

Genusmedveten och hållbar kompetensförsörjning vid LTU

Slutrapport 2013

Eira Andersson, Ylva Fältholm & Eva Källhammer

Avdelningen för Arbetsvetenskap
Institutionen för Ekonomi, teknik och samhälle
Luleå tekniska universitet

LULEÅ TEKNISKA UNIVERSITET

Sammanfattning

Luleå tekniska universitet (LTU) har genomfört en rad jämställdhetsinsatser för att öka andelen kvinnor på högre akademiska positioner. Även om de haft betydelse för att öka den kvantitativa jämställdheten, finns det skäl att ifrågasätta hållbarheten hos åtgärder som enbart riktar sig till kvinnor som individer samt att enbart kvinnor förväntas ”fixa” jämställdheten. Detta projekt syftar till att skapa hållbara förutsättningar för en genusmedveten kompetensförsörjningsprocess, genom åtgärder som utmanar och förändrar könsmärkta attityder och normer och som inkluderar både kvinnor och män.

I projektet har genusforskare arbetat *tillsammans* med kompetensförsörjningsprocessens aktörer. I en testbädd som bygger på en plattform av såväl tidigare erfarenheter av jämställdhetsinsatser vid LTU som interaktiva metoder, har vi breddat förståelsen om hur kön skapas, görs och upprätthålls i nuvarande rekryterings- och befordringsprocesser. Ett exempel är att dessa processer är regelstyrda, men också har informella inslag. Aktörer som anställningsnämnd, handläggare och rekryteringsgrupper lutar sig på styrdokument, som i stort sett saknar ett genusperspektiv. Tidiga och avgörande vägval och identifiering av attraktiva kandidater sker dock informellt på institutions- och avdelningsnivå med få möjligheter till insyn eller stöd för högre genusmedvetenhet.

Ett annat resultat är att kompetensförsörjningsprocessen ibland färjas av stereotypa föreställningar om kön. I en intervjusituation betraktas exempelvis mäns hängivenhet till familjesfären som ett tecken på god social kompetens och ledarförmåga, medan kvinnors familjeorientering är tagen för given och en ”icke-fråga”. Män och kvinnor bedöms också mot olika forskarideal – kvinnor som noggranna, organiserade och regelstyrda och män som kreativa, fria och gränsöverskridande. Det finns därför en risk att de bedöms olika och att detta faktiskt påverkar utfallet i rekryteringsprocesser. Ett exempel är att kvinnor döms hårdare än män när det gäller ”slarviga” ansökningshandlingar.

I olika interaktiva aktiviteter har vi identifierat dessa och liknade andra problemområden. Resultatet är ett antal ”hållplatser”, där man, för att uppnå en genusmedveten och hållbar kompetensförsörjningsprocess, stannar upp och uppmärksammar, diskuterar och utvecklar kritiska moment i ett rekryterings- eller befordringsförfarande. En hållplats vid beredning på institutionsnivå är exempelvis – hur kan man bredda sökljuset för att undvika att rekrytera ”more of the same”?

Projektet bidrar till utvecklingen av åtgärder som går från individer och strukturer till processer, normer och attityder samt till kunskap om åtgärder som omfattar både kvinnor och män. Detta, menar vi, är en förutsättning för utvecklingen av hållbara jämställdhetsåtgärder inom akademin.

Innehåll

1. Inledning och bakgrund 1

1.2 Syfte och mål 2

1.3 Rapportens upplägg 3

2. Genus och jämställdhet vid LTU och i akademin 4

2.1 Jämställdhetsinsatser vid LTU – kort historik 5

2.2 Genus och jämställdhet i akademin 9

2.3 Genusteori och jämställdhetsåtgärder i akademin 13

3. Metodologisk och teoretisk ansats 17

3.1 Interaktiv forskningsansats 17

3.2 Genusteoretiskt avstamp 19

3.3 Genusmodell som processverktyg 25

4. Projektdesign och aktiviteter 30

4.1 Projektdesign 31

4.2 Projektets aktiviteter 32

5. Kompetensförsörjningsprocessen vid LTU 36

5.1 Organisering och ledning LTU 36

5.2 Aktörer, stöd och rutiner i kompetensförsörjningsprocessen 38

6. Genusmönster i kompetensförsörjningsprocessen vid LTU 46

6.1 Dialog med personalenheten 46

6.2 Anställningsnämndens roll i kompetensförsörjningsprocessen 48

6.3 Rekryteringsgrupp - från ax till limpa 54

6.4 Lärares syn på universitetets kompetensförsörjning 59

7. Interaktiva aktiviteter – återkoppling och lärande 63

7.1 Kunskapsseminarier för ökad genusmedvetenhet 63

7.2 Dialogseminarier: åtgärder för genusmedveten kompetensförsörjning 68

7.3 Vägen till en genusmedveten kompetensförsörjningsprocess 72

8. Analys av denna och tidigare jämställdhetsåtgärder vid LTU 75

8.1 Liberalfeministiska angreppssätt vid tidigare jämställdhetsåtgärder 75

8.2 Jämställdhetsåtgärder som uppvärderar kvinnor och ”det kvinnliga” 76

8.3 Analys av detta projekt – det socialkonstruktivistiska angreppssättet 77

1. Inledning och bakgrund

Syftet med detta projekt är att påverka *den ojämna könsfördelningen på högre tjänster och befattningar inom högskolan* genom att utveckla och implementera en *genusmedveten och hållbar kompetensförsörjningsprocess* vid Luleå tekniska universitet (LTU). Bakgrunden är att andelen kvinnliga professorer vid LTU endast är 17 %, vilket är under både det nationella genomsnittet, som är 22 %, och genomsnittet inom EU.

Att LTU har en så pass låg andel kvinnliga professorer anses ofta bero på universitetets tekniska, tillämpade profil, och på att det inte finns så många kvinnor verksamma inom områden kopplade till gruv- och processindustri och IKT-branschen. Om man undersöker detta lite djupare, så visar en av våra tidigare studier (Källhammer & Fältholm, 2007) att kön uppfattas ha betydelse för doktoranders och lärares karriärer vid LTU, att det är lättare för män att få tillgång till viktiga sponsorer, nätverk och därmed till forskningsfinansiering. Studien visar också att, trots att akademin allmänt uppfattas som en meritokrati, rekryteringsprocessen till vissa delar upplevs som informell och subjektiv. Olika aktörer uppfattas fungera som 'gate-keepers' för kvinnliga sökande, t ex genom att de redan vid sökandet efter eventuella kandidater begränsar sitt sökande till en liten, för de inblandade, känd grupp för att man tror att man känner till hela fältet. Detta innebär att män inom mansdominerade ämnen vid universitetet, efter tidigare känt mönster, ofta söker och väljer män.

Detta mönster är givetvis olyckligt ur ett jämställdhetsperspektiv, men också ur ett kvalitetsperspektiv, eftersom det inte bara minskar möjligheten att rekrytera kompetenta kvinnor – det minskar också möjligheten att rekrytera den högsta kompetensen. Det antyder att kompetensförsörjningen vid LTU är könsmärkt och detta ger upphov till en rad frågeställningar som är aktuella för detta projekt, som t ex om män och kvinnor värderas lika i rekryterings- och befordringsprocesser, i vilken grad dessa i praktiken är formaliserade, hur kraven specificeras och annonser och reklam utformas, hur urvalet sker och vilka som är involverade i processen. Detta är en annan av utgångspunkterna för detta projekt – att en medvetenhet om genus leder till en mer kvalitetssäkrad och hållbar kompetensförsörjningsprocess.

En annan utgångspunkt är att jämställdhet inte är en fråga enbart för kvinnor. Det finns en risk för att kvinnor, eftersom de är så få, framför allt inom teknisk fakultet vid LTU, "överutnyttjas". Utöver att de ofta arbetar i rena jämställdhetsprojekt och andra projekt av "mjukare" karaktär, är det också i högre utsträckning än män med i andra sorters projekt, för att man vill uppnå jämn könsfördelning. De rekryteras också ofta till uppdrag av administrativ och koordinerande karaktär, uppdrag som ur ett vetenskapligt meriteringsperspektiv är återvändsgränder. Detta leder till en "jämställdhetsparadox". Medan kvinnor engagerar sig i olika typer av aktiviteter och uppdrag i syfte att öka jämställdheten, lämnas männen i fred att meritera sig och går, ur ett akademiskt karriärperspektiv, snabbt förbi sina kvinnliga kolleger. De blir snabbare docenter och

professorer. Ytterligare en aspekt är att många kvinnor, främst de som befinner sig inom områden med låg andel disputerade lärare, hamnar i det som kan kallas ”undervisningsfällan”, vilket ger begränsade möjligheter till vetenskaplig meritering.

Den låga andelen kvinnliga professorer till trots, har LTU under många år arbetat med att öka andelen kvinnor på alla nivåer. Universitetet har t ex genomfört flera omgångar av en forskarskola för kvinnor för att underlätta för kvinnor att disputera, har engagerat sig både nationellt och lokalt inom det s.k. IDAS-projektet, har satsat på mentorsprogram, ledarutvecklingsprogram och olika typer av nätverk för kvinnor. Under de senaste åren har man också fördelat strategiska medel till ”underrepresenterat kön” (i samtliga fall kvinnor), för att skapa förutsättningar för snabbare docent- och professorsmeritering. Det sistnämnda exemplet är kanske det som gett störst utslag; andelen kvinnliga docenter har ökade från 24 till 30 % på bara några år. Av de som befordrats till biträdande professorer sedan den positionen infördes för ett par år sedan är andelen kvinnor 46 %. Andelen kvinnliga professorer ökar också, men för långsamt.

Trots att dessa typer av åtgärder kan vara nödvändiga på kort sikt och trots att de alltså haft betydelse för att öka den kvantitativa jämställdheten mellan könen vid LTU, finns skäl att ifrågasätta hållbarheten hos dessa typer av individorienterade åtgärder. Om kvinnor, utöver att de, i högre utsträckning än män, förväntas ”fixa” jämställdheten vid universitetet och samtidigt är de som är föremål för åtgärder, finns det en risk för att jämställdhetsåtgärderna, i stället för att utmana och förändra, stärker och reproducerar rådande könsordning. Det är därför viktigt att också arbeta med åtgärder som förändrar attityder och normer och att inkludera både kvinnor och män.

1.2 Syfte och mål

Delegationen för jämställdhet i högskolan beviljade 2009 Luleå tekniska universitet medel för att genomföra ett projekt vars syfte är att bidra till delegationens insatsområde den ojämna könsfördelningen på högre tjänster och befattningar inom högskolan. Målet för projektet är att utveckla en genusmedveten och hållbar kompetensförsörjningsprocess, till gagn för universitetet som arbetsgivare och lärare av båda könen. En långsiktig ambition är en ökad andel kvinnliga professorer samt att rekrytera den högsta kompetensen till universitet. Syftet med projektet är att skapa kunskap om och förutsättningar för en mer genusmedveten och hållbar kompetensförsörjningsprocess vid Luleå tekniska universitet. Målet är att påverka den ojämna könsfördelningen (där män är överrepresenterade och kvinnor underrepresenterade) på högre tjänster inom akademin med fokus på fler kvinnliga professorer.

I projektet utgår vi från en interaktiv ansats, där nuvarande kompetensförsörjnings-process betraktas som ett innovationssystem som projektteamet bestående av genusforskare utvecklar *tillsammans* med de aktörer som på olika sätt är inblandade i rekryterings- och befordringsärenden vid LTU. I en testbädd, som utifrån ett socialkonstruktivistiskt genusperspektiv, bygger på en plattform av såväl tidigare

erfarenheter av jämställdhetsinsatser vid LTU som projektets aktiverande processmetoder, vill vi bredda förståelse om hur kön skapas, görs och upprätthålls i nuvarande processer. Dels för att visa på behov av insatser och framkalla vilja och engagemang till förändring, men också för att tillsammans hitta framkomliga vägar och skapa förutsättningar för en mer genusmedveten rekryteringsprocess tillika stöd för en sådan, på en strukturell nivå på universitetet. Man skulle också kunna säga att denna testbädd utgör en mötesplats som knyter ihop forskarnas kunskap om genus och jämställdhetsåtgärder och praktikernas kunskap om de processer som ska utvecklas. Testbädden ger med andra ord oss forskare möjlighet att utveckla och testa socialkonstruktivistiska jämställdhetsåtgärder vid ett av Sveriges universitet.

1.3 Rapportens upplägg

Efter en kort allmän beskrivning av Luleå tekniska universitet, inleds denna rapport med en kort historik över de jämställdhetsinsatser som hittills genomförts vid universitetet, följt av ett försök att förklara kvinnors fortsatta underrepresentation på högre akademiska positioner samt en kort genomgång av forskningsfältet genus och jämställdhet i akademin. Inledningen avslutas med en diskussion om genusteoretiska utgångspunkter för jämställdhetsåtgärder och med att beskriva projektets angreppssätt. De följande kapitlen behandlar projektets metodologiska- och genusteoretiska utgångspunkter samt upplägg och genomförande. Därefter redovisas en kartläggning av LTU:s kompetensförsörjningsprocess, genusmönster i denna process samt en beskrivning av interaktiva aktiviteter i projektet. Rapporten avslutas med en diskussion kring hur lärdomar och aktiviteter i detta projekt kan implementeras vid LTU och användas som grund för vidare jämställdhetsinsatser och genusforskning.

2. Genus och jämställdhet vid LTU och i akademin

Luleå tekniska universitet är Skandinaviens nordligaste tekniska universitet med campus på orterna Luleå, Kiruna, Piteå och Skellefteå samt Bergskolan i Filipstad. Universitetet omsätter 1,5 miljarder kronor om året och har totalt 1600 anställda och 19 000 studenter. LTU är ett forskningsinriktat universitet med 44 % av omsättningen inom utbildning och 56 % inom forskning. Forskningen bedrivs inom två fakulteter, där 53 av universitetets forskningsämnen tillhör den tekniska fakulteteten och 16 forskningsämnen den filosofiska. Exempel på ledande forskningsområden är gruvteknik och metallurgi, energiteknik och förnyelsebar energi, högpresterande stål, IKT och tribologi. Styrkan i universitets forskningsprofil är spetsforskning men också tvärvetenskap och nära samarbete med näringsliv och samhälle, exempelvis med företag som Bosch, Ericsson, Scania, LKAB och SKF samt med ledande internationella universitet. Idag omsätter forskningen omkring 832 miljoner kronor där 60 % av forskningen är externfinansierad varav 24 % är företagsfinansierad.

Luleå tekniska universitet är ett förhållandevis ungt universitet. Grundat 1971, delvis på grund av ett regionalt behov av ingenjörer och teknisk kunskap, har det under de gångna dryga fyrtio åren utvecklats från att vara en liten teknisk högskola med ett fåtal civilingenjörsutbildningar till dagens medelstora lärosäte med ett flertal civil- och högskoleingenjörsprogram och utbildningar även inom ekonomi och samhällsvetenskap, hälsovetenskap, lärarutbildning samt konst, media och teater. Andelen kvinnor bland studenter, adjunkter och universitetslektorer (för närvarande 39 %) har som ett resultat av denna expansion ökat markant, medan ökningen av andelen kvinnliga professorer gått mer långsamt. Så sent som för tio år sedan var endast fyra procent av lärosätets professorer kvinnor. Sedan dess har andelen kvinnor ökat till 17 %[1], förvisso en markant ökning, men ändå inte tillräcklig. I Sverige är den genomsnittliga andelen kvinnliga professorer 22 % (SCB, 2013). Antalet professorer brukar också lyftas fram för att visa på universitetets kvalitet och det är i huvudsak denna personalgrupp som är i fokus med avseende på kompetensförsörjning i detta projekt.

Utöver att andelen kvinnliga professorer är låg, är kvinnor och män vid LTU, precis som vid de flesta andra universitet i Sverige och internationellt (se t ex Husu, 2010), ojämnt utspridda över fakulteter och ämnesområden. Inom de hälso-, utbildnings- och samhällsvetenskapliga områdena finns en högre andel (även om de är få till antalet) kvinnliga professorer och docenter, medan andelen är lägre inom teknisk fakultet, särskilt inom de maskin- och datortekniska områdena. I grova drag kan man säga att medan kvinnorna återfinns inom undervisningsintensiva områden och i större utsträckning ägnar sig åt att undervisa, ägnar männen mer tid åt forskning inom det tekniska vetenskapsområdet. Denna bild speglar också hur det ser ut inom utbildning på grund-, avancerad och

[1] Årsredovisning Luleå tekniska universitet 2012 (LTU, 2013)

[2] Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) startade år 2000 det nationella chefs- och ledarförsörjningsprojektet IDAS (som står för Identification, Development, Advancement and Support).

forskarnivå. Medan andelen kvinnor bland studenter på grund- och avancerad nivå är omkring 50 % totalt sett vid universitetet, är andelen kvinnor inom civilingenjörsutbildningar betydligt lägre, omkring 28 %, en siffra som, även om den varierat något inom och mellan olika civilingenjörsutbildningar, har varit ganska stabil under de senaste 20 åren.

Bland doktorander inom det humanistiskt-samhällsvetenskapliga området är för närvarande 65 % kvinnor, medan motsvarande siffra inom det tekniska vetenskapsområdet är 26 %, en siffra som även den inte förändrats över åren i någon större omfattning. Att andelen kvinnliga doktorander vid LTU totalt sett numera är 33 % beror i stället på att universitetet numera har två fakulteter.

2.1 Jämställdhetsinsatser vid LTU – kort historik

LTU har sedan dess tillblivelse gjort sig känt för sina jämställdhetsinsatser, både när det gäller ansträngningar för att öka andelen kvinnliga lärare och för att ha varit något av en pionjär när det gäller insatser på utbildningssidan. Nedan följer en kort historik över dessa insatser samt en beskrivning av insatser för att öka andelen kvinnor på högre akademiska positioner.

2.1.1 Jämställdhetsåtgärder inom civilingenjörsutbildningar

Under 1980-talet låg fokus på att locka flickor och kvinnor till teknik. LTU var först i Sverige med att införa ’Tekniskt basår’, ett sätt att locka kvinnor utan behörighet från gymnasiet till tekniska utbildningar. Under 1990-talet följdes detta upp med ’Öppen ingång’ och ’Datateknisk ingång för kvinnor’, också satsningar för att locka kvinnor till civilingenjörsutbildningar. Samtidigt introducerades också civilingenjörsutbildningar som attraherade ovanligt många kvinnor, t ex *Industriell arbetsmiljö* och *Samhällsbyggnad*, som båda under många år hade över 50 % kvinnliga studenter. Båda dessa program betraktades som unika, dels för att det lockade en så hög andel kvinnor, men också på grund av deras innehåll och mångvetenskapliga och ”mjuka” karaktär. Även om ingen närmare analys av detta gjorts, finns skäl att anta att båda dessa faktorer hängde ihop. Medan *Samhällsbyggnad* numera är nedlagt, finns *Industriell arbetsmiljö* kvar, numera under namnet *Teknisk design.* Tillsammans med civilingenjörsprogrammen *Industriell ekonomi* respektive *Arkitektur*, hör det fortfarande till de program inom teknikområdet som har en hög andel kvinnor. Andra program har inte lyckats lika väl. Inom det datortekniska området, t ex, är andelen kvinnor väldigt låg, något som leder till problem att rekrytera kvinnliga doktorander till området och även märks högre upp i den akademiska hierarkin där det finns väldigt få kvinnor. Liknande mönster finns även inom andra områden.

2.1.2 Forskarskola för kvinnor

I början av 1990-talet fanns det inte en enda kvinnlig professor vid LTU och endast en kvinnlig docent. Parallellt med insatser inom grundutbildningen arbetade universitetet därför under 1990-talet också med insatser inom forskarutbildningen. *Kvinnliga*

forskarskolan vid Luleå tekniska universitet, som startade 1995, var den första forskarskolan för kvinnor i Sverige (se Trojer, 1999) vars syfte var att öka andelen kvinnliga doktorander och på sikt andelen kvinnliga lärare/forskare och handledare. Under perioden 1995-2011 genomförde universitetet sedan fyra omgångar av *Forskarskola för kvinnor*, som den sedermera kom att kallas. Det gemensamma och övergripande syftet med dessa forskarskolor var att stödja kvinnor att bli framtida akademiska ledare. En utvärdering av programmet som nyligen genomfördes undersöker huruvida denna långvariga strategiska satsning bidragit till att fler kvinnor antagits till utbildning på forskarnivå och därmed på längre sikt förstärkt/förväntas förstärka handledar- och professorskompetensen vid LTU (Berg Jansson, 2013). Utvärderingen visar att 44 kvinnor genomgått hela programmet och att dessa i huvudsak är positiva till forskarskolan och dess innehåll, att den på olika sätt erbjudit ett stöd under forskarutbildningen, men även bidragit till mer långsiktiga effekter i form av nätverk och kunskap om organisationen.

Diskussioner fördes inom fakultetsnämnderna inför den sista omgången om att programmet även skulle omfatta män, som ju också behöver stöd i den akademiska strukturen, men beslutet blev att den fjärde omgången, likt de tidigare, enbart skulle omfatta kvinnor. När diskussioner fördes om att starta ytterligare en omgång av forskarskolan blev beslutet att inte fortsätta med satsningen, utan att arbeta på andra sätt för att öka jämställdheten i utbildning på forskarnivå och för att öka andelen kvinnor högre upp i den akademiska strukturen. En av slutsatserna var att universitet i framtiden bör satsa mer på åtgärder som också omfattar män och som syftar till att förändra organisationen och dess kultur, snarare än till att stötta kvinnor som individer.

2.1.3 Ledarutvecklingsprogram

Under början av 2000-talet arbetade universitetet dock fortfarande i huvudsak med individorienterade åtgärder, vilket manifesterades i ett pris i kategorin S, som i ”support för uthålligt utvecklingsarbete” vid IDAS[2]-galan i Stockholm 2007 (se IDAS, 2007). För att stimulera och stödja dåvarande och framtida ledare, startades ett ledarutvecklingsprogram som under åren 2001-2004 genomfördes i fem omgångar och kom att omfatta 90 personer vid universitetet. I de första omgångarna deltog befintliga ledare och då var andelen kvinnor omkring 30 %. Som ett resultat av att universitetet ville öka andelen kvinnliga ledare valde man till de sista omgångarna också ut presumtiva ledare och då var andelen kvinnor 45 %. En utvärdering av programmet visade att framför allt kvinnorna upplevde programmet som positivt, att det stärkte deras identitet som ledare (Berg, 2004). Programmet fokuserade

[2] Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF) startade år 2000 det nationella chefs- och ledarförsörjningsprojektet IDAS (som står för Identification, Development, Advancement and Support). Programmet initierades och leddes av dåvarande rektorn vid LTU, Ingegerd Palmér, och omfattade aktiviteter både på nationell och lokal nivå vid ett stort antal lärosäten i Sverige. Se rapporten *IDAS – Ett urval av insatser på nationell och lokal nivå* för en beskrivning av de aktiviteter som skedde vid LTU.

personlig utveckling och hade gestaltterapeutisk grund[3], men saknade genusperspektiv på ledarskap eller förändring. Programmets styrgrupp och flera av deltagarna menade tvärtom att det haft ett ”oreflekterat förhållningssätt vad gäller jämställdhet och dess betydelse för ledarskap och organisationsutveckling” (Medin-Olsson, 2004). Slutsatsen av detta var att genuskunskap och jämställdhetskompetens i fortsättningen borde finnas hos kursledningen och genomsyra programmet.

Detta ambitiösa ledarutvecklingsprogram som genomfördes under början av 2000-talet fortsatte sedan, om än i något andra former. Mellan 2003 och 2005 genomfördes fem omgångar av ett program som även omfattade deltagare från det omgivande samhället. Totalt deltog 70 personer, varav över hälften var kvinnor, vilket speglar ett av programmets syften, som var att ”öka intresset, framförallt bland kvinnor, för ledningsuppdrag, för att på sikt trygga universitetets och regionens behov av framtida ledare” (Medin-Olsson, 2006). Efter det har universitetet dock återgått till program som enbart omfattar anställda vid LTU och avsevärt minskat de gestaltterapeutiska inslagen när det gäller personlig utveckling.

Utöver dessa insatser har universitetet sedan dess också arbetat med satsningar som enbart omfattar kvinnor, för att öka andelen kvinnor på högre akademiska befattningar och för att på olika sätt synliggöra och stötta kvinnor som potentiella akademiska ledare. Ett exempel på detta är *Nyfiken på ledarskap och lär känna ditt universitet*, ett projekt som sedan 2007 ingår i universitetets så kallade IDAS-satsning, omfattar disputerade kvinnor (hittills omkring 40 st.) som är intresserade av framtida ledningsuppdrag och t ex innehåller mentorskap, studiebesök vid olika beslutsfattande organ, seminarier och workshops. Ett viktigt inslag i detta projekt är skapandet av nätverk för kvinnor, något som de kvinnor som följt programmet värdesätter högt (Medin-Olsson, 2009).

2.1.4 Strategiskt stöd till kvinnors meritering

Den åtgärd som förmodligen haft störst betydelse för att öka andelen kvinnor på högre akademiska positioner är fakultetsnämndernas strategiska satsning på kompetensutveckling av kvinnliga blivande docenter/biträdande professorer och professorer. Sedan starten 2006 har omkring fyrtio kvinnor tilldelats medel för docent- eller professorsmeritering. Utöver tid för individuell meritering (50-75 % under en treårsperiod), består projektet av ett utvecklingsprogram med inslag som nätverk, mentorskap, personlig utveckling och seminarier om exempelvis att skriva forskningsansökningar och -artiklar. Vissa inslag om genus och jämställdhet finns i programmen, men fokus ligger på att finansiera kvinnornas meritering och att stötta dem i deras vetenskapliga arbete. Här handlar det alltså om att på olika sätt stötta kvinnor i och ge dem förutsättningar och verktyg för en framgångsrik akademisk karriär. I en av de utvärderingar som genomförts av programmet under årens lopp är det just detta som lyfts upp, att deltagarna upplever att självförtroendet stärkts genom programmet, att det inneburit ”möjligheten att tillsammans med andra kvinnor

[3] se Arenvi, 2004 för en studie av programmet ur ett gestaltterapeutiskt perspektiv

diskutera svårigheter och möjligheter" och att kvinnorna "bildat ett effektivt och bra nätverk" (Medin-Olsson, 2007). Satsningen har varit mycket framgångsrik och påverkat strukturen i termer av antal i och med att den med största sannolikt lett till att öka andelen kvinnor på högre akademiska positioner, men även denna satsning har lett till diskussioner om att även de män som är potentiella docenter och professorer bör identifieras och ges stöd. I en av våra egna studier av karriärstukturer vid LTU är en av slutsatserna också att ovan beskrivna strategiska satsning på "underrepresenterat kön" (i sammanhanget alltid kvinnor) innebär att kön inte alltid är en hindrande, utan i vissa fall även en främjande faktor (Källhammer & Fältholm, 2009).

2.1.5 Handledarutbildning

Vid universitetets handledarutbildning har angreppssättet när det gäller genus och jämställdhet varit lite annorlunda. Utbildningen har hittills varit uppdelad i två steg, ett för nydisputerade och ett för dem som kommit längre i sin meritering och avser att söka befordran till docent/biträdande professor inom ett år. Varje år följer omkring 20 forskare vardera steg denna utbildning, som är ett kriterium för behörighet att söka befordran till docent/biträdande professor. Visst urval med avseende på kön görs, men i huvudsak är det institutionernas vilja att satsa långsiktigt på de sökande som avgör om de ska följa utbildningen eller inte. Här är alltså inte det primära syftet att öka andelen kvinnor på högre akademiska positioner, utan att säkerställa universitetets handledarkapacitet. I själva utbildningen finns dock inslag av genus och jämställdhet, t ex när det gäller relationen handledare – doktorand, men främst i form av interaktiva aktiviteter, där deltagarna fått arbeta praktiskt med exempelvis ett scenario, om en rekrytering av en professor. Utifrån fiktiva karaktärer reflekterar och diskuterar de olika verklighetsnära problem som framkommit i rekryteringssituationer. Dessa interaktiva aktiviteter syftar till att framkalla, utmana och diskutera genus och jämställdhet inom akademin.

2.1.6 Genusforskning och forskarledda jämställdhetsinsatser vid LTU

Även inom forskningen har insatser på genus- och jämställdhetsområdet gjorts. På 1990-talet inrättades två forskningsämnen – *Genus och teknik* samt *Människa-maskin med inriktning mot genusforskning*, den senare en så kallad Tham-professur och båda placerade inom teknisk fakultet och därmed vid tidpunkten unika i Sverige. Ämnena är numera sammanslagna till ett ämne, och vid sidan av detta bedrivs också genusforskning inom många andra ämnen vid universitetet, främst inom vårt eget ämne arbetsvetenskap och andra närliggande discipliner. Det som utmärker denna forskning är närheten till andra, mer traditionella, men ändå tillämpade, ämnen inom den tekniska fakulteten. Genusperspektiv på gruvsektorns innovationssystem (där jämställdhet inom akademin är en viktig aspekt) i samverkan med gruvforskare och gruvbolag är ett exempel på sådan forskning.

Forskare vid universitetet har under de senaste åren också deltagit i universitetets jämställdhetssatsningar, både genom att genomföra utvärderingar, men också genom att ta fram underlag och aktivt delta i olika program. Ett exempel på detta är en studie av

karriärstrukturer vid LTU, som vi genomförde som en del av det lokala IDAS-programmet (Källhammer & Fältholm, 2007, 2009). Resultatet av det arbetet, som delvis redovisas nedan, fungerade sedan som underlag för utveckling och förändring av jämställdhetssatsningar vid LTU, bland annat till det projekt som redovisas i denna rapport. I en analys av jämställdhetsåtgärder vid svenska lärosäten som genomfördes på uppdrag av Delegationen för jämställdhet i högskolan visar dock författarna att det, trots att det råder konsensus om att genusteorier borde utgöra grunden för jämställdhetsåtgärder, så utnyttjar lärosätena generellt inte den kunskap som finns inom genusforskningen (Heikkilä & Häyrén Weinestål, 2009). Här lyfts det samarbete som sker mellan oss genusforskare och handläggare inom ramen för IDAS-projektet vid LTU fram som ett av några undantag. Med utgångspunkt från erfarenheterna av detta samarbete genomförde vi sedan i ett projekt finansierat av Vinnovas så kallade TIGER-program. Projektet handlade om att analysera diskurser om entreprenörskap och innovation inom akademin, men också om att skapa förutsättningar för både kvinnor och män att delta på LTU:s entreprenörskapsarena och olika innovationssystem. Det handlade alltså om att utforma jämställdhetsinsatser som inte reproducerar kvinnliga akademiker som bristfälliga, mindre riskbenägna och i behov av stöd för att kunna utvecklas till entreprenörer (se Fältholm et al, 2010).

2.2 Genus och jämställdhet i akademin

För 20 år sedan hade LTU inte en enda kvinnlig professor, endast en kvinnlig docent och 10 kvinnliga lektorer. Sedan dess har, som beskrivs ovan, universitetet arbetat systematiskt och långsiktigt för att förändra denna bild. Det finns skäl att anta att LTU utan dessa insatser skulle ha befunnit sig i ett helt annat läge. I en översikt av svensk forskning om jämställdhet i akademin (Dahlerup, 2010) beskrivs två teser inom den nordiska forskningen om genus och jämställdhet i akademin som går att använda för att beskriva och förstå utvecklingen vid LTU. Enligt den så kallade ’time-lag tesen’ skulle problemet med extremt få kvinnor på högre akademiska positioner som universitetet stod inför i början av 1990-talet ha löst sig självt med tiden. Kvinnorna skulle successivt, med eller utan dessa insatser, ha erövrat allt högre positioner. Enligt den andra tesen, ’tesen om den patriarkala järnlagen’ (se t ex Dahlerup, 2010, SOU 2011:1), så reproduceras könsmaktsordningen och mansdominansen i och med att kvinnor ständigt tycks stöta på ett glastak som hindrar jämställdhet. Även om det är omöjligt att avgöra exakt vilken betydelse de jämställdhetsåtgärder som genomförts har haft för det faktum att nu, 20 år senare, är 17 % av professorerna och 39 % av universitetslektorerna kvinnor, så ansluter vi oss till den senare tesen. Utan åtgärder som utmanar den rådande könsmaktsordningen, så skulle utvecklingen sannolikt ha gått ännu långsammare. LTU har, dessa insatser till trots, fortfarande en tämligen låg andel kvinnliga professorer och kvinnor och män är relativt ojämnt utspridda mellan olika utbildnings- och forskningsområden. Detta, menar vi, kan ha flera olika orsaker. Ett skäl som ofta anförs är universitetets tekniska, tillämpade profil, ett annat dess geografiska läge, omgivet som det är av en region präglad av gruv-, stål- och pappersmassaindustrin. Ytterligare en vanlig

förklaring är att det inte finns några kvinnor på lägre nivåer, ett påstående som ofta avfärdas, men som i vissa sammanhang har sin giltighet. Frågan är dock varför.

2.2.1 Möjliga orsaker till kvinnors underrepresentation vid LTU

Likt annan tidigare forskning som avvisar 'time-lag tesen', visar vår studie av karriärstrukturer vid LTU (Källhammer & Fältholm, 2007), som vi genomförde inom det lokala IDAS-projektet, att kön uppfattas ha betydelse för doktoranders och lärares karriärer vid LTU. Studien som bygger på 20 intervjuer med doktorander, adjunkter, lektorer och professorer (åtta kvinnor och tolv män), visar att män upplever att det är lättare att få tillgång till viktiga sponsorer, nätverk och därmed till forskningsfinansiering. Studien visar också att, ju högre upp i den akademiska hierarkin, desto större är denna medvetenhet, både hos kvinnor och män, och oavsett om man anser sig drabbad eller gynnad av rådande karriärstruktur. Dessutom antyder studien, trots att akademin allmänt uppfattas som en meritokrati, att rekryteringsprocessen till vissa delar av intervjupersonerna beskrivs som informell och subjektiv. Olika aktörer uppfattas fungera som 'gate-keepers' för kvinnliga sökande, t ex genom att olika aktörer redan vid sökandet efter eventuella kandidater begränsar sitt sökande till en liten, för de inblandade, känd grupp för att de tror att de känner till hela fältet. I den gruppen finns ofta inga kvinnor. Det handlar alltså inte bara om att kvinnor och män bedöms olika, utan att redan under tidigare stadier av rekryteringsprocessen riktas sökarljuset på dem som redan är kända och som förväntas kunna fortsätta driva ämnet/avdelningen på ett likartat sätt som föregångaren. Vår tidigare studie antyder också att det vid LTU förekommer att man redan vid beslut om att inrätta ett ämne eller inför rekrytering formulerar om ämnesbeskrivningen efter redan känd person, ofta en så kallad "kronprins", som matchas fram. Detta innebär att män ofta väljer män. Inom genusforskningen talar man, med utgångspunkt från Kanters numera klassiska studie om kvinnors karriärmöjligheter i en mansdominerad organisation, om detta i termer av 'homosocial reproduktion' (Kanter, 1977).

2.2.2 Kort om forskning om genus och jämställdhet i akademin

Resultaten av vår egen forskning eller det faktum att det finns ett underskott av kvinnor på högre akademiska positioner är på intet sätt unikt för Luleå tekniska universitet eller för Sverige. Trots att Sverige i många sammanhang betraktas som ett av världens mest jämställda länder, är andelen kvinnliga professorer förvånansvärt låg, endast 22 % (SCB, 2013). Akademin kan i detta sammanhang diskuteras som en klart mansdominerad miljö eller en av de sista manliga bastionerna.

Work-life-balance perspektivet

Om man tittar på forskning om genus och jämställdhet i akademin, nationellt och internationellt, så är det mindre vanligt i Sverige och Norden att man förklarar kvinnors underrepresentation i akademin i termer av deras större ansvar för barn och hemarbete.

Även om det inte är vanligt förekommande, så finns internationell forskning som förklarar kvinnors underrepresentation i akademin enbart i termer deras ansvar för hemarbete och barn (se t ex Probert, 2005). I den utsträckning man inom forskningen ägnar sig åt förklaringar som har med kvinnors ansvar för hemarbete och barn att göra, så är det annars generellt vanligare att man undersöker arbetsförhållanden i kombination med deras möjligheter till balans mellan arbete och familj (se t ex Forster, 2001; Bailyn, 2003; Acker & Armenti, 2004; O'Laughlin & Bischoff, 2005; Kurtz-Costes et al, 2006; Källhammer, 2008). Denna forskningsinriktning kallas ofta 'work-life-balance perspektivet' (se t ex SOU 2011:1). Denna inriktning är större internationellt än i Sverige och övriga nordiska länder.

Liberalfeministiska anslag

Den största delen av den forskning som bedrivs om kvinnors underrepresentation fokuserar dock inomorganisatoriska faktorer, arbetsförhållanden och strukturer inom akademin och lämnar kvinnors större ansvar för familj och barn därhän. Likt forskning om bristande jämställdhet i organisationer generellt, så har den ofta baserats på liberalfeministiska utgångspunkter, i vilken man ofta fokuserar skillnader mellan kvinnor och män och där kvinnor och deras bristfälligheter och oförmåga att prestera ses som problemet (se t ex Husu, 2001). Den liberalfeministiska forskningen har dock under senare år kommit att utvecklas mot liberalstrukturalistiska ansatser, i vilken man, likt Kanter, fokuserar strukturella, snarare än individuella, hinder mot jämställdhet (se t ex Todd & Bird, 2000; Forster, 2001; Elg & Jonnergård, 2003; Appel & Dahlgren, 2003; Bryson, 2004). I sådan forskning används ofta metaforer som 'glass-ceilings' och 'leaky pipe-lines'. Problemet med dessa metaforer och med den genusteoretiska ansatsen bakom forskningen är att man här varken fokuserar de processer som skapade dessa hinder från första början eller betydelsen av makt och patriarkat (se t ex Meyerson & Kolb, 2000; Husu, 2001; Thomas & Davies, 2005). Ett annat problem är att metaforerna i sig inte alltid stämmer. Den populära metaforen 'leaky-pipeline' t ex, bygger på uppfattningen att kvinnor i högre utsträckning än män lämnar akademin och att detta är en del av förklaringen till exempelvis den låga andelen kvinnliga professorer i Sverige. En kunskapsöversikt genomförd av Högskoleverket visar i stället att en något större andel män än kvinnor lämnar akademin i Sverige och att det har förhållit sig så sedan början av 1990-talet (2011). Samma kunskapsöversikt visar också att könsskillnader i akademisk karriär i stället finns i de fakta att kvinnor i akademin har en lägre publicerings-grad än män, att de har sämre resurser och nätverk, att de oftare möter olika former av motstånd och att de i lägre utsträckning än män söker och beviljas forskningsanslag.

Socialkonstruktivistiska anslag

Med ett socialkonstruktivistiskt anslag kan problematiken handla om hur akademisk kvalitet bedöms, något som vissa forskare som undersöker genus i akademin med tagit fasta på. I stället för att, som inom 'work-life-balance perspektivet', studera hur kvinnor balanserar krav inom arbetet med det obetalda arbetet i hemmet, studerar man här exempelvis hur ideologier och stereotypa uppfattningar om moderskap påverkar kvinnors karriärmöjligheter

(Ramsay & Letherby, 2006; King, 2008). Kvinnor förväntas exempelvis, i högre utsträckning än män, ”ta hand om” såväl studenter och arbetskamrater och organisationen i stort. I stället för att studera skillnader mellan kvinnor och män på individnivå, studerar man i denna inriktning hur vetenskaplig excellens, kvalitet och akademiska meriter är könsmärkta och socialt konstruerade (se t ex Knights & Richards, 2003; Benschop & Brouns, 2003; Krefting, 2003; Husu, 2004; Kjeldal et al, 2005; Morley & Aynsley, 2007; Kantola, 2008).

I vår tidigare undersökning (Källhammer & Fältholm, 2007) intervjuade vi 20 personer, men endast två av dem var universitetslektorer. Med utgångspunkt i detta och det faktum att det verkar hända något med kvinnors karriärer på just den nivån genomförde vi en uppföljning av studien som fokuserade på lektorers karriärutveckling. Studien visar att karriärutvecklingen kan beskrivas som könsmärkt, att universitetets tekniska profil upplevs främja forskare inom just tekniska områden och att de som inte passar in (exempelvis pedagogiska-, samhällsvetenskapliga- och konstnärliga områden) upplever att de hindras i karriären (Källhammer & Fältholm, 2009). Med andra ord kom vi fram till att socialkonstruktivistiska anslag är användbara för att förklara kvinnors upplevelser av deras bristande karriärmöjligheter.

2.2.3 Flera möjliga förklaringar till kvinnors underrepresentation vid LTU

Om vi efter denna mycket korta genomgång av forskning om genus och jämställdhet i akademin, åter vänder blickarna mot LTU, så är det möjligt att med ett socialkonstruktivistiskt anslag, hitta ytterligare förklaringar till kvinnors underrepresentation på högre akademiska positioner vid universitetet. Förklaringar kan hittas i värderingar om vad som betraktas som viktigt, såväl vid LTU som inom det omgivande samhället i stort. Universitetet har under de senaste åren arbetat med att ta fram en vision och strategi för år 2020 och i samband med detta tagit fram nio starka forsknings- och innovationsområden; *Framtidens gruva*, *Attraktivt samhällsbyggande, Effektiv innovation och organisation, Förnybar energi, Gränsöverskridande konst och teknik, Hållbara transporter, Intelligenta industriella processer, Möjliggörande IKT* samt *Smarta maskiner och material*. Utöver att de är på dessa områden universitetet vill vara ledande år 2020, så avspeglar de också vad som betraktas som viktigt i det omgivande samhället och har lite olika karaktär. De flesta av områdena, som t ex *Framtidens gruva, Intelligenta industriella processer* och *Förnybar energi*, har väletablerade kontakter och samarbete med näringslivet och kan betraktas som delar av väldefinierade innovationssystem. Dessa områden har också det gemensamma att de är mansdominerade. Andra områden (där det finns fler kvinnor), som t ex *Gränsöverskridande konst och teknik* och *Möjliggörande IKT* har inte lika tydliga branscher och/eller innovationssystem. Flera av universitetets kvinnodominerade områden, som t ex utbildnings- och hälsovetenskap, är svåra att se i de uppräknade starka F&I-områdena. När vetenskapliga ledare för dessa forsknings- och innovationsområden nyligen utsågs, blev resultatet nio män, något som blev föremål för stark kritik och diskussioner på vissa håll inom universitetet, såväl på ledningsnivå som inom fakulteterna. Rekryteringsgruppen angav som skäl att det var få kvinnor som sökte dessa positioner, att det inte fanns tillräckligt

kompetenta kvinnor, eftersom det var den vetenskapliga kompetensen som var avgörande i högre utsträckning än vid tillsättningen av andra ledningspositioner. När det gäller biträdande vetenskapliga ledare inom dessa nio områden är dock majoriteten (7 av 9), enligt ett ofta förekommande mönster, kvinnor.

Exemplet ovan antyder att bilden av den kompetenta, framgångsrika forskaren är manligt könsmärkt, och detta skulle kunna vara ytterligare en orsak – om än indirekt – till kvinnors underrepresentation vid universitetet. En annan orsak är att kvinnor, eftersom de är så få, framför allt inom teknisk fakultet vid LTU, ”överutnyttjas”. De sitter med i arbetsgrupper och projekt som syftar till att öka jämställdheten, men också i andra typer av grupper och projekt, för att man vill uppnå jämn könsfördelning i projekt- och arbetsgrupperna. Dessutom rekryteras de till olika typer av uppdrag, som t ex till prefekt, utbildningsledare eller programkoordinator, som ur ett vetenskapligt karriärperspektiv kan betraktas som återvändsgränder. Detta leder till en ”jämställdhetsparadox”, eller till ”lokal jämställdhet”. Medan kvinnor engagerar sig i olika typer av aktiviteter och uppdrag i syfte att öka jämställdheten, lämnas männen i fred att meritera sig och går, ur ett akademiskt karriärperspektiv, snabbt förbi sina kvinnliga kolleger. De blir snabbare docenter och professorer, vilket leder till att ojämställdheten på övergripande nivå bevaras. Ytterligare en aspekt är att många kvinnor, främst de som befinner sig inom områden med låg andel disputerade lärare, hamnar i det som kan kallas ”undervisningsfällan”, vilket i praktiken kan betyda att möjligheterna till vetenskaplig meritering blir begränsade.

2.3 Genusteori och jämställdhetsåtgärder i akademin

Om vi tittar på de jämställdhetsåtgärder som tidigare genomförts vid LTU, så finns det ett behov att utveckla nya angreppsätt och metoder för att framtida insatser ska ha en hållbar effekt. Trots att det alltså finns kunskap om tämligen avancerad genusteori när det gäller behovs- och problembeskrivningar, har de flesta konkreta jämställdhetsåtgärder vid LTU och i arbetsorganisationer i allmänhet ett tydligt individperspektiv och/eller bygger på idéer om könens komplementaritet (Almgren Mason & Isaksson, 2008; Billing & Sundin, 2006). Många åtgärder för att förbättra jämställdheten inom såväl akademin som arbetslivet i stort har ofta syftat till att stärka enskilda kvinnor eller att försöka övertyga flickor och kvinnor om att teknik är kul. En strävan efter att öka andelen kvinnor och deras inflytande är givetvis positivt, men fokuseringen på (individuella) kvinnor medför en rad problem, t ex att man samtidigt antyder att kvinnor ”inte förstår”, att de är ”svagare” och ”i behov” av åtgärder och att kvinnor är en homogen grupp. I stället för att bryta rådande könsmönster riskerar effekten bli att man stärker och reproducerar rådande föreställningar om kön. Som våra tidigare studier visar, så är det också problematiskt att ansvaret för förändring läggs på enskilda kvinnor (som dessutom är i minoritet på högre positioner), och inte på organisationen eller på män (Källhammer & Fältholm, 2009; Fältholm et al, 2010). Det är också tveksamt om åtgärder på individuell nivå ger någon hållbar effekt. Det är därför viktigt att också arbeta med organisationsstrukturella åtgärder, att ha ambitionen att förändra traditioner, kulturer, normer och makt och att inkludera män i såväl genusanalyser som

jämställdhetsarbete (Abrahamsson, 2006; Stensöta, 2009; Norrbin & Olsson, 2010; Andersson, 2012).

Trots detta visar en utredning av jämställdhetsåtgärder vid svenska lärosäten att universiteten sällan diskuterar att individorienterade satsningar som syftar till att stötta individuella kvinnor, sällan leder till systematisk förändring (Heikkilä & Häyrén Weinestål, 2009). Utredningen visar också att genusteori ofta helt och hållet saknas eller att kopplingarna till olika teoretiska perspektiv är mer indirekta och inte tydligt uttalade. Detta resonemang antyder att genusforskning och jämställdhetsåtgärder kan betraktas som två skilda praktiker, men att de också bör vara intimt sammanflätade. Medan genusforskning skapar verktyg för förståelse, analys och reflektion, så är jämställdhetsåtgärder konkreta verktyg för förändring (se t ex Jordansson, 2005). Dessa verktyg är dock baserade på kunskap producerad av genusforskning och därmed på olika genusteoretiska perspektiv. Detta innebär att vilken genusteoretisk utgångspunkt man har spelar roll för hur man utformar jämställdhetsåtgärder (Meyerson & Kolb, 2000; Connell, 2006).

2.3.1 Fyra angreppssätt för jämställdhetsåtgärder

Det finns flera olika sätt att dela in och beskriva olika inriktningar/perspektiv inom genusforskningen. Ett sätt är att utgå från deras politiska utgångspunkter, ett annat utifrån deras kunskapssyn (Alvesson & Billing, 2009). Problemet i detta sammanhang är att dessa kategoriseringar inte fungerar som verktyg för att förstå och arbeta med kopplingen mellan genusteoretiska utgångspunkter och praktiska jämställdhetsåtgärder. I flera tidigare projekt och även i detta projekt bygger vi på ett ramverk bestående av fyra olika sätt att, utifrån olika genusteoretiska/feministiska utgångspunkter, utforma och bedriva jämställdhetsarbete (Meyerson & Kolb, 2000). För det första finns två liberalfeministiska angreppssätt, det *liberalindividualistiska* respektive det *liberalstrukturalistiska*.

Två liberalfeministiska angreppssätt

Det *liberalindividualistiska* angreppssättet bygger på synen att det beror på individers meriter och tillkortakommanden ifall att de lyckas eller inte. Det anses vara de socialiserade könsrollerna och att kvinnor saknar de kvalifikationer och egenskaper som är nödvändiga för att vara konkurrenskraftiga som gör att de lyckas sämre än män. Målet med detta angreppssätt är att minimera skillnader så att kvinnor kan konkurrera med män på arbetsplatser och på arbetsmarknaden. Olika ledarutvecklingsinsatser är viktiga redskap för att uppnå detta. Det handlar ofta om att utrusta kvinnor så att de blir mer självsäkra och strategiska. Problemet, menar Meyerson och Kolb, är att här fokuserar man den individuella kvinnan; hon måste tillägna sig de kvalifikationer som är nödvändiga. Dessa program kan visserligen vara bra för kvinnor som deltar i åtgärder som bygger på detta synsätt, de får nya kunskaper och kan avancera och därmed bli förebilder för andra kvinnor. Dessa typer av åtgärder adresserar dock inte de systematiska faktorer inom organisationen som gör att kvinnor och män inte konkurrerar på lika villkor.

Även om det *liberalstrukturalistiska* angreppssättet också har sitt ursprung i en liberal vision av samhället, så bygger det på att skillnader mellan kvinnor och män har strukturella, snarare än individuella, orsaker. Detta angreppssätt fokuserar strukturella barriärer eller hinder. Genus innebär fortfarande skillnader mellan kvinnor och män, men här är individuella kvinnors tillkortakommanden inte sedda som problemets källa. Istället är problemet rotat i organisationens strukturer, vilket kallas differentierade möjlighetsstrukturer. Skillnader mellan mäns och kvinnors karriärmöjligheter beror på snedvriden rekrytering, utvärdering och befordran, vilket i sin tur resulterar i könssegregerade arbetsplatser och yrken. Målet med detta angreppssätt är att skapa lika möjligheter genom att eliminera strukturella hinder för kvinnor. Lagstiftning och organisationspolicies är vanliga interventionsformer; att införa kvotering, se över rekryteringsprocesser för att få in kvinnor på mansdominerade områden, att göra befordringsprocesser mer transparenta, men också mentorsprogram, alternativa karriärvägar för kvinnor, samt att införa flexibla arbetstider, så att kvinnor lättare kan ta ansvar för hem och familj. Det råder inget tvivel om att denna typ av åtgärder har betydelse, eftersom antal har betydelse, men här menar Meyerson och Kolb att de inte har på något genomgripande sätt förändrat de villkor som skapar och upprätthåller ojämställdhet. Vissa åtgärder kan till och med vara negativa, för de används i större utsträckning av kvinnor, som t ex föräldraledighet, vilket tenderar att i stället förstärka stereotypa könsroller. Ansträngningar för att rekrytera kvinnor kan leda till en backlash, eftersom de inte utmanar det system som gjorde dem nödvändiga.

Att uppvärdera ”det kvinnliga”

Det tredje angreppsättet kallar Meyerson och Kolb *Women’s standpoint,* eller ståndpunktsperspektivet*.* Enligt detta angreppssätt skiftas fokus från att eliminera skillnader till att sätta värde på skillnader mellan kvinnor och män. Här uppfattar man skillnader som resultatet av socialisering, vilket förkroppsligas i feminina respektive maskulina identiteter. Här är lösningen inte att eliminera skillnader utan att erkänna och sätta värde på dem. Anledningen till att kvinnor kommer till korta är att egenskaper och kvalifikationer (t ex att vårda, att lyssna, att känna, att relatera) som associeras med kvinnlighet nedvärderas i relation till manliga (t ex att styra, att tala, att tänka, att göra). Här handlar åtgärder om att värdera dessa lika, t ex att lyfta fram att traditionellt kvinnliga sätt att arbeta, samarbeta och leda ses som värdefullt för alla i en organisation. Detta angreppssätt har visserligen lett till en medvetenhet om brister i en ”manlig” modell, men problemet, menar Meyerson & Kolb är att här tenderar man att förstärka stereotypa uppfattningar om kvinnor och män genom att man aldrig adresserar eller ifrågasätter de praktiker som upprätthåller asymmetriska maktrelationer, vad som producerade dessa skillnader. Angreppssättet demaskerar inte den maskulina standarden, vilket innebär att maskulinitet fortsätter att konstrueras som neutralt, medan femininitet konstrueras som ’the other’ eller som avvikande. Man utmanar alltså vare sig den hierarkiska värderingen av skillnader mellan kvinnor och män eller de organisatoriska mekanismer som producerar dessa skillnader.

Det socialkonstruktivistiska angreppssättet

Det fjärde och sista angreppssättet kallar Meyerson och Kolb *Post-Jämställdhet (Post-Equity),* något som vi tolkar ligger nära det socialkonstruktivistiska angreppssättet som vi pläderar för ovan och som bygger på ett mer komplext perspektiv på genus. Här handlar inte genus primärt om kvinnor, utan om organisationsprocesser. Genus är, enligt detta synsätt en maktaxel, en organisationsprincip som formar sociala strukturer, identiteter och kunskap. Att säga att organisationer är 'gendered' eller könsmärkta innebär att "fördelar eller icke-fördelar, exploatering och styrning, handling och känsla, mening och identiteter skapas genom, och i termer av, distinktioner mellan det som konstrueras som kvinna och man, kvinnlighet och manlighet" (Acker, 1990). Detta innebär att organisationer är könsmärkta, att de har skapats av män, för män, och att system, praktiker, normer och definitioner reflekterar mäns erfarenheter, värderingar och livssituationer. Allt som vi tar för givet som 'normalt' på arbetet baseras på dessa standarder. Enligt detta perspektiv är könsskillnader resultatet av sociala konstruktioner. Observerade skillnader mellan kvinnor och män är inte bara resultatet av socialisering till könsroller; de skapas och upprätthålls också genom formella och informella institutionaliserade sociala processer i organisationer. Denna uppfattning att könsskillnader är en aktiv, pågående social konstruktion innebär en viktig skillnad gentemot de övriga angreppssätten där skillnader mellan kvinnor och män är givna, vare sig de är medfödda eller förvärvade genom socialisering, uppfostran. Det finns alltså många könsmärkande processer i organisationer som producerar kunskap, relationer och identiteter. Acker och andra analyserar dessa processer som problemets källa, och här vill Meyerson och Kolb bygga vidare på deras arbete genom att se dem som potential för förändring. Det handlar om att avslöja hur könsskillnader är socialt konstruerade, för att kunna åstadkomma förändring. Om vi kan identifiera det sätt på vilket konkreta organisationspraktiker producerar ojämställdhet, så kan de bli potentiella måltavlor för experimentering och förändring.

Här är det dock mer komplicerat att utforma åtgärder. I detta projekt betraktar vi därför, som nämns ovan, kompetensförsörjningsprocessen som en testbädd eller en mötesplats som knyter ihop forskarnas kunskap om genus och jämställdhetsåtgärder med praktikernas kunskap om de processer som ska utvecklas. Testbädden ger med andra ord oss forskare möjlighet att utveckla och testa socialkonstruktivistiska jämställdhetsåtgärder vid ett av Sveriges universitet.

3. Metodologisk och teoretisk ansats

I projektet utgår vi alltså från en interaktiv ansats, där nuvarande kompetensförsörjningsprocess betraktas som ett innovationssystem som projektteamet utvecklar *tillsammans* med de aktörer som på olika sätt är inblandade i rekryterings- och befordringsprocesser vid LTU. Centrala samarbetspartner har varit ledning, specialister/projektledare och handläggare vid personalenheten vid LTU. Andra aktörer har varit prorektor, prefekter, ledningsgrupper samt ledamöter i anställningsnämnder och i en rekryteringsgrupp. Detta innebär att ovanstående representanter för LTU kan ses som aktiva aktörer i lärprocesser och i det innovationssystem som projektet avsett att förbättra.

3.1 Interaktiv forskningsansats

Termer som delaktighet, samarbete, dialog och kunskapsutbyte har varit centrala i detta projekt, vilket innebär att det under projektets gång genomförts flera olika typer av aktiviteter i samarbete mellan projektteamets genusforskare och kompetensförsörjnings-processens aktörer vid LTU. Interaktivitet är, som begreppet antyder, samverkan eller processer där grupper och individer ömsesidigt påverkar varandra. Interaktiv forskning ska först och främst inte ses som en uttalad metod eller teori, utan snarare som en ansats för hur forskning kan bedrivas. Den interaktiva forskningen kännetecknas av sin ambition att forska *med* berörda under jämlika former och integrera olika kunskapsformer i kunskapsutvecklingen (Svensson, 2002). Centralt i en interaktiv ansats är också en handlingskomponent, vilket innebär att forskningen har en ambition att stödja normativ förändring, exempelvis genom problemlösning, utvecklingsarbete eller omorganisation, parallellt med ny kunskapsproduktion (Aagaard Nielsen & Svensson, 2006). En interaktiv ansats kan med andra ord beskrivas som ett epistemologiskt avstamp, en vilja att öppna upp den akademiska kunskapsproduktionen och skapa arenor där forskare och praktiker kan mötas i gemensamma lärprocesser.

Det interaktiva angreppsättet har mycket gemensamt med genusteoretiska forskningstraditioner som ofta bygger på öppenhet och reflexivitet i forskningsprocessen. Den interaktiva forskningen delar det metodologiska intresset för mer jämbördiga relationer mellan forskare och de beforskade, med feminismen (Winther Jørgensen, 2008). Både genusvetenskapliga och interaktiva forskartraditioner betonar nödvändigheten av att i praktiken utvidga arenan för vetenskaplig kunskapsproduktion från en ”exklusiv och begränsande arena” till en ”inkluderande och utvidgad arena” för vetenskaplig kunskapsproduktion (Gunnarsson, 2006). Den genusvetenskapliga traditionen genom att integrera kvinnors deltagande och erfarenheter och den interaktiva traditionen genom att involvera deltagarnas (praktikernas) expertis, menar Gunnarsson. Den genusvetenskapliga och den interaktiva forskningstraditionen kan stärka varandra, vad gäller bedömningsgrunderna för tillförlitlighet i forskningen (Gunnarsson, 2006). Den interaktiva

forskningen bidrar på samma sätt som genusforskning till att skapa robusthet (robustness) (jmf Novothny et al, 2001), i kunskapsproduktionen och en förskjutning från vad de benämner en svag kontextualisering till en starkare grad av kontextualisering inom samhällsvetenskapen (Gunnarsson, 2011). Det innebär att den kunskap som har utvecklats ska vara framtagen i samarbete med och verifierad av de aktörer som verkar i den kontext som beskrivs och analyserats. Andersson et al (2008) framhåller att aktionsorienterad genusforskning genererar tillförlitliga forskningsresultat just därför att tolkningar diskuteras med deltagarna.

I texter om interaktiv forskning används ofta termen *praktiker* åsyftande icke-akademiska medforskare, exempelvis delaktighet från personal i ett företag i organisations- och arbetslivsforskning. I detta projekt använder vi termen aktörer istället för praktiker. I projektet kan vi inte heller skilja mellan akademiker och praktiker eftersom flera aktörer vi samarbetat med vid LTU har höga akademiska meriter. Däremot kan vi skilja mellan aktörernas praktiska kunskap, kunnande om arbetsgång och rutiner i exempelvis ett anställningsärende, och akademisk kunskap och teoretisk förståelser av genus i dessa processer som vi i forskargruppen besitter. Vi kan också se det som att forskargruppen och aktörer vid LTU har olika roller i projektet.

Interaktiv forskning handlar om att skapa arenor för dialog och iscensätta gemensamma lärprocesser. En viktig kompetens hos forskaren blir därför förmågan att organisera lärprocesser som har egen utvecklingskraft (Kemmis, 2001). Interaktiv forskning och lärprocesser kan iscensättas, initieras och genomföras på många olika sätt. En viktig utgångspunkt är att de berörda kan välja att delta av egen fri vilja (Reason & Bradbury, 2001), men också att de ges ett reellt inflytande över forskningens genomförande och kunskapsbildning (Svensson, 2002). Konkret kan detta innebära att forskaren träffar ledningen och samtliga, eller delar, av de berörda i olika omgångar där förutsättningar för forskningen diskuteras. En överenskommelse formuleras, eventuellt i form av ett kontrakt och olika styrgrupper och arbetsgrupper för projektet bildas och träffas regelbundet. Beslut om uppläggning, omfattning, metodval, återföring mm. diskuteras och beslutas i grupper, enligt Svensson. I detta projekt var problembild, frågeställningar och mål väl förankrade bland nyckelaktörer i kompetensförsörjningsprocessen vid LTU innan start av projektet, exempelvis rektor, dekanus och personalchef vid universitetet. På så vis är projektet framtaget ur en gemensam behovsmotiverad utgångspunkt, nämligen att genussäkra kompetensförsörjningsprocessen vid Luleå tekniska universitet och öka andelen kvinnliga professorer.

Aktörernas/medforskarnas roll i ett interaktivt forskningsprojekt kan tas sig olika uttryck, i form av praktik, arbetsbyten, egenutvärdering, skrivarcirklar, workshops, seminarier mm. (Svensson, 2002). Ansatsen kräver ett tillitsskapande, ett öppet och tillåtande klimat, som en förutsättning för gemensam kunskapsbildning (Svensson, 2008). Organiserandet av interaktiv forskning syftar på detta sätt till ett genuint möte, där nyfikenhet och den gemensamma upptäckarlusten står i centrum. Ambitionen att forska *med* innebär att se deltagarna som kapabla och intresserade av att skapa en djupare förståelse och analys av

det som studeras (Svensson, 2008). Forskningscirklar, reflekterande samtal, dialogseminarium, evenemang, utvecklingsprojekt är några exempel (Johannisson et al (red), 2008). I detta projekt har vi framförallt planerat projektaktiviteter tillsammans med representanter från personalenheten och haft en nära dialog hur projektet skall drivas med utgångspunkt i strategier och nya förutsättningar under projektets gång. Först har vi använt oss av Kunskapsseminarium där deltagarna utifrån genusteoretiska ingångar fått diskutera och analysera rekryteringsprocessen vid LTU. Efter kartläggning och datainsamling har vi också använt oss av det vi kallar Dialogseminarium där forskare och aktörer i kompetensförsörjningsprocessen vid LTU tillsammans diskuterat och reflekterat över processen, rutiner och riktlinjer utifrån ett genusperspektiv och funderat över lösningar som stöd till en mer genusmedveten arbetsgång (se kapitel 7).

3.2 Genusteoretiskt avstamp

Det framträdande perspektivet i detta projekt och vår genusteoretiska utgångspunkt är att kön är något vi oavbrutet ägnar oss åt på livets alla arenor, så också i arbetslivet. Kön ses med andra ord inte som något vi *är* (substantiv) eller *blir* (adjektiv/adverb) utan något som hela tiden måste upprätthållas genom *handling* (verb) (Kvande, 2003). Detta könsperspektiv tillika forskningstradition brukar benämnas; ”att göra kön”, ”könsgörande” eller direkt från engelskan; *doing gender* (se exempelvis Kessler & McKenna 1978; West & Zimmerman, 1987; Acker, 1990, 1992, 1997, 1999; Kvande, 2003)

Forskningstraditionen *doing gender* har utvecklats som teori och praktik, inte minst i arbetslivsforskning. Kvande (2003) menar att vi kan se kön som ett görande i organisationer (doing gender in organizations) som en del av svaret på kritiken andra könsperspektiv brottas med, eftersom kön här ses som något som kontinuerligt konstrueras i mellanmänskliga relationer och fokuserar människors faktiska aktiviteter i organisationer, med möjligheten att se variationer över tid och i olika kontexter. Joan Ackers bidrag (1990; 1992; 1997; 1999) om könsgörande processer eller ”könsprocesser” har varit tongivande för teoriutveckling, så också i detta projekt. Könsprocesser är konkreta aktiviteter i en organisation, vad människor säger och gör, men också hur de tänker om dessa aktiviteter, för tänkande är också en aktivitet (Acker, 1997). Med andra ord, att fokusera kön som ett handlande och en process synliggör både formella och informella strukturer i organisationer. I kompetensförsörjningsprocessen vid LTU innebär detta att formella strukturer och praxis granskas och problematiserats såväl som föreställningar, värderingar och attityder om kön, manligt och kvinnlig i anställningsärenden.

3.2.1 Kön som handling och process i organisationer

Acker (1990) beskriver hur kön görs i organisationer och identifierar fyra analytiska nivåer som hon senare (1999) kallar komplexa analytiska processer, som väver samman strukturella processer med individuella praktiker – en brygga mellan struktur och aktörer i en organisation. Ackers teorier kan jämföras med tankegångar hos Smith (1987; 1996) som skriver om vikten av att förstå sociala praktiker med tonvikt på ett subjekt eller aktör, men framförallt på relationer som hon menar har överhand över subjektet. Acker (1990; 1999) identifierar fyra centrala könsprocesser i en organisation, som återges i en fri översättning nedan.

1) **Strukturer**: konstruktioner av könsskillnader och könssegregering
2) **Symboler**: konstruktioner av symboler och föreställningar som exemplifierar könsskillnader
3) **Relationer**: interaktion mellan kvinnor och män som genererar inkludering, exkludering, över- och underordning
4) **Identitet**: processer som skapar individens könsidentitet

Den första processen, enligt Acker (1990), handlar om att särskilja män och kvinnor; exempelvis könsarbetsdelning, vilka beteenden som är tillåtna för män och kvinnor, en rumslig uppdelning, men framförallt uppdelningen av makt. Denna uppdelning har till uppgift att bevara rådande strukturer på arbetsmarknaden, i familj och samhälle. Med andra ord, processen skapar strukturer med syftet att hålla isär kvinnor och män, samt en hierarki mellan könen, enligt en traditionell genusordning. Acker (1990) menar vidare att det med små undantag alltid är män i högre maktposition än kvinnor i en organisation. Ledningen initierar ofta segregering av kvinnor och män och organisatoriska praktiker bibehåller dem men också återskapar dem i linje med ny teknologi och förändringar på arbetsmarknaden. Hon hänvisar bland annat till Cockburns (1983, 1985) studier om hur ny teknologi i olika typer av industri följs av en omorganisation, men inte ett avskaffande av den könade arbetsdelningen, vilket resulterar i att den nya tekniken anammas och kontrolleras av män, vilket förstärker uppdelningen av män som kvalificerade arbetare och kvinnors arbete som okvalificerat. Samma mönster finns inom organiseringen av forskning vid LTU, som så tydligt präglas av teknikfokus. Trots att teknikämnen utvecklas i olika inriktning bibehålls den manliga stämplingen av forskning och befattningar. Även vid organisationsutveckling, där gamla strukturer utmanas, infinner sig nya statusfyllda positioner som till fördel bemannas av män. Ett exempel från LTU är ovan beskrivna utnämning av vetenskapliga ledare och vid universitetet, där samtliga är män.

Den andra processen, enligt Acker (1990), är skapandet av symboler som uttrycker, förklarar och legitimerar könsskillnader och arbetsdelning, men som också kan motsäga dem. Symbolerna kan ses i olika former genom exempelvis språk, ideologi, gällande kultur, kläder eller mediabilder. Hon hänvisar även här till Cockburn (1983; 1985) som visar att manliga arbetare skapar en symbolisk relation mellan maskulinitet och sina tekniska kunskaper; kvinnor med teknisk kompetens blir på så vis ett hot mot denna typ av

maskulinitet. Med andra ord, symboler inkluderar arbetets informella och kulturella aspekter som exempelvis, vandringsberättelser, mytbildning, språkbruk och idéer eller föreställningar om yrket, exempelvis vad som anses som viktiga kompetenser eller egenskaper för olika positioner. Symboler kan också vara föreställningar om motsatspar i män och kvinnors beteenden och egenskaper, en uppdelning i manliga-kvinnliga dikotomier; exempelvis stark-svag; aktiv-passiv; hård-mjuk; handlingskraftig-noggrann, rationell-känslostyrd mm, enligt en traditionell könsordning. Synen på kompetens är en viktig symbol i anställningsärenden, föreställningar om vilka kompetenser och erfarenheter som passar för olika positioner inom LTU samt hur olika kompetenser slentrianmässigt förknippas med antingen män eller kvinnor.

Den tredje processen, enligt Acker (1990), handlar om relationer mellan könen, mellan kvinnor och män, kvinnor emellan eller män emellan, praktiker men också normer gällande interaktion, exempelvis allianser eller moment av under- och överordning. Med hänvisning till (West and Zimmerman, 1983) menar hon att exempelvis konversationsanalyser visar på könsskillnader i processer som avbrott, turordning och att välja rubrik på diskussionen, vilket återskapar ojämställdhet mellan könen i ett vanligt samtal. Processen som rör relationer kan också kopplas samman med mäns homosociala mönster eller andra sociala normer som markör för exkludering och inkludering. I anställningsärenden framhålls ofta förmågan att skapa nätverk som en viktig kompetens. I många falla handlar dessa nätverk om relationer till andra män inom tekniska forskningsområden. Det bör uppmärksammas att kvinnor (i rollen som det andra könet och något avvikande) ofta kan ha det svårare att få tillträde till dessa nätverk.

Den fjärde processen, enligt Acker (1990) är ett resultat av de andra tre, som hjälper till att konstruera könsattribut (gendered components) i en individuell identitet. Medvetenhet om de andra tre könsprocesserna ger möjligheter beroende av kön i organisationen; exempelvis val av ett passande arbete, användning av språk, klädsel och en presentation av sig själv som en könsbaserad medlem i en organisation, enligt henne. Den fjärde processen omfattar med andra ord hur individer tolkar de tre ovanstående processerna och skapar, och återskapar, en passande könsidentitet och yrkesidentitet i relation till dessa. Denna process i en icke-jämställd organisation leder ofta till att både män och kvinnor förhåller sig till och matchar sina val, beteenden och attityder till rådande strukturer och normer som ofta delar upp män och kvinnor i två olika kategorier. Det kan exempelvis bli två olika filer för karriärutveckling – en kvinnlig och en manlig. När det gäller LTU och akademin generellt skulle man med utgångspunkt från detta exempelvis kunna tänka sig att det finns föreställningar om hur den ideala forskaren ser ut och att dessa ideal skiljer sig för män och kvinnor. I tidigare projekt vid LTU, där vi använt liknande metoder som i detta projekt, har vi noterat att kvinnor oftare beskrivs som noggranna, organiserade och regelstyrda, medan män oftare beskrivs som kreativa, fria och gränsöverskridande. I detta projekt har vi utvecklat metoder för att framkalla, utmana och förändra dessa och andra liknande ideal för att ge förutsättningar för icke könsberoende köns- och yrkesidentiteter och i och med detta bryta upp ”könade” beteenden, attityder och normer.

Konstruktionen av strukturer är det centrala i Ackers (1990) teori, de andra tre processerna/praktikerna kan ses som stödjande för organisationens arbetsdelning med utgångspunkt i en traditionell könsordning. Teorin skapar förståelse för hur könsskillnader och ojämställdhet konstrueras situationellt i organisationer, men också upprätthålls genom förstärkning och legitimering av rådande arbetsdelning genom symboler, normer för relationer och personliga uttryck av en könad identitet. Samtidigt finns rum för motstånd, förskjutning och förändring i alla processer, ett utrymme att konstruera kön på nya sätt. Som vi diskuterat inledningsvis är könsgörandet en dynamisk situationell process, men med stabila eller återkommande mönster. Enligt Acker (1990) är en viss könsordning och könsarbetsdelning ett återkommande mönster i organisationer.

Det är viktigt att uppmärksamma att analys av könsrelationer, enligt *doing gender*, kan löpa risk att bli allt för lokala, bundna till en bestämd situation eller personligt möte, det kan bli svårt att uppfatta strukturer, mönster eller dominerande diskurser och förbise ett maktperspektiv. En sådan diskurs kan vara ett samhälles dominerande föreställningar om kön. Hirdman (1998; 2001) menar att i varje samhälle finns ett historiskt konstruerat och systematiskt mönster av relationer mellan män och kvinnor, samt kulturella föreställningar om detta mönster, en s.k. könsordning. Könsordningen består av föreställningar och åsikter om vad som kvinnligt och manligt, exempelvis hur relationen mellan könen bör vara, vilka intressen, uppgifter och arbeten kvinnor respektive män bör ha. Lindgren (1999) skriver om genusordningen som vårt invanda “superschema” om kön. Hirdman (1998) menar vidare att mönstret i samhällets genusordning tar sin utgångspunkt i två principer;

1) Isärhållandet av könen
2) Hierarki mellan könen, generell överordning av män och underordning av kvinnor.

Den första principen, isärhållandets princip, innebär segregering och fungerar som en horisontell uppdelning mellan män och kvinnor. Den andra principen handlar om maktrelationer, en hierarkisk princip, och fungerar som en vertikal ordning där män generellt och systematiskt överordnas och kvinnor underordnas. Mannen blir följaktligen norm för människan och det normala, kvinnan ses som det andra. Det som män gör, anses mer värt än det som kvinnor gör. Hirdman (1998) menar vidare att en liknande generell genusordning kan existera, trots att det finns motsättningar lokalt eller i specifika situationer.

Kön konstrueras med andra ord i interaktion mellan individ, organisation och samhälle. Segregering och hierarkier i arbetsliv och organisation efter redan nämnd traditionell könsordning är väldokumenterat inom organisationsforskningen. Attityder, normer och symboler som lärs via identitetsskapande och socialisering på arbetsplatser är ofta sammanlänkade till en stereotyp och traditionell könsordning (Connell, 2006; Hirdman 2001).

Rosabeth Moss Kanter gör en strukturell genusanalys av arbetsorganisationer i sin klassiska bok ’Men and Women of the Corporation’ (1977). Hon pekar på att män och kvinnor ges olika villkor i en arbetsorganisation, vilket får effekten att de handlar som om de

vore olika eller väsensskilda. Organisationers struktur, kultur och värderingar skapar gränser och ramar för de möjligheter dess medlemmar har att agera inom, dessa villkor kallar Kanter; möjlighetsstrukturer. Kvinnor och mäns olika möjlighetsstrukturer förklaras med att kvinnor och män har olika positioner, män befinner sig generellt på högre position än kvinnor, som i sin tur befinner sig på lägre och mer låsta positioner. Men Kanter menar också med den relativa antalsfördelningen mellan kvinnor och män spelar roll, där män är fler till antalet än kvinnor. Lindgren (1985) tillägger att oberoende av den relativa könsfördelningen i organisationen är könen kopplade till olika maktpositioner i samhället som får betydelse för könens möjligheter. Kanters tes är följaktligen att 'the jobs makes the person', att individer, män och kvinnor, konstruerar karaktärsdrag, identitet och personlighet, men också handlingsmönster, utifrån positionen i en hierarkisk arbetsorganisation.

Kanter menar också att graden av engagemang i lönearbete är relaterat till de möjligheter individerna har att avancera och utvecklas yrkesmässigt. Individer med små möjligheter till utveckling söker tillfredställelse utanför arbetet, medan de individer som ser stora möjligheter till utveckling betraktar lönearbete som ett livsintresse. Dessa olika engagemang i lönearbete brukar förknippas med kvinnor respektive män, enligt Kanter. Hennes poäng är följaktligen att det vi ofta uppfattar som manligt respektive kvinnligt beteende i yrkesarbete, handlar egentligen om kvinnor och mäns olika positioner och möjligheter i organisationer. Olika engagemang i yrkesarbete, kan också diskuteras utifrån ett klassperspektiv. Kanter menar liknande att även män med få möjligheter till utveckling i yrkeslivet, 'dead-end jobs' utvecklar motsvarande beteenden. Värt att poängtera är att kön och klass inte ska uppfattas som likvärdiga kategorier, snarare interagerar kön och klass gällande möjligheter i en organisation.

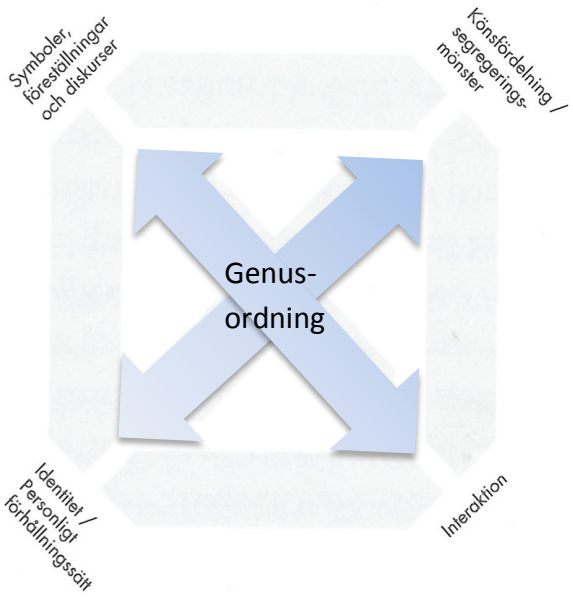
Kanters teori om män och kvinnors olika möjlighetsstrukturer har kritiserats för att inte behandla ett maktperspektiv, dvs. hur kön inverkar på hierarkier och maktstrukturer i organisationen (Collinson & Hearn 1996). Andra akademiska bidrag har utvecklat Kanters tes och menar att möjlighetsstrukturerna varierar med hierarkiska nivåer i organisationen, där kvinnor i lägre positioner har än mindre möjligheter medan män inte på samma vis är begränsade av strukturer, utan föremål för olika typer av särbehandling (Sundin, 1998). När kvinnor särbehandlas i organisationen upplevs detta som aggressivt och negativt för både kvinnor och män (Wahl, 1992).

Kön fungerar med andra ord som både en vertikal och horisontell arbetsdelning i en organisation. Könssegregeringen kan gälla allt från arbetsuppgifter, till hur människor är fysiskt placerade på en arbetsplats, eller vilket beteende som är normaliserat men framförallt uppdelningen av makt.

3.2.2 Svårigheter med förändring av genusmönster

Ackers teori som könsprocesser i organisationer har utvecklats och använts av flera svenska och skandinaviska forskare (se t ex Gunnarsson et al, 2003). Ackers (1990; 1999) teori kring fyra könsprocesser i organisationer, har modifierats i olika former av modeller eller matris,

vilket framförallt illustrerar hur genusprocesserna också interagerar med varandra. Nedan återges ett exempel på en sådan modell;



Figur 1 Modell för Genusprocesser efter Andersson m.fl. (2009)

Könsprocesser i form av en modell, tydliggör att de fyra processerna interagerar med varandra, men också en dynamik och rörelse, snarare än fyra analytiska nivåer som förstärker varandra. Fokus på strukturer i Ackers teori (1990, 1999), tonas ned för att istället belysa symboler, föreställningar och relationer och individuella praktiker kring kön, vilka kan ses som olika arenor där kön konstrueras i en organisation. Arenor som var för sig kan visa på variationer i dessa könskonstruktioner och olika riktning, vilket synliggörs i flera tongivande skandinaviska forskningsbidrag (se Gunnarsson et al, 2003). Processerna beskrivs som asymmetriska, förändras i olika riktning och mellan kontexter (Gunnarsson, 2003). Kvande (2007) tillägger att de fyra processerna kan ha olika utvecklingsförlopp och förändring sker inte nödvändigt på samma sätt och samtidigt, utan att vissa processer kan gå före medan andra släpar efter.

I skärningspunkten finns dock en genusordning (könsordning) som kan ses som en fryst sekvens lyft ur en rörlig bild som får sin tematik från ett ständigt ordnande av genus (Andersson, 2003). Den traditionella könsordningen bygger på en idé om att särskilja det kvinnliga från det manliga, samt att föreställningar om manlighet överordnas kvinnlighet. Liknande idéer om kön, femininiteter och maskuliniteter är ofta konservativa och problematiska vid organisatorisk förändring och kan skapa återställande effekter både strukturellt och kulturellt (Abrahamsson, 2000; Hollway, 1996; Collinson & Hearn, 1996).

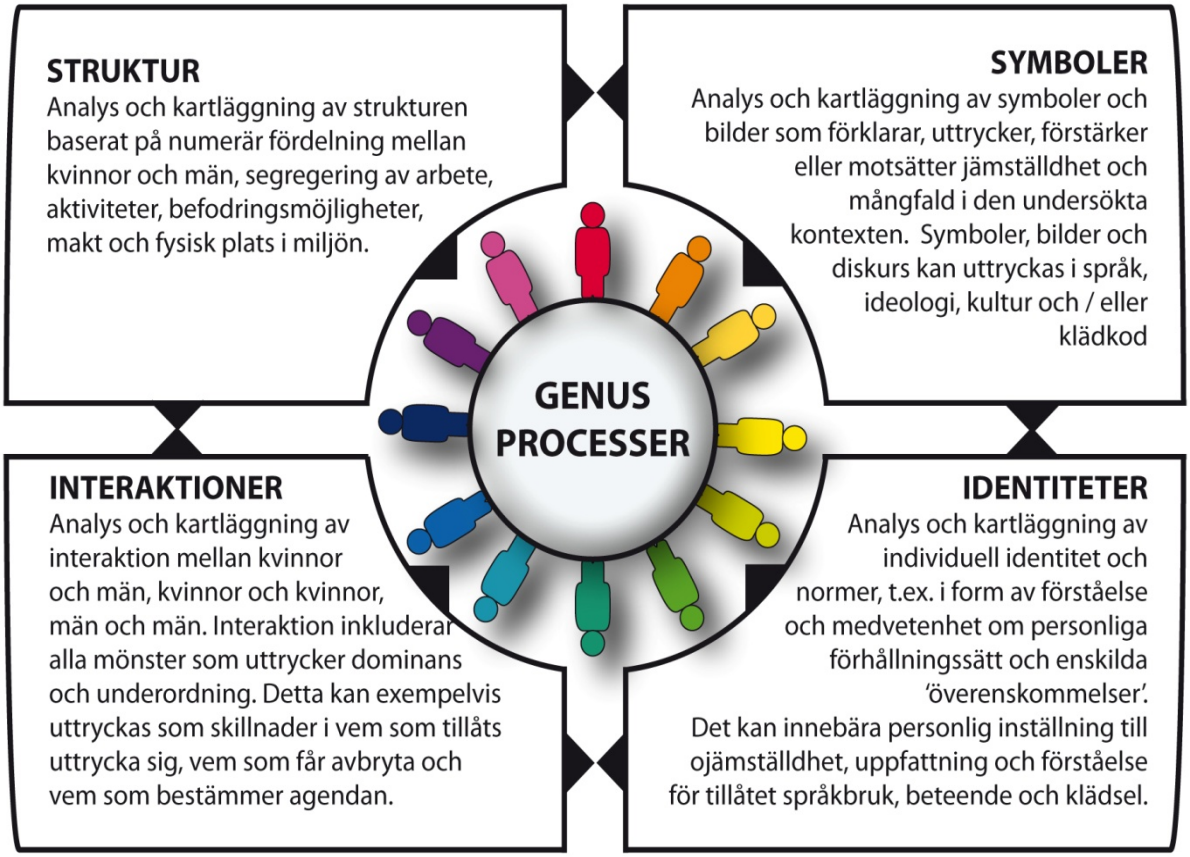
Abrahamsson (2000) menar att trots rubbning av organisatoriska strukturer och maktförhållanden är det mer regel än undantag att de snart byggas upp igen, om än på ett

annorlunda sätt, hon kallar denna motkraft ”återställare”. Även om strukturer, positioner och arbetsuppgifter förändras återgår de, eller uppstår i ny form, i enlighet med en stabil könsordning. Dessa återställare kan liknas vid motstånd och seghet i en förändring som resulterar i vidhållande av en traditionell könsordning, även om den är problematisk för individ och organisation. Återställare funktionerar även om omvandlingen i organisationen inte explicit handlar om kön eller jämställdhet, enligt Abrahamsson. Abrahamsson (2006) tillägger, med avseende på Ackers processer; att förändring i en process kan vara motstridig till en annan och fungera som en återställande kraft, både medvetet och omedvetet. Här kan exempelvis integrering av kvinnor och män på en arbetsplats med en gemensam lönesättning, (strukturer) generera ett behov av åtskillnad i en annan process, exempelvis genom informella manliga allianser (relationer). Åtskiljandet mellan män och kvinnor kan också uttryckas mer subtilt i genusmärkta positioner, dvs. att olika arbetsuppgifter anses förbehållen och passande för män eller kvinnor. Genusmärkning innebär att en position, teknologi eller fysiska rum, anses förbehållet just kvinnor eller män. Det kan också handla om föreställningar om vad kvinnor och män som grupp anses vara särskilt bra på, vilket kan härröras till den symboliska processen. Att ta sig an ett kvinnojobb är för många män otänkbart, kvinnor blir ofta inte ens påtänkta när det handlar om rekrytering till mansjobb (Abrahamsson, 2000) där genusmärkningen formaliseras genom exempelvis olika lönesättning, olika möjligheter till utveckling och påverkan, där mansjobb generellt är mer förfördelade än kvinnojobb.

3.3 Genusmodell som processverktyg

Svenska genusforskare från olika discipliner har modifierat Ackers teori och modell/matris mot specifika kontexter, innovationssystem eller arbetsplatser. Liknade matriser har också använts mer handgripligt som ett interaktivt verktyg för att synliggöra ojämställdhet och konserverande könsordningar i organisationer (se ex. Gunnarsson et al, 2003; Vänje Rosell, 2005; Gunnarsson et al, 2007; Andersson et al, 2008; Amundsdotter, 2009; Källhammer & Wikberg-Nilsson, 2010; Andersson, 2012; Wennberg et al, 2013).

Med utgångspunkt i Ackers (1990; 1999) teori om fyra genusprocesser i organisationer har genusforskare vid LTU i tidigare forskning format en situationsanpassad modell, se nedan. I detta projekt används modellen som en *processmetod* och som ett *verktyg* i interaktiva aktiviteter för att synliggöra det ofta förgivet tagna görandet av kön i kompetensförsörjningsprocesser vid universitetet.



Figur 2 Modell för genusanalyser inspirerad av Acker, 1999 (Källhammer & Wikberg Nilsson, 2012).
Illustration: Åsa Wikberg Nilsson

3.3.1 Persona – utmana stereotypa genusprocesser

Med utgångspunkt i ovanstående modell och med fokus på den sista processen kring identitet och idealtyper har forskare vid LTU vidareutvecklat personas, som fungerar som ett verktyg för dialog och förändring kring föreställningar om genus i yrkeslivet. Personas är en metod som kan användas för att kommunicera en situation/problembild och skapa empati och engagemang kring detta, något som är svårt att skapa med kvantitativa data (Jordan, 2000). Metoden är ursprungligen en designmetod, som med hjälp av fiktiva karaktärer, förmedlar användares behov i utvecklingsprocesser (Cooper, 1999) och som i designsammanhang anses stödja den holistiska förståelsen av användare. Personas är fiktiva, men skapas utifrån verklig data som samlats in via intervjuer, enkäter och observationer. Metoden har som sagt vidareutvecklats och anpassats för att adressera genus och jämställdhet (Källhammer & Wikberg Nilsson, 2012; Wennberg et al, 2013).

När personas skapas, menar Grudin och Pruitt (2002, 2003), är det viktigt att dessa karaktärer baseras på en empirisk grund, för att de ska bli trovärdiga. En kartläggning baserad på observationer, fokusgrupper, intervjuer och/ eller enkäter och statiska data kan utgöra grund för karaktärerna (Grudin & Pruitt, 2002, 2003; Cooper, 1999). En persona består av ett fiktivt namn och en bild för att illustrera karaktären, en övergripande inställning

till livet, en bakgrund innehållande exempelvis utbildning, personliga och professionella mål samt fiktiva detaljer för att skapa engagemang och göra varje persona speciell och minnesvärd (Grudin & Pruitt, 2002, 2003; Pruitt & Adlin, 2006; Nielsen, 2004, 2007).

I detta projekt används metoden som ett kommunikationsverktyg vid workshops för att i interaktion med aktörer i kompetensförsörjningsprocessen reflektera, diskutera och problematisera olika situationer som relaterar till genus- och jämställdhet för att bidra till en ökad medvetenhet om hur föreställningar om genus/kön styr människors tänkande och handlande, exempelvis föreställningar kring kvinnor och män i en rekryterings- och befordringsprocess. Med inspiration av Ackers modell (1999), analyseras och kartläggs genusstrukturer, symboler, interaktioner och identiteter i akademin inför skapandet av personas och scenarios för att adressera genusfrågor. Den bärande tanken är att det är lättare att diskutera olika problemområden, som framkommit i det empiriska materialet, med hjälp av olika fiktiva karaktärer än att diskutera verkliga personer i rummet.

Skapandet av en persona bygger inledningsvis på en kartläggningsfas, där information samlas in genom intervjuer, enkäter och observationer och statistik. Nästa fas består i att kontextualisera, där fokus ligger på vad och hur någonting görs, av vem och varför för att förstå kulturen och normer som styr. Därefter söks mönster i materialet och sedan skapas ett antal personas (Cooper, 1999; Grudin & Pruitt, 2002, 2003; Pruitt & Adlin, 2006; Nielsen, 2004, 2007), se figur på nästa sida.



Figur 3 Utvecklingsprocess för Persona inspirerad av Cooper, 1999; Grundin & Pruitt, 2002, 2003; Pruit & Adlin, 2004,2007; Nielsen, 2004,2007 (Källhammer & Wikberg Nilsson, 2012). Illustration; Åsa Wikberg Nilsson

3.3.2 Scenarios

De skapade fiktiva karaktärerna kan med fördel sättas i ett scenario för att på detta sätt sätta personen i ett sammanhang. Ett scenario definieras som en beskrivning av en situation som har mening för ett förändrings- eller utvecklingsarbete (Carroll, 1997). Scenarios är en metod som används bland annat inom designområdet för att analysera potentiella lösningar. Ett scenario kan beskrivas i form av ett rollspel, en filmsekvens, en berättelse eller som en storyboard, det vill säga en sekvens med bilder som beskriver en viss händelse. Enligt Carroll kan ett scenario främja kommunikation med olika deltagare/intressenter och kan således fungera som ett hjälpmedel för att möjliggöra för olika människor att delta vid ett

förändrings- eller utvecklingsarbete. Grudin och Pruitt (2002) menar att scenarios används för att organisera och förmedla idéer. Nedan ges ett exempel på en personas i ett senario.

BENGT, 65 år professor



Foto Istock

Bengt är professor sedan många år och trivs med sitt arbete som bl.a. omfattar undervisning, handledning, söka finansiering och leda avdelningen. Bengt arbetar minst 60-70 timmar i veckan och han liknar sitt arbete vid ett lapptäcke som består av många olika delar.

”Ibland känns mitt arbete som om jag spelar bordtennis med 60-70 personer samtidigt. Arbetssituationen kan liknas vid en grop med lös sand där man försöker skotta upp all sand som rinner ned, men varje gång man slänger upp ett spadtag så rinner det ner på andra sidan. Det är ett hopplöst läge där man skottar och skottar och visst skottar man mycket sand men man ser inte alltid resultatet.”

Bengt arbetar hårt för att finansiera sina doktorander men han skulle vilja trappa ned. Han har således börjat fundera på en efterträdare till den dagen när han går i pension. En av Bengts tidigare doktorander uppfattas som ”professorsämne” på avdelningen. Han ung, driven och arbetar hårt trots att han har två små barn. Det är således hans fru som varit föräldraledig med båda barnen och tagit huvudansvaret hemma, vilket även Bengts fru gjorde när deras barn var små. Det är nästan en förutsättning om du ska kunna driva avdelningen och kunna satsa allt arbete som det innebär, menar Bengt.

Bengts son, som för närvarande är pappaledig, har fått Bengt att fundera på om det skulle vara möjligt att vara professor med små barn om man inte har markservice hemma. Är det möjligt att vara föräldraledig på höga positioner i akademin och hur löser organisationen detta?

Figur 4 Exempel på persona i ett scenario i akademin

4. Projektdesign och aktiviteter

Delegationen för jämställdhet i högskolan beviljade medel år 2009 för att genomföra projektet *Genusmedveten och hållbar kompetensförsörjning vid Luleå tekniska universitet*. Projektet planerades initialt av professor Ylva Fältholm (projektledare), doktorand Eva Källhammer och professor Lena Abrahamsson, samtliga från arbetsvetenskap vid LTU, i samarbete med personalenheten och rektor. Från projektstart 2010 fram till våren 2013 har projektet löpt under olika former för att anpassas till pågående aktiviteter vid LTU och till förändrade förutsättningar. Projektet har förlängts vid två tillfällen p.g.a. en omorganisation vid LTU, där universitetet delades in i nuvarande sex institutioner vilket omfattade all personal och alla ledningsfunktioner på universitetet. Projektet har också drivits med olika bemanning, men framförallt har Ylva Fältholm och Eva Källhammer varit aktiva under projekttiden. Under projektets sista år utökades projektteamet med biträdande lektor Eira Andersson vid samma avdelning.

Projektets metod har varit interaktiv, vilket innebär att nuvarande kompetensförsörjningsprocess betraktas som ett innovationssystem som projektteamet utvecklar *tillsammans* med dess olika aktörer. Centrala samarbetspartner har varit ledning, specialister/projektledare och handläggare vid personalenheten vid LTU, som bistått med praktisk kunskap om rutiner, riktlinjer och andra styrinstrument som används för att stödja processen för anställningsärenden. Personalenheten har också varit delaktig i aktiviteter för att synliggöra problem och i diskussioner om åtgärder. Under läsåret 2012-2013 har projektteamet observerat rutiner i anställningsnämndernas sammanträden och haft uppföljande dialogseminarium med anställningsnämndernas ledamöter för att skapa medvetenhet och diskussion kring svårigheter. Andra aktörer har varit prorektor, prefekter och ledningsgrupper som tillsammans med oss genusforskare i projektteamet har deltagit i kunskapsseminarier och bidragit med synpunkter. Vi har också följt ett rekryteringsärende för tillsättning av professor med ämnesföreträdarroll under samverkansformer med ledamöter i en rekryteringsgrupp.

Sammantaget har vi bjudit in och involverat nyckelfunktioner i kompetensförsörjnings-processen vid LTU för att tillsammans reflektera kring vilken roll föreställningar om kön har i dessa processer. Vi har också erbjudit föreläsningar om genus och kön i organisationer samt genomfört övningar med syftet att medvetandegöra problematiska föreställningar om kön i rekryteringsprocessen. Tillsammans har vi diskuterat kring behov av ytterligare stöd för att förändra icke-jämställda strukturer och tankemönster i kompetensförsörjningsprocessen vid Luleå tekniska universitet.

Detta kapitel beskriver, efter en inledning om projekts design och upplägg, dessa aktiviteter.

4.1 Projektdesign

Projektet har som sagt genomförts med utgångspunkt i processmetoden Personas (se avsnitt 3.3). Projektet har dock en design som bygger på tre olika typer av aktiviteter och som innebär att de interaktiva aktiviteterna föregåtts av och sedan kombinerats med aktiviteter av mer kartläggande karaktär. Tills skillnad från i de interaktiva och återkopplande aktiviteterna, där forskarteamet arbetade i nära samarbete med personalenheten och andra aktörer, arbetade forskarna här själva med att kartlägga, kontextualisera och identifiera mönster i kompetensförsörjningsprocessen.

4.1.1 Kartläggning, kontextualisering och analys

Till att börja med genomfördes en sammanställning och utvärdering/analys av tidigare och pågående jämställdhetsaktiviteter vid LTU. Detta för att lära av tidigare insatser, både framgångsrika strategier och problemområden, och ta med dessa erfarenheter in i det nya projektet om en genusmedveten kompetensförsörjningsprocess. Sammanställningen av de tidigare åtgärderna återfinns som en inledning till denna rapport i kapitel 2.

Parallellt med detta arbete genomfördes för att få en förståelse för projektets kontext en kartläggning av kompetensförsörjningsprocessen vid LTU. Nyckelaktörer och deras olika roller i processen identifierades. En översyn av nuvarande processtöd, som exempelvis anställningsordning, riktlinjer och likabehandlingsplan, genomfördes också tillsammans med handläggare på personalenheten. Denna kartläggning finns i kapitel 5 i denna rapport.

Under projektets gång har kartläggning också bedrivits genom intervjuer och fokusgruppsamtal med nyckelaktörer i kompetensförsörjningsprocessen. Inom ramen för detta projekt genomfördes 17 intervjuer med universitetsanställda för att skapa en uppfattning om hur kompetensförsörjningsprocessen upplevs vid universitetet.

För ytterligare underlag har forskarteamet suttit med som tysta observatörer vid anställningsnämnden sammanträden (totalt 17 tillfällen). Vid dessa observationer har såväl kroppsliga som språkliga uttryck och ageranden registreras och analyseras. Sammanträdena avslutades med en diskussion med närvarande handläggare från personalenheten.

Projektteamet har också följt ett rekryteringsärende ”från ax till limpa” genom att sitta med i och observera en rekryteringsgrupp (totalt fyra möten) som arbetade med rekryteringen av en professor med uppdrag som ämnesföreträdare vid ett av forskningsämnena vid LTU.

4.1.2 Lärande genom interaktiva aktiviteter

Parallellt med dessa kartläggande aktiviteter har *kunskapsseminarier* anordnats för att inkludera viktiga aktörer i rekryteringsprocessen vid LTU i gemensamma lärprocesser. Dels för kunskapsutbyte och dels för att skapa en gemensam vilja för förändring. Seminariet bestod av två delar:

- Utbildning i form av kortare genusteoretiska föreläsningar med fokus på *Genus i akademin,* som gavs av genusforskare vid Arbetsvetenskap LTU.

- Workshop med *Personas*, för att kommunicera problemsituationer, synliggöra och utmana förutfattade meningar om kvinnor och män samt för att skapa engagemang i förändringsprocesser. Inför skapandet av personas har vi utgått från ovan nämnda intervjuer av kompetensförsörjningssystemets aktörer och ett antal lärare vid universitetet, för att skapa en bild av deras erfarenheter. Underlag har också kommit från observationerna vid sammanträden i anställningsnämnden och rekryteringsgrupp samt vid tidigare studier (Källhammer & Fältholm 2007, 2009) och andra jämställdhetsaktiviteter vid LTU där vi i forskarteamet medverkat, ex från handledarutbildningen.

4.1.3 Återkoppling och dialog om stöd och åtgärder

Summering och analys av erfarenheter har skett genom *Dialogmöten* där aktörer i rekryteringsprocesser har medverkat för att forma en bas för åtgärder. Under dialogmötena har forskargruppen presenterat och återkopplat exempel på problemområden i kompetensförsörjningsprocessen med hjälp av Personas, som framkommit under intervjuer, observationer och diskussioner under kunskapsseminarierna. Underlaget har sedan diskuterats under dialogseminarierna där deltagarna fått utrymme att tycka till och inkludera sina erfarenheter. Frågan om hur lärdomarna från projektet kan implementeras vid LTU har också diskuterats, exempelvis i ett sammanhang som handlade om revidering av anställningsordning och riktlinjer för lärarrekrytering för att stödja en genusmedveten rekryteringsprocess.

Uppföljning av nya aktiviteter/praxis kommer att genomföras efter avslutat projekt, förslagsvis genom intervjuer med ett antal av processens nyckelaktörer och med lärare som varit föremål för rekryterings- och befordringsprocesser eller ett gemensamt uppföljande seminarium till berörda. Vi kommer också att sprida erfarenheter av projektet till andra lärosäten, via exempelvis Universitets- och högskolerådet och andra myndigheter samt via konferenser och seminarier.

4.2 Projektets aktiviteter

Eftersom projektet har löpt under flera år och under olika former sedan starten 2010, har vi i rapporten delat in aktiviteterna i två faser. Fas 1 omfattar studier, intervjuer och workshops under de första två åren. Fas 2 beskriver perioden 2012- 2013 där projektet intensifierades med flera interaktiva aktiviteter baserat på studier och resultat i Fas 1.

4.2.1 Fas 1: aktiviteter 2010-2012

Projektet initierades under arbetet med ett tidigare projekt som genomfördes inom ramen för LTU:s aktiviteter inom IDAS, vilket som nämns ovan syftade till att studera karriärstrukturer vid LTU (Källhammer & Fältholm, 2007, 2009). Inom det projektet genomfördes 32 intervjuer i två omgångar (20 +12) med doktorander, adjunkter, lektorer och professorer där rekrytering var ett av de områden som fokuserades. Med hjälp av medel

från Delegationen för jämställdhet i högskolan genomfördes sedan inledningsvis sjutton intervjuer om bland annat genus, jämställdhet och rekrytering. Med utgångspunkt från dessa intervjuer fenomförde vi sedan ett antal workshops där vi med hjälp av personas (fiktiva karaktärer) och scenarios adresserade genusfrågor och rekrytering. Exempelvis har vi inom ramen för de två handledarutbildningar som årligen genomförs vid universitetet genomfört workshops sedan projektet startades, där vi diskuterat karriärmöjligheter med utgångspunkt i de inledande intervjuerna. Varje utbildningstillfälle omfattar 15-20 seniora forskare, vilket innebär att upp emot 100 personer hittills deltagit i dessa aktiviteter.

Inom ramen för detta projekt genomfördes alltså sjutton intervjuer med universitetsanställda för att skapa en uppfattning om hur kompetensförsörjningsprocessen upplevs vid universitetet. Vid intervjuerna fick intervjupersonerna, som omfattade professorer, lektorer, doktorander samt några icke disputerade projektledare anställda vid LTU, beskriva sin erfarenhet av rekryteringsprocessen. Frågorna omfattade riktlinjer, befattningsbeskrivning/kravprofiler, rekryteringsgruppers och anställningsnämndens roll, samt sakkunnigutlåtande. De fick också besvara frågor om vilka som var delaktiga i rekryterings- och befordringsprocessen, hur kraven specificerades i exempelvis annonser, utifrån vilka bedömningsgrunder urvalsprocessen går till och hur sökande rangordnas, samt hur olika meriter värderas i en rekryteringsprocess eller en befordringsprocess. Vi fann detta som ett intressant område att fördjupa oss i, eftersom våra tidigare studier om karriärstrukturer (Källhammer & Fältholm, 2007, 2009) indikerade att kompetensförsörjningen vid universitetet uppfattades vara könsmärkt.

En annan viktig del av projektet har varit erfarenhetsutbyte och kunskapsspridning. Under de senaste åren har vi vid tre olika tillfällen deltagit ”benchlearning” om jämställdhetsarbete mellan KTH, Luleå tekniska universitet, Linköpings universitet och Lunds tekniska högskola. Denna benchlearningserie var en del av KTH:s projekt *Från ord till handling*, också finansierat av Delegationen för jämställdhet i högskolan. Vi det senaste benchlearningtillfället vid KTH deltog, förutom en person från vårt projektteam, två HR-strateger från LTU. Dessa personer har sedan integrerats som partners från personalenheten i våra senare aktiviteter i projektet i syfte att integrera vårt projekt med enhetens arbete med strategisk kompetensförsörjning. När vi närvarade vid dessa så kallade ”benchlearningaktiviteter” arbetade vi exempelvis gruppvis med olika fallbeskrivningar om hur jämställdhetsarbete kan organiseras för att bidra till utveckling och lärande. Fokus låg även på att öka förståelsen varför universitet ska arbeta med jämställdhetsarbete, samt hur jämställdhetsarbete relaterar till den dagliga verksamheten.

4.2.2 Fas 2: aktiviteter 2012-2013

Under senare delen av våren 2012 intensifierades aktiviteterna i projektet. En första ansats var att genomföra fokusgruppintervjuer med prefekter, ledningsgrupper och rekryteringsgrupper på institutionsnivå om tillvägagångssätt i kompetensförsörjningsprocesser. Tanken var också att knyta kontakter för vidare samarbete och insyn i någon/några pågående rekryteringsprocesser vid LTU. I början av juni 2012 skickades information om projektet och förslag på datum för fokusgruppintervjuer ut till prefekterna vid universitetets fem av universitetets sex institutioner. Vår egen institution lämnades utanför denna aktivitet på grund av etiska skäl. Tyvärr fick vi inget positivt svar på denna förfrågan. Skäl som uppgavs från institutionerna var tidsbrist med anledning av stundande semestertider. Beslut togs om att samtal, diskussion och aktiviteter med prefekter i stället skulle ske under ett inplanerat prefektmöte i september.

Utifrån detta nya utgångsläge fick vi tänka om och inriktade våra ansträngningar mot att återupprätta kontakten med personalenheten vid LTU. Den 14 juni 2012 hölls intervju/samtal med två nyanställda och engagerade projektledare kring HR-frågor vid LTU (samma personer som deltog vid mötet vid KTH). Utifrån samtal med personalenhetens projektledare utarbetades en ny arbetsplan för kommande aktiviteter i det övergripande forskningsprojektet. Tanken var att i nära samarbete med dem, personalchef och ett antal personalhandläggare integrera våra forskningsfrågor i internt pågående arbete kring kartläggning och utvärdering av HR-processer vid LTU, där universitetets likabehandlingsplan också var central. Denna utgångspunkt överensstämde också väl med forskningsprojektets ambition att stötta och integrera med förändring på strukturell nivå för en genusmedveten och hållbar kompetensförsörjningsprocess vid LTU. Den 28 juni 2012 träffade vi projektledarna vid personalenheten igen och formaliserade en gemensam arbetsplan för hösten 2012 – våren 2013. Följande interaktiva aktiviteter genomfördes i enlighet med denna plan:

- **Planeringsmöten** med personalspecialister/projektledare från personalenheten LTU 14 juni, 28 juni, 12 sept., 23 nov. 2012 samt 23 jan. och 7 mars 2013

- **Kunskapsseminarium 1** den 30 augusti 2012. Seminariet genomfördes i samband med det veckovisa personalhandläggarmötet. Deltagande; personalchef, projektledare och handläggare vid personalenheten.

- **Kunskapsseminarium 2** den 25 september 2012. Seminariet genomfördes som del av den årliga utbildningsdagen för ledamöter i anställningsnämnder (ASN) vid LTU. Deltagare var personalchef, projektledare och handläggare vid personalenheten samt ledamöter från ASN 1 och ASN 2.

- **Kunskapsseminarium 3** den 26 oktober 2012. Seminariet genomfördes som del av det stående prefektmötet vid LTU. Deltagare var rektor, prefekter, och även

personalenheten för att informera hur frågorna i projektet lyfts in det interna utvecklingsarbetet kring HR-processer vid LTU.

- **Observationer under anställningsnämndens sammanträden** under hösten 2012 och våren 2013. Totalt deltog representanter från projektgruppen i 17 möten som vanligtvis varade en halvdag. Under mötena behandlades och breddes alla typer av anställningsärenden vid LTU. Mötena avslutades med diskussion med närvarande handläggare från personalenheten om problematiker och förbättringsmöjligheter.

- **Pilotstudie - från ax till limpa** under hösten 2012 och våren 2013 av ett pågående rekryterings- meriteringsärende. Observationer genomfördes vid rekryteringsgruppens sammanträden (totalt 4 möten) gällande ärendet ”Tillsättning av professor med uppdrag som ämnesföreträdare vid Institutionen för teknikvetenskap och matematik, Avdelningen produkt och produktionsutveckling i forskningsämnet Datorstödd maskinkonstruktion”. Under mötet följde forskarteamet tillsammans med personalenhetens handläggare processen, för att få insyn i de tidiga faserna av anställningsärenden på institutionsnivå. Observationerna diskuteras sedan med personalhandläggarna med fokus på genusmedvetna förbättringsmöjligheter.

- **Dialogmöte 1** med ledamöter i anställningsnämnderna 7 mars 2013. Mötet genomfördes i samband med det årliga gemensamma utvecklingsmötet för ledamöter i ASN. Deltagande; personalchef, projektledare och handläggare vid personalenheten samt ledamöter från ASN 1 och ASN 2. Summering och analys av erfarenheter och lärdomar från observationer i ASN och pilotstudien ”ax till limpa” för att forma en bas för åtgärder. Under mötet behandlades också revidering av anställningsordning och riktlinjer för lärarrekrytering där projektgruppen med genusforskare deltog med synpunkter.

- **Dialogmöten 2** med personalenheten 14 mars 2013. Mötet genomfördes i samband med det veckovisa personalhandläggarmötet. Deltagare var personalchef, projektledare och handläggare vid personalenheten. Summering och analys av erfarenheter och lärdomar från kunskapsseminarium, observationer i ASN och pilotstudie samt diskussioner från dialogmöte 1, för att forma en bas för åtgärder.

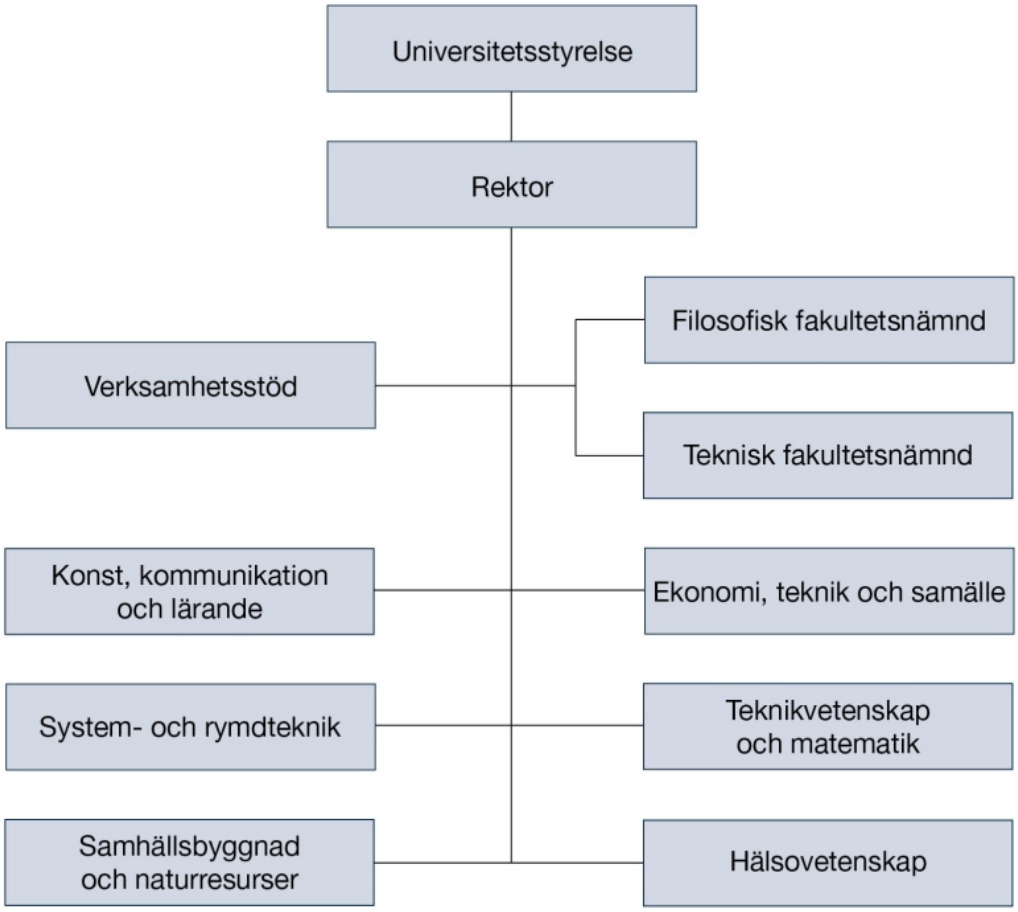
5. Kompetensförsörjningsprocessen vid LTU

I detta kapitel redovisas i korthet universitetets organisation och ledning. Dessutom beskrivs roller och uppdrag för olika aktörer som är verksamma i kompetensförsörjningsprocessen vid LTU.

5.1 Organisering och ledning LTU

Forskningen vid universitetet är som nämns inledningsvis indelad i två vetenskapsområden kopplad till var sin fakultet. Tillsammans utgör de två fakulteterna 69 forskningsämnen, där den tekniska fakulteten omfattar 53 forskningsämnen och den humanistisk-samhällsvetenskapliga fakulteten 16 forskningsämnen

Organiseringen och ledningen av forskningsverksamheten har stor betydelse för kompetensförsörjningsprocessen vid universitetet och illustreras nedan med ett organisationsschema för viktiga funktioner.



Figur 5 Organisationsschema LTU 2012

Universitetsstyrelsen är Luleå tekniska universitets högsta beslutande organ. Styrelsen beslutar om viktiga frågor om universitetets organisation, årsredovisningar, budgetunderlag, antagningsordning, anställningsordning mm (se anställningsordning).

Rektor är universitetets främste företrädare och ledare. Regeringen utser rektor efter förslag från universitetets styrelse. Universitetet har också två prorektorer, varav en är biträdande rektor. Rektors främsta uppgift är att se till att universitetets verksamhet bedrivs effektivt och i enlighet med lagstadgade krav. Rektor är den högsta beslutande instansen i strategiska anställningsärenden vid universitetet.

Universitetets **verksamhetsstöd** är organiserat under en gemensam ledning. Verksamhetsstödet finns både centralt placerat och på institutionerna. Verksamhetsstödet leds av en universitetsdirektör, chef för verksamhetsstödet, och dess uppdrag är: att säkerställa en väl fungerande administration, att initiera och driva utvecklingsarbete inom de administrativa processerna, att kommunicera universitets övergripande synsätt och policys, att ge stöd till och bereda ärenden för universitetsstyrelse, rektor, nämnder, prefekter och övriga beslutsfattare, att upprätthålla de myndighetsutövande uppdragen, att ge service till studenter, lärare och övriga anställda.

För styrning av utbildning och forskning vid LTU finns två **fakultetsnämnder**, en för området teknisk utbildning och forskning benämnd *tekniska fakultetsnämnden* och en för området utbildning och forskning inom samhällsvetenskap, hälsovetenskap, konst, utbildningsvetenskap, humaniora samt konstnärligt utvecklingsarbete benämnd *filosofiska fakultetsnämnden*.

Fakultetsnämnderna arbetar på uppdrag av rektor. Nämndernas uppgifter utgörs av strategisk planering, uppföljning och utvärdering av utbildning på grundnivå, avancerad nivå och forskarnivå samt forskning avseende inriktnings-, kvalitets-, dimensionerings - och effektivitetsfrågor inom respektive ansvarsområde. Inför varje planeringsperiod fastställer rektor verksamhetsuppdrag för respektive nämnd. Nämnderna rapporterar till rektor och lämnar beslutsunderlag i utbildnings- och forskningsfrågor. Fakultetsnämnderna består av lärar- och studentrepresentanter samt externa ledamöter. Lärarrepresentanter i nämnderna utses genom val. Rektor tillsätter dekaner och prodekaner bland lärarrepresentanter samt de externa ledamöterna. Studentkårerna utser studentrepresentanter. Rektor fastställer antal ledamöter och närmare sammansättning samt valföreskrifter inför varje mandatperiod som omfattar tre år.

Verksamheten bedrivs inom **institutioner**. Svenska universitet och högskolor har i dag relativt stor frihet att besluta om sin egen interna organisation. De flesta lärosäten har behållit en hierarkisk modell där institutionen underordnas fakultetsnivån. LTU har däremot anammat en modell där institutionen är direkt underställd rektor, medan fakultetsnämnderna är rådgivande till rektor i strategiska frågor som rör utbildning och forskning. De har också ett kvalitetsansvar för de utbildningar som ges och för den forskning som genomförs. Institutionen ansvarar för att genomföra utbildning, forskning och utvecklingsarbete inom ett specifikt ämne eller en grupp av närliggande ämnen. Varje institution är indelad i en eller flera avdelningar med tillhörande avdelningschef.

Ledningen för institutionerna på universitetet sker genom så kallat prefektstyre, varvid prefekten leder det dagliga arbetet vid institutionen och fattar institutionens beslut på direkt uppdrag av rektor. Vid LTU finns det idag sex institutioner; Konst, kommunikation och lärande, System och rymdteknik, Samhällsbyggnad och naturresurser, Ekonomi, teknik och samhälle, Teknikvetenskap och matematik samt Hälsovetenskap.

5.2 Aktörer, stöd och rutiner i kompetensförsörjningsprocessen

Att rekrytera och befordra rätt personal samt behålla, förvalta och utveckla kompetens är en central strategisk fråga för universitetet. Begreppet lärare är det samlingsnamn som omfattar all akademisk personal vid LTU, vilket är indelat i följande lärarkategorier: *Professor, Adjungerad professor, Gästprofessor, Konstnärlig professor, Biträdande professor, Universitetslektor, Biträdande universitetslektor, Konstnärlig universitetslektor, Post doktor, Universitetsadjunkt, Konstnärlig universitetsadjunkt, Adjungerad biträdande professor, Adjungerad universitetslektor, Adjungerad universitetsadjunkt* och *Gästlektor.* I detta projekt har vi följt och studerat ärenden som omfattar alla dessa kategorier, men främst fokuserat på ärenden rörande professorer.

Kompetensförsörjning av lärare vid universitet innefattar i stort två typer av ärenden, dels lärarrekrytering, d.v.s. rekrytering till utlyst tjänst som exempelvis professor eller universitetslektor, och dels kompetensprövningsärenden för högre behörighet av tillsvidareanställda lärare, prövning av sökande för mer kvalificerade arbetsuppgifter samt ny titel som motsvarar kompetensnivån, exempelvis prövning till universitetslektor, biträdande professor eller professor.

All kompetensförsörjning innefattar flera aktörer vid LTU, både internt inom universitetet samt sökande och sakkunniga (person och utomstående/oberoende instans som bedömer sökandes akademiska skicklighet). Personalenheten har en viktig roll och det övergripande ansvaret för kvalitet i och utveckling av kompetensförsörjningsprocessen vid LTU. Hur processen ser ut och hur arbetet går till samt vilka nämnder, grupper och personer som är inblandade beskrivs i kommande stycke. Nedan beskrivs också viktiga föreskrifter och riktlinjer som på olika sätt reglerar anställningsärenden.

5.2.1 Anställningsordning och riktlinjer för lärarrekrytering

Anställningsordningen är en lokal föreskrift som reglerar anställning av lärare vid Luleå tekniska universitet och beslutas av universitetsstyrelsen. Samtliga ovan nämnda lärarkategorier omfattas av anställningsordningen.

Anställningsordningen beskriver framförallt typiska arbetsuppgifter för olika lärarkategorier som riktmärke vid rekrytering och befordran. Gällande prövning till högre behörighet beskriver anställningsordningen regler, behörighetskrav samt praxis och arbetsgång gällande dessa ärenden. Anställningsordningen lyfter också fram krav på högskolepedagogisk utbildning och generella bedömningsgrunder för pedagogisk skicklighet (även konstnärlig skicklighet) samt bedömningsgrund för annan skicklighet ex; ledning,

samverkan med det omgivande samhället, samt information/kommunikation). I anställningsordningen finns också regler för beredning av anställningsärenden och sakkunnigbedömning samt hur beslutsordningen går till. Anställningsordningen beskriver också vilka strategier som gäller vid rekryteringsärenden för att återkoppla och förverkliga universitets övergripande mål för kompetensförsörjning.

Syftet med LTU:s anställningsordning är att skapa och upprätthålla ett gemensamt synsätt angående mål, etik och arbetsgång vid rekrytering av lärare. Det är också att rekrytera kompetenta och engagerade personer:

”Målet är att ha personer på befattningar som uppfyller de formella behörighetskraven, är skickliga inom sitt yrke, har utvecklingspotential sam känner ansvar och engagemang för sitt arbete och för universitetets utveckling.”

I anställningsordningen framhålls att rekryteringsarbetet vid LTU, som en statlig myndighet, skall kännetecknas av objektivitet, saklighet rättsäkerhet och transparens. God etik i rekryteringsärende är att vara ärlig, saklig och konsekvent och att vara uppmärksam på hur man själv bildar sig en uppfattning om en person.

Anställningsordningen kompletteras med utförligare information som återfinns i dokumentet *Riktlinjer för lärarrekrytering*. Där framgår beredning, arbetsordning praktisk tillämpning samt exempel som konkretiserar anställnings- och befordringskriterier i anställningsordningen. Riktlinjerna beskriver hur lärarrekrytering och kompetensprövning går till samt vem som ansvara för vad i delar av processen.

Beredningen av lärarrekrytering vid LTU följer i stort beslutad anställningsordning. Vid lärarrekrytering är flera aktörer inblandade, både internt inom LTU samt sakkunniga som ofta kommer från andra lärosäten. Personalenheten ansvara för att säkerställa kvaliteten i hela processen vilket innebär att handläggare från personalenheten följer ett ärende från start till mål. Personalenheten utbildar och informerar anställningsnämndernas ledamöter i gällande regelverk och praxis.

5.2.2 Anställningsordningen ur ett genusperspektiv

I anställningsordningen finns det några skrivelser som behandlar universitetets värderingar gällande jämställdhet och mångfald. Under rubriken mål, värderingar och etik finns ett avsnitt om heter Lika villkor och som speciellt uppmärksammar vikten att ta tillvara kunskap från både könen för att uppnå hög kvalitet i universitetets verksamhet, se nedan.

”Enligt högskolelagen ska i högskolans verksamhet jämställdhet mellan kvinnor och män alltid iakttas och främjas. Balans mellan kvinnor och män är från kvalitetssynpunkt viktigt och nödvändigt för universitetet. Erfarenhet, kunskap och kreativitet från båda könen ska tillvaratas föra att få bästa möjliga kvalitet i verksamheten.”

I samma avsnitt står det också uttryckligen att universitet vid alla rekryteringar ska aktivt försöka verka för en jämn könsfördelning:

”Vid varje rekrytering ska universitetet aktivt söka och prova kandidater av båda könen.”

Vidare framhåller anställningsordningen att i de fall det finns sökande av båda könen ska i anställningsförslaget framgå hur jämställdhetsaspekten och universitets rekryteringsmål har beaktats. Det finns också riktlinjer för hur grupper som är involverade i rekryteringsprocesser skall vara sammansatta med avseende på kön, om inte synnerliga skäl föreligger att frångå detta.

”Om en grupp av personer ska lämnas förslag på sökande som bör komma i fråga för en anställning som lärare, ska kvinnor och män vara jämställt representerade i gruppen.”

Med andra ord, finns det ambitioner för en mer genusmedveten process gällande rekrytering vid LTU. Dock är skrivelserna om genus och jämställdhet få och det finns ofta en passus om synnerliga skäl – en möjlighet att frångå riktlinjerna. Detta väcker frågor om vad synnerliga skäl är och hur de motiveras, vilket kan leda till osäkerhet hos aktörer i kompetensförsörjningsprocessen och risk att genusaspekten inte alls beaktas.

5.2.3 Beredning av lärarrekrytering - anställningsnämnder

Vid Luleå tekniska universitet finns det beredningsgrupper för lärarrekrytering, kallade anställningsnämnd (ASN). Nämnden bereder framförallt ärenden för anställning av *professor, bitr. professor, universitetslektor, bitr. universitetslektor* och vid prövning för högre behörighet till *professor, bitr. professor och universitetslektor*.

Det finns två anställningsnämnder vid LTU; ASN 1 för ärenden inom teknisk fakultet och ASN 2 för filosofisk fakultet:

ASN 1

- Ordförande (teknisk fakultet)
- Vice ordförande (filosofisk fakultet)
- Ledamot lärare (teknisk fakultet)
- Ledamot lärare (teknisk fakultet)
- Doktorand ledamot (teknisk fakultet)
- Studerande ledamot (teknisk fakultet)

ASN 2

- Ordförande (filosofisk fakultet)
- Vice ordförande (teknisk fakultet)
- Ledamot lärare (filosofisk fakultet)
- Ledamot lärare (filosofisk fakultet)
- Doktorand ledamot (filosofisk fakultet)
- Studerande ledamot (filosofisk fakultet)

En tillfällig adjungerad ledamot, så kallad institutionsrepresentant, tillkommer för varje ärende, ofta prefekt eller en person som prefekten utser från berörd institution i varje enskilt ärende. Den adjungerande ledamoten har enbart en rådgivande roll och deltar inte i nämndens beslut. I ärenden där nämnden skall bedöma konstnärlig skicklighet ska ytterligare en ledamot adjungeras med särskild kompetens inom ämnet, det finns också möjlighet att få stöd av det konstnärliga utskottet i den filosofiska fakultetsnämnden.

Personalenheten ansvarar för att fakultetsnämnderna lämnar förslag på ledamöter till ASN, rektor beslutar sedan att utse ledamöter i anställningsnämnderna utifrån fakultetsnämndernas förslag. Studentkårerna utser ledamot som representerar studenterna och doktorandsektionen utser ledamot för doktorander.

Ordförande i anställningsnämnden skall vara anställd som professor och ha erfarenhet av ledningsuppdrag, vice ordförande ska vara professor eller biträdande professor med erfarenhet av ledaruppdrag. Lärarledamöter skall vara tillsvidare anställda (universitetslektor, bitr. professor eller professor) på universitetet, med undantag för konstnärliga bedömningar. I riktlinjer för lärarrekrytering står det även att anställningsnämnderna ska bestå av både kvinnliga och manliga lärare.

Anställningsnämndens uppdrag, sammanträden och beslut

Anställningsnämndernas uppdrag är att med stöd av aktuella lagar och förordningar, samt utifrån LTU:s *anställningsordning* och *riktlinjer för lärarrekrytering,* företräda universitetet vid rekrytering och kompetensprövning av lärare.

Anställningsnämnden har möten enligt ett fastställt schema för varje termin, i stort sett en gång i månaden för respektive nämnd. Extra möten kan hållas om det finns särskilda skäl, exempelvis vid tillfällen med stort antal ärenden. Saknas aktuella ärenden ställs ASN in eller avlutas snabbt efter genomgång av praktiskt arbete kring tidigare ärenden.

Anställningsnämndens beslut i ärenden innebär ett förslag som lämnas till rektor om anställning av *professor med uppdrag som ämnesföreträdare, professor, adjungerad professor, bitr. professor*, samt kompetensprövning till *professor och bitr. professor* (om sökande till professor inte uppfyller kraven att anställas som professor, men har rätt kompetensprofil i övrigt, kan ASN föreslå rektor att anställa den sökande som bitr. professor). För övriga lärarkategorier som prövas i nämnden lämnar ASN förslag om anställning till prefekt. För docentmeritering lämnar ASN också förslag till beslut till rektor.
Mötena leds av ordförande som följer en dagordning med ett eller flera ärenden för rekryteringar och kompetensprövning. För ärenden gällande universitetslektor och högre befattningar ska normalt intervjuer genomföras och i samband med denna ska den sökande genomföra en egen presentation, om inte nämnden anser att det är uppenbart obehövligt. Anställningsnämnden kan vid behov anlita externt rekryteringsstöd för djupintervjuer och tester. Referenstagning ska ingå i beslutsunderlaget, men kan uteslutas om det finns god personlig kännedom om sökande bland ledamöterna i nämnden eller hos sakkunniga. Sakkunniga ingår inte i nämnden men om anställningsnämnden finner det nödvändigt ska sakkunniga delta. Ordföranden i ASN beslutar också att utse sakkunniga till sökande på förslag av prefekt, vilket behandlas i anslutning till ordinarie möten.

Anställningsnämnden kan ta beslut när minst hälften av ledamöterna är närvarande, varav ordförande eller vice ordförande, samt minst en lärarledamot. Vid oenighet om beslut ska öppen omröstning ske där varje ledamot redogör för sin röst. Vid lika röster har ordförande utslagsröst. I ärenden som är principiellt viktiga för LTU skall ordförande samråda med rektor innan beslut tas.

Personalenheten ansvarar för kontakter med de sökande, ordförande och de sakkunniga under processen. Personalenheten planerar också det praktiska arbetet kring ASN:s sammanträden samt inför intervjuer med sökande. Personalenheten ansvarar även för att ledamöter i ASN och rektor träffas minst två gånger per år för att säkerställa kvaliteten i arbetet och för efterföljande av policybeslut.

5.2.4 Beredning av lärarrekrytering på institutionsnivå

Lärarrekrytering initieras av prefekt vid institution vid universitetet, som också har huvudansvar för att rekryteringen genomförs. Institutionens beredningsansvar ligger framförallt i början och i slutet av rekryteringsprocessen samt när rekryteringsarbetet är avklarat, då introduktion av den nyanställda tar vid. För institutionsledningen och prefekt är det viktigt att ha en helhetsbild över behov, planerade rekryteringar och när och hur de skall genomföras. Viktiga rekryteringar behöver planeras noga och genomföras i god tid.

Vid fall av rekrytering av professor och professor med uppdrag som ämnesföreträdare, vilket uppdras av rektor till prefekten, finns ”skall krav” på att en rekryteringsgrupp föreslås och tillsätts. Därutöver initieras också mer informella rekryteringsgrupper i andra rekryteringsärenden för att underlätta prefektens arbetsbörda och från kvalitetssynpunkt. För dessa övriga ärenden utser prefekten själv lämplig rekryteringsgrupp. Vid varje rekrytering utses också en ansvarig på varje institution som kan svara på frågor och liknande från potentiella sökande.

5.2.5 Rekryteringsgrupp för professor

Vid viktiga rekryteringar av lärare utses en rekryteringsgrupp med uppgift att utföra projektledning för det enskilda ärendet. Särskilda regler gäller vid rekrytering av professor och professor som ämnesföreträdare, då rektor eller den som rektor ger i uppdrag samt en handläggare från personalenheten deltar i arbetet. Prefekten ansvarar för rekryteringsgruppensarbete och personalhandläggare för att samordna arbetet. Rekryteringsgruppen består av ett antal lärare som väl känner till kompetenskraven för befattningen och några i gruppen ska ha ett brett kontaktnät inom ämnet för att säkerställa att hitta väl kvalificerade sökande. Vid behov kan ytterligare personer från berörd institution ingå i gruppen. Målet för rekryteringsgruppens arbete är att söka fram lämpliga kandidater, kontakta intressanta kandidater och planera arbetet så att rekryteringen går så smidigt som möjligt och håller hög kvalitet. Prefekt tillsammans med rekryteringsgruppen ger också ofta förslag på tilltänkta sakkunniga för kompetensprövning av sökande. Som stöd till rekryteringsgruppens arbete finns *”Checklista – inför rekrytering av professor med uppdrag som ämnesföreträdare,* där rekryteringsprocessen spaltas upp i uppgifter, se nästa sida.

• **Rektor fattar beslut om omprövning av forsknings- och forskarutbildningsämnet**
Prefekten får i uppdrag att rekrytera professor med uppdrag som ämnesföreträdare.
• **Bilda rekryteringsgrupp** Förslag på deltagare skickas till personalspecialist. I gruppen ingår alltid pro-rektor och personalspecialist. Rekryteringsgruppen utses formellt av personalchef.
• **Gör tidplan för rekryteringen** Aktiviteter, ansvariga, start och sluttidpunkter.
• **Skriv anställningsprofil** Förslag till profil lämnas till personalspecialist och fastställs av rektor.
• **Finns tänkbara kandidater** Var? Hur nå dem?
• **Kontaktpersoner på institutionen** Med kunskap inom ämnesområdet och om avdelningen/institutionen.
• **Annonsering** Vilka tidningar och/eller övriga medier når ut till rätt målgrupper. Förslag till annonsering kommuniceras och lämnas till personalspecialist som vid behov skickar för översättning och vidarebefordrar för annonsering i överenskomna medier
• **LTU:S egna annonskampanjer** Går ut i dagens industri och Ny teknik i första hand. Alternativ finns för t ex HLV och KKL. Profilannonser med kort kärnfull text med hänvisning till LTU:s hemsida med fulltextannons.
• **Utnyttja egna nätverk** Informationsenheten tar fram material som kan skickas ut i egna nätverk. Informationsmaterial kommuniceras med personalspecialist.
• **Bjud in intressanta kandidater** Visa universitetet/institutionen, avdelningen och vad campusorten har att erbjuda. Aktuell Institution/avdelning avgör om det är aktuellt i något fall.
• **Tänkbara sakkunniga** 2 sakkunniga professorer krävs. Vilka tänkbara sakkunniga finns? Gör bruttolista, kolla möjlighet att ta på sig uppdraget förutsatt att inget jäv finns till någon sökande. Sakkunniga föreslås formellt av prefekten i ett prefektbeslut. Kan inte göras klart förrän ansökningstiden gått ut då en jävsgranskning görs.
• **Attraktiva erbjudanden – ”Startpaket”** Extra resurser kan beviljas som stöd för rekrytering eller vid tillträde av anställningen. Satsningen förutsätter medfinansiering från institutionen.
• **När ansökningstiden gått ut** Förslag till sakkunniga i prefektbeslut tas av personalspecialist till ordförande i anställningsnämnd som formellt utser sakkunniga. Registrator skickar ut samtliga ansökningshandlingar till sakkunniga som har två månader på sig att inkomma med ett utlåtande.
• **Sakkunnigutlåtanden klara** När båda sakkunnigutlåtanden har inkommit görs urval till intervjuer i anställningsnämnden. Rekryteringsgrupp och prefekt tar, utifrån sakkunnigas bedömning av de sökande, fram ett förslag som sedan kommuniceras med ordförande i anställningsnämnden. Personalspecialist kallar till intervjuer.
• **Intervjuer och beslut om anställning** Efter genomförda intervjuer, rangordnar anställningsnämnden kandidaterna och tar beslut om att föreslå rektor att anställa den kandidat som rankats som nr 1. Rektor tar sedan det formella beslutet, personalspecialist administrerar. Anställningsvillkor, ev startpaket och andra förutsättningar diskuterar föreslagen kandidat med prefekt som förankrar hos rektor.

Checklistan på föregående sida är utförlig på många sätt men saknar helt ett genusperspektiv, vilket försvårar en genusmedveten rekryteringsprocess och visar på behovet av frågeställningarna i detta projekt.

5.2.5 Anställningsprofil

Den skriftliga anställningsprofilen är utgångspunkt för rekrytering av lärare. Rektor beslutar att fastställa profil för *professor med uppdrag som ämnesföreträdare, professor och bitr. professor.* För övriga lärarkategorier fastställer prefekten en anställningsprofil. Innehållet i anställningsprofilen skall utgå från anställningsordningen och ämnesbeskrivning, som i sin tur fastställs av aktuell fakultetsnämnd, se nedan. I profilen ska även arbetsuppgifter, behörighetskrav samt bedömningsgrunder framgå. För de bedömningsgrunder som ska tillämpas ska de framgå hur de ska vägas mot varandra. De bedömningsgrunder som normalt gäller är graden av; vetenskaplig eller konstnärlig skicklighet, pedagogisk skicklighet, skicklighet i frågan om ledning och utveckling av verksamhet och personal, förmåga att erhålla forskningsfinering, skicklighet i fråga om samverkan med omgivande samhälle samt administrativ och annan skicklighet som är av betydelse för arbetsuppgifterna. Därutöver förkommer även andra bedömningsgrunder beroende på tjänstens karaktär.

5.2.6 Omprövning och inrättande av forskningsämne

När en professor med uppdrag som ämnesföreträdare avslutar sin anställning vid universitet omprövas forskningsämnet vid LTU. I samband med omprövning av forskningsämnet lämnar prefekten ett underlag för beslut till fakultetsnämnden om hur ämnet skall hanteras vidare, exempelvis om resurser skall tilldelas samma ämnesområde i fortsättningen eller om det skall fördelas till annat. Prefekt lämnar också, på uppdrag av fakultetsnämnden eller på eget initiativ, detta underlag vid förslag av inrättande av nytt forskningsämne. Underlaget omfattar; vilket ämne som anställningen omfattar, avsikten med nyrekrytering och vilka förväntningar universitetet har på den som ska anställas, befattningens relation till omvärldens vetenskapliga verksamhet, institutionens utbildning och forskning samt universitetet i stort, befattningens finansiering, bedömning av rekryteringsläget samt förslag till förlag på anställningsprofil (se ovan).

5.2.7 Annonsering

Informationsenheten ansvarar för annonsering vid lärarrekrytering och säkerställer att annonseringen håller hög kvalitet. Anställningsprofilen utgör grunden i annonsen. Vid LTU har man sedan några år tillbaka genomfört så kallade annonskampanjer, där man samlar flera rekryteringar för en gemensam utannonsering, detta för att öka genomslaget och synas i mediebruset. Om positiv särbehandling ska tillämpas i rekryteringsprocessen ska detta framgå av annonsen.

5.2.8 Jävsgranskning av sakkunniga

När ansökningstiden för ett ärende gått ut och det blir känt vilka som är sökande utför prefekt eller den prefekten utser med stöd av rekryteringsgruppen jävsgransking av de tilltänkta sakkunniga i ärendet. Prefekt föreslår sakkunniga till ordförande i anställningsnämnden, där det tydligt skall framgå att jäv inte föreligger och att könsfördelningen av de sakkunniga har beaktats. Sakkunniga har normalt två månader på sig att granska den sökande. Sakkunnigbedömning behöver inte genomföras om det är uppenbart obehövligt, ex om en lärare är den enda sökande eller redan kompetensprövad mot liknande anställningsprofil. Som hjälp i bedömningen finns *Instruktioner till sakkunniga,* ett dokument som behandlar vad som bör fokuseras i bedömningen.

5.2.9 Prövning till högre behörighet

Vid prövning till högre behörighet (prövning till mer kvalificerade arbetsuppgifter och ny titel) av tillsvidareanställd lärare vid LTU sker särskilda rutiner. Läraren anmäler sitt intresse till prefekt för prövning, där prövningen normalt beviljas om det inte är uppenbart att den anställda inte uppfyller kraven eller om det finns planer på att lägga ner ämnet. Prefekten kan även bevilja prövning i ett ämne som är närliggande om det den anställda bedöms vara behörig inom detta. Ärenden som gäller prövning till högre behörighet har inte varit fokus i detta projekt, eftersom det handlar om olika förfarande och kriterier för varje institution.

5.2.10 Ansökningsmall

För sökande till Luleå tekniska universitet finns mallar som stöd för ansökningshandlingar. Ansökningsmallen är avsedd för sökande till anställning som professor, lektor, forskarassistent samt vid prövning behörighet till lektor och professor. Det finns mallar för olika lärarkategorier t ex; profil - professor med uppdrag som ämnesföreträdare, profil - professor, profil - konstnärlig professor, profil - universitetslektor etc. Avsikten med ansökningsmallen är att underlätta för sökande, prefekt och anställningsnämnd samt för sakkunniga som ska bedöma och rangordna kandidater gällande ett visst ärende.

6. Genusmönster i kompetensförsörjningsprocessen vid LTU

I detta kapitel beskrivs resultatet av kartläggning och dialog med aktörer i kompetensförsörjningsprocessen vid Luleå tekniska universitet, för att kontextualisera och uppmärksamma problematiska mönster utifrån ett genusperspektiv. Empirin är hämtad från intervjuer och dialog med lärare och personalhandläggare samt från observationer i anställningsnämnden och i en rekryteringsgrupp, under projektperioden. Samtidigt kan det vara på sin plats att påpeka att beskrivningen inte bör ses som en utvärdering varken av kompetensförsörjningsprocessen vid LTU eller av aktörernas arbetsinsatser. Snarare beskrivs problematiska förutsättningar för en genusmedveten kompetensförsörjningsprocess samt personliga upplevelser eller händelser som ledde till diskussion och eftertanke under projektperioden. Andra bidrag utgörs av situationer som vi som genusforskare uppfattade som särskilt intressanta från ett kritiskt genusperspektiv. Sammantaget ger dessa nedslag en bild av problematiker och utvecklingsmöjligheter i universitetets kompetensförsörjningsprocess som sedermera blivit underlag för gemensam diskussion och interaktiva aktiviteter med universitetets aktörer för att skapa medvetenhet och stöd till förändring.

6.1 Dialog med personalenheten

För att förankra projektet och som ett första steg i att kartlägga kompetensförsörjningsprocessen hölls möten med personalenheten vid universitetet. Två nyanställda projektledare vid enheten utsågs till våra kontaktpersoner för dialog under resten av projektperioden, därutöver träffade vi handläggare, projektledare och chef för personalenheten under flera tillfällen för gemensamma diskussioner och aktiviteter (se avsnitt 4.2).

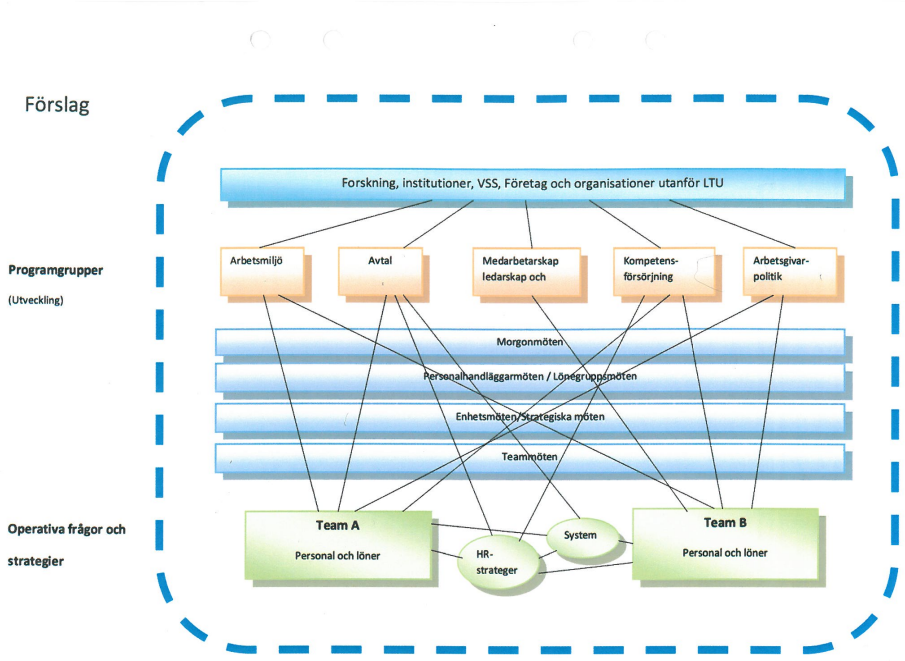
När vi träffade de två projektledarna under våren 2012 var de just i färd med att påbörja en intern kartläggning av rekryterings- och befordringsprocesser vid universitetet. Denna kartläggning skulle påbörjas under hösten och ligga till grund för nya strategier och praxis kring HR-frågor. En viktig poäng med kartläggningen var möjligheten till bättre insyn och att stärka personalenhetens roll på ett tidigt stadium i kompetensförsörjningsprocessen på universitetet. Projektet *Genusmedveten och hållbar kompetensförsörjning vid Luleå tekniska universitet* blev på så vis integrerad i denna pågående interna satsning.

En problematik som personalenhetens projektledare uppmärksammade var att idag skedde många tidiga men också avgörande diskussioner kring rekryterings- och meriteringsärenden mer informellt i ledningsgrupper och eller rekryteringsgrupper på institutionerna, d.v.s. den tidiga beredningen på institutionsnivå. I dessa grupper medverkade inte handläggare från personalenheten. Personalenheten upplevde att de blev inkallade för sent i processen, när många avgörande beslut redan var så pass förankrade att det blev svårt att tänka nytt eller bredda rekryteringen. De menade vidare att problematiken med detta förfarande var att kompetens som fanns hos personalhandläggare

och annan personal vid enheten inte kom till nytta. Dessutom gick universitetets övergripande HR-strategier ofta förlorade, eftersom enheten hade ansvar för spridning av dessa, om inte särskilt intresse fanns på institutionsnivå. Exempel på HR-strategier vid universitetet kunde vara genus- och mångfaldsperspektiv vid rekrytering eller internationalisering och tillika breddning av rekryteringsbasen.

Personalenhetens projektledare målade upp en bild av universitetets nuvarande kompetensförsörjningsprocess, med hänsyn till den tidiga beredning på institutionsnivå, som i mångt och mycket överensstämde med vår tidigare studie där karriärstrukturer vid LTU problematiseras som informell, subjektiv och ofta gynnsam för män (se Källhammer & Fältholm, 2007, 2009). Detta i motvikt till en styrande formulering i *Övergripande mål och strategier för kompetensförsörjning vid LTU*; ”där jämställdhet och mångfald eftersträvas i varje befattningskategori… där alla åtgärder avseende rekrytering och kompetensutveckling skall utgå från universitetets strategi och mål och de prioriteringar som fastställs av rektor samt tillämpliga regler…”[4]. Detta blev en utgångspunkt och återkommande diskussionspunkt som fortsatte under vår dialog med personalenheten under projektets gång.

Personalenheten utformade också en vision/idéskiss kring hur alla processer vid enheten kunde utvecklas, vilket även innefattade en för dem tydligare roll tidigt i rekryterings- och befordringsärenden. Fem programgrupper var under utveckling; *Arbetsmiljö*, *Avtal*, *Medarbetarskap & ledarskap*, *Kompetensförsörjning* samt *Arbetsgivarpolitik,* som skulle ledas av kompetens från enheten, se figur nedan.



Figur 6 Visionskiss över utvecklingsarbetet kring personalenhetens processer på LTU 2012

[4] Luleå tekniska universitet Universitetsförvaltningen Personalenheten (2007) Övergripande mål och strategier för kompetensförsörjning vid Luleå tekniska universitet 2008-2011.

Enligt personalenheten var *Arbetsgivarpolitik* det mest övergripande området som på många sätt spillde över i de andra programgrupperna. Inom *Arbetsgivarpolitik* lyftes frågor om karriärstrukturer, men också andra övergripande HR-strategier, så som fokus på underrepresenterat kön och mångfald. Med andra ord var det inom ramen för programgruppen *Arbetsgivarpolitik* som en tydlig genusmedveten strategi vid kompetensförsörjningsprocesser vid LTU kunde stöttas och utvecklas i framtiden.

Den 19 juni 2012 antogs en ny likabehandlingsplan vid universitetet. Projektledarna vid personalenheten menade att denna plan på olika sätt kunde fungera som utgångspunkt för och underlag till att förbättra genusmedvetenheten i organisationen, så också i kompetensförsörjningsprocessen. Det fanns en tydlig önskan från personalenheten om att konkretisera frågor om likabehandling med hjälp av forskarkompetens och erfarenheter utifrån ett genusperspektiv för implementering vid LTU. Under året pågick rekrytering för tjänsten som specialist och projektledare gällande likabehandling men tjänsten tillsattes inte förrän i början på juni 2013, då vår projektperiod var närmast över. Detta innebar oklara roller gällande likabehandling och därmed genusfrågor vid universitetet under projektperioden, vilket även påverkade vårt samarbete med personalenheten.

6.2 Anställningsnämndens roll i kompetensförsörjningsprocessen

Som en del av kartläggningen av kompetensförsörjningsprocessen vid universitetet närvarade vi som observatörer i anställningsnämndens sammanträden. Utifrån detta fick vi framförallt en konkret bild över nämndens roll och uppdrag i rekryteringsprocessen vid LTU samt vilka rutiner som gäller vid olika anställningsärenden. Dessa erfarenheter var mycket viktiga för en fortsatt dialog med anställningsnämndens ledamöter i senare delar av projektet. Viktiga bidrag till vårt fortsatta arbete gavs från situationer som på något vis uttrycktes som problematiska av nämndens ledamöter eller som vi som observatörer och genusforskare uppfattade som intressanta från ett genusperspektiv. Dessa situationer och exempel på ärenden dokumenterades och blev sedermera underlag för gemensam diskussion vid kommande dialogmöten riktat till personalenheten och nämndens ledamöter (se avsnitt 7.2).

6.2.1 Könsfördelning och kultur

Nämnder för beredning av lärarrekrytering vid LTU är, som beskrivs ovan, uppdelad i en för den filosofiska fakulteten, anställningsnämnd 2 (ASN 2), och en för den tekniska fakulteten, anställningsnämnd 1 (ASN 1). Könsfördelningen bland ledamöterna i de två nämnderna skilde sig dock åt. I ASN 1 var ordförande en man, vice ordf. en kvinna samt en i övrigt jämn könsfördelning. Dock utgjordes studentrepresentanten av en kvinna och eftersom handläggare var en kvinna, så bland lärarledamöterna var det bara vice ordf. som var kvinna. I ASN 2 var ordförande en kvinna, vice ordf. en man samt resten kvinnor i nämnden. Med andra ord var den filosofiska nämnden kvinnodominerad, vilket ibland uppmärksammades som något ovanligt av manliga sökande kallade till intervju. Som observatörer upplevde vi

inte könsfördelningen i någon av nämnderna som problematisk, men det bör uppmärksammas att jämn könsfördelning, av både män och kvinnor på beslutande stolar, är att föredra för att inte skapa utrymme för problem i framtiden. Det kan också vara en viktig markör både internt och externt för att Luleå tekniska universitet tar frågor om genus och jämställdhet på allvar i sin organisation.

Under vår tid i ASN upplevde vi att ledamöterna var mycket kunniga, att de uppträdde professionellt i sitt arbete och strävade efter att göra rättvisa bedömningar i varje enskilt fall utan förutfattade meningar eller diskriminering. Sökande som var kallade till intervju, både kvinnor och män, bemöttes i stort på ett liknande sätt. Diskussioner om olika ärenden hade en saklig ton där samtal och meningsskiljaktigheter ofta handlade om svåra avvägningar mellan olika kompetenser och meriter, t ex mellan vetenskapliga publikationer och pedagogiska meriter eller mellan ”lagegenskaper” och självständigt arbete. Det fanns med andra ord sällan skäl att uppmärksamma konkreta problematiker utifrån ett kvalitets- eller genusperspektiv.

Däremot är det viktigt att lyfta fram att i den tekniska nämnden (ASN 1) var det bara vid två tillfällen, där vi närvarade, som en kvinna var kallad till intervju. I denna nämnd var det med andra ord svårt att dra slutsatser om skillnader eller göra jämförelser av hur kvinnliga och manliga sökande bemöttes. I den filosofiska nämnden var det övervägande kvinnliga sökande som blev kallade till intervju, även i andra ärendena övervägde antalet kvinnliga sökande. En annan aspekt som uppmärksammades var att de två nämnderna representerade något skilda möteskulturer, kanske på grund av olika vetenskapliga traditioner. I ASN 2 lämnades stort utrymme för frågor och dialog med de sökande samt berättelser om ledamöternas egna erfarenheter av forskningsområdet, t ex gällande skola och pedagogik, jämställdhet eller omsorgsarbete. I ASN 1 var ordningen lite mer formell, kanske också i och med att tekniska ämnesområdena inte på samma sätt uppmuntrade till diskussion eller personliga erfarenheter. Dock upplevde inte vi som observatörer att denna kulturskillnad hade någon betydelse för nämndens förslag till beslut, ej heller gällande bemötande av sökande eller hur riktlinjer och rutiner tillämpades.

6.2.2 Nämndens begränsade roll

En första reflektion, som också uppmärksammades av representanter från personalenheten samt uttrycktes av ledamöterna själva, är att när ett ärende väl kommer till nämnden är det ofta försent att börja tänka i termer av genus eller mångfald. Det vill säga, den springande punkten i LTU:s rekryteringsprocess är att andelen kvinnor bland de sökande är låg inom traditionellt mansdominerade ämnen och vetenskapsområden. Andelen kvinnor förblir också låg om inte ambitionen är uttalad redan vid beredning av anställningsärenden på institutionsnivå och att processen från början bedrivs på ett genusmedvetet sätt.

Att processen börjar på institutionsnivå blev tydligt under våra observationer av nämndens arbete. Vid anställningsnämndens sammanträden finns alltid en representant för institutionen närvarande, ofta prefekt, vilken på många sätt kan beskrivas som en nyckelagent i respektive anställningsärende. Även om institutionsrepresentanten roll vid

dessa möten ska präglas av att vara rådgivande enligt LTU:s *Riktlinjer för lärarrekrytering*. Institutionens representant upplevdes ofta, om än informellt vid själva mötet, ha det sista ordet om vilka sökande som var attraktiva för tjänsten. Ibland var en eller flera sökande kända för representanten eftersom vederbörande redan jobbar på LTU och kanske också för ämnet. När sökande är känd eller till och med tilltänkt till tjänsten uppkommer situationer som lutar mer åt subjektiva bedömningar eller urval med tanke på relationen till den sökande. Anställningsnämndens roll begränsades i dessa ärenden till en kontrollant av formella meriteringskrav. Samtidigt är det ganska naturligt att personlighet, relationer och egna upplevelser av kunnande och kompetens vägs in vid rekrytering från institutionens håll. Ledaregenskaper, samarbetsförmåga och lång erfarenhet vid LTU kan vara nog så viktiga egenskaper för överlevnad och utveckling av ett ämne eller avdelning, trots att den akademiska världen i allmänhet kan beskrivas som en meritokrati.

Det fanns också ärenden där institutionens representant förordade rekrytering utifrån olika förhållande på avdelningen. Ibland kunde behovet handla om att tillsättningen måste gå snabbt för att det saknades lärare. I andra fall kunde det gälla behov av strategiska industrikontakter, t ex via en adjungerad professor med relationer till en viktig bransch eller företag. I några fall framgick det också tydligt att tjänsten var skräddarsydd för en tilltänkt person redan anställd vid LTU, antagligen för att undvika att förlora en viktig kompetens. Inga av dessa situationer är särskilt anmärkningsvärda. Dock bör det uppmärksammas att institutionens behov och önskningar sällan motsades i nämnden om det inte fanns uppenbara brister i meriter och ansökningshandlingar. Ledamöterna i nämnden uttryckte också vid flera tillfällen att deras roll faktiskt inte var att försvåra anställning av personal vid stort behov på universitetet.

Sammanfattningsvis sker urvalet av sökande på olika bedömningsgrunder, i regel redan på institutionsnivå vilket tydliggör beredningen som en mycket central del i rekryteringsprocessen vid LTU. Därmed också central för stödjande åtgärder med avseende på genusmedvetenhet. Att karriärutveckling vid universitetet inte enbart baseras på meriter blir samtidigt tydligt. Det handlar mycket om behov, aktuella förutsättningar men också tillgång och efterfrågan på lämpliga kandidater. I liknande situationer och ärenden är det extra viktigt att uppmärksamma att subjektiva bedömningar och gamla tankemönster lätt blir gällande, också enskilda personers bedömningar, t ex prefekt. Är det samtidigt ont om tid kan det vara svårt att rikta sökljuset brett efter kandidater av ett underrepresenterat kön. För den delen också reflektera kring och ompröva invanda mönster kring vad som anses som viktiga kompetenser på kort, men också på lång, sikt. Effekten kan bli att rekryteringen inte blir mer än ”more of the same”, det vill säga de personer som är tilltänkta eller ses som attraktiva kandidater är identiska med eller liknar de personer som redan är aktiva inom ämnet. Är en forskningsmiljö mansdominerad förblir det också mansdominerat i framtiden.

En slutlig aspekt som bör nämnas om rekryteringsprocessen vid LTU är att anställningsnämndens roll är enbart att lämna förslag till prefekt – eller när det gäller professorer – rektor för beslut. I vissa fall kan alltså rektor gå emot nämndens förslag, även om detta inte sker ofta. Rektors utgångspunkt handlar i så fall om omständigheter som har

att göra med universitetet som helhet. Kanske mer strategiska beslut som gynnar starka och lovande forskningsmiljöer mer än enskilda forskares meriter. Det kan dock vara värt att uppmärksamma att starka miljöer vid universitetet överlag redan är mansdominerade. En kritisk och genusmedveten utgångspunkt bör med andra ord gälla även för prefekt och rektor som strategi för att stödja en jämställd rekryteringsprocess vid Luleå tekniska universitet.

6.2.3 När föreställningar om kön blir gällande

Nedan följer ett urval av reflektioner från anställningsnämndens sammanträden som vi har burit med oss in i det fortsatta arbetet med att ta fram ”guidelines” och stöd för en genusmedveten rekryteringsprocess vid LTU. Många av dessa reflektioner, generella eller detaljer kring ett specifikt ärende, handlar om situationer där nämnden måste frångå rutiner och riktlinjer och blir lämnade till svåra helhetsbedömningar eller viktning av olika kompetenser och krav. I projektet har vi utgått ifrån att liknande situationer är intressanta utifrån ett genusperspektiv, eftersom det lämnar utrymme för tolkning, tidigare erfarenheter eller personliga bedömningar. Det blir här lätt att luta tillbaka på gamla tankemönster, föreställningar och normer om en person och sökande vilket också innebär personliga uppfattningar och föreställningar om kön. För att bryta normen på ett mansdominerat tekniskt universitet behövs snarare ett medvetet och normkritiskt tänkande gällande män och kvinnor i rekryteringsprocessen.

Under de av nämndens sammanträden där vi närvarade var diskussionen om pedagogiska meriter ett återkommande tema för meningsskiljaktigheter. Det kunde handla om värdet av akademiska kurser i exempelvis högskolepedagogik eller handledarutbildning. Vid flera ärenden uppstod det oklarheter om hur kravet på kurser i högskolepedagogik vid LTU skulle tolkas, eftersom det var omöjligt att kräva denna kurs av sökande som inte redan arbetade vid universitetet. Nämnden kunde då i samråd med institutionens representant föreslå att sökande anställdes under en tillfällig period med kravet att snarast genomgå dessa kurser för att få vidare anställning. På samma vis som ovanstående innebar dessa situationer att det blev utrymme för tolkningar och bedömningar av personens potential istället för fastställda meriter vilket lätt kan leda till subjektiva utgångspunkter om en sökande. Så småningom landade diskussionen i en revidering av *Riktlinjer för lärarrekrytering* och en eventuell omformulering av detta ”skall-krav” till en tydlig rekommendation, vilket framöver skulle tolkas som att de pedagogiska kurserna var en viktig merit för sökande. Samtidigt som det kan verka onödigt med för många ”skall-krav” för sökande, som i praktiken tvingar nämnden att göra undantag från riktlinjerna, kan också bristen på krav uppmuntra till bedömningar av subjektiv karaktär i varje enskilt fall. En genusmedveten och hållbar rekryteringsprocess bör uppmärksamma dessa svåra situationer.

En annan aspekt som uppmärksammades var hur nämnden diskuterar och ser på formen på ansökningshandlingar från sökande. Ansökningshandlingarna som behandlas i nämnden bygger ofta på en ansökningsmall med en profil för olika befattningar på LTU. Detta för att underlätta bedömningen för handläggare och ledamöter i nämnden. När vi närvarade som

observatörer behandlades två liknande ärenden vid ett sammanträde som handlade om tillsättning av adjungerad professor vid två olika forskningsämnen inom teknikområdet vid LTU. Adjungerade professorer är professorer med deltidsanställning som tillsätts med extern finansiering för en tjänstgöringstid på maximalt sex år. Den adjungerade professorn arbetar deltid på högskolan, vanligtvis med en tjänstgöringsgrad på cirka 20 procent, och övrig tid hos sin ordinarie arbetsgivare som oftast fortsätter att stå för hela lönen. Adjungerade professorer utgör viktiga länkar till omvärlden eftersom de möjliggör för universitet och högskolor att knyta till sig experter som är verksamma i näringslivet, det kan exempelvis vara vid ett forskningsinstitut eller vid något företags forskningsavdelning.

I det ena ärendet var sökande en kvinna och i det andra en man. Båda kandidaterna var de enda sökande till tjänsten men bidrog med viktig kompetens och värdefulla industrikontakter för utveckling av respektive ämne. Det som var intressant var ansökningshandlingarna, eller snarare brister i ansökningshandlingarna. Nämnden uppmärksammade att handlingarna inte följde mallen, de var lite slarvigt skrivna och det blev svårt att göra en vettig bedömning. Detta ledde till diskussion. Gällande det första ärendet, den manliga sökanden, uppmärksammades att handlingarna var slarviga och i vissa fall ofullständiga. Nämnden menade dock att värre handlingar hade de sett och ordade inte mycket mer om saken. Gällande handlingarna från den kvinnliga sökande blev diskussionen längre och mer intensiv. Här menade nämnden att handlingarna var slarviga och att det var ovanligt i och med att sökande var en kvinna. Nämnden diskuterade att överlag var kvinnors ansökningshandlingar mer utförliga, välskrivna och hade ofta ett bättre språk, samt att de följde mallen vilket underlättade bedömning. I det här ärendet undrade nämnden vilka instruktioner kvinnan hade fått från institutionen och beklagade uttryckligen bristerna i ansökan – vilket de menade gav ett dåligt intryck. Genom dessa och liknande diskussioner blev det tydligt att nämnden hade olika förväntningar på kvinnor och män gällande formen på ansökningshandlingarna. Utifrån erfarenhet diskuterade man hur de brukar och kanske också hur de bör se ut för att inte väcka negativ uppmärksamhet. Situationen kan läsas som ett exempel på att bakomliggande föreställningar om att kvinnor generellt är mer prydliga och ordentliga när det gäller ansökningar finns närvarande i nämndens tankemönster. Mannens bristfälliga ansökan gick igenom utan större diskussion, med motivering att det inte var ovanligt att ansökningshandlingarna kunde vara lite slarviga ibland.

Under vår tid i nämnden kom det också senare upp liknande ärenden med slarviga handlingar av manliga sökande. Vi uppmärksammade att även dessa följdes av förstående och förlåtande ordalag av nämnden, t ex; ”Han har nog haft bråttom, säkert mycket att göra, man kan inte vara duktig på allt”, eller liknande. Vid bedömningen av kvinnans bristande handlingar fördes däremot en intensiv diskussion om varför de var så slarvigt skrivna. Kvinnan jämfördes med andra kvinnliga sökande. Nämnden menade att överlag hade kvinnor bättre och mer fullständiga ansökningar än män. Både kvinnan och mannen jämfördes med andra ord med sin egen könskategori, mannen med andra män och kvinnan med andra kvinnor. Det som också bör uppmärksammas är att kraven verkade vara lägre i den manliga kategorin. I slutändan hade dock bristerna i ansökningshandlingarna ingen

påverkan på nämndens beslut. Både kvinnan och mannen blev senare föreslagna för vidare beslut till rektor om anställning. Men detta ärende bör bli en markör för och ett exempel på att våra föreställningar om hur kvinnor och män brukar eller bör bete sig har betydelse när det handlar om duglighet, kompetens och meriter. För en genusmedveten rekryteringsprocess vid LTU bör likande situationer uppmärksammas och diskuteras för att förändra stereotypa tankemönster och föreställningar.

En annan intressant aspekt som framkom vid anställningsnämndens sammanträden var synen på män och kvinnor i rollen som privatpersoner och i familjebildning. I de fall sökande var kallad till intervju framför nämnden hölls en presentation i två delar. Dels en mer personlig beskrivning av den sökande; tidigare arbetsuppgifter och ambitioner med tjänsten, dels en populärvetenskaplig föreläsning från sitt kunskapsområde. I de allra flesta fall inledde den sökande (både män och kvinnor) med en beskrivning av sig själv som en privatperson. Här var familj, barn och fritidsintressen ett givet tema. Sökande visade ofta bilder på sin familj, partner och barn samt berättade kort om hur familjelivet utanför arbetet såg ut. Som observatörer uppfattade vi att nämnden bemötte dessa berättelser på lite olika sätt utifrån om sökande var en kvinna eller man. I de fall sökande var en man uppmärksammade vi att ledamöterna i nämnden ofta gav positiv feedback kring den manliga sökande som privatperson. Det kunde handla om kommentarer om att barnen var gulliga, frågor om familjen eller extra intresse åt ett fritidsintresse. I fall när intervjun gällde kvinnlig sökande lyste liknande positiva kommentarer med sin frånvaro, både gällande familj eller fritidsintresse. Det fanns något undantagsfall där en eller flera ledamöter redan innan kände kvinnan väl. I vissa ärenden kom sökande från annat land eller från annan svensk ort långt ifrån Luleå. Nämnden visade här ofta prov på stor omsorg över hela familjen och hur situationen skulle lösas vid en eventuell flytt, när det handlade om män. Sammanfattningsvis gavs mer uppmärksamhet kring män som privatperson än kvinnor och männen blev ofta bekräftade med positiva kommentarer vid sina intervjuer.

Efter avslutad intervju sammanträdde nämnden i enrum för diskussion om förslag till beslut. I flera fall återupptogs diskussionen om manliga sökandes roll som familjefar som ett plus utöver andra meriter. Som observatörer uppfattade vi diskussionen som att mäns familjesituation gav ett mervärde, medan det för kvinnor hade mindre betydelse. Angående kvinnliga sökande fanns en viss förväntan om en familjesituation, vilket därmed inte uppmärksammades. Angående männen blev det mer synligt och uppmärksammat. Att uppvisa en stabil familjesituation, fru och flera barn, blev på något sätt en motvikt till de andra mer formella akademiska meriterna för männen. Särskilt i de fall där det vetenskapliga ämnet eller snarare den sökandes presentation av sitt ämne diskuterades som lite torr eller svårbegriplig. I vissa fall tolkade nämnden familjesituationen som ett ”kvitto” på att den sökande hade god social kompetens och troligen kunde hantera exempelvis ledarskap, samarbete eller handledning. I några enstaka fall blev den sökandes familjesituation en viktig del i nämndens förslag till beslut. Exempelvis menade en manlig sökande att han visserligen var intresserad av tjänsten men att han inte kunde ta den förrän han och hanns familj hade haft ett familjeråd om den stora flytten. Han framhöll tydligt att han satte familjen först och

att detta skulle vara deras gemensamma beslut. Förvånande nog tolkade nämnden detta som en mycket positiv signal och framhöll hans familjeengagemang vid flera tillfällen i diskussioner som handlade om helt andra meriter. Med andra ord vägde nämnden mannens ambition att sätta familjen först som en ytterligare ett mervärde för anställning vid LTU. Under våra observationer var det ingen kvinna som uttryckte sig på samma eller likande sätt, men man kan fundera över hur samma situation hade bemötts om sökande var en kvinna.

Samtidigt var nämnden mån om att inte problematisera kvinnors familjesituation, vilket i sig är en bra hållning utifrån en jämställdhetssynpunkt. Gällande kvinnliga sökande uppträdde nämnden mycket professionellt där frågan om familj och barn ofta blev en ”ickefråga”. Gällande män agerade nämnden snarare genom att uppmuntra och ge positiv feedback. Kanske i ett försök att lämna utrymme för föräldraskap för både män och kvinnor inom akademin. En negativ konsekvens av liknande agerande är dock att familjesituation kan bli en ”icke-fråga” för kvinnor och ett mervärde för män, vilket inte heller är en neutral hållning. Signalen som ges är att män har tillåtelse att i alla fall uttrycka att man sätter familjen främst vilket ses som en ytterligare ett mervärde. Vid upprepade tillfällen tolkade nämnden familjeorienterade män som ett ytterligare bevis eller kvitto på social kompetens. Men man kan också se det som att männen behövde ett ”familjekvitto” för att påvisa vissa efterfrågade sociala egenskaper. Kvinnor bemöts som om de helt naturligt har dessa egenskaper medan män måste påvisa dem. Samtidigt blir familjeorientering för män en merit om de väl kan påvisa den, vilket inte gäller för kvinnor. Frågan som bör uppmärksammas i en genusmedveten rekryteringsprocess vi LTU är med andra ord vad som hänt om situationen varit omvänd. Det är svårt att föreställa sig en kvinna som öppet deklarerar att hon på grund av sin familj inte kan ta jobbet på en anställningsintervju. Ofta har kvinnor inte råd med detta utan att uppfattas som oseriös. Man kan också fråga sig vad som händer när välmeriterade sökande inte har barn eller kan visa upp ett stabilt förhållande, eller kanske för den delen ett homosexuellt förhållande. Som observatörer närvarade vi inte vid någon sådan situation men utifrån ovan diskussion kan likande scenario vara väl värt att reflektera över ur ett mångfaldsperspektiv.

6.3 Rekryteringsgrupp - från ax till limpa

Under projekttiden valde vi även att studera ett strategiskt rekryteringsärende vid LTU, genom att följa beredningsarbetet för tillsättning av professor i en rekryteringsgrupp. Tanken var att få insyn i rekryteringsgruppens roll och arbetsrutiner men också uppmärksamma problematiker från ett genusperspektiv till stöd för en mer genusmedveten kompetensförsörjningsprocess. Rekryteringsgruppen sammanträdde fyra gånger under perioden där vi deltog i mötena som observatörer. Vi hade också dialog med handläggare från personalenheten kring denna rekryteringsprocess. Intressanta reflektioner dokumenterades vilka vi tog med oss in som underlag i interaktiva aktiviteter vid Kunskapsseminarier och Dialogmöten senare i projektet.

Rekryteringsgruppen vi studerade var tillsatt för att bereda rekrytering av en professor med uppdrag som ämnesföreträdare vid en av de tekniska avdelningarna på LTU. En professor är ansvarig för forskning och forskarutbildning, uppdraget som ämnesföreträdare innebär att personen i fråga också har det högsta ansvaret för ett visst forskningsämne vid universitet. Tidigare beslutade som bekant regeringen i tillsättningsärenden på professorsnivå, men numera anställs professorerna direkt av högskolan ifråga. Anställningsärendena hanteras genom särskilda rekryteringsgrupper och anställningsnämnder. Professorer anställs antingen i ett öppet sökningsförfarande till en ledig utannonserad professur eller genom ett befordringsförfarande för redan tillsvidareanställda. Den rekrytering vi följde var ett öppet sökningsförfarande, vilket innebär att såväl interna sökande från det aktuella lärosätet kan söka likväl som externa sökande från andra svenska eller utländska universitet. Ärendet uppmärksammades som en viktig och strategisk rekrytering för universitetet. Ämnet är i dag mansdominerat, men något konkret jämställdhetsmål (t ex önskan om en kvinnlig professor) uttalades aldrig gällande denna anställning.

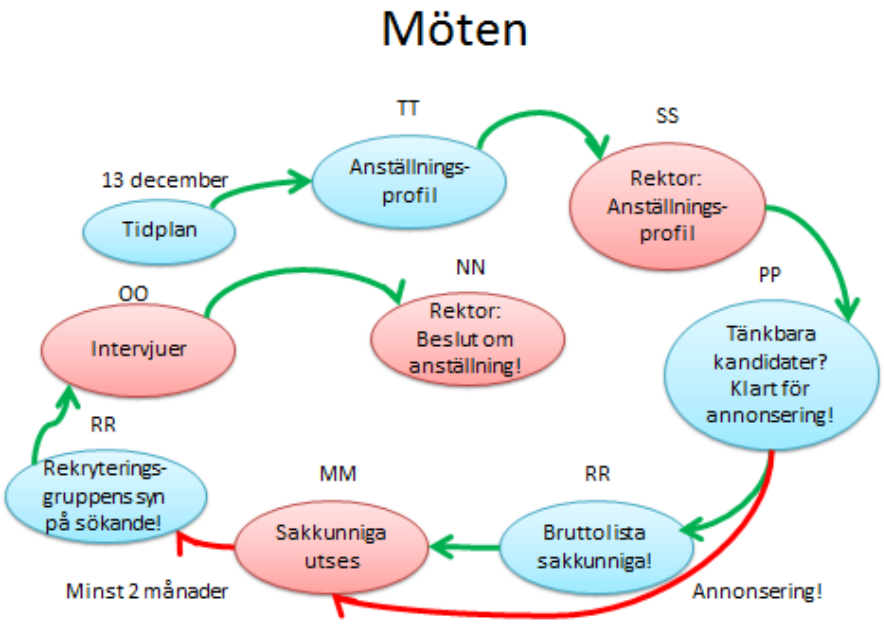
6.3.1 Könsfördelning

I rekryteringsgruppen för detta ärende deltog representant för rektor, som vid alla professorsrekryteringar vid LTU. Övriga deltagare var fyra väl förankrade forskare/professorer vid LTU och en handläggare från personalenheten. En första reflektion från oss som observatörer var könsfördelningen i rekryteringsgruppen. Den övergripande könsfördelningen var 50-50, det vill säga lika många kvinnor som män. De två forskare/professor från ämnet var män och kvinnorna utgjordes av representant för rektor, en kvinnlig professor vid en annan institution, samt handläggare. På pappret (eller utifrån deltagarlistan) såg rekryteringsgruppen ut att representera båda könen lika. Men utifrån ett genusperspektiv gäller det också att se över vilka roller personerna i gruppen besitter och att uppmärksamma maktbalansen. Tittar vi på detta sätt på gruppen blir det tydligt att kärntruppen från ämnet och institutionen bestod av bara män, vilka på många sätt hade den mest centrala rollen för rekryteringsgruppens arbete och uppdrag. Den kvinnliga representanten för rektor samt professor från annan institution hade andra roller och bidrog med andra erfarenheter till gruppen, exempelvis genom att bredda diskussioner och rekryteringsförfarandet. Att räkna in personalhandläggaren i gruppens könsfördelning är också olyckligt. Så gott som samtliga handläggare vid LTU idag är kvinnor och deras roll är naturligtvis central, men det kan vara viktigt att urskilja personalenhetens roll mot andra aktörer i rekryteringsgrupper så väl som i anställningsnämnd eller liknande grupperingar som handlar om makt och inflytande i rekryteringsprocessen.

Sammantaget innebär detta, menar vi, att det är viktigt att fundera över om en till synes jämn könsfördelning i vissa sammanhang är det endast på pappret. Makt och inflytande hos vissa aktörer väger i vissa fall tyngre än kvantitativt jämn könsfördelning.

6.3.2 Rekryteringsgruppens uppdrag och rutiner

Rekryteringsgruppens arbete följde i stort *"Checklistan för tillsättning av professor med uppdrag som ämnesföreträdare"* beskriven i tidigare avsnitt 5.2.5. I det här fallet utarbetades också en plan i form av en figur för att underlätta arbetet, se figur nedan.



Figur 7 Skiss över rekryteringsgruppens arbete 2013

Universitetet fastslår en anställningsprofil för professorstjänsten och eftersträvar sålunda att anställa den kandidat som bäst svarar mot profilens beskrivning. Rekryteringsgruppen arbetar på olika sätt för att identifiera kompetenta sökande. De sökandes meriter i förhållande till anställningsprofilen granskas av sakkunniga, två eller flera professorer från andra universitet. Sakkunniga slår sedan fast huruvida de sökande har tillräckliga meriter för tjänsten och rangordnar kandidaterna utifrån kompetens. Sakkunnigprövningen drar ibland ut på tiden och det är inte ovanligt att det tar ett år eller mer att tillsätta den utlysta professuren. Högt rankade kandidater kallas sedan till intervju inför anställningsnämnd som föreslår vem som ska få tjänsten utifrån intervjutillfälle, meriter samt sakkunnigutlåtande, men det är rektor vid det aktuella universitetet som slutligen fattar beslut om anställning.

6.3.3 Anställningsprofil

Rekryteringsgruppens arbete startade således med att fastslå en anställningsprofil som förslag till beslutsunderlag för rektor. Arbetet med profilen var redan påbörjad på institutionsnivå, inför dåvarande ämnesföreträdares pensionering. När en professor med uppdrag som ämnesföreträdare avslutar sin anställning vid universitet omprövas, som beskrivs ovan, forskningsämnet vid LTU. I detta fall hade prefekt vid institutionen redan lämnat in underlag för beslut till fakultetsnämnden som beslutat att tilldela ämnet resurser även i framtiden. Diskussioner i rekryteringsgruppen visade att det tagit lång tid mellan

beslut om omprövning till ämnet och rekryteringsgruppens tillsättning. Detta innebar att nu måste gruppen agera snabbt för att inte ytterligare förhala processen. Ett utgångsläge där rekryteringsgruppen måste vaska fram kandidater under tidspress är naturligtvis inte att föredra, varken från ett kvalitetsperspektiv eller ur jämställdhetssynpunkt.

Förslag till anställningsprofil diskuterades och omarbetades i gruppen. Men både inför och parallellt med rekryteringsgruppens arbete skedde utformningen av profilen på institutionsnivå. Aktiva forskare vid nuvarande ämne hade med andra ord också stort inflytande på utformningen av anställningsprofilen. Förutom några få omformuleringar, godtogs så småningom förslaget till anställningsprofil av rekryteringsgruppen. Förslaget lades fram inför rektor som sedermera fastslog profilen. Vår uppfattning som observatörer var dock att profilen i stort formulerats tidigare eller utanför rekryteringsgruppen. Rekryteringsgruppens roll i detta ärende handlade främst om en granskande och kontrollerande funktion, vilket i sig är viktigt. Samtidigt kan det vara värt att framöver belysa och undersöka hur det mer informella arbetet på institutionsnivå går till och vilka aktörer som i praktiken är involverade vid en viktig tillsättning som professor och ämnesföreträdare. Särskilt med tanke på om universitetet vill stötta ett mer genusmedvetet förhållningssätt. Frågan är vilka aktörer som behöver stöd eller nya riktlinjer och när detta stöd skall sättas in.

Parallellt med arbetet med anställningsprofilen pågick en diskussion om tänkbara kandidater, nätverk och spridningsvägar. Vi som observatörer uppfattade dock att rekryteringsgruppen förhöll sig öppen och att det fanns få diskussioner om några specifikt tilltänkta kandidater internt eller externt. Detta är för rekryteringsgruppen en viktig hållning för att inte avskärma sökljuset efter kandidater. Att skräddarsy en utlysning eller skapa en ”gräddfil” för en populär intern efterträdare är problematiskt från både ett kvalitets- och jämställdhetsperspektiv.

6.3.4 Annonsering

Nästa steg i rekryteringsgruppens arbete blev att fundera över annonsering. Här uppvisade gruppen första tecken på genusmedvetenhet och engagemang. Man efterfrågade hjälp med textskrivande eller eventuellt en genusgranskning av annonsen. Gruppen menade att detta var viktigt för att i alla fall inte skrämma bort kvinnor med anledning av klumpiga formuleringar. Att genusgranska utlysningsannonser har sedan några år tillbaka fått gehör från allt fler delar av LTU. I dessa fall tar informationsenheten hjälp av genusforskare för att exempelvis undvika könsmärkta formuleringar i utlysningen. Samtidigt kan det vara på sin plats med utbildning gällande genus och mångfaldsfrågor riktat mot informationsenheten, så att de i framtiden besitter kompetensen själva. Frånsett detta är genusgranskning av utlysningar och informationsmaterial naturligtvis välkommet och dessutom relativt enkelt att åtgärda. Samtidigt bör det påpekas att formuleringar i annonser troligen står för en försumbar del av orsaken till att så få kvinnor söker positioner i mansdominerande ämnen och miljöer. Vad man än anser om förklaringar till den låga andelen kvinnor på högre positioner i akademin (se även diskussion i avsnitt 2.2.2 och 2.2.3), så är det också så att

urvalet av kvinnor helt enkelt är lågt. Men det kan också handla om hur spridningen av utlysningar och annonsen går till.

5.3.5 Nätverk och spridning av annons

I arbetet med annonsen intensifierades diskussionen kring kanaler och närverk för spridning av utlysningen. Det blev tydligt att gruppen hade en ambition att tänka så brett och vitt som möjligt. Först diskuterades hur kontakter och kanaler utifrån avdelningen och ämnet kunde användas, förslag på strategiska lärosäten, avdelningar eller personer utifrån nuvarande forskningssamarbeten. Gruppen skickade också ut förfrågningar till aktiva forskare vid ämnet för deras kontakter. Man diskuterade sedan vilka nätverk som fanns inom rekryteringsgruppen och gav förslag på personer och kontakter som i sin tur kunde sprida annonsen vidare. Rekryteringsgruppen diskuterade vidare vilka media som hade störst genomslagskraft för potentiella kandidater och exempelvis vilka länder som var aktuella att annonsera i för denna tjänst. Man diskuterade också mycket kring frågan att använda webbaserade mötesplatser och platsbanker för att nå ut till bred publik. Problemet var dock kostnaden för liknande annonsering. Med andra ord ansvarar rekryteringsgruppen fullt ut för av urvalet gällande spridning genom ”rätt” kanaler, vilket troligen har stor betydelse för vilka kandidater som söker i slutändan. Rekryteringsgruppen valde vilka länder som var aktuella för annonsering. Även här kan rekryteringsgruppens val leda till att spridningen begränsas, detta bör diskuteras med tanke på universitetets övergripande internationaliseringsmål.

Processen som handlar om att bredda spridningen av annonsen är mycket viktig ur ett kvalitets- och jämställdhetsperspektiv. Gruppens ambitionsnivå var det inget fel på, snarare blir problemet att omsätta alla idéer till praktiskt handling. Att kontakta personer både i närområdet och utomlands tar tid och kan lätt bli en uppgift som försvinner i mer brådskande uppdrag på universitetet. En annan varningslampa som lyste för oss som observatörer var att medlemmarna i rekryteringsgruppen utgick från redan kända kanaler och utifrån personliga kontakter i gruppen. Om vi tittar tillbaka på sammansättningen i gruppen, vilken visade att kärntruppen från ämnet dominerades av män, är det inte orimligt att förutse att deras kontakter också omfattar andra män med liknande kompetens. Det kan vara viktigt i en rekryteringsgrupp att tänka på bredd så väl som nära relationer när det handlar om spridning.

Samtidigt måste det poängteras att i denna beredning uttalades det aldrig att man sökte efter en kvinna för att uppväga den manliga dominansen på ämnet. Detta påverkar naturligtvis vilken vikt rekryteringsgruppen lägger vid att bredda sökljuset och främja en normbrytande spridningsprocess.

Är däremot jämn könsfördelning ett uttalat mål för ämnet bör också rekryteringsprocessen anpassas och ledas därefter. Kanske kan det också bli en avgörande fråga om två likvärdiga kandidater ställs mot varandra. Finns inte kvinnor och män representerade i rekryteringsgruppen är det viktigt att gruppen tar hjälp utifrån och inser att man också måste göra det. Som praktiserande forskare kan det vara svårt att se bortom sina

egna nätverk och risken är stor att man anställer en person som liknar en själv. Det handlar snarare om att sprida annonsen i breda nätverk eller från början uttala ett mål om att man vill anställa underrepresenterat kön. En väg att gå är helt enkelt lägga ut ”headhuntingen” på entreprenad med ett tydligt krav som kund att vaska fram kandidater från båda könen, vilket också är en praxis som börjat spridas vid universitetets institutioner, efter framgångsrika exempel på anlitande av externa, internationella rekryteringskonsulter.

6.3.6 Urval av sakkunniga

Ett nästa steg för rekryteringsgruppen var att utse tänkbara sakkunniga för bedömning och rangordning av kandidater. Detta är också en mycket viktigt instans för vilka personer som så småningom anställs vid universitetet. I stort utgår anställningsnämnden utifrån sakkunnigas granskning, det är sällan de går emot rangordningen från sakkunniga utifrån en underpresterande intervjusituation. Utifrån ett genusperspektiv är det viktigt att sakkunniga är opartiska men också naturligtvis kunniga inom ämnet. Tidigare forskning har visat att kvinnliga sakkunniga i större utsträckning än män rankar kvinnliga sökande högt (Olofsdotter Stensöta, 2010). Det vill säga män väljer män och kvinnor väljer kvinnor. Samtidigt är det svårt att göra några generella slutsatser om detta. Män och kvinnor tillhör också ofta olika vetenskapliga ämnen där kvinnor verkar i miljöer med fler kvinnor och män verkar med andra män. Om vi vill stödja en mer genusmedveten rekryteringsprocess vid LTU är det dock viktigt att verkligen tänka till i valet av sakkunniga även utifrån ett genusperspektiv.

6.4 Lärares syn på universitetets kompetensförsörjning

Inom ramen för detta projekt genomfördes som nämns ovan sjutton intervjuer vid tre av universitetets sex institutioner med lärare (professorer, lektorer, och adjunkter) samt några intervjuer med projektledare, varav två av dessa var handläggare på personalenheten. Syftet med intervjuerna var att undersöka hur rekryteringsprocessen vid LTU uppfattades, som ett underlag för planering av kunskapsseminarium och dialogseminarium i senare delar av projektet. Utgångspunkten i kunskapsseminarier och dialogmöten var situationer som intervjupersoner uppfattat som problematiska, eller områden som vi i projektteamet såg som problematiska ur ett genusperspektiv. Avsikten var att göra deltagarna uppmärksamma på genusproblematik och tillsammans med dem arbeta för att finna lösningar (exempelvis i form av riktlinjer). Deltagare vid dessa seminarier/workshops bestod exempelvis av deltagare i handledarutbildningen, samt olika aktörer i rekryteringsprocessen, såsom rektor, prefekter, ledningsgrupper, personalchef, samt personalhandläggare och handläggare vid ASN. Nedan följer ett urval av problemsituationer som kom fram vid intervjuerna som vi lyfte upp till diskussion i arbetet för att främja en genusmedveten rekryterings- och befordringsprocess.

6.4.1 Meritokrati eller manliga allianser

Vid intervjuerna var det flera intervjupersoner som var kritiska till att anlägga ett genusperspektiv på kompetensförsörjningsprocessen. De såg ingen vinst i att adressera kön eftersom de ansåg akademin är könsneutral i och med att rekrytering och befordring baseras på meriter. Detta menar vi kan uttryckas i termer av akademin uppfattas som en meritokrati. Trots detta meritokratiska ideal ansåg vi att det fanns anledning att undersöka huruvida meriter uppfattades värderas lika eller på olika sätt beroende på vem som värderas. Våra tidigare studier visar att åsikterna gick isär huruvida rekrytering baseras strikt på meriter eller om exempelvis manliga allianser leder till att kvinnor och mäns karriärmöjligheter skiljer sig åt (Källhammer & Fältholm, 2007, 2009).

Att kvinnors och mäns meriter värderas olika och att deras karriärmöjligheter därmed skiljer sig åt är kan är dock inte ”*…bara ett resultat av kompetens, utbildning, engagemang utan också ett resultat av sociala praktiker och normer som värderar kvinnors kompetens lägre än mäns, och som tilldelar kvinnor och män olika positioner på arbetsmarknaden*” (SOU 1998:6). När vi inom ramen för detta projekt undersökte kompetensförsörjningsprocessen påtalade både kvinnor och män att vid ett tekniskt universitet som LTU är teknikområden i fokus, och tekniska områden domineras och förknippas ju ofta med män. Vid flera tekniska avdelningar råder en markant mansdominans och kvinnor lyfte upp att de upplevde att det inte räcker att vara lika bra som män för att komma i fråga för en tjänst, utan upplevde att de var tvungna att vara bättre. Detta upplevdes leda till en stor prestationspress, vilket kom till uttryck i termer av ”fröken duktig”, eller ”duktig flicka fenomen”. Det talades däremot inte om något liknande fenomen för män som arbetar på kvinnodominerade avdelningar eller institutioner.

I våra intervjuer lyfte intervjupersonerna även fram andra upplevda skillnader som kan påverka kvinnors och mäns förutsättningar, exempelvis upplevdes män ha informella nätverk, som kvinnor ansåg att det vara svårt att få tillträde till. De pratade exempelvis om ”manliga slutna nätverk” och ”manliga allianser”, vilket följande citat, från en kvinnlig lärare, illustrerar:

> *”Många av de yngre männen som forskar har någon som matchar fram dem. Ofta en professor, som ofta är man. Kanske är det lättare för professorer som är män att känna igen sig i en ung lovande forskare som också är man och påminner om dem själva än att känna igen sig i en kvinna”.*

Denna situation kan utgöra ett exempel på hur män väljer män, medvetet och omedvetet, med konsekvenser för kvinnors karriärutveckling.

6.4.2 Värdering av undervisning och uppdrag

I vårt intervjumaterial framkom också att rekryterings- och befordringsprocessen ansågs påverkas av det faktum att kvinnor och män ofta är verksamma inom olika verksamhetsområden. Detta överensstämmer med resultat från våra tidigare studier

(Källhammer & Fältholm, 2007, 2009; Källhammer, 2008) som visar att män vid LTU är ofta verksamma inom forskning där karriärmöjligheterna anses betydligt gynnsammare, eftersom forskningsmeriter väger tungt. Kvinnor är däremot ofta mer verksamma inom undervisning, och de pedagogiska meriterna uppfattas inte väga lika tungt som vetenskapliga meriter. Ett problem som både lyftes upp av intervjuade lärare inom ramen för detta projekt likväl som i våra tidigare studier (2007, 2009) var att lärare med hög grad av undervisning upplevde det mycket svårt att hinna meritera sig, och här framkom en könsskillnad eftersom fler kvinnor än män är verksamma inom undervisning. Inom universitetet benämns denna problematik ibland i termer av ”*undervisningsfällan”,* som innebär att undervisning kan uppfattas som en karriärmässig återvändsgränd för dem som planerat en vetenskaplig karriär, vilket kan förstås i termer av det som Kanter (1977) kallade ”dead end works”.

Även de intervjuade kvinnorna inom detta projekt menade att de engagerades i olika uppdrag, exempelvis jämställdhetsarbete som ofta är tidskrävande, samtidigt som denna typ av arbete värderas lågt vid karriärutveckling. Även denna problematik framkom i våra tidigare studier. Eftersom det exempelvis finns färre disputerade kvinnor än män, blir de som finns ofta engagerade i en mängd olika uppdrag där kvinnliga representanter behövs, exempelvis i rekryteringsgrupper, anställningsnämnder, fakultetsnämnder och som utbildningsledare, vilket i och för sig leder till ökad jämställdhet i dessa grupper, men även kan resultera i att dessa kvinnor inte hinner meritera sig i samma takt som män. Detta kan alltså bidra till att förklara kvinnors bestående underrepresentation på högre akademiska positioner vid LTU. Även kvinnors engagemang i jämställdhetsarbete kan paradoxalt nog bidra till att sämre jämställdhet på högre positioner, eftersom jämställdhetsarbete kan vara tidskrävande och resultera i att kvinnor inte hinner meritera sig i samma takt som män.

6.4.3 Balans mellan fritid, familj och arbete

Familjebildning var en faktor som flera intervjupersoner upplevde påverkade vid rekrytering. Några kvinnor lyfte exempelvis upp graviditet som ett karriärhinder för kvinnor, varav en gravid kvinna uttryckte:

> ”*Det finns en risk att gravida kvinnor diskrimineras vid rekrytering*, *eftersom det syns att kvinnor ska få barn, men det syns inte på män att de ska bli föräldrar”.*

Det framkom även att kvinnor ofta får frågor om familjebildning och hur det de tänkt lösa kombinationen av karriär med familj och barn, men dessa frågor får sällan män. De intervjupersoner som lyfte upp denna problematik menade att trots att det inte syns att män ska bli föräldrar kan det ju vara så att dessa män har tänkt vara föräldralediga och då borde det ju vara intressant att även fråga män om hur de tänkt lösa detta. Vi i projektteamet tolkar det som att stereotypa föreställningar om kvinnor och män påverkar förväntningarna, där kvinnor förvänts vara föräldralediga medan män inte förväntas vara lediga i samma utsträckning. Denna upplevda skillnad mellan könen har vi problematiserat med hjälp av personas på kunskapsseminarium och workshops.

Trots att universitetet strävar efter att kvinnor och män ska ha lika möjligheter och rättigheter både till karriärutveckling och föräldraledighet, så upplever både kvinnor och män att förväntningarna på kvinnor och män är olika. I tidigare forskning har det framkommit att moderna män anses möta dubbla lojaliteter, där lojaliteten för arbetet ofta väger tyngre än lojalitet för hem och familj (se t.ex. Mellström, 2006). Män som bildar familj och avser att vara föräldralediga upplever att det råder en förutfattad mening att kvinnan tar ut merparten av föräldraledigheten, vilket påverkar dessa män negativt. En man uttryckte det som att:

> *”Kvinnor får anpassa sin forskning till föräldraledigheten på gott och ont, medan män ofta tvingas anpassa sin föräldraledighet så att de ska vara lämpligt i forskningen och när är det egentligen det”.*

Detta menar vi illustrerar att både män och kvinnor som är normbrytare drabbas av könsmärkta föreställningar och upplever svårigheter.

7. Interaktiva aktiviteter – återkoppling och lärande

Under projektperioden iscensatte vi som genusforskare i dialog med aktörer vid LTU också olika interaktiva aktiviteter för återkoppling av problematiker och resultat från vår kartläggning samt skapat arenor för diskussion, eftertanke och lärande. Deltagare (ledning, specialister/projektledare och handläggare vid personalenheten samt ledamöter i anställningsnämnder vid LTU) var intresserade av genus och jämställdhet, men menade samtidigt att genus var svårt och att de var rädda att göra fel. För deltagarna var genus initialt ganska osynligt och de förstod inte vitsen med att problematisera genus i den formella rekryteringsprocessen med utgångspunkt i meriter och sakkunnigas utlåtande.

För att medvetandegöra genus vid LTU använde vi oss av två interaktiva workshopformat som vi kallat Kunskapsseminarier och Dialogseminarier (se även avsnitt 4.1). Vår avsikt var att tillsammans med deltagarna söka svar på om, och i så fall var, i processen som genusaspekten påverkar arbetssätt och bedömningar.

7.1 Kunskapsseminarier för ökad genusmedvetenhet

Vid kunskapsseminarierna höll vi kortare föreläsningar om genusproblematiker i akademin och anordnade interaktiva aktiviteter. Vi utgick från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv när vi förmedlade kunskap om genus till aktörer i kompetensförsörjningsprocessen, alltså en förståelse av kön som innebär att genus ses som en pågående social process i interaktioner mellan människor kallat ”doing gender” (se exempelvis West & Zimmerman, 1987; Acker, 1999), (se även avsnitt 3.2).

Vid ett av kunskapsseminarierna visade vi deltagarna hur de själva kan göra genusobservationer för att identifiera hur kön görs. Vi uppmärksammade dem exempelvis på att kroppsspråk, vem som tar plats, hur ordet fördelas (vilka som talar mycket/lite eller inte alls kommer till tals), är betydelsefullt för att uppmärksamma icke jämställda mönster och stereotypa föreställningar. Vi rådde dem särskilt att uppmärksamma vem som bekräftar vem och eller förstärker varandras argumentation i bedömningssituationer.

Vid kunskapsseminarierna visade vi också med hjälp av personas (se avsnitt 3.3), hur vi utifrån intervjuer och observationer uppfattat att kön kan få betydelse i rekryterings- och befordringsprocessen. Vid dessa tillfällen diskuterades föreställningar och fördomar om kön och olika problemområden som uppkom i det empiriska materialet adresserades, t ex stereotypa förväntningar på kvinnor och män avseende exempelvis egenskaper, kompetens och föräldraledighet. På nästa sida visas ett exempel på en persona som användes i detta projekt.

ANITA, 52 år univ. lektor



Foto Istock

Anita är 52 år och universitetslektor vid ett tekniskt ämne vid LTU. Hon är en av två kvinnor på avdelningen, vilket lett till att hennes prestationer blivit mycket synliga. Hon säger; *"Misslyckas du som kvinna får de bekräftat att kvinnor inte hör hemma på tekniksidan".* Anita arbetar mycket hårt eftersom att hon upplever att det inte räcker att vara lika bra som männen för att få samma karriärmässiga möjligheter som män. Hon menar att; *"Som kvinna måste du vara bättre än männen för att komma i fråga".*

Trots att Anita arbetar i snitt 55-65 tim/vecka berättar hon att; *"Det är som att jag fastnat i en undervisningsfälla, som innebär att jag varken har tid eller ork att meritera mig. Eftersom det är färre kvinnor som fortsätter efter disputation blir många liksom jag engagerade i en mängd olika uppdrag där kvinnliga representanter behövs. Detta leder i och för sig till ökad jämställdhet i dessa grupper, men kan resultera i att vi inte hinner meritera oss i samma takt som män"*.

Anita berättar vidare att det ofta är män som rekryterar och de väljer ofta andra män. Hon tror att det beror på att*; "de som rekryterar söker likasinnade, de känner väl igen sig i unga lovande män."* Vid rekrytering menar Anita att; *"Som kvinna får man ofta frågan hur man tänkt kombinera karriär med familj, men det frågar man sällan män."*

Att vara en av få kvinnor vid ett tekniskt ämne har inneburit både nackdelar, som att man blir kritiskt granskad, men också fördelar för Anita. Nu får hon ekonomiskt stöd för att meritera sig till professor, en satsning vid LTU för att få fram fler kvinnor på höga positioner.

Figur 8 Exempel på persona som illustrerar olika karriärmöjligheter för kvinnor och män

Personan i exemplet ovan användes för att illustrera att kvinnor upplever att de måste prestera bättre än män, vilket talar mot att akademin är en meritokrati där kön inte spelar någon roll. Vi diskuterade hjälp av ovanstående persona exempelvis hur kvinnor i mansdominerade miljöer upplever att om de misslyckas får detta ofta symbolisera alla kvinnors misslyckanden. Vi diskuterade också den s.k. undervisningsfällan som uppfattas drabba kvinnor hårdare, eftersom kvinnor i högre utsträckning än män är verksamma inom undervisningsområdet, medan män oftare har forskningsfokus. Dessutom diskuterade vi utformningen av stödåtgärder för underrepresenterat kön, hur interaktiva aktiviteter gör aktörerna delaktiga i diskussion och analys av sin egen verksamhet ur ett genusperspektiv, vilket skapar ökad genusmedvetenhet och motiv för förändring.

7.1.1 Rekryteringsscenario för att uppmärksamma karriärhinder

Med utgångspunkt i kartläggningen skapade vi som genusforskare alltså ett antal personas, som vi sedermera placerade in i fiktiva rekryteringsscenarios, för att illustrera det som framkom vid intervjuer och observationer. Det framkom exempelvis att sökljuset redan i tidiga stadier av rekryteringsprocessen ofta riktas mot dem som redan är kända och som förväntas kunna fortsätta driva ämnet/avdelningen på ett likartat sätt som föregångaren. Vår tidigare studie visade dessutom att det fanns uppfattningar om att redan vid beslut om att inrätta ett ämne eller inför rekrytering formulerades ämnesbeskrivningen efter en redan

känd person, ofta en så kallad ”kronprins”. Med utgångspunkt från detta skapades följande scenario:

> *En av professorerna vid LTU skall gå i pension och en ny professor skall rekryteras. Professorn tycker att en av hans forna doktorander, som numera är docent på avdelningen är den givne efterträdaren. Det råder delade meningar bland kollegorna avseende professorns tilltänkta efterträdare, vissa håller med professorn, medan andra tycker att den tilltänkta efterträdaren inte är tillräckligt vetenskapligt mogen. Det talas om möjliga externa mycket kompetenta sökande, men problemet, anser många, är att det inte finns några garantier för att externa sökande verkligen kommer till LTU för att stanna kvar.*

I rekryteringsscenariot presenterades persona Björn, ett exempel på en kandidat som ses som ett professorsämne och som matchas fram som en tilltänkt efterträdare, se figur nedan.

BJÖRN, 38 år universitetslektor



Foto Istock

Björn är 38 år och är universitetslektor vid ett av de tekniska ämnena på LTU. Han har varit vid universitetet sedan grundutbildningen. Han disputerade för sex år sedan och blev docent för två år sedan. Björn uppfattas som ett ”professorsämne” och säger själv att; *”min karriär har gått som tåget!”*.

Nu när den nuvarande professorn, Björns tidigare handledare, ska gå i pension anser många att Björn är den givne efterträdaren. Andra tycker att han inte är tillräckligt vetenskapligt mogen. Björn vet med sig att han är lite ”grön”, framför allt på det pedagogiska området, men eftersom han känner att han har bra stöd bestämmer sig Björn för att skicka in en ansökan. Hans karriärmål är att bli professor och han bygger gärna vidare på det arv som den avgående professorn lämnar efter sig.

Björn har familj, hans fru Lena arbetar deltid som förskollärare och de har två barn, Marcus 8 år och Gustav 4 år. Björn tycker att han är relativt jämställd, han tänker alltid att han ska hinna hem för att hjälpa till och städa, men oftast har hans fru hunnit före. Det är nog tur för han tillbringar vanligtvis 60 timmar på jobbet varje vecka och övrig tid på möten eller vid datorn hemma. Björn önskar att han hade lite mer tid för barnen, men han är stolt över att han faktiskt var föräldraledig när yngsta sonen föddes, då arbetade han hemifrån i 5 dagar.

Figur 9 Föreslagen kandidat vid rekrytering en så kallad kronprins.

Persona Björn är baserad på empiri, men det finns även andra exempel där män tagit ut föräldraledighet i större utsträckning. Diskussionerna på kunskapsseminarierna visade också att det blir allt vanligare att föräldrar delar på föräldraledigheten. Dock lyfte flera män upp att de önskade att de kunde vara föräldralediga utan att bli ”pikade” av kollegor när de är hemma med sina barn. Detta visar att normer gällande föräldraskap fortfarande är begränsande för män i akademin. Med persona Björn belyste vi detta hinder för män samt

hur den manliga normen ger dem fördelar i ett så kallat ”kronprinsförfarande”. Trots att den verkar överdriven, var denna lite provokativa persona ett bra underlag för att problematisera stereotyper och manliga normer. Med hjälp av aktiviteten ”vända kön”, som beskrivs i avsnittet nedan, visade vi även hur uppfattningen ibland förändras om könet är ett annat.

7.1.2 Vända kön för att utmana könsstereotyper

Vid kunskapsseminarier adresserade vi olika idealtyper, stereotypa uppfattningar om kvinnor och män. Samtidig var vi medvetna om risken med att använda stereotypa bilder och personas, som exempelvis Björn i figuren ovan. Stereotyper om kvinnligt och manligt är generaliseringar som innebär att grupper tillskrivs samma karakteristika oberoende av den verkliga variationen, vilket kan bidra till att reproducera, snarare än utmana, befintliga könsstrukturer. Vi har utvecklat Personametoden till att även innefatta ett moment som vi kallar ”vända kön” (se t ex Källhammer & Wikberg Nilsson, 2012), som innebär att vi först presenterar en fiktiv karaktär med empirisk grund, exemplet Björn, och därefter presenterar en fiktiv karaktär av det motsatta könet (som inte har empirisk grund) för att på detta sätt synliggöra stereotypa föreställningar om kvinnor och män. Persona Birgitta kan således ses som en "kvinnlig representation" av persona Björn, se figur nedan.

BIRGITTA, 38 år universitetslektor



Foto Istock

Birgitta är 38 år och är universitetslektor vid ett av de tekniska ämnena på LTU. Hon har varit vid universitetet sedan grundutbildningen. Hon disputerade för sex år sedan och blev docent för två år sedan. Birgitta uppfattas som ett ”professorsämne” och säger själv att; *”min karriär har gått som tåget!”*.

Nu när den nuvarande professorn, Birgittas tidigare handledare, ska gå i pension anser många att Birgitta är den givne efterträdaren. Andra tycker att hon inte är tillräckligt vetenskapligt mogen. Birgitta vet med sig att hon är lite ”grön”, framför allt på det pedagogiska området, men eftersom hon känner att hon har bra stöd bestämmer sig Birgitta för att skicka in en ansökan. Hennes karriärmål är att bli professor och hon bygger gärna vidare på det arv som den avgående professorn lämnar efter sig.

Birgitta har familj, hennes man Lars arbetar deltid som förskollärare och de har två barn, Marcus 8 år och Gustav 4 år. Birgitta tycker att hon är relativt jämställd, hon tänker alltid att hon ska hinna hem för att hjälpa till och städa, men oftast har hennes man hunnit före. Det är nog tur för hon tillbringar vanligtvis 60 timmar på jobbet varje vecka och övrig tid på möten eller vid datorn hemma. Birgitta önskar att hon hade lite mer tid för barnen, men hon är stolt över att hon faktiskt var föräldraledig när yngsta sonen föddes, då arbetade hon hemifrån i 5 dagar.

Figur 10 Exempel på vända kön på persona

När könet på den föreslagna kandidaten till professuren i rekryteringsscenariot ovan var en kvinna ledde det till diskussioner om huruvida denna typ av kvinna var en lämplig professorskandidat. Eftersom hon ”inte ens skötte om sin familj” diskuterades om hon hade någon empati för andra människor eller om hennes karriär var viktigare än allt annat. Många ansåg att det faktum att hon hade markservice hemma inte var realistiskt. Detta var något som endast diskuterades avseende persona Birgitta, inte alls avseende persona Björn, vilket vi tycker synliggör att vi har olika stereotypa föreställningar om kvinnor och män som vi brottas med.

Detta moment medförde att deltagarna fick reflektera över på vilket sätt scenariot blir annorlunda när könet är det motsatta och sedan diskutera och problematisera kön samt betydelser och konsekvenser i organisationer. Som normbrytare blev Persona Birgitta föremål för kritiska diskussioner och ansågs inte som lämpad kandidat till skillnad från Björn.

Förutom personas använde vi andra diskussionsunderlag för att illustrera olika forskarideal för kvinnor och män kan se olika ut, exempelvis de historiska nobelpristagarna Albert Einstein och Marie Curie. Albert Einstein framställs ofta som lekfull, kreativ, orädd och med håret på ända. Han är ett geni på gränsen till galenskap. Bilden av Marie Curie är ofta mer sammanbiten och allvarlig. Hon är samvetsgrann, noggrann och försiktig när hon utför sitt arbete med stor precision. Ingen av dessa bilder är naturligtvis rättvisande, men vi använde liknande stereotyper för att skapa en diskussion kring vilka ideal och bilder som omger kvinnliga respektive manliga forskare vid universitetet idag. Utifrån gruppernas diskussioner framkom att i mångt och mycket lever idealbilden av Einstein kvar. Män tillåts vara lite galna, kreativa och slarviga. För kvinnor verkar idealen vara något annorlunda. För dem handlar det om att uppvisa trovärdighet och kompetens samt att vara strukturerad och ordningsam. Om kvinnor exempelvis har tydliga karriärmål och är ivriga att meritera sig kan de också bli tillrättavisade för att ha allt för bråttom. Med andra ord gäller forskaridealet inte på samma sätt för kvinnor som för män. På dessa och andra liknande sätt skapades diskussion, vilket ledde till att grupperna blev medvetna om hur föreställningar om kön också skapar olika förutsättningar för kvinnor och män vid universitetet. På så vis skapades motivation till insatser och förändring.

7.1.3 Skapa egna Personas för att utmana könsmärkta ideal

Vid kunskapsseminarierna fick deltagarna även gruppvis skapa egna personas till scenariot i det tidigare exemplet ovan. De fick konfrontera sina egna föreställningar och fördomar när de skapade fiktiva rekryteringskandidater och diskutera möjligheter och hinder för dem. En intressant diskussion uppkom redan när karaktärerna skulle utrustas med ett foto, då det blev uppenbart att deltagarna färgades av olika uppfattningar om utseende, klädkoder och ålder. Grupperna godtog fotografier på män i olika situationer, ålder och utseende och karaktär, allt från en äldre man med seriös uppsyn till en yngre lekfull och spexande man. Grupperna var mer kritiska kring kvinnors framställning på bild, kvinnor förväntades se mer seriösa ut, ofta med strikt klädkod för att bli utvalda. En annan intressant aspekt var att de kvinnor som skapades var mer eller mindre superkvinnor, som klättrade i berg och hade

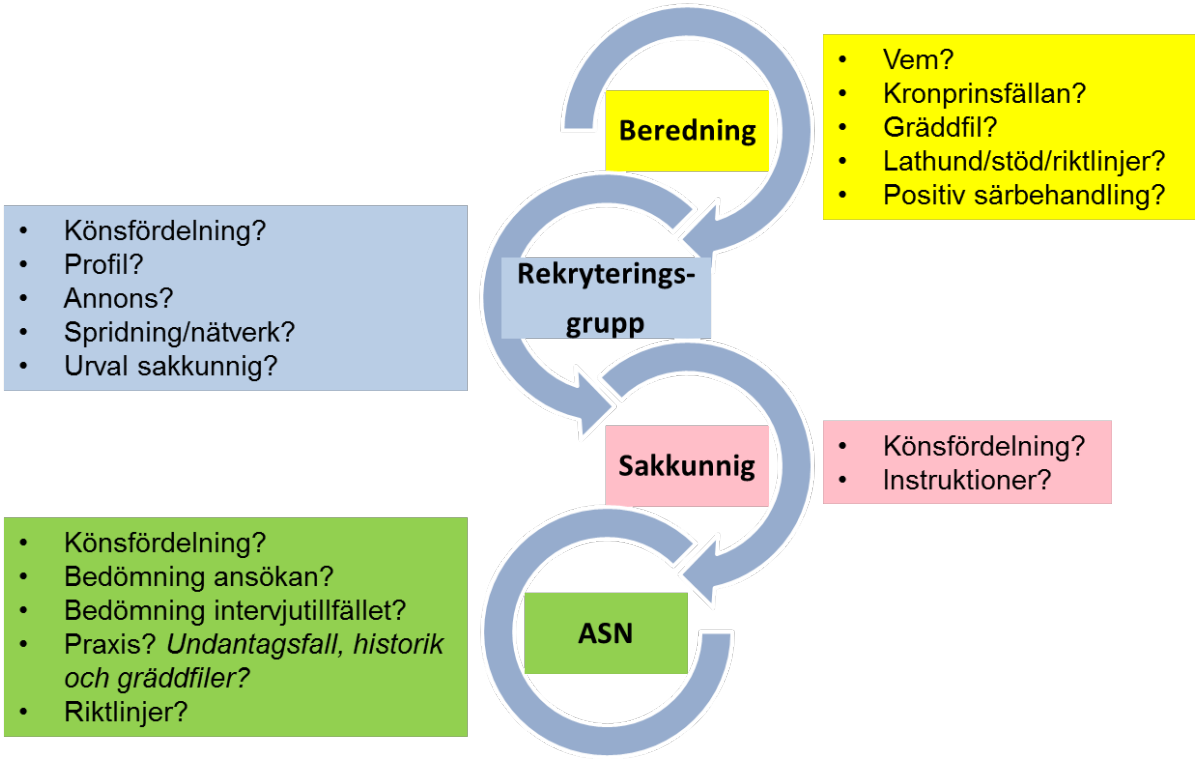
toppmeriter, medan manliga personas som skapades kunde ha någon typ av funktionsnedsättning, som t ex dyslexi, och trots detta kunde vara en tänkbar kandidat till en professur.

En annan iakttagelse var att sexuell läggning var ett ständigt återkommande tema. Vid nästan alla workshops skapade åtminstone en kandidat till den utlysta professuren som var homosexuell. Ofta rankades dessa kandidater lägre än heterosexuella alternativ, oavsett meriter. Detta ledde till intressanta diskussioner om huruvida sexuell läggning påverkar kandidaters karriärmöjligheter och huruvida det finns ett heteronormativt ideal vid universitetet.

7.2 Dialogseminarier: åtgärder för genusmedveten kompetensförsörjning

Dialogseminarierna var en arena för att tillsammans med representanter från personalenheten och ledamöter från ASN diskutera olika problemområden i rekryteringsprocessen utifrån ett genusperspektiv. Vid dessa seminarier, senare i projektet, blev genusproblematiken mer synlig för deltagarna, de tog själva upp fler exempel, diskuterade och problematiserade dess konsekvenser kopplat till rutiner vid rekryterings- och befordringsprocessen. Deltagarna lyfte också upp en önskan om att ett genusperspektiv tydligare skulle integreras i kompetensförsörjningsprocessen. Tillsammans återkopplade vi de kritiska och svåra situationer som uppmärksammats under observationer, intervjuer samt under våra interaktiva aktiviteter, vilka vi valt att kalla för ”hållplatser”. Tanken med metaforen av en hållplats är en plats att stanna upp för att uppmärksamma kritiska moment i rekryteringsförfarande som kräver eftertanke, bör diskuteras, utvecklas och förbättras för en mer genusmedveten process vid LTU. Tillsammans skissade vi upp en enkel modell för att konkretisera rekryteringsprocessen. I den märkte vi ut olika hållplatser – för att visa var i processen kritiska situationerna kan uppkomma och vilka aktörer som är involverade, se figur på nästa sida.

7.2.1 Hållplatser för genusmedveten kompetensförsörjning



Figur 11 Skiss över hållplatser i rekryteringsprocessen vid LTU

Beredning

Beredning inför en rekrytering påbörjas på institutionerna. Även om detta projekt inte fokuserat beredningen på institutionsnivå visar såväl intervjuer som observationer och dialog med personalenheten att detta är en mycket viktig fas i kompetensförsörjningsprocessen vid LTU. I många fall upplevs beredningen av rekrytering och befordran på institutionerna som mer informellt upplagd och utan insyn. Såväl genusmedvetenhet som rutiner vid beredning skiljer sig åt på olika institution och avdelning vid LTU.

Några hållplatser har dock framkommit från våra gemensamma diskussioner och interaktiva aktiviteter. För det första, bör frågan om vem som involveras i beredningen av rekryteringsärenden på institutionen uppmärksammas. Ofta finns en mer informell grupp av erfarna forskare kring prefekt och avdelningschef som har stort inflytande. Hur utses dessa personer, vad representerar de och hur ser könsfördelningen ut? Hur kan representanter och kompetens från personalenheten inkluderas i dessa grupper? Finns risken att ”lika väljer lika”? Exempelvis att en mansdominerad avdelning söker och attraherar andra män, eftersom kompetens och kön blandats samman. Föreställningar om hur tänkbara kandidater

bör se ut och vilken kompetens som är gångbar kan också färgas av tidigare ledare på avdelningen – ”kronprinsfällan”.
Det är viktigt att planera rekryteringar i god tid. Omständigheter som tidsbrist eller akut personalbehov är en annan aspekt som kan försvåra möjligheterna att tänka nytt och bryta invanda genusmönster när det gäller nya rekryteringar. Tendenser att institutioner har för bråttom kan leda till att de trycker på och vill befordra individer innan de uppfyller meriteringskraven, av rädsla att tappa kompetenta personer. Detta gäller exempelvis när meriteringspengar tar slut innan kandidaterna är klara. Liknande situationer och tillika hållplatser kallar vi ”gräddfiler”; där personer redan verksamma vid LTU handplockas som ett snabbt och enkelt val i bråda tider eller påskyndas mot befordran. I dessa situationer är risken stor att utgången blir ”more of the same”, det vill säga att redan kända personer sitter säkert medan andra blir bortvalda, vilket är problematiskt utifrån ett normkritiskt förhållningssätt.

Avslutningsvis har institutionerna exempelvis prefekt, avdelningschef, ämnesföreträdare och aktiva forskare en viktig roll att själva driva interna mål och frågor om jämställdhet. Hur ser könsfördelningen ut idag och vilken ambition har institution/avdelningen/ämne gällande jämställdhet? Exempelvis hur man uppnår jämn könsfördelning bland doktorander, hur meriteringstjänster skall fördelas eller om man (inom det lagmässiga utrymme som finns) ska tillämpa positiv särbehandling av underrepresenterat kön vid nyrekryteringar.

I det stora hela har beredning på institutionsnivå en mycket central roll gällande genusmedvetenhet i rekryteringsprocessen vid LTU och i framtiden bör därför insatser och utbildning riktas mot denna del av rekryteringsprocessen, så väl som vidare forskning. Vid diskussionerna efterfrågades också stöd och tydligare riktlinjer, kanske i form av en ”lathund” eller checklista, för att bryta gamla rutiner och tankemönster vid rekryteringar.

Rekryteringsgrupp

En formell rekryteringsgrupp sammankallas vid rekryteringsärenden av särskild vikt, exempelvis vid tillsättning av professor med uppdrag som ämnesföreträdare. Till stöd för rekryteringsgruppens arbete finns en checklista för allmänna rutiner, men idag inget formellt stöd för ett genusmedvetet förhållningssätt. Rekryteringsgrupper bör därför diskutera om deras arbete och respektive ärende skall ha en normkritisk utgångspunkt gällande kön och i så fall varför. Exempelvis kan det handla om mål för att få jämn könsfördelning bland kandidaterna eller om att rekrytera en kvinna till ett redan mansdominerat ämne. Om så är fallet bör detta mål genomsyra allt från omprövning av ämnet, profil och sedermera formuleringar i annons samt kanaler för annonsering och spridning. Värt att poängtera är att varje val rekryteringsgruppen gör kan medvetet eller omedvetet begränsa bredd och mångfald.

Den första hållplatsen som uppmärksammats är rekryteringsgruppens sammansättning. Här gäller det att såväl kvinnor som män är representerade på stolar som har formell makt och inflytande över besluten i gruppen. Trots att könsfördelningen är jämn till antalet kan könen har olika maktposition, exempelvis när personalenhetens representanter (oftast

kvinnor) räknas in i gruppen. Förutom kompetens och kunnande om ämnet är också en bredd gällande kontaktnät viktigt. Ju större bredd i rekryteringsgruppen, desto vidare kan sökljuset riktas, vilket ökar möjligheten att finna många tänkbara kandidater av båda könen.

En annan hållplats är utformningen av anställningsprofil. Är profilen genusgranskad? Detta är viktigt eftersom sättet vi uttrycker oss i skrift kan förstärka rådande normer och endast attraherar en snäv grupp sökande av ett visst kön eller en redan ”utsedd” efterträdare – kronprinsfällan. Genusgranskning gäller även annonsen, här ser vi en ökad medvetenhet om att genusgranskning finns att tillgå på LTU. Samtidigt är en genusgranskad profil eller annons inte någon garant för fler sökande av båda könen, spridning är minst lika viktig.

Frågor som bör uppmärksammas vid hållplatsen spridning är exempelvis; Hur sprids information om den lediga tjänsten, vilka kanaler och kontaktpersoner används, vad representerar de? Används befintliga nätverk och hur ser könsfördelning ut i dessa? Behövs spridning via ytterligare kontakter för att nå båda könen? Här har vi uppmärksammat att spridning ofta utgår från etablerade nätverk vid LTU, men också nationellt och internationellt, vilket i många fall också innebär mäns nätverk till andra män. Att använda sig av nya kanaler, där både män och kvinnor är representerade, är således av största vikt för en genusmedveten rekryteringsprocess, så väl som att attrahera den bästa kompetensen. En sista hållplats i rekryteringsgruppen handlar om urval av sakkunniga, se nedan.

Sakkunniga

Även om vi i detta projekt inte har undersökt hur sakkunniga beaktar könsaspekter, har LTU möjlighet att påverka och uppmuntra ett mer genusmedvetet förhållningsätt genom de instruktioner som ges till sakkunniga.

En hållplats är här att på olika sätt förtydliga instruktionerna till sakkunniga. Exempelvis kan det i instruktionerna framgå att sakkunnig skall beakta såväl vetenskapliga som pedagogiska meriter på ett likvärdigt sätt – eller på det sätt som tjänsten kräver. I instruktioner till sakkunniga kan det också krävas en motivering om det är så att den slutgiltiga rankningen innebär stor övervikt av det ena eller andra könet, i de fall det finns kandidater av båda könen att tillgå.

En annan hållplats är könsfördelningen bland sakkunniga. Beaktas könsaspekten vid val av sakkunniga? Om inte, hur motiveras detta? Det handlar om att säkerställa att man aktivt försökt hitta sakkunniga av båda könen. Rekryteringsgrupp eller prefekt som ger förslag till sakkunniga bör motivera avvikelser.

Anställningsnämnd

Viktiga hållplatser som uppmärksammats och diskuterats gällande ASN gäller framförallt i de situationer då nämnden måste förlita sig på praxis, erfarenhet eller historik som inte tas upp i riktlinjerna för nämndens arbete.

Den första hållplatsen gäller även här nämndernas könsfördelning. Här är det viktigt att kvinnor och män finns lika fördelade på stolar som har stort inflytande på alla förslag till

beslut. Av särskild vikt är ordförande och vice ordförande (om ordförande är en kvinna bör vice ordförande vara en man och vice versa). Men man bör även se över så att inte studentrepresentanten per automatik blir en kvinna eller att personalenhetens representant räknas in för att väga upp till en jämnare könsfördelning. Våra intervjuer och observationer visade också att könsfördelning är viktig utifrån kandidaternas perspektiv. Både kvinnor och män som ska intervjuas upplevde det obekvämt att presentera för en enkönad nämnd av det motsatta könet.

Andra hållplatser gäller bedömning av ansökan och vad som inkluderas och vägs in i denna bedömning, exempelvis ansökningens innehåll, form, avsteg från LTU:s mall, är den sökande behörig enligt uppsatta kriterier? Framförallt är det viktigt att uppmärksamma om och när undantag görs. Av vem, för vem och hur motiveras dessa undantag? Ofta jämförs bedömningar med tidigare beslut, men det är viktigt att beakta vilka riktlinjer som gällde för de historiska besluten i jämförelse med nuvarande riktlinjer. Tidigare beslut behöver inte vara det rätta, nämnden kan ha fått nya kunskaper och/eller har riktlinjerna utvecklats. Hållplatsen belyser också vikten av att reflektera om det ställs lika krav och förväntningar på båda könen. Förekommer fördomar och skillnader på grund av kön, exempelvis föreställningar om familjeförhållande, karriär eller kompetens? Hur ser nämnden på ålder? Inte sällan lever föreställningar om att män är unga och lovande medan kvinnor är unga och oerfarna. Kvinnor måste försvara varför de har så bråttom i karriären, medan män med samma karakteristiks betraktas som strategiska och driftiga.

Vi har också uppmärksammat diskussioner om att kvinnor oftare är mer meriterade än män när de går upp till befordran. Hur ställer sig nämnden till detta och vilka krav ställer nämnden på motivering från institutionerna i dessa fall?

Dessa hållplatser handlar om att ASN också kan följa upp och visa tillbaka ansvar på institutionerna gällande bristande jämställdhet, exempelvis fråga och följa upp vad institutionen/avdelningen gör för att utjämna eventuell obalans gällande könen. Hur går beredningen till? Hur sker spridning i nätverk? Vilka kandidater matchas fram och på vilka grunder? Hur sker urval av sakkunniga? ASN kan med andra ord fungera som en instans för en mer genusmedveten kompetensförsörjningsprocess vid LTU.

7.3 Vägen till en genusmedveten kompetensförsörjningsprocess

I det stora hela saknas stöd och riktlinjer för en genusmedveten kompetensförsörjnings-process vid Luleå tekniska universitet. Hållplatserna ovan är ett första försök att konkretisera problematiker såväl som att de indikerar var i processen stöd bör sättas in. Under projekttiden uppmärksammade vi att personalenheten och ledamöter från ASN hade en egen drivkraft att förbättra och utveckla deras processer. Det fanns en tydlig ambition att se över och revidera universitetet mål- och styrdokument för rekrytering/befordran och att implementera ett genusperspektiv.

Början för ett sådant förändringsarbete bör ske genom översyn av universitetets övergripande policy för jämställdhet och likabehandling. I policyn finns idag goda ambitioner,

men tydliga målbilder saknas. Ett arbete som omfattar att ta fram konkreta och mätbara målbilder är exempel på en aktivitet som skulle kunna ge goda förutsättningar för förändring i hela kompetensförsörjningsprocessen vid LTU. Den nyantagna likabehandlingsplanen är också ett viktigt avstamp, som kan fungera som ett instrument för att överföra målbilder till praktik och insatser ute i verksamheten. Vid projekttidens slut rekryterades en person för att ansvara för dessa frågor, och nu när tjänsten är tillsatt finns goda möjligheter att återuppta konkreta insatser på detta område.

Andra dokument som bör ses över och som också varit under revidering under projektperioden är Anställningsordningen, Instruktioner till sakkunniga, Ansökningsmallen och framförallt dokumentet Riktlinjer för lärarrekrytering, som i stort leder ASN:s arbete. I alla dessa dokument finns möjlighet och utrymme att uppvärdera och stödja en genusmedveten process. I anställningsordningen och i riktlinjer för lärarrekrytering bör det kanske finnas ett avsnitt om vad som gäller och bör beaktas vid positiv särbehandling av underrepresenterat kön. Detta är något som saknas idag men som efterfrågas ute i verksamheten, när allt fler avdelningar uppmärksammar att de har en underrepresentation av kvinnor. Vid universitetet pågår en diskussion om hur dessa dokument kan revideras och genussäkras, men processen kräver både kunskap och engagemang från berörda aktörer.

Utöver dessa styrdokument finns också flera möjligheter till uppföljning av en genusmedveten process. Ett förslag som diskuterats bland aktörer i kompetensförsörjningsprocessen är att använda sig av protokoll från möten för att genussäkra rutiner, exempelvis från rekryteringsgrupper och ASN. I protokoll från rekryteringsgrupper kan/bör det framgå hur genusaspekter har beaktats i varje enskilt ärende. Detta för att uppmuntra eftertanke och en normkritisk diskussion gällande rekryteringar. Särskilt viktigt är detta i de rekryteringsgrupper som hanterar viktiga och strategiska rekryteringar som professor med uppdrag som ämnesföreträdare. Även i ASN:s protokoll bör det framgå hur ledamöterna i dialog med prefekt beaktat genusaspekter i viktiga ärenden, vilka val som är gjorda och vilka konsekvenser det får utifrån ett genusperspektiv.

Genom hela projektet har uppmärksamhet riktats mot beredningen på institutionsnivå gällande rekrytering och befordran. Här saknas stöd, rutiner och riktlinjer gällande mångfald och jämställdhetsfrågor. Diskussionerna i projektet har landat i ett förslag om att utveckla en ”lathund” eller checklista som stöd till beredningen på institutionerna, med tips och råd för att undvika de största fallgroparna och för ett mer normkritiskt arbetssätt gällande rekrytering. Checklistan kan exempelvis belysa vikten av jämn könsfördelning och bredd i de informella grupper som föreslår och bereder nya rekryteringar. Checklistan bör uppmana till diskussion om vilka idealbilder som gäller för en god forskare på avdelningen. Är idealtypen kvinnligt eller manligt kodad och hur kan avdelningen bryta stereotypa idel? Vem uppmuntras att söka tjänster och meritera sig? Checklistan bör också uppmärksamma strukturer på avdelningen. Har kvinnor och män samma reella karriärmöjlighet? Hur ser undervisningsbördan ut för kvinnor respektive män och vem ansvarar för mer administrativa

arbetsuppgifter? Dessa omständigheter ger både möjligheter och omöjligheter för vidare meritering.

Vi som genusforskare vid universitetet ser ett allt större intresse för genusfrågor i verksamheten. Vi har också fått flera förfrågningar från ledare vid mansdominerade forskarmiljöer om hur de skall gå till väga för att attrahera, rekrytera och behålla fler kvinnor. Det finns med andra ord ett uttalat behov av stöd och riktlinjer för en genusmedveten kompetensförsörjning ute i verksamheten. En checklista med tips och råd vid rekrytering kan vara ett sätt, men det behövs också kunskap om och framförallt tid för diskussion och eftertanke om dessa frågor i olika rekryteringsscenarier vid universitetet. Att förändra könsnormer kräver insatser på strukturell nivå. Samtidigt handlar det om tankemönster och föreställningar om kvinnor och män (en process som sker inom individer) men också mellan individer det vill säga i relationer och kultur. Därför är det viktigt att låta aktörer delta i utvecklingen av nya verktyg och stöd för ökad jämställdhet, att uppmuntra personlig eftertanke och gemensamma diskussioner. Den genusmedvetenhet som skapats tillsammans i detta projekt, är ett första steg i en normkritisk lärprocess för en hållbar kompetensförsörjning vid LTU.

8. Analys av denna och tidigare jämställdhetsåtgärder vid LTU

Om vi, efter denna genomgång av kartläggning, aktiviteter och resultat som genomförts i detta projekt, återvänder till det ramverk för jämställdhetsåtgärder som beskrivs i inledningen (se avsnitt 2.2 och 2.3), så menar vi att detta ramverk kan fungera som en utgångspunkt för analys av de åtgärder som genomförts eller fortfarande genomförs vid LTU. I detta avsnitt analyserar vi alltså tidigare jämställdhetsåtgärder vid LTU, för att i det avslutande avsnittet återkomma till en analys av och diskussion om projektet *Genusmedveten och hållbar kompetensförsörjning vid Luleå tekniska universitet*, som vi betraktar som en jämställdhetsåtgärd.

8.1 Liberalfeministiska angreppssätt vid tidigare jämställdhetsåtgärder

Vi menar att de flesta av tidigare jämställdhetsåtgärder vid LTU representerar – om än omedvetet och oreflekterat – någon av de liberalfeministiska utgångspunkterna. Ledarutvecklingsprogram, mentorsprogram, nätverk, forskarskola för kvinnor etc. har alla som ett av målen att stötta och stärka individuella kvinnor och genom det åstadkomma en strukturell förändring med avseende på andelen kvinnor på olika positioner.

Om man betraktar dessa åtgärder ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv (det fjärde angreppssättet, se avsnitt 2.3.1) är det dock tveksamt om det på något genomgripande sätt lett till att utmana könsmärkta uppfattningar om kvinnor och män i organisationer, om vilka forskningsområden och utbildningar som betraktas som viktiga eller om vad som representerar kvalitet och excellens vid universitetet. I stället är det möjligt att åtgärderna inte gör annat än reproducerar uppfattningen om akademin som könsneutral och “an individualistic view of relative success, influence and power – the view that people succeed because of superior abilities, dedication and performance” (Acker, 2000, s. 630). Att uppmana kvinnor att engagera sig i formella nätverk tillsammans med andra kvinnor i samma situation, medan män fortsätter att formera och dra nytta av informella nätverk utmanar inte de maktstrukturer som gjort själva åtgärderna nödvändiga (Meyerson & Kolb, 2000). Tvärtom, i vissa delar har de ju delvis i stället bidragit till att reproducera bilden av kvinnor som bristfälliga och i behov av stöd och samtidigt befäst bilden av den manlige forskaren som norm. Ett exempel på detta är när vi i olika sammanhang har diskuterat resultatet av våra studier om karriärstrukturer vid LTU (Källhammer & Fältholm, 2007, 2009) vid olika workshops, seminarier och handledarutbildningar. När det gäller satsningen på kvinnors meritering till biträdande professorer och professorer har man (oftast män) i dessa sammanhang pratat om satsningen som ”orättvis” och om de medel som gjort kvinnors meritering möjlig som ”icke-konkurrens-utsatt” och därför inte genomförd på samma premisser som meritering i akademin vanligtvis görs. Man skulle kunna jämföra denna diskurs med den diskussion som förs om kvinnliga entreprenörer föremål för satsningar i termer av ”entreprenöriella ghetton” (Ogbor, 2000; Fältholm et al, 2010). Finns det risk för att vi, med särskilda satsningar på kvinnor i akademin, skapar ”akademiska ghetton”,

speciella karriärvägar och strukturer för kvinnor? Man kan i linje med detta resonemang, ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv, alltså säga att det finns en risk för att de jämställdhetsåtgärder som hittills genomförts, bidrar till ytterligare könsmärkning av positioner, processer och strukturer. Här finns dock ett behov av ytterligare forskning för att avgöra vilken roll åtgärder i sig själva spelar för att vidmakthålla och reproducera denna könsmärkning (se t ex Hearn, 2000).

Samtidigt som vi för denna diskussion, är det dock viktigt att vi också ser hur liberalfeministiska angreppssätt faktiskt bidragit till strukturell förändring. För att tala i termer av Kanters strukturella modell innebär en ökning av andelen kvinnor att strukturen i termer av antal och andel kvinnor förändras och sannolikt att också maktstrukturer förändras och förskjuts. Även om Kanter blivit kritiserad för sin avsaknad av makt- och genusperspektiv (se t ex Robertsson, 2003) är det svårt att föreställa sig en substantiell ökning av antalet kvinnor utan att något också händer med maktrelationerna mellan könen. Det kan ju vara så att, även om mentorskapsprogram och andra liknande liberalfeministiskt inspirerade åtgärder kan anklagas för att fokusera kvinnor som ett problem som måste rättas till, så kan de ju i bästa fall bidra till att kvinnor lär sig se och utmana marginaliserande praktiker inom akademin (se t ex de Vries & Webb, 2006). En undersökning av effekterna av jämställdhetsåtgärder i Nederländerna visar också att, även om det finns skäl att ifrågasätta effekterna av individuella och strukturella angreppssätt, så finns det en stark korrelation mellan ökningen av andelen kvinnliga professorer och kulturella förändringar (Timmers et al, 2010).

Samtidigt är det också viktigt att se att en ökning av andelen kvinnor per automatik inte leder till att det händer något med fördelningen av makt och inflytande mellan könen. Om vi återigen tittar på universitetets struktur, med – grovt sett – kvinnor inom undervisningsintensiva områden med sämre forskningsresurser, så förändras möjligen inte maktstrukturen vid LTU genom att öka andelen kvinnor inom dessa områden. Det är först när kvinnor gör entré i de områden som verkligen är förknippade med makt, inflytande och resurser vid universitetet, som man kan säga att en strukturell förändring verkligen åstadkommits. För att återknyta till diskussionen i det inledande kapitlet om vilka områden som betraktas som de viktigaste; först den dag vi inte för samtliga dessa områden har manliga vetenskapliga ledare kan man säga att verklig strukturell och kulturell förändring åstadkommits. Finansieringen av kvinnors meritering till biträdande professorer och professorer representerar, trots diskussionen ovan, en åtgärd som kan betraktas som positiv ur ett ”time-lag” perspektiv. Med tiden kommer dessa kvinnor att inta allt viktigare positioner vid universitetet.

8.2 Jämställdhetsåtgärder som uppvärderar kvinnor och ”det kvinnliga”

När det gäller det tredje angreppssättet, det om att uppvärdera kvinnor, ”kvinnliga” arbetssätt och egenskaper, så ligger det nära till hands att avfärda det som icke-existerande i de åtgärder som vidtagits vid LTU. Men om man funderar lite djupare, så finns inslag av

angreppssättet i en del av det jämställdhetsarbete som bedrivs, om inte uttalat manifesterat i särskilda program, så i bakomliggande uppfattningar till varför andelen kvinnor är viktiga i olika beslutsfattande organ, projekt och uppdrag. Kvinnor vid LTU förväntas exempelvis, som vi skriver ovan, delta i projekt som har med jämställdhet eller andra ”mjuka” frågor att göra, förväntas bidra med ett ”kvinnligt perspektiv” i olika sammanhang och att vara ledare på ett särskilt, annorlunda sätt (Källhammer & Fältholm, 2007, 2009).

Man skulle också kunna säga att diskussionen ovan om vad som betraktas som viktigt vid universitetet skulle kunna vridas mot en diskussion om att uppvärdera ”kvinnliga” forskningsområden, att i stället för att kvinnliga ’tokens’ ska bära jämställdheten inom mansdominerade områden, så accepterar vi uppdelningen av manliga/kvinnliga områden. En annan – och avsevärt bättre – strategi är att på olika sätt bryta upp denna vertikala segregation. Men då behöver vi också arbeta med att få in män i de ”kvinnliga” forskningsområdena.

Om vi går ett steg längre och betraktar en del av resultaten från detta projekt, som ju visar att män, i vissa fall, av anställningsnämnder betraktas som socialt kompetenta och potentiellt duktiga ledare för att de värnar om familjen, så ser vi att det finns tendenser att uppvärdera det som traditionellt betraktas som ”kvinnligt”, men bara om det är män som representerar denna utmaning. Detta visar att de finns ett behov av att formulera och implementera åtgärder som adresserar dessa typer av föreställningar om manligt och kvinnligt. Medan män betraktas positivt för att de bryter normen om den typiske mannen, är det långt ifrån säkert att motsvarande gäller för kvinnor. Med andra ord ”Det är positivt att vara kvinnlig, men bara om man är man.

8.3 Analys av detta projekt – det socialkonstruktivistiska angreppssättet

Att på ovanstående sätt betrakta och analysera jämställdhetsåtgärder ligger nära det fjärde, socialkonstruktivistiska perspektivet, och det är också till denna forskningsinriktning och angreppssätt som detta projekt avser att bidra. Utifrån denna utgångspunkt att kön ses som en social process en handling i interaktioner mellan människor (West & Zimmerman, 1987; Acker, 1999), och vars teoretiska utgångspunkter vi redogör för i avsnitt 3.2, vill vi visa hur ”kön görs” i kompetensförsörjningsprocessen vid LTU och vilka konsekvenser det ger för kvinnor och mäns möjligheter till karriär och befordran.

Utifrån våra observationer i anställningsnämnden har vi exempelvis visat hur ledamöter betraktade och diskuterade män och kvinnor på olika sätt, hur kvinnors respektive mäns slarvighet bedömdes på olika sätt och hur mäns prat om familjesituation alltså betraktades som ett tecken på social kompetens, medan kvinnors familjesituation var tagen för given och en ”icke-fråga”, i och för sig varken till för- eller nackdel för sökanden, åtminstone inte i de aktuella ärendena. Men i och med att dessa föreställningar om hur kvinnor och män bör vara och hur de bedöms olika kom fram i projektet, finns det en risk för att liknande föreställningar faktiskt ändå påverkar utfallet i en rekryteringsprocess. Samtidigt innebär det

faktum att de blottlades, att de kan synliggöras och utmanas. Detta, menar vi, kan bara göras med ett socialkonstruktivistiskt perspektiv på genus.

Som vi beskriver ovan har vi även följt en rekryteringsgrupps arbete med ett viktigt rekryteringsärende vid universitetet och uppmärksammat att gruppens sammansättning, kompetens, föreställningar om kvinnor och män samt deras mål avseende jämställdhet, skapar förutsättningar för huruvida rekryteringen blir genusmedveten eller inte.

Särskilt viktigt är gruppens tillgängliga nätverk och kontakter för bred spridning och kanaler ut till många kandidater. Vi har sett en problematik i att använda befintliga nätverk i mansdominerade miljöer vid LTU, eftersom de inte sällan leder till ännu fler manliga sökande. Vi menar också att ”kön görs” redan när anställningsprofiler skapas och annonser utformas, eftersom formuleringar kan bli könsmärkta till förmån för majoriteten, ofta en heterosexuell man. När kompetenser och egenskaper som förknippas med denna manlighet efterfrågas riskerar detta att förstärka befintliga strukturer och bibehålla en snäv idealbild av den manliga forskaren.

Det har också kommit till vår kännedom att mycket av det arbete som sker gällande rekrytering och befordran vid LTU uppfattas som informellt utanför eller förestående den formella kompetensförsörjningsprocessen. Informella strukturer försvårar insyn och granskning för en mer genusmedveten process. Dessutom ökar risken att bedömningar och val av kandidater bygger på enskilda individers personliga uppfattningar där görandet av kön kan bygga på stereotypa föreställningar. Detta kan, medvetet eller omedvetet, skapa olika möjligheter för kvinnor och män.

Vid de interaktiva aktiviteterna i projektet har vi förmedlat en genusteoretisk förståelse till aktörer i kompetensförsörjningsprocessen, som bygger på ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Deltagare har fått reflektera över och kritiskt granska olika situationer där ”kön görs” för att bli medvetna om hur genusaspekter kan påverka kompetensförsörjnings-processen. Detta har mynnat ut i många intressanta och lärorika diskussioner, exempelvis huruvida kvinnor och män i grunden uppfattas som lika eller olika, om kvinnor och män möter olika förväntningar, samt om kvinnor tillför någonting annat än män. Vi har diskuterat att det – medvetet eller omedvetet – är vanligt att stereotypa tankemönster, föreställningar och normer påverkar vid bedömningssituationer.

Vi har bland annat utvecklat och använt personas och rekryteringsscenario, som ett kommunikationsverktyg för att tillsammans kritiskt reflektera över genusstrukturer och skillnader mellan kvinnor och män i kompetensförsörjningsprocessen. Därefter har vi vänt kön på de fiktiva karaktärerna för att på detta sätt problematisera eventuella stereotypa tankemönster som kan påverka i bedömningssituationer. Vi anser att personas kan fungera som ögonöppnare för hur kön konstrueras och skapas i miljöer på LTU - ett sätt att hjälpa deltagarna att sätta på sig ”genusglasögon”. Detta, menar vi, ger förutsättningar att inte bara illustrera och diskutera ojämlikhet mellan könen, utan också att faktiskt bidra till att utmana rådande könsstrukturer, symboler, interaktioner och identiteter i akademin och skapa förutsättningar för långsiktig förändring och ett annat sätt att konstruera kön.

Tillsammans har vi också identifierat problemområden i rekryteringsprocessen, som vi valt att kalla för ”hållplatser”. Tanken med dessa hållplatser är att uppmärksamma var i rekryteringsprocessen det bör läggas eftertanke, tid, stöd och resurser på genusfrågor och vilka scenarios nuvarande rutiner kan leda till utifrån ett kvalitets- och jämställdhetsperspektiv. Dessa hållplatser blir markörer för var och hur delar av processen bör utvecklas och förbättras. Det socialkonstruktivistiska perspektivet i detta projekt möjliggjorde, utöver förändringar på strukturell nivå, förslag till förändring av tankemönster och föreställningar om kvinnor och män. Hur konstruerar och reproduceras exempelvis bilden av den forskare man vill rekrytera till ämne? Hur undviker man ”kronprinsfällan”?

Dessa och andra liknande frågeställningar har varit möjliga att adressera i detta projekt med dess interaktiva angreppssätt, som ger förutsättningar för fortsatt gemensamt kunskapande kring genus, där forskare och andra aktörer lär av varandra. Utifrån arbetet i projektet menar vi att det är viktigt att låta aktörer delta i utvecklingen av nya verktyg och stöd för ökad jämställdhet, att uppmuntra personlig eftertanke och gemensamma diskussioner som ett första steg i en normkritisk lärprocess mot en genusmedveten och hållbar kompetensförsörjning vid LTU.

Vi menar också att det är möjligt att detta angreppsätt går att tillämpa på andra jämställdhetsåtgärder vid LTU och inom akademin generellt. Detta innebär att vi betraktar projektet och speciellt dess interaktiva inslag inom kompetensförsörjningsprocessen vid LTU, som en testbädd för att åstadkomma genusmedveten och hållbar förändring. I likhet med våra tidigare erfarenheter av interaktiva projekt med liknande genusteoretiska utgångspunkter, finns det dock anledning att föra en diskussion om innehållet i projektets resultat, men också om resultatens hållbarhet. Hur avgör exempelvis man om diskussioner om hur den ideala forskaren ser ut får någon effekt i praktiken? Hur avgör man om deltagare i interaktiva aktiviteter tar med sig en ökad genusmedvetenhet till deras arbete i anställningsnämnder eller rekryteringsgrupper?

Det är med andra ord svårt att utvärdera huruvida den förändring när det gäller hur ”kön görs” i kompetensförsörjningsprocessen är hållbar. Det man i detta läge, vid projektets avslut, dock kan slå fast är att vi gjort ett försök att utveckla metoder för jämställdhetsåtgärder som, i högre grad än tidigare åtgärder, är baserade på forskningsfronten om genus och jämställhet i akademin. För medan forskning om genus och jämställdhet i akademin alltså tenderar att flytta fokus från liberalfeministiska till socialkonstruktivistiska ansatser, så är de flesta åtgärderna i akademin fortfarande baserade på liberalfeministiska anslag (Heikkilä & Häyrén Weinestål, 2009). Detta innebär, menar vi, att jämställdhetsåtgärderna släpar efter forskningsfronten. Populära åtgärder är generellt, precis som vid LTU, nätverk, mentorskaps- och ledarutvecklingsprogram vid sidan av finansiering av kvinnors meritering till positioner som biträdande professor och professor (Heikkilä & Häyrén Weinestål, 2009). Om och hur denna sorts åtgärder bidrar till systematiska förändringar diskuteras generellt inte vid lärosätena, men är alltså något som diskuteras inom forskningen. Det är också till denna diskussion som vi med detta projekt vill bidra. Även om det alltså är svårt att avgöra om projektet bidrar till hållbar förändring,

menar vi att det utgör ett försök att minska gapet mellan forskningsfronten å ena sidan, och utvecklingen av jämställdhetsåtgärder, å andra sidan.

Vi menar också att projektet bidrar till kunskap om utvecklingen av åtgärder som går från individer och strukturer till processer. Det bidrar också till att gå från jämställdhetsåtgärder som enbart omfattar kvinnor, till åtgärder som omfattar både kvinnor och män. Detta, menar vi, är en förutsättning för utvecklingen av hållbara jämställdhetsåtgärder inom akademin.

Referenser

Aagaard Nielsen, K. & Svensson, L. (2006) *Action Research and Interactive Research – beyond practice and theory*. Maastricht: Shaker Publishing.

Abrahamsson, L. (2000) Att återställa ordningen - könsmönster och förändring i *arbetsorganisationer*. Doktorsavhandling, Luleå tekniska universitet Umeå: Boréa.

Abrahamsson, L. (2006) "Exploring construction of gendered identities at work", pp 105–121. I Billet, S.; Fenwick, T., Somerville, M. (red.). *Wljork, Subjectivity and Learning. Understanding Learning through Working Life*. Dordrecht: Springer.

Acker, J. (1990) Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, *Gender & Society*, 4 (2), pp. 139-158.

Acker, J. (1992) Gendering organizational theory. I Mills Albert & Tancred (red). *Gendering organizational analysis*. Newbury Park: Sage.

Acker, J. (1997) Rewriting Class, Race and Gender Problems in Feminist Rethinking. *Sociologisk Tidskrift*. Vol. 5, nr. 2, s. 93-109.

Acker, J. (1999) 'Gender and Organizations'. In J. Saltzman Chafetz's (Ed) *Handbook of the Sociology of Gender*. New York: Kluwer Academic.

Acker, J. (2000) Gendered Contradictions in Organizational Equity Projects, *Organization,* 7 (4), pp. 625-632.

Acker, S. & Armenti, C. (2004) Sleepless in academia, *Gender and Education*, 16 (1), pp. 3-25.

Almgren Mason, S. & Isaksson, A. (2008) Sweden: the most gender equal country in the world? Experiences fom reserach and development partnerships. Report 3, NTG Jämställdhet Argus.

Alvesson, M. & Billing, Y. D. (2009) *Understanding Gender in Organizations,* London: Sage Publications.

Andersson, E. (2012) Malmens manliga mysterium: En interaktiv studie om kön och tradition i modernt gruvarbete, Doktorsavhandling, Luleå tekniska universitet.

Andersson, S. (2003) Ordnande praktiker. En studie av status, homosocialitet och manlighet utifrån två närpolisstationer. Doktorsavhandling, Pedagogiska institutionen. Stockholms universitet.

Andersson, S., Amundsdotter, E. & Svensson, M. (2008) *En färdplan för ett aktivt genusarbete – aktionsorienterad genusforskning.* Stockholm: Fiber Optic Valley/Stockholms universitet.

Amundsdotter, E. (2009) Att framkalla och förändra ordningen - aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer. Doktorsavhandling, Luleå tekniska universitet.

Appel, M. L., Dahlgren, L. G. (2003) Swedish Doctoral Students' Experiences on their Journey towards a PhD: obstacles and opportunities inside and outside the academic building, *Scandinavian Journal of Educational Research*, 47(1), pp. 89-110.

Arenvi, K. (2004) Gestaltterapi och ledarutveckling – en studie av individers uppfattningar om lärande och utveckling i ett gestaltbaserat ledarutvecklingsprogram, masteruppsats i gestaltpsykoterapi, Gestaltakademin Skandinavien, University of Derby.

Bailyn, L. (2003) Academic Careers and Gender Equality: Lessons Learned from MIT, *Gender, Work and Organization,* 10(2), pp. 138-153.

Benschop, Y. & Brouns, M. (2003) Crumbling Ivory Towers: Academic Organizing and its Gender Effects, *Gender, Work and Organization,* 10(2), pp. 195-212.

Berg, E. (2004) Med fokus på ledarskap – en utvärdering av effekterna av ett ledarutvecklingsprogram vid Luleå tekniska universitet, Luleå tekniska universitet. Forskningsrapport 2004:15.

Berg Jansson, A. (2013) *Utvärdering av forskarskola för kvinnor omgång 1-4*, intern rapport Luleå tekniska universitet.

Billing, Y. & Sundin, E (2006) From Managing Equality to Managing Diversity. A critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity. In; Konrad, A, Prasad, P and Pringle J (red). *Handbook of workplace diversity*. SAGE, London.

Bryson, C. (2004) The Consequences for Women in the Academic Profession of the Widespread Use of Fixed Term Contracts, *Gender, Work and Organization,* 11(2), pp. 187-206.

Carroll, J. M. (1997) "Scenario-Based Design". In M. Helander, T.K. Landauer & P. Prabhu's (red). *Handbook of Human-Computer Interaction, pp. 383-404*. Amsterdam: Elsevier Science.

Cockburn, C. (1983) Brothers: Male dominance and technological change. London: Pluto Press.

Cockburn, C. (1985) *Machinery of dominance*. London: Pluto Press.

Collinson, D. & Hearn, J. (1996) *Men as Managers, Managers as Men*. Sage: London.

Connell, R. (2006) Glass-Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites, *Public Administration Review,* Nov-Dec, pp. 837-849.

Cooper, A. (1999) The Inmates Are Running the Asylum: Why High-Tech Products Drive Us

Dahlerup, D. (2010). *Jämställdhet i akademin – en forskningsöversikt*, Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan, rapport 2010:1.

Delegationen för jämställdhet i högskolan. *Svart på vitt – om jämställdhet i akademin,* Betänkande, SOU: 2011:1.

De Vries, J., Webb, C. (2006) Mentoring for gender equality and organisational change, *Employee Realtions,* 28, pp. 573-587.

Elg, U. Jonnergård, K. (2003) The Inclusion of Female PhD students in Academia: A Case Study of a Swedish University Department, *Gender, Work and Organization*, 10(2), pp. 154-174.

Forster, N. (2001) A case study of women academics' views on equal opportunities, career prospects and work-family conflicts in a UK university, *Career Development International*, 6(1), pp. 28-38.

Fältholm, Y., Abrahamsson, L. & Källhammer, E. (2010) Academic Entrepreneurship –Gendered Discourses and Ghettos", *Journal of Technology Management & Innovation,* 5(1), pp. 51-63.

Grudin, J. & Pruitt, J. (2002) Personas, Participatory Design and Product Development: An Infrastructure for Engagement. *In proceedings of PDC03: Participatory Design Conference June 23-25, 2002, Malmo, Sweden. pp. 144-161*. Retrieved from http://cpsr.org/issues/pd/pdc2002/

Grudin, J. & Pruitt, J. (2003) Personas: Practise and Theory. In proceedings of DUX03: Designing for User Experiences 2003. pp. 1-15. Retrieved from http://portal.acm.org/citation.cfm?id=997078

Gunnarsson, E. (2003) Disguised in the shadows of symbol discourses. I Gunnarsson, E. et al (red.) *Where have all the structures gone? Doing gender in organizations, Examples from Finland, Norway and Sweden*. Center for Woman's Studies. nr. 33, s.77-118, Stockholm: Stockholm University.

Gunnarsson, E., Andersson, S., Vänje Rosell, A. Lehto, A. & Salminen-Karlsson, M. (2003) *Where have all the structures gone? Doing gender in organizations, Examples from Finland, Norway and Sweden.* Center for Woman's Studies. nr. 33, Stockholm: Stockholm University.

Gunnarsson, E. (2006) The Snake and the Apple in the Common Paradise – challenging the balance between surface and depth in Qualifying action research and feminist research on a common arena. I Aagaard Nielsen, K. & Svensson, L. (red.) *Action Research and Interactive Research - Beyond practice and theory*. Shaker Publishing: Maastricht.

Gunnarsson, E. (2007) Other Sides of the Coin. A Feminist Perspective on Robustness in Science and Knowledge Production. *International Journal of Action Research, Vol. 3, No. 3, pp. 1-16.*

Gunnarsson, E., Westberg, H., Andersson, S. & Balkmar, D. (2007) *Learning by fighting - Jämställdhet och genusvetenskap i Vinnovas organisation och verksamhetsområde*. Forskningsrapport. Arbetsliv i förändring. Växjö: Växjö universitet.

Gunnarsson, E. (2011) Gemensam Handling för hållbar förändring - tillämpad genusforskning i ett innovationssystem. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. Vol. 17, nr. 2, s. 45-57.

Hearn, J. (2000) On the Complexity of Feminist Interventions in Organizations, *Organization*, 7(4), pp. 609-624.

Heikkilä, M. & Häyrén Wienestål, A. (2009). *Kartläggning och analys av jämställdhetsinsatser vid svenska lärosäten 2000-2009.* Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan, rapport 2009:1.

Hirdman, Y. (1998) Med kluven tunga. Lo och genusordningen. Svensk fackföreningsrörelse efter andra världskriget. Stockholm: Atlas.

Hirdman, Y. (2001) Genus – om det stabilas föränderliga former. Liber: Malmö.

Hollway, W. (1996) Masters Masters and Men in the Transition from Factory Hands to Sentimental Workers. I Collinson, D. & Hearn, J. (red.) *Men as Managers, Managers as Men*. Sage: London.

Husu, L. (2001) On metaphors on the position of women in academia and science, *Nordic Journal of Women's Studies,* 9(3), pp. 172-181.

Husu, L. (2004) Gate-keeping gender equality and scientific excellence, in *Gender Excellence in the Making,* Brussels: European Commission.

Husu, L. (2010). Mot mera jämställda universitet. En internationell översikt över strategier och åtgärder. Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan, rapport 2010:6.

Högskoleverket (2011) Forskarkarriär för både kvinnor och män - statistisk uppföljning och kunskapsöversikt, rapport 2011:6 R.

IDAS (2007) Ett urval av insatser på nationell och lokal nivå – ett ledarförsörjningsprojekt för universitet och högskolor, Stockholm.

Johannisson, B., Gunnarsson, E., Stjernberg, T. (2008) *Gemensamt kunskapande – den interaktiva forskningens praktik*. Acta Wexionensia. Nr. 149. Växjö: Växjö University Press.

Jordan, P. W. (2000) Designing Pleasurable Products: An Introduction to the New Human Factors. London: Taylor & Francis.

Jordansson, B. (2005) *Jämställdhet och genusforskning,* i Forskarrapporter till Jämställdhetspolitiska utredningen, SOU 2005:66.

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

Kantola, J. (2008) *Why Do All the Women Disappear?* Gendering Processes in a Political Science Department, *Gender, Work and Organization*, 15(2), pp. 202-225.

Kemmis, S. (2001) Exploring the Relevance of critical Theory for Action Research: emancipatory Action Research in the Footsteps of Jurgen Habermas. I Reason, P., Bradbury, H. (red.) *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. London: Sage.

Kessler, S. J. & McKenna, W. (1978) Gender: An Ethnomethodological Approach. New York: John Wiley.

King, E. B. (2008) The effect of bias on advancement on working mothers: Disentangling legitimate concerns from inaccurate stereotypes as predictors of advancement in academia, *Human Relations,* 61(12), pp. 1677-1711.

Kjeldal, S-E., Rindfleish, J. & Sheridan, A. (2005) Deal-making and rule-breaking: behind the façade of equality in academia, *Gender and Education,* 17(4), pp. 431-447.

Knights, D. & Richards, W. (2003) Sex Discrimination in UK Academia. *Gender, Work and Organization,* 10(2), pp. 213-238.

Krefting, L. A. (2003) Intertwined Discourses of Merit and Gender: Evidence from Academic Employment in the USA, *Gender, Work and Organization*, 10 (2), pp. 260-278.

Kurtz-Costes, B., Helmke Andrews, L., Ülkü-Steiner, B. (2006) Gender and doctoral studies: the perceptions of Ph.D. students in an American university, *Gender and Education,* 18(2), pp. 137-155.

Kvande, E. (2003) Doing Gender in Organizations – Theoretical Possibilities and Limitations. I Gunnarsson, Andersson, Vänje Rosell, Lehto and Salminen-Karlssons (red) *Where have all the structures gone? Doing gender in Organisations, examples from Finland, Norway and Sweden*. Stockholm: Centre for Women's studies, Stockholm University.

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

Källhammer, E. & Fältholm, Y. (2007) *"Att vara man väger tyngre" – En studie om karriärstrukturer vid Luleå tekniska universitet,* forskningsrapport 2007:04, Luleå tekniska universitet.

Källhammer, E. (2008) Akademin som arbetsplats – Hälsa, ohälsa och karriärmöjligheter ur ett genusperspektiv. Licentiatuppsats. Luleå tekniska universitet.

Källhammer, E. & Fältholm, Y. (2009) Karriär och kön – en uppföljningsstudie av lektorers karriärutveckling vid Luleå tekniska universitet. Forskningsrapport, Luleå tekniska universitet.

Källhammer, E. & Wikberg- Nilsson, Å. (2012) Critical Reflections stimulated by Personas. I Andersson et al (red.). *Promoting InnovationGendered Innovative Design-, Policies, practises and procedures.* Stockholm: Vinnova.

Lindgren, G. (1985) *Kamrater, kollegor och kvinnor*. Doktorsavhandling, Umeåuniversitet.

Lindgren, G. (1999) *Klass, kön och kirurgi*. Malmö: Liber.

Medin-Olsson, I. (2004) Att leda i förändring. Lednings-, ledarskaps- och verksamhetsutveckling vid Luleå tekniska universitet 2001-2004. Luleå tekniska universitet.

Mellström, U. (2006) Nytt faderskap i skärningspunkten mellan produktion och reproduktion. *Socialvetenskaplig tidskrift, Vol. 13, No, 2, pp. 114-128*

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

Morley, L. & Aynsley, S. (2007) Employers, Quality and Standards in Higher Education: Shared Values and Vocabularies or Elitism and Inequalities? *Higher Education Quarterly,* 61(3), pp. 229-249.

Nielsen, L. (2004) Engaging Personas and Narrative Scenarios –a study on how a user-centred approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca. Doctoral Dissertation. Copenhagen: Copenhagen Business School.

Nielsen, L. (2007) *Personas-communication or process*. In Proceedings of the 7th Danish HCI Research Symposium DHRS 2007, Copenhagen, Denmark.

Norrbin, C. & Olsson, A. (2010) Forskning saknas – en kunskapsöversikt över forskningsfältet jämställdhetsintegrering, Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning.

Novotny, H. Scott, P. & Gibbons, M. (2001) *Re-thinking Science. Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty.* Oxford: Blackwell Publishers Inc.

Ogbor, J. O. (2000) Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: Ideology-critique of entrepreneurial studies, *Journal of Management Studies*, 37(5), pp. 605-635.

O'Laughlin, E. & Bischoff, L. G. (2005) Balancing Parenthood and Academia: Work/Family Stress as Influenced by Gender and Tenure Status, *Journal of Family Issues,* 26(1), pp. 79-106.

Olofsdotter Stensöta, H. (2010) *Diskriminering i rekryteringsärenden? - En fallstudie av Chalmers Tekniska Högskola.* Stockholm: Delegationen för jämställdhet i högskolan.

Probert, B. (2005) I Just Couldn't Fit It In: Gender and Unequal Outcomes in Academic Careers, *Gender, Work and Organization*, 12(1), pp. 51-72.

Pruitt, J. & Adlin, T. (2006) The Persona Lifecycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design. San Francisco, CA: Elsevier Academic.

Ramsay, K. & Letherby, G. (2006) The Experiences of Academic Non-Mothers in the Gendered University, *Gender, Work and Organization,* 13(1), pp. 25-44.

Reason, P. & Bradbury, H. (2001) Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice. London: Sage.

Robertsson, H. (2003) Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegregering och jämställdhet. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Thomas, R. & Davies, A. (2002) Gender and New Public Management: Reconstituting Academic Subjectivities, *Gender, Work and Organization,* 9(4), pp. 372-397.

Timmers, T. M., Willemsen, T. M.& Tijdens, K. G. (2010) Gender diversity policies in universities: a multi-perspective framework of policy measures, *Higher Education*, 59, pp. 719-735.

Todd, P. & Bird, D. (2000) Gender and Promotion in Academia, *Equal Opportunities International,* 19(8), pp. 1-16.

Trojer, L. (1999) Kompetens för ledarskap inom forskningsorganisationer – en kvinnlig forskarskola för förändring inom teknisk fakultet, Luleå tekniska universitet.

SCB (2013) Statistiska centralbyrån, http://www.scb.se.

Smith, D. (1987) *The everyday world as problematic: A feminist sociology*. Boston: Northeastern University Press.

Smith, D. (1996) Telling the Truth after Postmodernism. *Symbolic Interaction*. Vol .9, nr 3.

SOU (1998:6) Statens offentliga utredningar. *Ty makten är din* - Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.

Stensöta, H. (2009) *Jämställdhetsintegrering i statliga myndigheters verksamhet*. Göteborg: Nationella sekretariatet för genusforskning.

Sundin, E. (1998) Män passar alltid? Nivå och organisationsspecifika processer med exempel från handeln. SOU 1998:4.

Svensson, L. (2002) Bakgrund och utgångspunkter. I Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P-E. & Widegren, Ö. (red.). *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik. Arbetsliv i omvandling* 2002:7, s. 1-23. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Svensson, L. (2008) Efterord. I Johannisson, B., Gunnarsson, E. & Stjernberg, T. (red.) *Gemensamt kunskapande – den interaktiva forskningens praktik.* Acta Wexionensia. Nr. 149, s. 367-379. Växjö: Växjö University Press.

Vänje Rosell, A. (2005) *Knäcka koderna – praxis kring kön, industriell organisation och ledarskap.* Doktorsavhandling, Institutionen för Arbetsvetenskap, Luleå tekniska universitet.

Wahl, A. (1992/2003) *Könsstrukturer i organisationer. Kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling*. Stockholm: EFI/Lund: Studentlitteratur.

Wennberg, P., Gunnarsson, E., Källhammer, E., & Teeräs, L. (2013). *Innovation and gender. How to boost and measure change*. Luleå: Luleå tekniska universitet & CDT.

West, C. & Zimmerman, D. (1983) Small insults: A study of interruptions in conversations between unacquaintedpersons. In Thorne, C. et al (red.) *Language, gender and society*. MA: Newbury House.

West, C. & Zimmerman, D. H. (1987) Doing Gender. Gender and Society, Vol. 1, No. 2 (June, 1987), pp. 125-151.

Winther Jørgensen, M. (2008) På framkant: interaktiv forskning och vetenskapens plats i samhället. I Johannisson, B., Gunnarsson, E. & Stjernberg, T. (red.). *Gemensamt kunskapande – den interaktiva forskningens praktik.*, s. 349-366. Växjö: Växjö University.

Interna rapporter LTU

Medin-Olsson, I. (2006) Leda förändring. Slutrapport 2006-02-26

Medin-Olsson, I. (2007) Kompetensförsörjning och kompetensutveckling av nyckelpersoner av underrepresenterat kön vid Luleå tekniska universitet. Slutrapport 2007-08-25.

Medin-Olsson, I. (2009) Utvärdering av projektet "Nyfiken på ledarskap och lär känna ditt universitet november 2007 - december 2008, Luleå tekniska universitet.

Årsredovisning LTU (2012) Luleå tekniska universitet, http: // www.ltu.se.