en kvinna.

Kristinas division får många sökanden, fem till lektoratet och tio till det biträdande lektoratet. Det senare är attraktivt då gruppen som det ska tillhöra är internationellt etablerade och den aktuella avdelningen är känd för att ha ett kreativt arbetsklimat med jämn könsfördelning.

Scen 3: Slutprocessen

Vid Kristinas division har sakkunniggruppen haft ett svårt arbete. Det är hög standard på de sökande och de är relativt många. När det gäller lektoratet har sakkunniggruppen två jämbördiga kandidater, en kvinna och en man, som förstahandsval. De väljer att föreslå kvinnan då de vet att divisionen behöver fler kvinnor som är lektorer. Till det biträdande lektoratet har de rankat en man som etta och en kvinna som tvåa. Tjänsteförslagsnämnden tycker dock att nu har de chansen att rekrytera två kvinnor vilket också sker. De vet att det är alldeles för få kvinnor som är lärare på det aktuella civilingenjörsprogrammet.

Kristina känner sig tillfredsställd, äntligen har hon lyckats få sina kollegor att arbeta i rätt riktning när det gäller jämställdhet. De har inte bara fått en jämnare könsfördelning utan rekryteringsprocessen har medfört initierade diskussioner kring betydelsen av kön i organisationen, både när det gäller utbildning och forskning.

Divisonen har dessutom upprättat en kompetensbank där de kvinnor som inte fick tjänsterna ingår. Den här kompetensbanken är att led i ett aktivt nätverksbyggande inför framtida samarbete inom forskning och utbildning.

Diskussionsfrågor till del B:

- Varför ska ett universitet arbeta med jämställdhet?
- Reflektera över Hans och Pelles sätt att agera i deras roll som utvecklingsansvarig, vad kunde de ha gjort annorlunda? Ge förslag på alternativa handlingar.
- Hur skulle en mer optimal rekryteringsprocess kunna utformas? Ge konkreta förslag.
- Vilket krav kan vi ställa på ledningsgrupper, tjänsteförslagsnämnder, sökkommittéer, sakkunniga et cetera när det gäller jämställdhetsarbete inom ramen för deras uppdrag?
- Hur kan ett lärande om jämställdhet implementeras i rekryteringar så att det får genomslag på jämställdheten i praktiken? Reflektera över varför Kristina når längre i sitt jämställdhetsarbete och identifiera några utvecklingsmekanismer som driver jämställdheten framåt.

Sammanfattning och konklusioner av deltagarnas diskussioner

Diskussionstema: Varför ska ett universitet arbeta med jämställdhet kopplat till rekryteringsprocessen?

I gruppdiskussionerna var deltagarna ense om att jämställdhetsfrågan är central ur ett verksamhetsperspektiv förutom att allt annat vore fel ur ett samhällsperspektiv. Lika behandling mellan könen är en del av svensk lagstiftning och i det jämställdhetspolitiska målet för Sverige formulerar regeringen dess strategi för jämställdhet på arbetsmarknaden och i näringslivet såsom ”kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv” (Regeringsskrivelse, 2008)(Skr.2008/09:198). Grupperna konkluderar att:

”Vi har lagar, förordningar och ett högskoleverk som reglerar jämställdhet och universitet borde vara en förebild, en föregångare i samhället för jämställdhet”.

”Vår verksamhet blir effektivare, mer innovativ och mer konkurrenskraftig om det råder lika möjligheter och rättigheter för medarbetare oavsett kön”.

I diskussionerna framfördes argumenten att det vore:

” ett slöseri att inte göra något, att förändra mot jämställdhet i allas vår verksamhet”.

Kopplingen mellan jämställdhet som en demokratifråga i samhället och kvalitet i verksamheten framhölls. Jämställdhetsdiskursen inom universiteten är nära kopplad till argument om kvalitet i verksamheten. Det är genom en bred rekryteringsbas av lärare/forskare som kvaliteten i verksamheten grundläggs, där de bästa begåvningarna och de mest excellenta lärarna/forskarna i konkurrens med andra erbjuds anställningar och tjänster. Rekryteringsprocessen vid universiteten identifieras som helt central för att utveckla jämställdheten i verksamheten. Grupperna redovisade samstämmiga synpunkter som riktlinjer vid rekrytering:

”Kvinnor och män ska vara representerade i alla grupper under rekryteringsarbetet.”

” Vid tillsättning av tjänster låta en större grupp vara med och diskutera vilken kompetens som behövs.”

”Bygg en grupp med bred kompetens och representation.”

”Det behövs en bred annonsering för att nå ut till möjliga kandidater.”

” Genusgranska annonser i ett tidigt skede.”

”Det krävs bredare profiler i annonsering, definiera vilken kompetens som saknas i teamet.”
”Ett grundligt förarbete krävs, viktigt med ett strategiskt arbete för att gå utanför de egna nätverken. I rekryteringssammanhang söker lika efter lika.”

”Det krävs ett (medvetet) engagemang från ledningen.”

”Styrkan med att den som leder rekryteringsprocessen sitter i ledningsgruppen.”

”Kvinnor garanterat inte alltid ett jämställdhetsperspektiv.”

”Se över kraven på nämnder, behåll traditionella meriter, se till att det är rätt krav på rätt tjänst.”

För ett hållbart jämställdhetsarbete framhölls betydelsen av fler personers engagemang på arbetsplatsen. Jämställdhet måste ses som en strategisk verksamhetsfråga annars kommer det vara en icke fråga med låg eller ingen prioritet i verksamhetsdiskussionen.

”Det är omöjligt att vara ensambärare av frågan, lätt att uppdraget får karaktären av gisslansituation.”

I kombination med att se jämställdhet som en strategisk verksamhetsfråga sågs nätverk som strategi för utveckling av jämställdhet för att undvika beroendet av enskilda eldsjälar och därmed eventuella gisslansituationer. Förslag framfördes att t ex upprätta en kompetensbank för kvinnor som en del i ett nätverksbyggande.

Problematiken med att män väljer andra män i rekryteringsprocesser uppmärksammades redan av forskare på 70-talet (Kanter, 1993). Senare forskning bekräftar denna företeelse och visar på hur mansdominans och homosociala processer skapar och återskapar könssegregerade arbetsplatser (Holgersson, 2003, Linghag, 2009). En arbetsplats kan förstås utifrån sin organisationskultur och där vissa värden framhålls som mer betydelsefulla än andra, där vissa normer och värderingar ses som eftersträvansvärda medan andra nedprioriteras. En organisation som präglas av en mansdominans skapar således sina specifika processer för hur organiseringen av arbetet ska ske, fördelningen av arbetsuppgifter, inflytande på beslut osv. Normer och värderingar som institutionaliserats i en verksamhet och därmed styr organisationsbeteendet är heller inte något som en organisation byter ut över en natt utan utgör sega strukturer som är svåra att förändra. Föreställningar om jämställdhet, medvetna eller omedvetna präglar således ett universitetets rekryteringsprocesser och fakultetsförnyelsearbete. Krav på kvalitet och kompetens i rekryteringprocesser är de aspekter som framhålls som argumenten för strategiskt jämställdhetsarbete vid universitetet. Men det räcker inte med att slå fast att kvalitetet och kompetens är viktigt. Frågan är hur vi kan etablera strukturer och processer som ömsesidigt både stödjer och återskapar ett hållbart jämställt universitet.

Frågor att arbeta vidare med:

Benchlearning tillfället mellan de fyra universiteten avslutades med att ta fram prioriterade områden för fortsatt samarbete i jämställdhet.

- Man efterfrågar ett fortsatt erfarenhetsutbyte mellan lärosätena kring arbetsmetoder och organisering av jämställdhetsarbete. Konkret kan det genomföras i form av tematiseringar utifrån behov vid våra respektive lärosäten
- Delge varandra goda unika exempel. Lärosätena identifierar framgångsrika projekt och vad som gjort dem lyckade. Att lära av det som fungerar skapar en god dynamik i organisationen och inspirerar till att göra mer.
- Finna en form för ”critical friends”, en arbetsform där vi gör kritiska reflektioner över varandras kommande projekt och utvecklingsarbeten.
- Före en dialog kring och utveckla jämställdhetshandläggarens/-samordnarens roll och legitimitet
- Att öka andelen kvinnor på seniora positioner, det vill säga efter disputation.

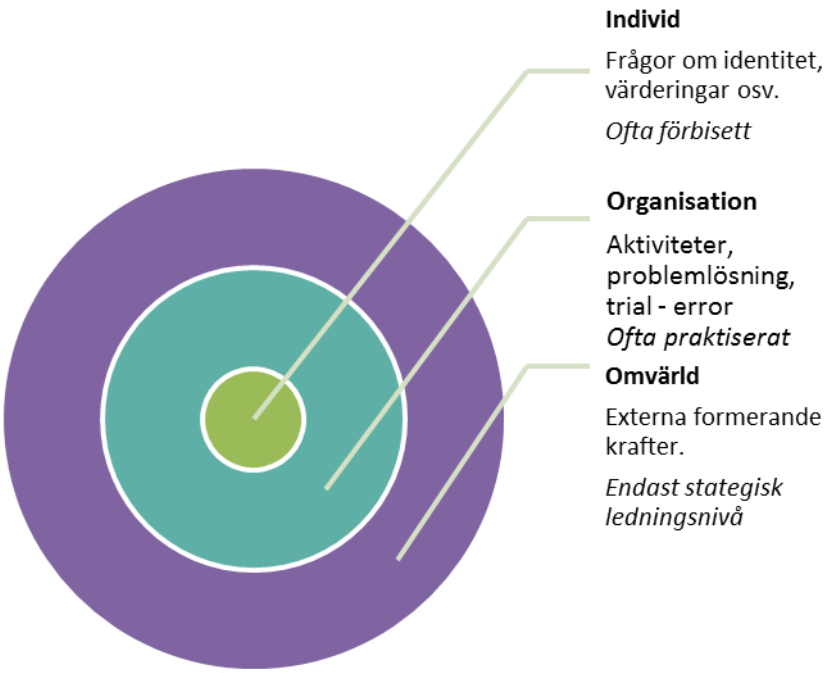
- Att kritiskt granska och diskutera den psykosociala miljön och ledarskapet i relation till jämställdhet

Konklusioner och vägen vidare

Organisationsstruktur innebär en form för individens interaktion, samverkan och utbyte med andra. Formerandet av organisationsstrukturer görs primärt för att organisationen ska skapa, förlösa och nyttja kompetens. Hur väl det lyckats har att göra med förmågan hos en organisation att engagera individen i arbetet dvs. att det råder en organisationskultur där bärande normer och värderingar i arbetet stödjer och möjliggör för organisationsmedlemmarna att praktisera sin kompetens men också att kunna vidareutveckla den. Organisationsstrukturer fungerar sorterande dvs de möjliggör vissa handlingar och förhindar andra vilket medför att handlingsutrymmet för organisationsmedlemmar ser olika ut. Forskare såsom Joan Acker (1990), (Wahl and Linghag, 2013)(sid 15) menar t ex att undersöka betydelse av kön i organisationer och för organisering av arbetet, sker genom att undersöka organisationers uppbyggnad, könsstrukturer, med avseende på antalfördelning mellan män och kvinnor, könssegregeringsmönster i fråga om arbetsuppgifter, positioner och fördelningen av makt och inflytande. I en kartläggning genomförd på KTH i syfte att undersöka kopplingen mellan kön och faktisk arbetssituation inom fakulteten framkom segregeringsmönster, som visade på att kvinnor och män inte har en faktiskt arbetssituation på lika villkor och att det finns maktstrukturer som försvårar kvinnors möjlighet till karriär inom akademin (Slutrapport från projekt" Inventera kopplingen mellan kön och faktiskt arbetssituation inom fakulteten. U 2009:1. KTH). Organisationskultur kan ibland uttryckas med "att det sitter i väggarna" det är så svårt att förändra t ex om varför det är så svårt att utveckla jämställdhet. Uttrycket beskriver något som är inbyggt, fastvuxet och också osynligt men som påverkar den dagliga praktiken, hur vi organiserar arbetet och utför våra arbetsuppgifter (Gherardi and Poggio, 2007, Alvesson, 2001). Eller som Wahl och Linghag (ibid.) förklarar med hur dominerande kulturer kan fungera inkluderande och exkluderande som en etablerad praktik i vardagen, som en del av det normala sättet att handla och tänka och därmed svårt att få syn på (2013 sid. 16). Det sitter med andra ord i väggarna.

Att skapa, förlösa och nyttja kompetens i en organisation handlar således om att arbetsplatsen ska upplevas som attraktiv med goda arbetsvillkor, något som i sin tur bidrar till organisationsmedlemmarnas engagemang i organisationen och dess utvecklingsfrågor. Grad av engagemang samspelar med hur individer uppfattar en värdegemenskap mellan egna och med organisationens dominerande normer, värderingar och ideal.

Att gå från ord till handling när det gäller att utveckla jämnställdhet handlar om, menar vi, att sammanlänka tre förståelsenivåer av en förändringsprocess som utspelar sig på olika arenor (se figur 3).



Figur 3: Analysmodell - De tre cirklarna inspirerad av Claes Trollestad, föreläsning KTH 2011

Den inre cirkeln som kan ses som en värderingscirkel och tar sin utgångspunkt i individen utifrån grundläggande frågor såsom – vilka värderingar har jag när det gäller jämställdhet? Vad vill jag med jämställdhet? Vilka värderingar finns i min organisation när det gäller jämställdhet? Delar jag dem? osv. Det intentionella lärandet spelar en central roll dvs. att personen som lär sig om jämställdhet förstår syftet med projektet, planen eller arbetsuppgiften. Att lära andra om jämställdhet fungerar bäst i form av en hjälp till självhjälp. Man måste bli ägare av idéerna, därav är självutveckling en viktig del i ett utvecklingsarbete. Det vi sett i vår studie är att en systematisk egenreflektion på frågan om jämställdhet och självutveckling ofta negligeras dvs inte praktiseras i organisationen.

Mellan cirkeln är fokuserad på själva görandet dvs att åstadkomma aktiviteter som kan åtgärda de problem som identifierats. Kartläggningar genomförs i organisationen i syfte att identifiera brister i jämställdhet t ex lönekartläggningar, sammanställningar av statistik, handlingsplaner upprättas och utbildningar initieras osv. Det är inte ovanligt att aktiviteterna är av karaktäreren ”trial-error” dvs man prövar sig fram och anpassar aktiviteterna till rådande organisation. Det vi sett i vår studie är att jämställdhet vanligtvis praktiseras som att göra aktiviteter och skapa lösningar anpassade till *den rådande* organisationen, inte i syfte att åstadkomma systemförändringar av den samma.

Den yttre cirkeln beskriver externa formerande krafter som påverkar universitetet. Globalisering och internationalisering av universiteten på en konkurrerande marknad påverkar rekrytering av studenter, lärare och forskare. Universitetens ökande autonomi i Sverige genom dereguleringsbeslut av regeringen ger en ökad egen styrning av verksamheten samtidigt som nationella och internationella utvärderingssystem av kvaliteten i utbildning och forskning blir alltmer framträdande. Det vi sett i vår studie är att denna typ av strategiska verksamhetsfrågor kopplat till jämställdhet organiseras av FFA med vicerektor som ansvarig. Vi har sett i vår studie att jämställdhetsdiskussionerna förs oftast på KTHs ledningsnivå och saknas på mellanchefsnivån.

För ett hållbart jämställdhetsarbete behöver de tre förståelsenivåerna kopplas samman, något som vi menar inte sker idag, vilket i sin tur gör att jämställdhetsarbetet sker i form av disparata aktiviteter som inte är sammanlänkade. Det saknas menar vi, en gemensam värderingsgrund om jämställdhet som bygger på en egenreflektion hos organisationsmedlemmarna. Dessutom saknas en bred strategisk diskussion och förståelse av universitetets förhållande till omvärld kopplat till jämställdhet. Risken blir således uppenbar att väl formulerade visionsdokument inte förmår att ”dra” verksamheten mot jämställdhet utan riskerar att bli ”tomma” på innehåll. Avståndet får inte bli för stort mellan visioner om jämställdhet och fungerande strategier och förändringsmetoder. Förändringspotentialen är stor när jämställdhetsförslagen kopplas på ett meningsfullt sätt till dem som ska omsätta idéerna i praktiken.

Organisering av lärande och utveckling av jämställdet

Om vi anlägger ett lärande perspektiv på jämställdhetsarbetet kan vi se hur det formella jämställdhetsarbetet ofta stannar vid ett ”single loop” lärande dvs utveckling inom de givna organisatoriska strukturerna (Argyris and Schön, 1976). Ett kritiskt ifrågasättande av existerande strukturer sker mer sällan. Jämställdhetsarbetet sker i form av kartläggningar, statistik, sammanställningar och rekryteringar i form av korrigeringar av uppenbara brister i könsfördelningen. I vår studie framkom att denna arbetssituation ofta praktiseras av administrationens jämställdhetshandläggare, vilket devittnade om vid vår benchlearning workshop om jämställdhet mellan de fyra deltagande tekniska lärosätena.

Ett mer kritiskt ifrågasättande av rådande strukturer, normer och värderingar, något som kännetecknar ett ”double loop” lärande (ibid), ett utvecklingsinriktat lärande, identifierades i arbetet inom Future Faculty där handlingsplaner upprättades på basis av en kritisk reflektion på verksamheten av deltagarna. Centrala policydokument kopplades till skolornas handlingsplaner med prioriterade aktiviteter som sedan följdes upp och redovisades i arbetet med fakultetsförnyelse och jämställdhet.

Ser vi på Future Faculty som en lärande organisation med uppgift att få det sagda gjort – att arbeta med förnyelse och utvecklingsprocesser för att etablera ett jämställt universitet - finns det viktiga lärdomar att dra.

Forskning visar (Beer and Nohria, 2000, Lundgren, 2007) att förändrings- och utvecklingsprojekt oavsett typ av utvecklingsprojekt; IT-projekt, tekniska eller kulturändringsprojekt till stora delar misslyckas att nå sina mål. Det blir inte som man planerat. Det finns flera orsaker till det. En betydelseful framgångsfaktor är ledningens aktiva engagemang i arbetet och att högsta ledningen i vårt fall rektor prioriterar ledning och organisering av jämställdhet som en viktig del i sin arbetsroll.

En annan framgångsfaktor är utbildningsinsatser som stödjer organisatorisk utveckling(Gustavsen et al., 1996). KTH är här gynnat när det gäller utbildning i genus och jämställdhet. Mer problematiskt är att utbildning inte är tydligt kopplat till ändrad arbetsorganisation. Ansvariga för Future Faculty får individuell utbildning och ett individuell lärande genom sitt deltagande i Future Faculty men efterfrågan av kunskapen på den egna skolan och i skolans ledningsgrupp finns inte alltid. De funktionsansvariga riskerar att bli ensamma i sitt jämställdhetsuppdrag. Längre ner i organisationshierarkin återfinns mellanchefer och prefekter som oftast inte har deltagit i jämställdhetsutbildningar och som inte ser att frågan har hög prioritet. Det finns med andra svårigheter och motstånd i form av okunskap i organisationens mellannivå (Sandkull, 2008)

Som vi tidigare nämnt börjar allt lärande hos individen själv med reflektionen över vad som är egna behov och varför, i vilket syfte ska ny kunskap införlivas. Sökandet efter kopplingen mellan det vi gör till vardags i arbetet och jämställdhet i en djupare betydelse är en viktig utvecklingsaspekt. I arbetsvardagen förs mer sällan systematiserade samtal om

grundläggande intentioner och känslor kopplat till hur arbetsorganisationen fungerar. Vilka som inkluderas och/eller exkluderas i vissa arbetsuppgifter, hur vi arrangerar arbetsmöten så att alla får komma till tals och bli lyssnade till osv. Det är vanligtvis inte frågor som öppet diskuteras men, som utgör praktiker vilka bidrar till att konstruera betydelsen av kön i organisationen (Acker, 1990, Korvajärvi, 1998, Kvande, 2003).

När vi tänker utveckling och förnyelsearbete i form av interaktiva lärande processer, både på mikro- såväl som meso- och makronivåer, ser vi relationen mellan individer som bärare av lokal kunskap som betydelsefullt. Utvecklingsprocesser som är nyskapande förutsätter lärande organisationer. I en lärande organisation är sociala mekanismer såsom öppenhet och tillit mellan parter grunden för ett kreativt arbete.

Spridning av och att dela kunskap om jämställdhetsarbete är en viktig del av en utvecklingsstrategi för att uppnå jämställdhet i organisationen. Men man kan inte, för att tala med Tom Tiller (1999) *fylla på kunskaper och kompetens i andra människor som om de var tomma lådor*. Vi behöver stanna upp för att förstå organisationskulturen på ett nytt sätt. Jämställdhet utvecklar och irriterar. Jämställdhet berör. Jämställdhetsarbete kräver nytänkande, en ny vinkling på kända problem och utmaningar. Traditionellt utgår man från att spridning sker sedan resultaten uppnåtts. Istället kan spridningsprocessen vara en integrerad del av utvecklingsarbetet och projektet redan från starten.

Det kritiska ledarskapet och jämställdhet

Ledarskap framhålls i vår studie, vara den främsta nyckelfaktorn för att kunna utveckla ett jämställt lärosäte. Förhoppningar knyts till att med ett ”gott” ledarskap kan vi både förbättra förutsättningarna, förnya våra organisationer och kanalisera de intellektuella och kreativa resurser som KTH förfogar över så att jämställdheten i verksamheten ökar. Betoning ligger dock på enskilda aktörers betydelse för organisatorisk effektivitet och ledarskapet framhålls följaktivt som ett individuellt och personligt fenomen. Som en konsekvens av ovanstående perspektiv blir dagens akademiska ledarskap sett som bristfälligt.

Inom Universitet och högskolans värld pågår reformarbeten under rubriken ”New public management” (Hood, 1995, Røvik et al., 2008, Crevani et al., 2013) där en omformning av dess styrsystem står i fokus och som utgör en begränsande och/eller en möjlighetsram för vad som kan och ska göras, men också vad som inte får göras.

Högskolans styrsystem; det ekonomiska, det juridiska och det ideologiska utgör grund för dess kulturuttryck och bildar en politisk, administrativ och en professionell kultur. Tillsammans bildar dessa kulturer ett intrikat samspelsmönster med vissa inbyggda återkommande konflikter, nya som uppstår, omformas eller löses upp.

Ett ökat förändringstryck på universiteten baserat på new public management principer styr den ekonomiska och administrativa kulturen med ökad autonomi av lokala lärosäten, men även i form av hårdare nationella och internationella kontrollsystem gällande kvalitet.Det har resulterat i en reflektion hos professionen över dess arbetsuppgifter, roller, förväntningar på karriär osv och inte minst en diskussion om vilken professionell kultur som är under utveckling. Reformering inom akademin skapar motsättningar i form av konflikter och dynamiska spänningsfält vilket i hög grad kommit att utspelas i en pågående diskurs om behovet av ett förnyat offentligt ledarskap och att utveckla det akademiska ledarskapet (O'Reilly and Reed, 2010, Ekman et al., 2010). Vilka ledningsideal är det som ska vägleda akademin och professionen i dess förnyelsearbete är dock höjt i dunkel. Är det, det privata näringslivet eller är det ett mer kollegialt ledarskap som utgör referenspunkt? Är det ett individualiserat ledarskap eller ledarskap sett som ett relationellt fenomen som efterfrågas?

Vi vill diskutera akademiskt ledarskap utifrån ett relationellt perspektiv (Hosking and McNamee, 2006). Vi menar att ledarskapsdiskursen genomsyras av ett synsätt på individen som autonom, separerad avskild andra och sammanfaller med en subjekt – objekt relation i

hur människor relaterar till varandra (Ekman Philips, 1990, McNamee and Gergen, 1999, Hosking and McNamee, 2006, Crevani et al., 2010). Detta får i sin tur konsekvenser för hur universitetsorganisationen ser på och handlar när det gäller jämställdhet. Om vi lämnar denna individcentrerade position mot ett relationellt synsätt dvs att vi som individer skapar oss själva i relation till andra framträder andra handlingsalternativ som både möjliga och mer önsvärda inför de arbetsuppgifter och utmaningar som akademin och professionen står inför.

Ledarskap kan med ett relationellt synsätt förstås som att organisera en uppgift tillsammans med andra och inte var och en åtskilt. Ledarskap är något vi alla gör och är en del av, inte endast personer med ett uttalat chefsuppdrag. Vilka är de mekanismer som upprätthåller det sätt som organisationsmedlemmar positionerar sig själva inom organisationen och vad innebär det för det ledarskap som skapas och efterfrågas? Begrepp som exkludering är återkommande i vår undersökning; att inte bjudas in till vissa grupperingar och arbetsuppgifter med makt, att isoleras till den lilla arbetsgrupp åtskild från universitetet som helhet etc. När ett mer distanserat uttrycksätt mellan människor präglar kommunikationen försvåras samtal som kräver närhet och tillit t ex i samtalen om hur vill vi att jämställdhet i akademi ska utveckla sig och vad vill vi vara för en organisation. Jämställdhetsbegrepp inom akademin riskeras att enbart fyllas med ett individualiserade innehåll dvs att inte se att i en relationsmiljö präglad av demokratiska förhållningssätt gör vi varandra jämställda. Att inte ledningen ensidigt sätter agendan för jämställdhet utan att jämställdhet är något vi gör med varandra och skapar gemensamt. Svårigheten med att se ett relationellt baserat ledarskapsbegrepp – en mer ömsesidigt distribuerat ledarskap, upprätthålls av den rådande ledarskapskulturen vilket begränsar oss från att se alternativa modeller för hur ett akademiskt ledarskap kan stödja professionen i att skapa jämställdhet.

Hur validera jämställdhet och vad är ett resultat

I vår studie framkom att jämställdhetshandläggarnas arbete i stort sätt präglades av kartläggningsarbeten av olika slag. Det kunde vara insamling av lönestatistik, anställningsformer, arbetsmiljövillkor etc. och mer sällan av strategiskt utvecklingsarbete av jämställdhet. Mycket av jämställdhetsarbetet handlade om att utifrån upprättade målbilder på jämställdhet mäta faktorer och effekter av uppsatta mål. Ett resultat på jämställdhet var således något kvantitativt mätbart. Att ha kvantitativa mätbara mål för jämställdhetsarbetet och att beskriva organisationer utifrån insamlad könsuppdelad statistik fyller självklart sitt syfte, men den rådande resultatdiskursen kan sägas vara fångad i ett kvantitativt synsätt. Självklart är det viktigt att kunna mäta resultat, följa upp, mäta igen, men en ensidig fokusering på kvantitativa mätresultat fångar inte de mer intrikata, sofistikerade sociala processer som skapar jämställdhet och ojämställdhet. Om vi istället ser jämställdhet som en generisk social process, något vi skapar tillsammans, får det konsekvenser för hur vi ser på vad som är resultat av ett jämställdhetsarbete. Det kan liknas vid en förklarande processutvärdering där fokus är inriktat mot varför eller varför inte resultat uppnåtts. Förklaringarna till vad som kan ses som resultat är då relaterat till en resonerande teoretisk förklaringsram (Vedung, 1991). Genom kvalitativa datainsamlingsmetoder i form av intervjuer, fokusgrupper, benchlearningstillfällen och andra typer av arragerade samtal kan deltagarna tillsammans undersöka och gemensamt bestämma vad de ser som resultat av ett jämställdhetsarbete samt hur de ser att verksamhetsdokument i form av visionsprogram och handlingsplaner bidrar till jämställdhet och på vilket sätt. Värderingar kan synliggöras och diskuteras. Vad som är ett bra resultat i jämställdhet är med ett processperspektiv ett resultat av utvärderande samtal av berörda deltagare. Kritiska faktorer är vilka som får tillträde och inflytande i samtalen. Vad de olika deltagare menar med resultat och vem bestämmer vad som är ett gott resultat är med detta perspektiv grundläggande kritiska frågor att ställa i ett utvärderande samtal om jämställdhet. Dessa två former, kvantitativa och kvalitativa för att

utvärdera och bestämma resultat, kan med fördel kombineras för att ge olika typ av kunskap plats och bidra till en djupare och bredare förståelse för hur jämställdhet och ojämställdhet skapas, upprätthålls och omskapas i organisationer.

En hel del har gjorts – mycket mer kan göras

Huvudintrycket från denna studie är att den undersökta fallstudieorganisationen (KTH) tagit ett flertal initiativ till att förbättra jämställdheten vid lärosätet och införlivat jämställdhetsarbetet i linjen; Rektor har jämställdhet som ett av sina prioriterade områden, jämställdhetsarbetet har inkluderats i samverkansorganisationen, högsta ledningen driver frågan genom en vice rektor för jämställdhet, Future Faculty funktionsansvariga har i sitt uppdrag med fakultetsförnyelse även att arbeta för jämställdhet, två jämställdhetshandläggare (dessa befattningar inkluderar även frågan om mångfald), nätverket för kvinnliga professorer och docenter vid KTH som initierar och genomför seminarier, konferenser och fungerar som en kunskapsresurs och påtryckar grupp för jämställdhet, flera jämställdhetsprojekt har genomförts med stöd av bl.a. Vinnova, Jämställdhetsdelegationen, utbildning i jämställdhet av ledningsgrupper, KTH arrangerade 2012 den årliga nationella konferensen om Jämställdhet i Högskolan. Listan kan göras betydligt längre av olika initiativ och aktiviteter i syfte att uppnå ett jämställt lärosäte.

Trots en mängd av aktiviteter för jämställdhet består dock KTH fortfarande av icke jämställda organisationer i likhet med vad Dahlerud konstaterar i sin forskningsöversikt om jämställdhet i akademin (2010). I rapporten ”Inventera kopplingen mellan kön och faktiskt arbetssituation inom fakulteten” vid KTH konstaterades också att kvinnor och män inte har en faktisk arbetssituation på lika villkor. Maktstrukturer och glastak försvårar kvinnors deltagande i organisationen; hur arbetsuppgifter och tjänster fördelas och har negativa konsekvenser när det gäller karriärutveckling, tillgång till nätverk och kontakter m.m. Vi finner i vår studie att samarbetet mellan fakultet och administration i jämställdhetsfrågor behöver stärkas. Administrationens expertkunskap i jämställdhetsfrågor har svårigheter med att inkluderas i fakultetsorganisationen Här når inte Future Faculty och samverkansorganisationen ända fram.

Även de övriga medverkande tekniska universiteten i denna studie konstaterade likande svårigheter med icke jämställda organisationer och brister i samarbetet mellan administration och fakultet i jämställdhetsarbetet. Vi menar för att arbeta vidare mot jämställda lärosäten är upprättandet av samarbetande strukturer inom lärosätet helt centralt men också mellan lärosäten en framkomlig väg vidare.

Erfarenhetsutbyte inom och mellan lärosätena kring arbetsmetoder och organisering av jämställdhetsarbete med kritiska reflektioner över varandras projekt och utvecklingsarbeten ger ökad kunskap i jämställdhet och förändringskompetens för att åstadkomma jämställdhet. Det görs många aktiviteter för jämställdhet som det gäller att synliggöra och att lära av. Det skapar menar vi, en god dynamik i organisationen och inspirerar till att göra mer.

Vi behöver en ökad förståelse för varför jämställdhet är viktigt, det räcker inte med att slå fast att kvalitetet och kompetens är viktigt. Vi behöver också ökad kunskap om hur jämställdhetsaspekter kommer in i den egna verksamheten och på den egna institutionen. Det finns behov av att etablera nya men också understödja redan etablerade strukturer och processer, som ömsesidigt kan stödja och återskapa ett hållbart jämställt universitet. Jämställdhet ska ses som en strategisk verksamhetsfråga annars kommer det vara en icke fråga med låg eller ingen prioritet i verksamhetsdiskussionen.

En genusmedvetenhet hos kvinnor och män på olika nivåer och i olika befattningar behövs. Detta för att motverka motståndsprocesser som krav på anpassning till den rådande normen och olika former av förklaringar till varför just ”vårt” ämne har få kvinnor. Inom KTH framkom en KTH:s självbild i form av *nördiga grabbar*. I andra KTH projekt t ex Harriet-projektet har deltagarna talat om existensen av en grabbig kultur. Kultur och identitet formas genom sociala processer där interna föreställningar om KTH formar kollektiva berättelser om KTH, t ex återberättandet av att KTH kännetecknas av nördiga grabbar. Är det så? Eller finns

det andra historier att berätta i form av den engagerade forskare som vill bidra till samhällsförbättring. Poängen är, för att ändra kultur och identitet krävs en reflektion både över kulturella uttryck och av strukturer. En kulturändring måste börja i styrelse och ledning med ett jämställdhetsperspektiv som genomsyrar vision, värderingar, strategier och principer. Jämställdhet vid KTH och andra tekniska lärosäten skapas genom sociala processer där vi ”gör jämställdhet” tillsammans.

Dynamiska och generiska krafter i organisationen - förslag till handling

I denna studie har vi gett exempel på mönster och teman som går att identifiera i universitetsorganisationen och som kan ge upphov till en speciell dynamik samt på olika sätt samspela med hur anställda försöker att skapa förståelse, mening och handlingsalternativ för hur ta sig vidare inom ett akademiskt system.

För att främja en dynamisk utveckling av universitetets jämställdhetsarbete kan vi sammanfatta resultaten i följande punkter:

1. Högsta ledningen ser ledning och organisering av jämställdsarbetet som en viktig del i sina roller.
2. Tydliggör var och vem som har det operativa ansvaret för jämställdhetsarbetet i organisationen. Tydliggör var i organisationen det operativa ansvaret för jämställdhetsfrågor, som berör (i) värderingar och attityder i arbetet (ii), diskrimineringsfrågor och (iii) trakasseriärenden ligger. Det är centralt för jämställdhetsarbetet dels att detta är känt ut i organisationen och dels att verksamheten har en organisering för hur dessa olika frågor ska hanteras.
3. Bred delaktighet i jämställdhetsarbetet på alla nivåer; ledning och medarbetare i både administration och fakultet. Skapa förutsättningar till ett utvecklingsinriktat handlande genom att ta till vara enskildas vilja till förändring som en del av den ordinarie verksamheten och arbetsuppgifterna.
4. Jämställdhetsarbetet organiseras så att det stödjer ett reflekterat och utvecklingsinriktat lärande. En bred medverkan t ex med skolornas utvecklingsplan som underlag för diskussionen kan vara till hjälp. I ett förändringsarbete är det inte tillräckligt att endast arbeta med de strukturella frågorna, värderingsarbetet behöver beredas utrymme. Individers förmåga till kritisk reflektion i en lärande organisation stödjer handling för förändring och motverkar passiva förklaringar till varför den egna arbetsplatsen inte är jämställd.
5. Samarbete mellan administration och fakultet i jämställdhetsarbetet utifrån en samlad organisation där jämställdhetshandläggare och rektor med fakultet ingår.
6. En genomtänkt utvecklingsorganisation för jämställdhet dvs arenor, arbetssätt, arbetsuppgifter som kan samordna de aktuella utvecklingssatsningarna med hela verksamhetens samlade jämställdhetsansträngningar. Se den som grunden för ett fortlöpande och välorganiserat utvecklingsarbete.
7. Genom att planera, följa upp och utvärdera jämställdhetsarbetet går det att identifiera vad som fungerar och varför det gör det och på så sätt bygga upp en utvecklingskompetens som kan motverka anpassningsstrategier till icke jämställda organisationsstrukturer och kulturer.
8. Organisationens utvecklingskompetens i jämställdhet kan behöva någon form av externt stöd. Samarbeta med andra lärosäten för att lära av varandra och få perspektiv utifrån på den egna verksamheten. Nätverk med kritiska vänner kan ge nödvändiga impulser till fortsatt arbete.
9. Att integrera det lokala jämställdhetsarbetet med jämställdhetsbeslut och program som sker på den nationella och internationella nivån kan främja långsiktighet, legitimitet och hållbarhet i det enskilda lärosätetes utvecklingsprocesser.

10. De traditionella föreställningarna om kunskapsspridning är att det ska ske sedan resultat uppnåtts. Istället kan spridningsprocessen vara en integrerad del av utvecklingsarbetet och det aktuella projektet redan från start. Att upprätta t ex en benchlearning process över ett antal år är ett sätt.
11. Att missionera om jämställdhet utan koppling till verksamheten leder inte jämställdhetsarbetet vidare utan kan försvåra utveckling. Kombinera istället en jämställdhetsdiskurs med praktisk ändring t ex rekryteringssatstningar som syftar till att öka andelen kvinnor på olika lärartjänster med åtgärder som behandlar attityder och värderingar i organisationen.
12. Utbildningssatsningar inom jämställdhet är viktigt för att höja kompetensnivån, men de behöver kopplas till ändring av den operativa verksamheten för att ge effekt.
13. Att validera jämställdhet och vad som är resultat kan ske i en systematisk förklarande processutvärdering där kvantitativa mätningar av jämställdhet kombineras med inkluderande dialoger i verksamheten.

Referenser

AAGAARD NIELSEN, K. & SVENSSON, L. 2006. *Action and interactive research : beyond practice and theory,* Maastricht, Shaker Publishing.

ABRAHAMSSON, L. 2000. *Att återställa ordningen : könsmönster och förändring i arbetsorganisationer,* Umeå, Boréa.

ACKER, J. 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: A theory of Gendered Organizations. *Gender and Society* 4**,** 139-158.

ACKER, J. (ed.) 1999. *Gender and Organisation,* New York: Plenum Publisher.

ALVESSON, M. 2001. *Organisationskultur och ledning,* Malmö, Liber ekonomi.

ANDENÆS, A. & HAAVIND, H. 2000. *Kön och tolkning : metodiska möjligheter i kvalitativ forskning,* Stockholm, Natur och kultur i samarbete med Gyldendal akademisk.

ANDERSSON, S. 2003. *Ordnande praktiker : en studie av status, homosocialitet och maskuliniteter utifrån två närpolisorganisationer,* Stockholm, Pedagogiska institutionen, Univ.

ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. A. 1976. *Theory in practice : increasing professional effectiveness,* San Francisco, Jossey-Bass.

BEER, M. & NOHRIA, N. 2000. *Breaking the code of change,* Boston, Mass., Harvard Business School.

BERG, L. 2001. Ändrad ordning. Strategisk utveckling för jämställdhet. *In:* NÄRINGSDEPARTEMENTET, R. (ed.). Stockholm: Fritzes.

BERGE, B.-M. & VE, H. 2000. *Action research for gender equity,* Buckingham, Open Univ. Press.

COCKBURN, C. & ORMROD, S. 1993. *Gender and technology in the making,* London, Sage.

COLLINSON, D. L. & HEARN, J. 1996. *Men as managers, managers as men : critical perspectives on men, masculinities and managements,* London, SAGE.

COLLINSSON, D. A. H., J. 1994. Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management. *Gender, Work and Organization,* 1**,** 2-22.

CONNELL, R. 1999. *Maskuliniteter,* Göteborg, Daidalos.

CREVANI, L., LINDGREN, M., EKMAN, M. & PACKENDORFF, J. 2013. Leadership Cultures in Transition: On cultural construction of leadership in university change processes. *Paper for the 29th EGOS Colloguium.* Montreal Canada.

CREVANI, L., LINDGREN, M. & PACKENDORFF, J. 2010. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management,* 26**,** 77-86.

DAHLERUP, D. 2010. *Jämställdhet i akademin : en forskningsöversikt,* Stockholm, Delegationen för jämställdhet i högskolan (DJ).

DAVIES, K. & ESSEVELD, J. 1989. *Kvalitativ kvinnoforskning,* Stockholm, Arbetslivscentrum.

DEUTSCH, F. M. 2007a. Undoing Gender. *Gender & Society,* 21**,** 106-127.

DEUTSCH, F. M. 2007b. Undoing Gender. *Gender and Society,* 21**,** 106-127.

EKMAN, G. 1999. *Från text till batong : om poliser, busar och svennar,* Stockholm, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk. (EFI).

EKMAN, M. 2007. *Innovationer i vårdens vardag : de små stegens väg till förändring,* Lund, Studentlitteratur.

EKMAN, M. 2011. *Learning regional innovation : Scandinavian models,* Houndmills, Basingstoke ;, Palgrave Macmillan.

EKMAN, M., LINDGREN, M., PACKENDORFF, J. & VÄNJE, A. 2010. Leadership as a Panacea in the Quest for the Autonomous University. *Paper for the 9th International Studying Leadership Conference.* Lund Sweden.

EKMAN PHILIPS, M. 1990. *Dialog och uppslutning : arbetsorganisatorisk förnyelse i industriarbete,* Stockholm, Arbetsmiljöfonden :.

GHERARDI, S. & POGGIO, B. 2007. *Gendertelling in organizations : narratives from male-dominated environments,* Malmö :, Liber ;.

GONÄS, L. 2008. *Arbetsmarknadskarriär, arbetsvillkor och hälsa,* Karlstad, Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT, Arbetsvetenskap, Karlstads universitet.

GUNNARSSON, E., ANDERSSON, S., VÄNJE ROSELL, A. & AL, E. (eds.) 2003. *Where have all the structures gone? : doing gender in organisations, examples from Finland, Norway and Sweden,* Stockholm: Center for Women*s Studies Centrum för kvinnoforskning vid Stockholms universitet.

GUSTAVSEN, B., HOFMAIER, B., WIKMAN, A. & EKMAN PHILIPS, M. 1996. *Concept-driven development and the organization of the process of change : an evaluation of the Swedish working life fund,* Amsterdam ;, Benjamins.

GÖRANSSON, A. 2007. *Maktens kön : kvinnor och män i den svenska makteliten på 2000-talet,* Nora, Nya Doxa.

HEIKKILÄ, M. & HÄYRÉN WEINESTÅL, A. 2009. *Kartläggning och analys av jämställdhetsinsatser vid svenska universitet och högskolor 2000-2009,* Stockholm, Delegationen för jämställdhet i högskolan (DJ).

HIRDMAN, Y. 1988. *Genussystemet : teoretiska funderingar kring kvinnors sociala underordning,* Uppsala, Maktutredningen.

HOLGERSSON, C. 2003. *Rekrytering av företagsledare : en studie i homosocialitet,* Stockholm, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk. (EFI).

HOOD, C. 1995. The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society,* 20**,** 93-109.

HOSKING, D. M. & MCNAMEE, S. 2006. *The social construction of organization,* Malmö :, Liber ;.

KANTER, R. M. 1993. *Men and women of the corporation,* New York, BasicBooks.

KARLÖF, B., LUNDGREN, K. & EDENFELDT FROMENT, M. 2000. *Benchlearning : förebilder som hävstång för utveckling,* Stockholm, Ekerlid.

KIMMEL, M. S., HEARN, J. & CONNELL, R. W. 2004. *Handbook of studies on men and masculinities*, Sage Publications, Incorporated.

KORVAJÄRVI, P. 1998. *Gendering dynamics in white-collar work organizations,* Tampere, Univ.

KVANDE, E. 2003. Doing gender in organizations : theoretical possibilities and limitations. Where have all the structures gone? Stockholm, 2003.

KVANDE, E. & RASMUSSEN, B. 1990. *Nye kvinneliv : kvinner i menns organisasjoner,* Oslo, Ad Notam.

LINDGREN, G. 1985. *Kamrater, kollegor och kvinnor : en studie av könssegregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer,* Umeå, Dep. of sociology [Sociologiska inst.], Univ.

LINGHAG, S. 2009. *Från medarbetare till chef : kön och makt i chefsförsörjning och karriär,* Stockholm, Skolan för industriell teknik och management, Kungliga Tekniska högskolan.

LUNDGREN, K. 2007. *Draken i tiden : IT-nationen Sverige,* Stockholm, SNS förlag.

MCDOWELL, L. 2001. Men, management and multiple masculinities in organisations. *Geoforum***,** 181-198.

MCNAMEE, S. & GERGEN, K. J. 1999. *Relational responsibility : resources for sustainable dialogue,* Thousand Oaks, Calif. ;, Sage.

O'REILLY, D. & REED, M. 2010. 'LEADERISM': AN EVOLUTION OF MANAGERIALISM IN UK PUBLIC SERVICE REFORM. *Public Administration,* 88**,** 960-978.

POWELL, A., DAINTY, A. & BAGILHOLE, B. 2012. Gender stereotypes among women engineering and technology students in the UK: lessons from career choice narratives. *European Journal of Engineering Education,* 37**,** 541-556.

PULLEN, A. A. K., D. 2007. Undoing gender: organizing and disorganizing performance. *Gender, Work & Organization,* 14**,** 505-11.

RASMUSSEN, B. 1994. Kjønn og ledelse : menn, makt og kvinnelige inntrengere. Backlash i Norge? Oslo, 1994.

REASON, P. & BRADBURY, H. 2001. *Handbook of action research : participative inquiry and practice,* London, SAGE.

REGERINGSSKRIVELSE 2008. En jämställd arbetsmarknad - regeringens strategi för jämställdhet på arbetsmarknaden och i näringslivet. *In:* UTBILDNINGSDEPARTEMENTET (ed.).

ROBERTSSON, H. 2003. *Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet,* Stockholm :, Arbetslivsinstitutet ;.

ROPER, M. 1996. Seduction and Succession: Circuits of Homosocial Desire in Management. *In:* COLLINSSON, D. A. H., J. (ed.) *Men as managers , Managers as Men – Critical Perspectives on Men, Masculinities andManagement.* London: SAGE Publications.
RØVIK, K. A., ANDERSSON, S. & ERIKSSON-ZETTERQUIST, U. 2008. *Managementsamhället : trender och idéer på 2000-talet,* Malmö, Liber.
SANDKULL, B. 2008. *Illusion eller verklighet? : planerade förändringar i företag,* Lund, Studentlitteratur.
SCB 2012. På tal om kvinnor och män. Lathund om jämställdhet 2012. *In:* CENTRALBYRÅN, S. (ed.).
SOU 2008:104. *Självständiga lärosäten : betänkande,* Stockholm, Fritze.
TILLER, T. & LINDBERG, U. 1999. *Aktionslärande : forskande partnerskap i skolan,* Hässelby, Runa.
TOULMIN, S. & GUSTAVSEN, B. 1996. *Beyond theory : changing organizations through participation,* Philadelphia, Penn. ;, John Benjamins Publ.
WAHL, A. 2001. *Det ordnar sig : teorier om organisation och kön,* Lund, Studentlitteratur.
WAHL, A. & LINGHAG, S. 2013. *Män har varit här längst : jämställdhet och förnyelse i industriella organisationer,* Lund, Studentlitteratur.
VAN DEN BRINK, M. A. B., Y. 2012. Slaying the Seven headed Dragon: The Quest for Gender Change in Academia. *Gender, Work & Organization,* 19**,** 71-92.
VEDUNG, E. 1991. *Utvärdering i politik och förvaltning,* Lund, Studentlitteratur.
WEST, C. & FENSTERMAKER, S. 1995. Doing Difference. *Gender and Society,* 9**,** 8-37.
WEST, C. & ZIMMERMAN, D. 1987. Doing Gender. *Gender and Society,* 1**,** 125-51.
WEST, C. Z., D. 1987. Doing Gender. *Gender and Society,* 1**,** 125-151.
WESTBERG, H. 2001. Könsmärkningsprocessen. Könssegregering i arbetslivet / Lena Gonäs, Gerd Lindgren och Carina Bildt (red.) Stockholm : Arbetslivsinstitutet, cop. 2001.
WIDERBERG, K. 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken,* Lund, Studentlitteratur.
VÄNJE, A. 2003a. A powerful company : turbine women and gender-creating processes. Where have all the structures gone? Stockholm, 2003.
VÄNJE, A. 2003b. Teknik och emancipation : doing gender som interaktivt förändringsarbete. Kvinnovetenskaplig tidskrift.
VÄNJE, A. 2005. *Knäcka koderna : praxis kring kön, industriell organisation och ledarskap,* Luleå, Luleå tekniska universitet.
VÄNJE , A. 2006. Jämställd IT-utveckling för ökad tillväxt - handlingsplan för att främja jämställdheten inomIT-området med fokus på näringsliv och akademi.
VÄNJE, A. 2013. Under Luppen - genusperspektiv på arbetsmiljö och arbetsorganisation. *Kunskapssammanställning.*

Internetkälla:

www.uk-ambetet.se