



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi
Psykologprogrammet

Akademiska ledares förutsättningar att implementera jämställdhetsarbete på ett svenskt universitet

- En kvalitativ intervjustudie med utgångspunkt i
Theory of Planned Behavior

Lisa Rydstad

Psykologexamensuppsats. 2014

Handledare: Robert Holmberg
Biträdande handledare: Una Tellhed
Examinator: Erwin Apitzsch

Tack!

Jag vill rikta ett varmt tack till alla som har möjliggjort denna studie. Stort tack till alla deltagande ledare som generöst har delat med sig av sina erfarenheter och tankar. Tack till Marianne Ekman Rising och Gustav Amberg för varmt bemötande och hjälp under processen. Tack till min huvudhandledare Robert Holmberg för värdefulla synpunkter och stort engagemang. Tack till min biträdande handledare Una Tellhed för inspiration, kunskap och aldrig sinande entusiasm. Tack till Päivi för generös feedback på manus. Tack Max, Sofie och Lisa. Jag är tacksam för korrekturläsningen, men ert stöd och pepp har varit ovärderligt.

Sammanfattning

Studiens syfte var att med utgångspunkt i Theory of Planned Behavior (TPB) undersöka akademiska ledares individuella, sociala och organisatoriska förutsättningar att implementera jämställdhetsarbete. Semistrukturerade intervjuer genomfördes med sju akademiska ledare med operativt jämställdhetsansvar på fakultetsnivå vid en svensk teknisk högskola. Intervjumaterialet analyserades med en teoridrivna tematisk analys utifrån åtta teman som härletts från de tre förutsättningar som enligt TPB har betydelse för implementering: Attityd, Subjektiv norm och Upplevd beteendekontroll. Resultatet visade att ledarna uttryckte tvivel gällande jämställdhetsarbetets betydelse i strävan att uppnå en jämnare könsfördelning i fakulteten. Vidare upplevde ledarna motstånd mot jämställdhetsarbete från organisationen, vilket upplevdes försvåra implementeringen. Den högsta ledningen och de akademiska ledarnas närmsta chef uppfattades ha viktiga roller för att förändra detta. Ledarna beskrev den tekniska högskolan som en komplex organisation, präglad av en hög grad av autonomi och dubbla hierarkier. I denna organisation kan en formell ledartitel som 'skolchef' ge ledaren mandat i jämställdhetsarbetet. Den informella ledarroll som professorerna innehar medför att en professorstitel upplevdes vara en annan viktig förutsättning för att kunna implementera jämställdhetsarbete. Vissa förmågor ansågs vara särskilt viktiga för den upplevda säkerheten i jämställdhetsarbetet i den akademiska kontexten: att kunna övertala i direkt dialog, att vara envis och att vara tålmodigt diplomatisk.

Nyckelord: jämställdhetsarbete, implementering, akademien, akademiskt ledarskap, Theory of Planned Behavior

Abstract

In this study, Theory of Planned Behavior (TPB) was used as a framework for examining leaders' individual, social and organizational conditions for implementing gender equality work in an academic environment. Semi-structured interviews were conducted with seven academic leaders with responsibility for gender equality work at a Swedish institute of technology. Eight themes were derived from TPB and applied in a theory driven analysis. Results showed that the leaders expressed doubt concerning the impact of the equality work on gender balance. The leaders experienced organizational resistance to gender equality work, which made the implementation more challenging. The top management and the academic leaders' closest manager were perceived to have important roles in changing this. The leaders described the university as a complex organization, characterized by a high degree of autonomy and dual hierarchies. A formal title as Head of School can give the leader mandate in the gender equality work in this context. Having a title as professor can serve as an informal leadership role, which can further facilitate the implementation of gender equality work. Some skills were reported as especially important: to be able to convince in direct dialogue, to be stubborn and to be diplomatic in a patient manner.

Keywords: equality work, implementation, academia, academic leadership, Theory of Planned Behavior

Innehållsförteckning

INLEDNING	1
TEORI	2
Jämställdhetsarbete	2
Förhållandet mellan jämställdhet och jämställdhetsarbete	2
Förklaringar och typer av jämställdhetsarbeten i akademien	3
Implementering av jämställdhetsarbete	5
Att integrera jämställdhetsarbete i linjen	5
Motstånd mot jämställdhetsarbete	5
Ledarens betydelse vid implementering av jämställdhetsarbete	6
Tidigare forskning om implementering av jämställdhetsarbete i akademien	7
Sammanfattning	9
Begreppet ledarskap	9
Akademiskt ledarskap	10
Problematisering av ledarskapsforskning	10
Teoretiskt ramverk: Theory of Planned Behavior	12
Tillämpningar av Theory of Planned Behavior	12
Förutsättningar för att ett beteende ska utföras	13
Metoder i tidigare studier om Theory of Planned Behavior	14
SYFTE	15
METOD	15
Urval	15
Inklusionkriterier	15
Organisatorisk kontext	16
Deltagare	18
Datainsamling	19
Intervjuguide	19
Intervjuer	19
Vetenskapsteoretisk utgångspunkt	20
Analys	20
Teoridriven tematisk analys	20
Analysprocessen	21
Förförståelse	22
Etiska överväganden	22

RESULTAT	24
Attityd	25
Tema 1. Tankar om jämställdhetsarbetets konsekvenser.....	27
Tema 2. Värdering av de tänkta konsekvenserna.....	28
Subjektiv norm	28
Tema 3. Uppfattning om hur andra personer i organisationen ser på jämställdhetsarbete.....	28
Tema 4. Tillskriven betydelse av andra personers åsikter om jämställdhetsarbete för implementering av jämställdhetsarbete.....	29
Upplevd beteendekontroll	32
Tema 5. Faktorer i organisationen som främjar implementering av jämställdhetsarbete.....	32
Tema 6. Faktorer i organisationen som hindrar implementering av jämställdhetsarbete.....	34
Tema 7. Kunskaper och färdigheter som främjar implementering av jämställdhetsarbete.....	36
Tema 8. Kunskaper och färdigheter som saknas för upplevd möjlighet att implementera jämställdhetsarbete.....	38
Sammanfattning resultat	39
Attityd.....	39
Subjektiv norm.....	39
Upplevd beteendekontroll.....	39
DISKUSSION	40
Osäkerhet om jämställdhetsarbetets betydelse	40
Ett obefintligt socialt tryck på jämställdhetsarbete kan förändras med ledningens hjälp	41
Motståndets karaktär och betydelse.....	41
Ledningens åsikter om jämställdhetsarbete viktigast.....	42
Externa och interna förutsättningar i en organisation med hög grad av autonomi och dubbla hierarkier	43
Externa faktorer.....	43
Interna faktorer.....	45
Metoddiskussion	46
Den teoridrivna analysen.....	46

Urval.....	47
Intervjuerna.....	47
Trovärdighet.....	48
Framtida forskning.....	49
Slutsats: Ledarnas förutsättningar att implementera jämställdhetsarbete.....	49
Implikationer för praktik.....	51
REFERENSER.....	53
BILAGA 1	
BILAGA 2	

Denna kvalitativa intervjustudie undersöker implementering av jämställdhetsarbete på ett svenskt universitet. Med utgångspunkt i den socialkognitiva teorin Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) undersöks akademiska ledares individuella, sociala och organisatoriska förutsättningar för att implementera jämställdhetsarbete.

Det finns idag en stor mängd forskning, utredningar och rapporter som visar att universitet och högskolor, både internationellt sett och i Sverige, är ojämsställda organisationer (Dahlerup, 2010; Europakommissionen, 2012; Shen, 2013, Statens offentliga utredningar [SOU], 2011; Universitetskanslersämbetet, 2013). På universitetens grundutbildningar är kvinnor fler till antalet, tar i större utsträckning examen samt har högre betyg än män (Europakommissionen, 2012; Shen, 2013; SOU, 2011). Trots detta utgör kvinnor fortfarande en minoritet bland akademins seniora och mest inflytelserika poster. Av professorerna, akademins främsta och mest inflytelserika akademiska position, utgör kvinnor 21 procent i USA, 18 procent i Europa och 24 procent i Sverige. Utvecklingen av kvinnors ökade inflytande i akademien sker mycket långsamt (Europakommissionen, 2012; Shen, 2013; Universitetskanslersämbetet, 2013). Forskningsanslag och att få sin forskning publicerad är avgörande för att kunna meritiera sig för inflytelserika lednings- och forskningsuppdrag i akademien (Silander, 2010; SOU, 2011). Statistik visar att kvinnor tilldelas mindre forskningsfinansiering (Shen, 2013; SOU, 2011), publicerar färre forskningsartiklar och blir citerade mer sällan än män (Sugimoto, Larvière, Ni, Gingras & Cronin, 2013; West, Jacquet, King, Correll & Bergstrom, 2013). I jämställdhetslitteraturen sammanfattas denna problematik i metaforen '*den läckande pipelinen*' (eng. The leaky pipeline) som målar en bild av akademien där kvinnor lämnar eller sorteras ut på olika stadier i karriären; ju fler steg upp i hierarkin, desto färre kvinnor finner man (Dahlerup, 2010; Silander, 2010; Shen, 2013).

I grunden är det ett demokratiskt problem att kvinnor är underrepresenterade bland de högsta positionerna i en sådan inflytelserik samhällsinstitution som akademien är. För att komma tillrätta med detta problem tillämpas det inom universiteten, både i Sverige och internationellt, jämställdhetsarbete som syftar till att undanröja hinder för kvinnors karriärutveckling (Dahlerup, 2010; Timmers, Willemsen & Tijdens, 2009; SOU, 2011; van den Brink & Benschop, 2012). I Sverige har detta gjorts i över 30 år (Dahlerup, 2010). Det finns idag relativt mycket forskning som studerat orsakerna till ojämsställdheten (Dahlerup, 2010; Silander, 2010; Timmers et al., 2009). Det kommer även allt fler studier och utredningar som visar att jämställdhetsmål och implementering av jämställdhetsarbete ger effekt, även om utvecklingen sker långsamt (Bjuremark, 2002; Peterson, 2011; SOU 2011; Timmers et al., 2009; Universitetskanslersämbetet, 2013). Däremot är forskningen om

jämställdhetsarbetets organisering och vad som har betydelse för att få till stånd förändring mycket begränsad (Dahlerup, 2010; Timmers et al., 2009; van den Brink & Benschop, 2012). Timmers et al. (2009) skriver: ”given the popularity and the costs of implementing a gender equality policy, the limited information available about the variation in implementation and efficacy of policy measures is striking” (Timmers et al., 2009, s.720). Dahlerup (2010) konstaterar i sin forskningsöversikt att ”det är en allvarig brist att det finns så lite svensk forskning om jämställdhetspolitiken inom akademien” (Dahlerup, 2010, s.87) och efterlyser mer forskning om dess styrning, aktörer, legitimitet och processer. Det saknas med andra ord en teoretisk och praktisk kunskapsförankring om implementering av jämställdhetsarbete i akademien (Dahlerup, 2010; SOU 2011:1; Timmers et al., 2009; van den Brink & Benschop, 2012).

Teori

Jämställdhetsarbete

Förhållandet mellan jämställdhet och jämställdhetsarbete. Begreppet jämställdhet syftar till förhållandet mellan könen och kan definieras som ett mål: att kvinnor och män ska ha samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter att forma samhället och sina egna liv (Callerstig, Lindholm, Sjöberg & Svensson, 2012; Regeringen, 2014; Wahl, Holgersson, Höök & Linghag, 2011). På samhällsnivå formuleras jämställdhetsmål i jämställdhetspolitiken, vilket kommer till uttryck i företag, myndigheter och organisationer genom jämställdhetsarbete (Höök, 2003; Wahl et al., 2011). Det talas i dag ofta om jämställdhet- och mångfaldsarbete i organisationer, motsvarande engelskans *diversity management*, då jämställdhet och mångfald regleras i samma lag: diskrimineringslagen (Wahl et al., 2011). Kortfattat ålägger diskrimineringslagen arbetslivet, skolor och universitet och högskolor att främja lika rättigheter och motverka diskriminering på arbetsplatsen oavsett kön, etnicitet, religion, ålder och sexuell läggning (Regeringen, 2014). Föreliggande studie avgränsas till att studera implementeringen av jämställdhetsarbete som syftar till att främja kvinnors rättigheter och möjligheter i akademien.

I litteraturen brukar jämställdhetsarbete ofta liknas vid eller likställas med organisatoriskt förändringsarbete (eng. organizational change) (Callerstig et al., 2012; Tatli & Özbilgin, 2009; Wahl et al., 2011). Både jämställdhetsarbete och organisatoriskt förändringsarbete skapar förändring genom att analysera organisationen, identifiera behov, formulera mål samt genomföra strategier för att uppnå dessa mål (Callerstig et al., 2012;

Wahl et al., 2011). Jämställdhetsarbete kan därför definieras som könsspecifikt organisatoriskt förändringsarbete som syftar till att nå jämställdhet (Callerstig et al., 2012; Höök, 2003; Wahl et al., 2001) och det är denna definition som begreppet jämställdhetsarbete syftar till i denna studie.

Problematisering av begreppet jämställdhetsarbete. Begreppet jämställdhet är brett och kan uppfattas på många olika sätt av de aktörer som ska verka för jämställdhet i organisationer (Callerstig et al., 2012). Frizén och Sjons (2012) menar att jämställdhet är ett så kallat 'tomt begrepp' som får mening först när det blir definierat och fyllt med innehåll i en specifik kontext. Teoretisering och implementering av jämställdhetsarbete är därför organisations- och kontextspecifik (Callerstig et al., 2012). Därför, framhåller Walby (2005), är det vid analys av jämställdhetsarbete centralt att utreda vilka tankemodeller eller idéer om jämställdhet som ligger bakom strategierna i den kontext som studeras. Hon menar att de grundantaganden som finns om orsaker till ojämställdheten speglas i de åtgärder som vidtas i organisationen. För denna studie är det därför centralt att presentera olika förklaringsmodeller till ojämställdheten i akademien och hur synen på jämställdhetsarbete påverkas av dessa förklaringsmodeller.

Förklaringar och typer av jämställdhetsarbeten i akademien.

Time-lag tesen. En vanligt förekommande hypotes om den långsamma utvecklingen i akademien mot jämställdhet är *time-lag tesen*. Grundantagandet i denna tes är att akademien som organisation inte medför några större hinder för kvinnor. Bristen på kvinnor på de högre nivåerna i hierarkin förklaras med tidsfördröjning och ett arv av en tidigare ojämställdhet. Det tar i akademien många år av forskning och undervisning för att nå högre och mer inflytelserika positioner som lektor och professor. Genom att kvinnor i allt högre utsträckning tar sig in på de lägre positionerna kommer andelen kvinnor på de högre positionerna att öka långsamt över tid (Raum, 1995). Denna tes har dock blivit bemött av mycket kritik (Dahlerup, 2010). Silander (2010) analyserade i sin avhandling när och hur kvinnor lämnar akademien. Hon formulerar en kritik mot både *time-lag tesen* och metaforen om en läckande pipeline. Hennes studier visar att kvinnor inte lämnar akademien i större utsträckning än män. Tvärtom stannar kvinnor i akademien, men avancerar inte uppåt i samma utsträckning som män. Kvinnors karriärutveckling är fördröjd för att kvinnor möter hinder på vägen upp, inte för att de inte har funnits representerade på de lägre positionerna (Silander, 2010).

Fyra förklaringskategorier. Silander (2010) delar upp förklaringarna till kvinnoantalets minskning mot toppen av hierarkin i fyra kategorier. Den första, *förklaringar på individnivå som söks inom akademien*, handlar om att kvinnor själva väljer bort karriären

genom att inte söka anställning, befordran eller forskningsfinansiering. För att komma till rätta med detta kan organisationen försöka uppmuntra kvinnor att söka högre tjänster (Silander, 2010). Att arbeta med kvinnliga förebilder och mentorskapssprogram är exempel på strategier med grund i denna förklaringsmodell (Mühlenbruch & Jochimsen, 2013). En annan förklaringskategori är *strukturförklaringar som söks inom akademien*. Dessa förklaringar utgår från att det finns strukturer som hindrar kvinnor från att nå toppen av pyramiden som exempelvis könsdiskriminering på arbetsplatsen och snedvridna och ojämnställda rekryterings- och finansieringsprocesser (Silander, 2010). Dessa visar till exempel på betydelsen av att kvinnor exkluderas från informella nätverk (Leemann, Dubach, & Boes, 2010) och av att de blir diskriminerade genom 'icke-händelser' som att inte bli citerade, lyssnade på eller medbjudna (Husu, 2005). En annan förklaring är att kvinnor beskrivs på ett ofördelaktigt sätt och stereotypiseras i rekryterings- och forskningsfinansieringsprocesser (Gunnarsdotter Grönberg, 2003). Jämställdhetsarbete som grundar sig i dessa förklaringsmodeller handlar bland annat om att skapa transparens och struktur i rekryterings- och befordringsprocesser (Mühlenbruch & Jochimsen, 2013). Ett exempel på detta är de svenska lärosätena som har ett kvantitativt rekryteringsmål satt av regeringen; under perioden 2012- 2015 ska minst 40-60 procent av de professorer som anställs vara kvinnor (Högskoleverket, 2012). Silanders (2010) tredje kategori är *förklaringar på individnivå som söks utanför akademien*, med andra ord förklaringar som utgår från kvinnors egna val på grund av faktorer utanför akademien. Den dominerande förklaringen här är svårigheten att kombinera en tidskrävande akademisk karriär och mobilitet med barn, något som främst drabbar kvinnors karriärutveckling efter doktorandtiden (Wolfinger, Mason & Goulden, 2009). Stanfors (2007) har visat att kvinnliga akademiker ofta har huvudansvaret för familjen och annan genusforskning visar att kvinnor väljer bort karriären på grund av svårigheter att integrera arbete och familj (Silander, 2010). Jämställdhetsarbete som grundar sig i denna typ av förklaringsmodell kan arbeta med regelverk för föräldraledighet och insatser som förenklar för kvinnor att komma tillbaka efter föräldraledighet (Mühlenbruch & Jochimsen, 2013). Silanders (2010) fjärde och sista kategori är *strukturförklaringar som söks utanför akademien*. Detta handlar om hur samhälleliga värderingar och kultur skapar könsroller som bidrar till att styra mäns och kvinnors karriärer i olika vetenskapliga discipliner, riktningar och ansvarsområden i organisationen. Dessa förklaringar ligger på en abstrakt, systemisk nivå och erbjuder få direkta förklaringar till varför kvinnor försvinner på vägen upp i den akademiska hierarkin, utan adresserar snarare högskolans yttersta utformning.

Eftersom organisationen inte äger problemet i denna förklaringsmodell finns det inga jämställdhetsstrategier som grundas i denna (Silander, 2010).

Implementering av jämställdhetsarbete

Implementering av jämställdhetsarbete syftar i denna studie till de handlingar som gör att de riktlinjer och mål som har satts upp för jämställdhet omsätts i könsspecifikt organisatoriskt förändringsarbete (Callerstig et al., 2012; Höök, 2003; Pitts, 2007; Wahl et al., 2001).

Att integrera jämställdhetsarbete i linjen. En ständigt pågående diskussion i såväl litteraturen om förändring av organisationer (eng. management) som jämställdhetslitteraturen är huruvida organisatorisk förändring ska drivas *top down* eller *bottom up* (Beer & Nohria, 2000; Callerstig et al., 2012; Pitts, 2007). Det första syftar på implementering av riktlinjer och mål genom ledningsstyrt förändringsarbete där högsta ledningen har en central roll. Det andra syftar till förändringsarbete som sker underifrån via kultur- och attitydförändring genom deltagande från alla nivåer i organisationen (Beer & Nohria, 2000). Både i generell managementforskning och i jämställdhetsforskning integreras dessa perspektiv allt mer då en kombination av de två tillvägagångssätten har visat sig vara mest effektiv (Beer & Nohria, 2000; Callerstig et al., 2012; Wahl et al., 2011). Vidare kan förändringsarbetet ske i linjen eller vid sidan om (Callerstig et al., 2012). Sjöberg (2012) skriver att det är vanligt att jämställdhetsarbete bedrivs i projektform, vid sidan om den ordinarie verksamheten, i form av utbildning eller genom att en jämställdhetskonsult tas in. Om jämställdhetsarbete implementeras på detta sätt riskerar det dock att glömmas bort när det är avslutat. Eftersom det inte blir en del av den ordinarie verksamheten skapar dessa satsningar inte en långvarig förändring. Därför behöver jämställdhetsarbete integreras i linjen, med andra ord implementeras i den operativa verksamheten, för att leda till förändring.

Motstånd mot jämställdhetsarbete. All typ av organisationsförändring tenderar att mötas av motstånd av personalen i organisationen, men jämställdhetsarbete tenderar att vara särskilt utsatt för detta (Spets, 2012; Wahl et al., 2011). Anledningar till att jämställdhetsarbete kan provocera är att det ifrågasätter djupt rotade föreställningar om kön och påtalar samt kritiserar maktskillnader mellan män och kvinnor (Wahl et al., 2011). Motståndet delas av Cockburn (1991) upp i två kategorier: kulturella och institutionella. De kulturella är av social karaktär och kommer till uttryck i möten mellan människor. Denna typ av motstånd 'sitter i väggarna' och påverkar kvinnor och mäns upplevelser och handlingar. Institutionellt motstånd syftar till hur beslutsfattandemekanismer, strukturer och regelverk hindrar jämställdhetsarbete från att verka på ett effektivt sätt. Kulturella och institutionella

hinder interagerar med varandra; strukturen påverkar kulturen och vice versa (Cockburn, 1991; Wahl et al., 2011). Motståndet mot jämställdhetsarbete kan ske i passiv tystnad eller aktivt uttryckas. Exempel på tyst motstånd kan vara att jämställdhetsplaner inte upprättas och att jämställdhetsåtgärder glöms bort eller bortprioriteras. Aktivt motstånd sker ofta i samband med faktisk jämställdhetsåtgärd i form av motargument mot handlingen. Exempel på detta kan vara att argumentera för omöjligheten i själva åtgärden eller att urholka jämställdhetsåtgärder genom att argumentera för att det är oförenligt med andra, högre prioriterade, mål (Höök, 2003; Wahl et al, 2011).

Ledarens betydelse vid implementering av jämställdhetsarbete. Förutsättningen för att kunna integrera en top down process med en bottom up process, och för att integrera implementeringen av förändringsarbetet i den operativa verksamheten är att det finns ett utvecklat samspel mellan de olika organisationsnivåerna samt att individer i linjeorganisationen ansvarar för frågan förändringsarbetet gäller (Callerstig et. al, 2012; Pitts, 2007). Gemensamt för implementering av all organisationsförändring, inklusive jämställdhetsarbete, är därför att organisationens ledare är centrala aktörer för att uppnå resultat. Detta är särskilt viktigt på grund av det motstånd jämställdhetsarbete tenderar att mötas av; ledarna behöver ansvara för jämställdhetsarbetet för att ge den ofta kontroversiella frågan om jämställdhet legitimitet (Beer & Nohria, 2000; Fernandez & Pitts, 2007; Höök, 2003; Ng & Sears, 2011; Tatli & Özbiligin, 2009; Wahl et al., 2013). En organisations högsta ledning är ytterst viktig för implementering av jämställdhetsarbete. De har det formella ansvaret enligt lag för jämställdhet i organisationen och behöver visa ett aktivt stöd för jämställdhetsarbetet. Att högsta ledningen visar intresse för frågan och främjar jämställdhetsarbetet genom att skapa struktur, tid och resurser är avgörande för att arbetet ska leda till faktisk förändring (Fernandez & Pitts, 2007; Sjöberg, 2012; Wahl et al., 2011; Wahl, Holgersson, Linghag & Regnö, 2013). För att jämställdhetsarbetet ska integreras i linjen behöver högsta ledningen delegera det operativa jämställdhetsansvaret till ledare i verksamheten (Regnö, 2003). Jämställdhetsarbete kan organiseras på många olika sätt i olika organisationer. Vilka ledare som är förändringsaktörer avseende jämställdhet varierar därför mellan olika organisatoriska kontexter (Tatli & Özbiligin, 2009). Vanligast är att personalchefen är ansvarig för jämställdheten i organisationen. Ansvaret kan också vara delegerat till personer i ledningsfunktioner i den operativa verksamheten (Regnö, 2003). I föreliggande studie intervjuas ledare i linjeorganisationen med operativt jämställdhetsansvar.

Vad krävs av ledaren? Inledningsvis är organisationens högsta ledning och ledarens egna närmaste chefs aktiva stöd centralt eftersom jämställdhetsarbete syftar till att tänja på de

rådande normerna, vilket riskerar att stöta på motstånd. Avseende ledaren som förändringsaktör räcker det inte med att hen vill förändra, det krävs också att ledaren som är ansvarig för jämställdhetsarbetet har en kompetens i frågorna (Sjöberg, 2012). För att uppnå denna kompetens behöver ledaren, utöver att känna till riktlinjerna, få utrymme att reflektera över dem – ledaren behöver själv vara insatt i riktlinjernas syfte (Wahl et al., 2013). Stevens (2008) beskriver i sin forskningsöversikt att det faktiska beteendet hos ledare med jämställdhetsansvar är av stor betydelse. Ledarna behöver vara goda förebilder genom att bete sig enligt de föreskrifter som finns i jämställdhetspolicyn. Det informella är därför av minst lika stor betydelse som de formella initiativen för att få till stånd förändring. Vidare behöver ledarna med jämställdhetsansvar vara noggranna med att kommunicera jämställdhetsarbetets betydelse till sina medarbetare och till de som har makt att påverka organisationens utveckling. Omsättandet av riktlinjer till praktik sker på så vis genom en aktiv, ständigt pågående dialog (Stevens, 2008). Dessa fynd går i linje med det som Ng och Sears (2011) fann i sin studie om vilka ledarstilar som är associerade med implementering av mångfaldspolicies av ledare i VD-positioner. De ledare som utövade ett transformativt ledarskap genom att förmedla en vision, inspirera och motivera enskilda individer hade större möjligheter att lyckas implementera mångfaldsarbetet (Ng & Sears, 2011).

Tidigare forskning om implementering av jämställdhetsarbete i akademien.

Utvärdering av jämställdhetsarbete i akademien. Betydelsen av implementeringen av jämställdhetspolicies för bättre jämställdhet har utvärderats i såväl vetenskaplig forskning som i rapporter. Timmers med kollegor (2009) undersökte vilka jämställdhetsstrategier som tillämpades på Nederländernas universitet och utvärderade effekterna av dessa. De fann att det fanns ett positivt samband mellan strategier med utgångspunkt i strukturförklaringar inom akademien och en ökad andel kvinnor bland professorerna. Peterson (2011) fann också i sin studie att kvantitativa rekryteringsmål har påverkat antalet kvinnor på högre positioner i den svenska akademien i positiv riktning och att kvinnliga professorer ansåg att detta inte skulle ha skett utan implementering av jämställdhetsarbete. Samtidigt uttryckte de kvinnliga professorerna en farhåga för att jämställdhetsarbete kan leda till ett bakslag för kvinnors inflytande. De pekade på nödvändigheten att även fokusera på mekanismerna som upprätthåller ojämställdheten för att inte kvinnor ska börja beskyllas för att nå höga positioner bara för att de är kvinnor (Peterson, 2011). Denna slutsats stärks av van den Brinks och Benschops (2012) studie som visade hur jämställdhetsstrategier motverkade sitt eget syfte vid rekryteringen av kvinnliga professorer i Nederländerna. Ett exempel på detta var att kvinnliga professorer ansågs vara mindre kompetenta, både av sig själv och av andra, om de

fick en position som var öronmärkt för en kvinna. Detta resulterade i att många kvinnliga professorer inte sökte till den öronmärkta positionen (van den Brink & Benschop, 2012). I Delegationen för jämställdhet i högskolans rapport *Svart på vitt – om jämställdhet i akademien* (SOU, 2011) tar författarna ett brett grepp om jämställdhetsfrågan och diskuterar även vanligt förekommande jämställdhetsinsatser i Sverige. Av rapporten framgår att den vanligaste formen av jämställdhetsarbete i akademien är kartläggningar av jämställdhet, jämställdhetsutbildningar och arbete med rekryteringsprocesser. I arbetet med rekryteringsprocesser är en vanlig åtgärd att arbeta med könsfördelningen i befordrings- och nomineringskommittéerna. Vidare visar rapporten att högskolorna sätter upp kvantitativa rekryteringsmål enligt regeringens föreskrifter och att detta leder till ökad andel kvinnor på de högre positionerna inom högskolorna (SOU, 2011). Denna slutsats stärks av en rapport från Universitetskanslersämbetet, som visade att andelen kvinnliga lektorer och professorer har ökat de senaste åren, speciellt bland de nyanställda. Detta antogs delvis bero på regeringens uppsatta rekryteringsmål (Universitetskanslersämbetet, 2013).

Betydelsefulla aspekter för implementering av jämställdhetsarbete i akademien.

Sammantaget visar forskningen att jämställdhetsarbetet ger effekt avseende andelen kvinnor i akademien. Utvecklingen är dock långsam (Dahlerup, 2010; SOU 2011:1). Hur implementering av jämställdhetsarbete förhåller sig till förbättrad jämställdhet i akademien är relativt outforskat (Dahlerup, 2010; SOU 2011; Timmers et al., 2009). Timmers med kollegor (2009) fann att många linjeledare och professorer uppfattade jämställdhetsarbete som ett byråkratiskt krav och som ett formellt pappersarbete. Bjuremark (2002) studerade i sin avhandling hur det inom akademien traditionella kollegiala ledarskapet förhåller sig till nya, mål- och resultatorienterade styrningsformer från regeringen. Hon diskuterar i sin avhandling komplexiteten i statliga mål för jämställdhet i förhållande till den autonomi som präglar akademien. Att leda sig själv har alltid varit en ledstjärna i akademien och detta kan göra det svårt att implementera riktlinjer som kommer utifrån och uppifrån. Samtidigt fann Bjuremark (2002) att besparingsmål från regeringen behandlades annorlunda än jämställdhetsmålen – medan besparingsmålen togs på stort allvar, behandlades jämställdhetsarbetet som ett frivilligt åtagande.

Teoretisk förståelse av jämställdhetsarbetet på högskolan. Efter en överblick över den forskning och den utvärdering som finns konstateras det i rapporten *Svart på vitt – om jämställdhet i akademien* (SOU, 2011) att det saknas en teoretisk och praktisk kunskapsförankring avseende jämställdhet och jämställdhetsarbete i akademien. Med detta menas att fynd från utredningar om jämställdhetsarbete i akademien inte sätts in i ett teoretiskt

ramverk eller analyseras utifrån forskning på jämställdhetsarbete inom andra fält. Delegationen för jämställdhet i högskolan har finansierat en stor mängd projekt som utförs lokalt på universitetet och presenteras i rapporter. Endast ett av dessa projekt, utfört av Ekman Rising och Vänje (2013), har studerat implementering av jämställdhetsarbete. Författarnas slutsatser är särskilt intressanta då de teoretiserar sina fynd utifrån tidigare forskning om jämställdhetsarbete och organisatoriskt förändringsarbete. I rapporten fastslogs att universitetet i fråga hade en god formell organisation för jämställdhet och att det har vidtagits många åtgärder för att förbättra jämställdheten. En svaghet som identifierades var bland annat att personal, både med och utan jämställdhetsansvar, ibland saknade en djupare förståelse för jämställdhetsarbetets syfte. Det tydligaste temat i rapporten gick i linje med tidigare forskning om jämställdhetsarbete: ledningen har stor betydelse för jämställdhetsarbetet. Ledare måste visa sitt stöd genom aktivt engagemang och praktisk handling utöver att ställa sig positiv till förändringen. Författarna föreslog fortsatt granskning av den psykosociala miljön och ledarskap i förhållande till jämställdhet. De uppmuntrade även utvärdering av vad som bidrar till fungerande jämställdhetsarbete (Ekman Rising & Vänje, 2013).

Sammanfattning. Sammanfattningsvis visar forskning om implementering av jämställdhetsarbete att ledaren har en central roll som förändringsaktör (Beer & Nohria, 2000; Fernandez & Pitts, 2007; Höök, 2003; Ng & Sears, 2011, Tatli & Özbilgin, 2009; Wahl et al., 2013). Tidigare forskning om implementering av jämställdhetsarbete i akademien visar att jämställdhetsmål ger effekt, även om utvecklingen avseende kvinnors representation på de högre posterna i akademien går långsamt (Bjuremark, 2002; Peterson, 2011; SOU, 2011; Timmers et al., 2009; Universitetskanslersämbetet, 2013). Det finns en mycket begränsad mängd forskning på vad som har betydelse för implementering av jämställdhetsarbete i akademien, och det saknas en teoretisk och praktisk kunskapsförankring om detta (Dahlerup, 2010; SOU, 2011; Timmers et al., 2009; van den Brink & Benschop, 2012). Föreliggande studie ämnar bidra till forskningen om implementering av jämställdhetsarbete i akademien genom att undersöka ledares förutsättningar att implementera jämställdhetsarbete.

Begreppet ledarskap

Akademiskt ledarskap. En kollegial princip för ledarskap har länge dominerat i akademien. Detta innebär att beslutsfattandet har legat i händerna på akademisk personal med liten eller ingen ledarskapsexpertis eller utbildning. Dessa beslut har sedan implementerats av administrationen som har haft begränsat inflytande över besluten (Lauwerys, 2008). På

senare tid har ledarskapet professionaliserats alltmer och akademien är ofta uppbyggd av en linjeorganisation där ledarna utgörs av en hybrid: en akademisk och administrativ roll (Bolden, Gosling, O'Brien, Peters, Ryan, & Haslam, 2012). Majoriteten av forskningen hittills har fokuserat på ledare i höga positioner i denna linjeorganisation, till exempel rektorer, dekaner och skolchefer (notera att namnen på dessa roller varierar mellan universitet). Dessa omnämns som akademiska ledare. Förmågor som har identifierats som viktiga är att tänka strategiskt, vara självsäker, öppen, villig att konsultera andra och att ha en förmåga att engagera andra (Bolden et al., 2012; Spendlove, 2007). Den viktigaste aspekten som forskningen visar hittills är dock akademisk trovärdighet. Detta har mindre med ledaren själv att göra, än hur andra förhåller sig till denna. Akademiker är benägna att tro, följa och lita på någon som har goda akademiska meriter (Bolden et al., 2012; Spendlove, 2007).

Utvecklingen från kollegialt till ett mer hybridartat och managementinspirerat ledarskap har medfört oklarheter om var den egentliga beslutsfattande makten ligger. Akademien verkar därför präglas av spänningar mellan akademisk personal och ledarfunktioner i linjeorganisationen (Henkel, 2005). I synnerhet har professorerna ett särskilt inflytande och utgör organisationens informella ledare. Detta skulle kunna kopplas till den för ledarskapet centrala akademiska trovärdigheten (Bolden et al., 2012). Bolden med kollegor (2012) undersökte i sin studie hur personal inom ett universitet förhåller sig till begreppet ledarskap. Det huvudsakliga fyndet var att människor endast ansågs vara ledare om de uppfattades arbeta på uppdrag av den egna gruppen, forma gruppidentitet och främja det som ligger i gruppens intressen. Ledarskap, i termer av påverkan, förknippades därför främst med handledare, lärare och professorer. Många ansåg också att de ledde sig själva och värderade akademisk autonomi mycket högt. Ledare i linjeorganisationen ansågs också vara akademiska ledare, men tillskrevs främst ha betydelse för att möjliggöra och konstruera en god arbetsmiljö (Bolden et al., 2012).

Problematisering av ledarskapsforskning. I organisationsteori finns det få fenomen som är så omskrivna, omdebatterade och förenade med förhoppningar som ledarskap (Alvesson & Spicer, 2012). Ledarens betydelse vid implementering av jämställdhetsarbete är ännu ett exempel på detta (Beer & Nohria, 2000; Fernandez & Pitts, 2007; Höök, 2003; Ng & Sears, 2011; Tatli & Özbilgin, 2009; Wahl et al, 2013). Trots att jämställdhetsforskning pekar på betydelsen av ledare och ledarskap som avgörande faktorer för framgång, är det tämligen otydligt vad begreppet egentligen syftar till och de flesta författare utelämnar helt en definition av begreppet. En central del av begreppet ledarskap är att det skiljer sig från *management*, vilket ungefär motsvarar svenskans begrepp organisering. Organisering handlar

om att styra och kontrollera genom processer, regler och strukturer. Ledarskap är individbundet och förbundet med interaktion med och inflytande över organisationen och andra individer (Alvesson & Spicer, 2012). En bred definition ges av Yukl (1989) som föreslår att ledarskap innebär att influera verksamhetsmål och strategier genom att påverka andras engagemang och delaktighet i beteende, samt inverka på gruppsammanhållning genom att påverka organisationskultur. Definitionen ringar in viktiga aspekter av begreppet, men är samtidigt för bred för att bli användbar i forskning och praktik (Alvesson & Spicer, 2012).

Alvesson och Spicer (2012) argumenterar att det i rådande diskurs om ledarskap saknas en teoretisk diskussion om och problematisering av begreppet. Utan definition och redogörelse för teoretisk utgångspunkt behandlas ledarskap ofta generellt och relativt ytligt, utan att det görs större åtskillnad mellan kontexter, professioner och personer. Ledarskap blir därför ett platt begrepp. Alvesson och Spicer (2012) föreslår ett pragmatiskt, men kritiskt, förhållningssätt i ledarskapsforskning där man ifrågasätter bilden av ledarskap som ett generellt och objektivt fenomen och samtidigt tillskriver det ledare gör en faktisk betydelse. För att göra detta behöver forskningen utgå ifrån ledarens perspektiv när ledarskapet studeras; hur förstår och utövar de ledarskap? För att göra detta förespråkas en kvalitativ ansats. Förhållningssättet innebär också att pragmatiskt, men kritiskt, använda sig av rådande modeller av ledarskap. Dessa behöver utvidgas, teoretiseras och sättas in i den aktuella kontexten för att komma till praktisk nytta. Hur samspelar ledarskap med den aktuella organisationen? Hur kan forskning om ledarskap integreras med annan psykologisk forskning och kunskap?

Denna studie ansluter sig till Alvessons och Spicers (2012) pragmatiskt kritiska förhållningssätt till ledarskapsforskning. Detta innebär studien har en kvalitativ ansats som utgår från ledarens perspektiv och därigenom undersöker hur samspelet mellan ledaren och kontexten får betydelse vid implementering av jämställdhetsarbete. Studien bygger på tidigare fynd om ledarskapets betydelse för implementering av jämställdhetsarbete och tillämpar begreppet akademiskt ledarskap, det vill säga: ledare med formellt ledaransvar som har en akademisk- administrativ roll. För att bredda dessa fynd studeras det akademiska ledarskapet utifrån Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) som beskriver förutsättningar som visats vara viktiga för implementering ur ett psykologiskt perspektiv.

Teoretiskt ramverk: Theory of Planned Behavior

Förutsättningar för akademiska ledares implementering av jämställdhetsarbete, det vill säga förutsättningar för de handlingar som utförs i syfte att omsätta riktlinjer i förändringsarbete, är ett hittills relativt outforskat område. En teori kan underlätta ett utforskande av ett nytt område genom ringa in relevanta aspekter att undersöka (Braun & Clarke, 2006). En teori som förklarar vad som underlättar och försvårar människors handlande och beteende tillämpas i denna studie och skapar den integration med psykologisk teori i forskning om ledarskap som Alvesson och Spicer (2012) förespråkar. Socialkognitiva teorier har som mål att beskriva den ömsesidiga påverkan som sker mellan individen och dennas sociala kontext och hur detta kan förklara beteende. Dessa teorier har individen som utgångspunkt för analys och förklarar hur tankar, känslor och handlingar samspelar med den sociala omgivningen (Van Lange, Kruglanski, & Higgins, 2012). Exempel på socialkognitiva teorier är Theory of Reasoned Action (TRA) (Ajzen & Fishbein, 1980), Theory of Planned Behavior (TPB) (Ajzen, 1991), Social Cognitive Theory (Bandura, 1986) och Mindset Theory of Action Phases (Gollwitzer, 1990). TPB är välanvänd i implementeringsforskning och har starkt forskningsstöd (Ajzen 2011; Ajzen, 2012; Francis et al., 2004; Hill, Mann & Wearing, 1996; Jimmieson, Peach & White, 2008; Maurer & Palmer, 1999; Michie, Johnston, Abraham, Lawton, Parker & Walker, 2005; van der Zee, Bakker & Bakker, 2002).

Tillämpningar av Theory of Planned Behavior. TPB är en teori som syftar till att förstå, predicera och förändra beteende i en specifik kontext (Ajzen 1991; Ajzen, 2012). Enligt Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991) behöver tre centrala förutsättningar vara på plats för att en person ska utföra ett beteende. Personen behöver vara övertygad om att beteende kommer att leda till en positiv konsekvens (Attityd), uppleva ett socialt tryck på ett beteende från sin omgivning (Subjektiv norm) och uppleva sig ha kontroll över utförandet av beteendet (Upplevd Beteendekontroll). TPB tar avstamp i en *reasoned action approach*, vilket betyder att teorin utgår från att beteende är en konsekvens av beslut som tas utifrån den beteenderelevanta information som finns tillgänglig för oss (Ajzen, 2012). TPB har tidigare tillämpats för att undersöka implementering av handlingar, strategier och beteenden i en mängd olika områden. Teorin har främst tillämpats i studier om implementering av evidensbaserad praktik i vården (Michie et al., 2005) och studier i syfte att förstå och predicera hälsorelaterade beteenden (Ajzen, 2012). Teorin har även använts för att förstå personals intentioner att stödja organisatorisk förändring (Jimmieson et al., 2008), för att förstå användningen av strukturerade intervjutekniker vid rekrytering (van der Zee, Bakker & Bakker, 2002), för att predicera ledares intentioner att ändra beteende utefter feedback

(Maurer & Palmer, 1999), för att kartlägga i vilken utsträckning ledare tillämpar benchmarking i sin verksamhet (Hill, Mann & Wearing, 1996) och för att förstå vad som påverkar HR- chefers intention att implementera *work-life balance* - policies (McCarthy, Darcy & Grady, 2010).

Förutsättningar för att ett beteende ska utföras. Enligt TPB föregås ett beteende av intentionen att göra det. Intentionen är en kognitiv representation av en individs beredskap att utföra ett beteende (Ajzen, 1991). Intentionen, i sin tur, grundar sig på de tre förutsättningarna attityd, subjektiv normer och upplevd beteendekontroll. Dessa tre förutsättningar är grundbulten i teorin, då förutsättningarna antas vara av stor betydelse för huruvida ett beteende utförs eller ej. Samtliga förutsättningar behöver finnas på plats. En central aspekt av teorin är att den är kontextspecifik, vilket innebär att dessa förutsättningar behöver specificeras i personens sammanhang (Ajzen, 1991).

Attityd. Attityd syftar till i vilken utsträckning en person värderar beteendet i fråga positivt eller negativt (Ajzen, 1991). Hur attityden kommer till uttryck beror på *behavior beliefs* och *outcome evaluation*. Den första aspekten, behavior beliefs, är tanken om att beteendet kommer att leda till en viss konsekvens, till exempel tanken att beteendet 'implementering av jämställdhetsarbete' kommer att leda till konsekvensen 'en mer jämställd arbetsplats'. Den andra aspekten, outcome evaluation, syftar till huruvida denna konsekvens värderas som positiv eller negativ, det vill säga huruvida en jämställd arbetsplats värderas som något eftersträvänt eller ej (Ajzen, 1991; Francis et al., 2004). Det är centralt att ta med båda dessa aspekter för att förstå attityden till ett beteende. Det spelar liten roll om en person ställer sig positiv till ett beteendes konsekvens, till exempel en jämställd arbetsplats, om personen inte tror att beteendet, implementeringen av jämställdhetsarbete, kommer att leda till den konsekvensen.

Subjektiv norm. Subjektiv norm syftar till personens upplevda sociala tryck på att utföra eller inte utföra ett beteende (Ajzen, 1991). Subjektiv norm antas bero på *normative beliefs* och *outcome evaluations*. Normative beliefs är personens antaganden om hur andra personer vill att de ska agera och antaganden om andras åsikter om beteendet i fråga. Outcome evaluations är den positiva eller negativa värderingen av dessa antaganden, det vill säga huruvida dessa personers åsikter är viktiga eller oviktiga för personen (Ajzen, 1991; Francis et al., 2004). Detta kan illustreras med en fortsättning på exemplet ovan. Det upplevda sociala trycket på att implementera jämställdhetsarbete beror på personens antaganden om vad andra individer i organisationen tycker om jämställdhetsarbete och på hur viktiga dessa individers åsikter är för personen. Ett upplevt socialt tryck på att implementera

jämställdhetsarbete antas uppstå när personen i fråga upplever att individer, vars åsikter är viktiga för personen, ställer sig positiva till att implementera jämställdhetsarbete.

Upplevd beteendekontroll. Ajzen (1991) argumenterar att betydelsen av *faktisk* kontroll är vedertagen – personen i fråga måste ha de faktiska resurser och verktyg som krävs för att utföra ett beteende. *Upplevd* beteendekontroll, däremot, är av större psykologiskt intresse och syftar till personens *upplevda* möjligheter att utföra beteendet. Upplevd beteendekontroll antas bero på *control beliefs* som handlar om hur säker en person upplever sig vara på att kunna utföra en handling. Centralt för begreppet upplevd beteendekontroll är att det är kontextspecifikt, och syftar därmed inte till individens självförtroende eller generella tilltro till sin egen förmåga. Control beliefs beror i sin tur på personens upplevelse av *externa och interna faktorer* som hindrar eller underlättar en handling (Ajzen, 1988; Francis et al., 2004). Viktiga externa faktorer återfinns i individens kontext, det vill säga i dess situation och organisatoriska sammanhang. Det måste finnas *möjlighet* och *tillfälle* för personen att utföra en viss handling. Hur stort socialt tryck personen upplever inom sin kontext och hur mycket en person tror att en handling kommer att leda till en viss positiv konsekvens har liten betydelse om individen inte upplever att det finns en faktisk möjlighet att utföra beteendet. Individen behöver de resurser, verktyg och den tid som krävs. En annan central extern faktor är andra personers agerande. För många handlingar är en individ *beroende av andra* för att kunna utföra det. Viktiga interna faktorer för att utföra ett beteende är *kunskap, färdigheter* och *förmågor*, och för att kunna utföra ett beteende behöver en person ha tillgång till adekvat information och känna sig kompetent att utföra ett beteende. En person kan ha en positiv attityd till och känna socialt tryck på att utföra en handling, men inte känna sig säker på hur. Detta kan åtgärdas med träning och utbildning (Ajzen, 1988).

Upplevd beteendekontroll används ofta synonymt med Banduras begrepp (1986) self-efficacy som definieras som en individs bedömning av sin förmåga att kunna utföra en serie handlingar för att hantera kommande situationer för att uppnå ett visst mål. Ajzen (1991) betonar att upplevd beteendekontroll är ett bredare begrepp som förstås i ett sammanhang där attityd, subjektiva normer och intentioner också inkluderas. Vidare tar upplevd beteendekontroll hänsyn till de externa faktorer som påverkar en individs intention att utföra ett beteende. Det är i denna, breda, bemärkelse begreppet används i föreliggande studie.

Metoder i tidigare studier om Theory of Planned Behavior. TPB har i forskning hittills främst tillämpats kvantitativt för att förstå, förklara och predicera intentionen att utföra ett beteende (Ajzen, 2012). Den kvantitativa delen, som oftast undersöks med hjälp av enkät, brukar dock föranledas av en kvalitativ studie när enkäten konstrueras. Detta är önskvärt för

att definiera och kartlägga de olika variablerna i undersökningsgruppens specifika kontext, för att sedan kunna utforma påståenden i en enkät som en undersökningsgrupp får skatta sig på (Francis et al., 2004). TPB kan också undersökas endast kvalitativt med hjälp av intervjuer och fokusgrupper. När TPB tillämpas i kvalitativa studier är syftet att få en djupare förståelse för och belysa hur individuella och organisatoriska förutsättningar ser ut för individer att utföra ett visst beteende och har därmed inte ambitionen att predicera intentionen att utföra beteendet som kvantitativa studier har (se som exempel van Breukelen, Peters & Kok, 2013; van der Zee, Bakker & Bakker, 2002). På grund av sitt starka stöd i implementeringsforskning och det tydliga ramverk som teorin erbjuder för att undersöka viktiga förutsättningar för implementering används TPB som utgångspunkt i denna studie. Detta är första gången som teorin används som ett ramverk för att studera akademiska ledares förutsättningar för implementering av jämställdhetsarbete i akademin.

Syfte

Syftet med denna studie är att med utgångspunkt i Theory of Planned Behavior undersöka akademiska ledares individuella, sociala och organisatoriska förutsättningar att implementera jämställdhetsarbete på ett svenskt universitet. Detta görs genom att besvara följande frågeställningar:

- Vad anser ledare om jämställdhetsarbetets betydelse?
- Vilket socialt tryck upplever ledare finns på att implementera jämställdhetsarbete?
- Vilka interna och externa faktorer har betydelse för hur säkra ledare upplever sig vara på att implementera jämställdhetsarbete?

Metod

Urval

Inklusionkriterier. Urvalet kan beskrivas som strategiskt i bemärkelsen att jag valde ut både organisation och deltagare utifrån kriterier som var relevanta ur teoretisk betydelse (Kvale & Brinkmann, 2009). En svensk teknisk högskola tillfrågades, och välkomnade ett samarbete om studien. Sedan specificerades inklusionskriterierna för studiens deltagare: 1) att de skulle vara anställda inom samma tekniska högskola 2) att de var akademiska ledare 3) att de var operativt ansvariga för implementering av jämställdhetsarbete 4) att detta jämställdhetsarbete syftade till att främja kvinnor 5) att de hade minst sex månaders

erfarenhet av implementering av jämställdhetsarbete. Totalt kontaktades tio personer via e-post där de blev informerade om studiens syfte och blev tillfrågade om de ville ställa upp på en intervju (Se Bilaga 1). Nio personer svarade på utskicket och alla erbjöd sig att ställa upp på intervjun. En av dessa nio svarade inte upp mot inklusionskriterierna och därför avböjdes detta erbjudande.

Organisatorisk kontext. Denna studie genomfördes i samarbete med en svensk teknisk högskola som därmed utgör den organisatoriska kontexten. I kvalitativ metod är det centralt att ge läsaren en fyllig redogörelse av kontexten för att kunna dra slutsatser utifrån dess resultat (Willig, 2008). För denna studie är en redogörelse för kontexten särskilt viktig då studien syftar till att undersöka akademiska ledares individuella, sociala och organisatoriska förutsättningar. Bakgrundsinformation har hämtats i möten med den tekniska högskolan, från rapporter om tidigare utvärderingar av universitetets jämställdhet och jämställdhetsarbete, från universitetets egna informationskanaler och från bakgrundsfrågor i intervjuerna.

Universitetets organisation. Här beskrivs den tekniska högskolans organisation uppifrån och ner utifrån dess hierarki som den såg ut 2014 med fokus på de organ som är relevanta för jämställdhetsarbetet. Universitetsstyrelsen är det övergripande organet som har det högsta ansvaret för universitetets verksamhet – vilket inkluderar jämställdhetsarbetet. Rektor har det operativa ansvaret för verksamheten i organisationen i sin roll som myndighetschef. Rektor utser fem vicerektorer som har särskilda verksamhetsuppdrag inom strategiarbete och en av dessa har ansvar för fakultetsförnyelse och jämställdhet. Universitetsförvaltningen leds av förvaltningschefen och ansvarar för administration och service för hela universitetet. Linjeorganisationen och universitetets verksamhet är organiserat i tio skolor. På varje skola finns en skolchef och en vice skolchef som tillsammans med skolans ledningsgrupp leder skolans institutioner och centra. Vice skolchef sitter inte direkt i linjen, men har en central roll som akademisk ledare. Utbildning och forskning sker både inom institutionerna och centra som utgörs av avdelningar och leds av avdelningschefer. Ingen av chefspositionerna i linjen är heltidstjänster, utan kombineras med professors- eller lektorstjänst. Cheferna väljs på fyra år och kan bli omvalda högst en gång.

Organiseringen av jämställdhetsarbete. Rektor är formellt huvudansvarig för jämställdhets- och mångfaldsfrågor. Enligt en rapport om den tekniska högskolans jämställdhetsarbete av Ekman Rising och Vänje (2013) kan den tekniska högskolans formella jämställdhetsarbete beskrivas utifrån två organiseringar och deltagarna i föreliggande studie ingick i en av dessa organisationer. Deltagarna ingick i en nätverksorganisation som har till

uppgift att utveckla och förnya fakulteterna och i detta inkluderas jämställdhetsfrågorna. Denna organisation implementerar jämställdhetspolicies genom jämställdhetsarbete och leds av vice rektor med ansvar för fakultetsförnyelse och jämställdhet. Varje nätverksmedlem har till uppgift att verka operativt för jämställdhet och fakultetsförnyelse på sin skola. Nätverket träffas några gånger per termin under ledning av vice rektor med ansvar för jämställdhet i syfte att följa upp jämställdhetsarbetet och utbyta erfarenheter. Nätverket utgörs av de tio skolornas skolchefer eller vice skolchefer, en från vardera skola. Skolchefen väljer själv om hen vill ingå i detta nätverk och därmed vara jämställdhetsansvarig på skolan eller delegera detta ansvar till vice skolchefen (Ekman Rising & Vänje, 2013).

Nätverksorganisationens arbete. Fram till idag har nätverket på den tekniska högskolan arbetat med att implementera jämställdhetsarbete genom att huvudsakligen arbeta med processerna kring rekrytering och karriärutveckling. Målet med detta är att främja jämställdhet och öka andelen kvinnor i fakulteterna (Ekman Rising & Vänje, 2013). De jämställdhetsansvariga har stor frihet att tolka uppdraget i syfte att anpassa uppdraget till den specifika kontext i vilken personen verkar som ledare. Här följer en sammanfattning av de vanligast förekommande typerna av jämställdhetsarbete som diskuterades i intervjuerna med studiens deltagare.

En typ av insats är att arbeta med sökkommittéernas sammansättning, så att båda könen är representerade i dessa. Man arbetar även med sökkommittéernas arbete genom att hjälpa dem att aktivt leta efter och locka kvinnor till att söka tjänster. Gemensamma utlysningar av tjänster är en annan strategi som man verkar för. Ytterligare en strategi är att verka för transparenta rekryteringsprocesser inom fakulteten där tjänster formellt utlyses och sökes. Jämställd karriärutveckling verkas för genom att skapa mer transparenta och strukturerade karriärutvecklingsprocesser. Detta arbete innebär bland annat att ge information om vad karriärstegen innebär och dialog med personal och deras chefer i syfte att följa upp personalens karriärutveckling. För att underlätta dessa insatser arbetar nätverket parallellt med förankring av jämställdhetsarbetet i den egna skolorganisationen. Att verka för utbildning i jämställdhet är ett exempel på detta.

Utvärderingar av jämställdhet och jämställdhetsarbete på universitetet. Enligt årsredovisningen för universitet 2013 utgör kvinnorna 30 procent av doktoranderna (inklusive doktoranderna med utbildningsbidrag), 23 procent av postdoktorerna, 22 procent av lektorerna (inklusive biträdande professorer) och 14 procent av professorerna (inklusive gästprofessorer och adjungerande professorer). Jämställdhetsprojektet *Inventera Kopplingen mellan Kön och faktisk Arbetsituation inom fakulteten* (2012) genomfördes på den tekniska

högskolan mellan 2010-2012 i syfte att kartlägga hinder och mekanismer som bidrar till ojämn könsfördelning. Forskarna identifierade ett antal mekanismer för exkludering och inkludering varav några var villkorad karriärutveckling, könsdiskriminering, mäns lojalitet mot andra män, ledarstil och omedvetenhet om mansdominans. Vidare visade kartläggningen att kvinnor tar ut mer föräldraledighet, tar mer administrativt ansvar och ansvar för sysslor som har låg status. Rapporten visade även att kvinnor upplevde en otydlighet gällande vilka förväntningar och möjligheter samt vilket handlingsutrymme de har. Jämställdhetsprojektet *Från Ord till Handling* (Ekman Rising & Vänje, 2013) genomfördes 2013 och syftade till att kartlägga och analysera hur det formella och informella jämställdhetsarbetet vid universitetet är organiserat och att identifiera utvecklingsområden. I rapporten konstateras att universitetet har en god formell organisation för jämställdhet och att det har vidtagits många åtgärder för att förbättra jämställdheten. Detta, menar författarna, leder dock inte hela vägen fram. En svaghet som identifierades var bland annat att både personal med och utan jämställdhetsansvar ibland saknar en djupare förståelse för jämställdhetsarbetets syfte. Det tydligaste temat i rapporten är ledningens betydelse för jämställdhetsarbete och hur ledare inte bara behöver ställa sig positiva till det, utan måste visa sitt stöd genom aktivt engagemang och praktisk handling. Utifrån dessa och många andra resultat uppmuntrar författarna tydligare samverkan mellan fakultet och administration samt utbildning som tydligt knyter an till verksamheten och som involverar kritisk reflektion. Författarna föreslår fortsatt granskning av den psykosociala miljön och ledarskap i förhållande till jämställdhet. De uppmuntrar även utvärdering av vad som bidrar till fungerande jämställdhetsarbete (Ekman Rising & Vänje, 2013).

Deltagare. Totalt intervjuades åtta personer och resultatet baseras på analys av sju av dessa intervjuer då det under en intervju framkom att deltagaren inte matchade inklusionskriterierna. Intervjupersonerna var alla skolchefer eller vice skolchefer på olika skolor och ingick i nätverket som verkar för jämställdhet och fakultetsförnyelse på högskolan. De hade därmed ansvar för det operativa jämställdhetsarbetet i fakulteten med fokus på framför allt rekrytering och karriärutveckling. Personerna hade vid intervjutillfällena haft sina ledarposter med tillhörande jämställdhetsansvar i varierande tidsperioder; mellan sex månader till fem år. Ledartjänsten var på halvtid och på sin andra halvtid var intervjupersonerna antingen professorer eller lektorer. För att skydda deltagarnas identitet presenteras inte information om ålder och kön.

Datainsamling

Då studiens syfte är av explorativ karaktär; att undersöka ledarnas förutsättningar att implementera jämställdhetsarbete, valdes intervjuer som datainsamlingsmetod då intervjuer öppnar upp för rika beskrivningar av deltagarnas egna erfarenheter (Willig, 2008).

Intervjuguide. Studien baseras på semistrukturerade intervjuer, vilket innebar att jag hade en intervjuguide (se Bilaga 2) med öppna frågor som var utformad utifrån i förväg framtagna teman. Syftet med en sådan öppen intervjuguide är att det tillåter utrymme för deltagaren att berätta fritt om de teman som den själv och intervjuaren anser vara mest centrala under samtalet (Bryman, 2002). Om en teoretisk analys ska tillämpas på intervjutexter, vilket var fallet i denna studie, är det centralt att materialet är rikt på aspekter av ämnet som har relevans för den teoretiska utgångspunkten. Det är därför viktigt att på förhand välja teoretisk utgångspunkt och konstruera intervjuguiden på ett sätt så att frågorna täcker in alla aspekter av den valda teorin (Kvale & Brinkmann, 2009), i detta fall TPB.

Vid utformningen av intervjuguiden användes riktlinjerna som Francis (2004) föreslår för de kvalitativa studier som alltid föregår kvantitativa undersökningar av TPB. Grundstrukturen för den här studiens intervjuguide utformades i enlighet med Francis (2004) föreslagna frågor utifrån TPBs tre domäner Attityd, Subjektiv norm och Upplevd beteendekontroll. Denna grundstruktur utvecklades sedan med några tillagda frågor och vissa omformuleringar för att passa bättre in i det organisatoriska sammanhanget. Utöver dessa frågor utformades frågor om intervjupersonens bakgrund på högskolan, om hur hen tolkar sitt uppdrag och frågor om konkreta exempel på implementering av jämställdhetsarbete. Dessa frågor inledde intervjun och utformades i syfte att skapa konkret diskussionsunderlag att ställa frågor om förutsättningarna för implementering av jämställdhetsarbete utifrån TPB. Bakgrundsinformation och exemplen på jämställdhetsarbetet användes sedan vid redogörelsen för den organisatoriska kontexten och deltagarna.

Intervjuer. Fem av intervjuerna genomfördes på deltagarnas kontor på avtalad tid. Två av intervjuerna blev inställda och genomfördes istället över telefon en vecka efter avtalad tid. Intervjuerna tog mellan 50 och 75 minuter. Intervjuguiden användes som ett underlag för intervjuerna men frågorna kom inte i samma ordning i någon av intervjuerna. Istället användes intervjuguiden som en checklista och frågorna ställdes när tillfälle erbjöds för att öka följsamheten och skapa flyt i intervjun. För att bättre förstå deltagarnas erfarenheter och tankar ställdes många följdfrågor där deltagarna ombads konkretisera sitt svar (Bryman, 2002). Intervjuerna spelades in med en ljudbandspelare och transkriberades av mig. Intervjuerna transkriberades ordagrant vilket innebar att jag inkluderade ofullständiga

meningar och ord samt ljud som ”ehm” och ”mm”. Ickeverbalt innehåll som suckar och skratt exkluderades då det var innehållet, snarare än nyanser i språket, i intervjuerna som var det viktigaste i förhållande till studiens syfte och metod (Willig, 2008).

Vetenskapsteoretisk utgångspunkt

I god kvalitativ forskning bör forskaren redogöra för sin vetenskapsteoretiska utgångspunkt för att tydliggöra hur hen förhåller sig till sina data och resultat (Willig, 2008). Denna studie och analys tar sin utgångspunkt i kritisk realism som ställer sig emellan konstruktionism och essentialism. Detta innebär att jag utgår ifrån att individer upplever sin verklighet subjektivt och att denna subjektiva upplevda verklighet formas av individens sociala kontext (Braun & Clarke, 2006). Samtidigt, i likhet med essentialismen och positivismen, anser jag att det finns en verklighet som begränsar dessa subjektiva upplevelser och att denna verklighet både är observerbar och sann (Braun & Clarke, 2006; Bryman, 2002). Bhaskar (1989) fångar kärnan i detta när han skriver ”vi kan endast förstå - och därmed förändra – den sociala verkligheten om vi identifierar de strukturer som är i verksamhet och som ger upphov till dessa skeenden” (Bhaskar, 1989, s.2). Implikationen som min vetenskapsteoretiska utgångspunkt har för denna studie är att jag antar att aspekter av den tekniska högskolans organisation och kultur som har betydelse för implementering av jämställdhetsarbete kan undersökas genom att undersöka ledarnas upplevelse av dessa aspekter.

Analys

Teoridriven tematisk analys. Vid analysen av de transkriberade intervjuerna genomfördes en teoridriven tematisk analys i enlighet med riktlinjerna som anges av Braun och Clarke (2006). Den tematiska analysen är inte knuten till en specifik vetenskapsteoretisk utgångspunkt, utan är en analysmetod som kan användas i kombination med många olika skolor i syfte att hitta mönster i text. Dessa mönster formuleras i teman som fångar essensen i materialet i förhållande till frågeställningarna som undersöks (Braun & Clarke, 2006).

Tematisk analys kan genomföras induktivt genom att teman formuleras utifrån materialet (nedifrån och upp) eller deduktivt genom att materialet analyseras med hjälp av i förväg framtagna teman (uppifrån och ned). I denna studie tillämpades en deduktiv analys, även kallad teoridriven analys (Braun & Clarke, 2006). Analysmetoden innebar att en teori, Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), explicit styrde analysen i bemärkelsen att huvudteman togs fram i förväg utifrån teorin och endast material som var relevanta för dessa

teman inkluderades i analysen samt resultatet (Braun & Clarke, 2006). De huvudteman som jag tog fram utifrån TPB presenteras i Tabell 1.

Tabell 1

Presentation av huvudteman utifrån Theory of Planned Behavior

Förutsättning	Huvudtema
Attityd	Tema 1. Tankar om jämställdhetsarbetets konsekvenser
Subjektiv norm	Tema 2. Värdering av de tänkta konsekvenserna Tema 3. Uppfattning om hur andra personer i organisationen ser på jämställdhetsarbete
Upplevd beteendekontroll	Tema 4. Tillskriven betydelse av andra personers åsikter om jämställdhetsarbete för implementering av jämställdhetsarbete Tema 5. Faktorer i organisationen som främjar implementering av jämställdhetsarbete Tema 6. Faktorer i organisationen som hindrar implementering av jämställdhetsarbete Tema 7. Kunskaper och färdigheter som främjar implementering av jämställdhetsarbete Tema 8. Kunskaper och färdigheter som saknas för upplevd möjlighet att implementera jämställdhetsarbete

Analysprocessen. I enlighet med min vetenskapsteoretiska utgångspunkt i kritisk realism hade jag ett semantiskt förhållningssätt vid arbetet med materialet. Detta innebar att jag som forskare inte sökte efter mening bortom det som stod uttalat i intervjutexterna, utan identifierade i stället meningsbärande enheter utifrån den explicita, uppenbara betydelsen i intervjuerna. Materialet kategoriserades utifrån mina huvudteman och själva tolkningen ägde rum när jag beskrev de mönster jag fann i det temakategoriserade materialet i mer abstrakta, sammanfattande termer i så kallade underteman (Braun & Clarke, 2006). Nedan beskrivs analysprocessen steg för steg som gjordes i enlighet med Braun och Clarkes (2006) riktlinjer.

Vid den första genomläsningen av det transkriberade materialet togs alla meningsbärande citat och passager som var relevanta för de på förhand framtagna huvudtemana samt frågeställningarna ut. Samtliga utvalda citat och passager sorterades in under något av dessa åtta teman. De delar av intervjuerna som inte berörde dessa åtta i förväg framtagna teman exkluderades från analysen. I nästa steg identifierade jag ett tema för varje uttagen meningsbärande passage i syfte att extrahera kärnan i samtliga citat och passager. Dessa teman kallas här passageteman för att inte blanda ihop dem med huvudteman eller underteman. När jag hade fångat kärnan i varje citat och passage i ett passagetema sökte jag efter mönster bland alla passageteman som var kategoriserade under samma huvudtema och länkade samman de passageteman som hade gemensam innebörd till kluster, som sedan utgjorde så kallade underteman till de teoribundna huvudtemana. På detta sätt hittades

mönster i materialet. När alla passageteman och underteman hade identifierats i det transkriberade materialet lästes alla uttagna passager tillsammans med passageteman och underteman igen. Vid denna genomläsning reviderades vissa passageteman och underteman utifrån principerna om intern homogenitet och extern heterogenitet. Detta innebär att varje tema behöver vara internt sammanhängande och samtidigt skilja sig tydligt från andra teman. De underteman som understöddes av passageteman i flest intervjuer eller som understöddes av många passageteman från en enskild intervju, och därmed utgjorde en central del i den intervjun, inkluderades i resultatet. De underteman som var understödda av passager från få intervjuer eller som ägnats lite utrymme i någon av intervjuerna exkluderades. Det sista steget i databearbetningen innebar att jag bestämde slutgiltiga namn för alla underteman och redogjorde för varje temas innebörd i en beskrivning av dess innehåll. Dessa beskrivningar stöddes med exempel på citat och passager som utgjort grundmaterialet till dessa underteman.

Förförståelse

I god kvalitativ forskning reflekterar forskaren kritiskt över de sätt hennes erfarenheter, åsikter och värderingar formar utformandet av studien och tolkningen av resultatet (Willig, 2008). Transparens gällande forskarens egna intressen är särskilt viktigt i studier som har den politiska kopplingen jämställdhetsforskning har (Ely & Padavic, 2007). Området för den här studien grundas i mitt personliga intresse för samhällsfrågor och i synnerhet jämställdhetsfrågor. Min genuina vilja att skapa förändring gällande kvinnors inflytande i samhället har bidragit till formuleringen av frågeställningarna och påverkat analysen i bemärkelsen att jag gärna vill identifiera kritiska områden för utveckling. Vidare är jag själv ung kvinna och oavsett vilken karriärbana som väntar, tillhör jag samhällsgruppen som den här studien - i ett större perspektiv - syftar till att underlätta för inom akademien. Studien påverkas således av att jag har egna intressen i studiens syfte. Slutligen har jag befunnit mig inom den akademiska miljön vid ett annat universitet än det som studeras de sista sju åren som student. Detta har bidragit till en förförståelse om hur den akademiska organisationen och hierarkin fungerar.

Etiska överväganden

Studien utformades och genomfördes i enlighet med Vetenskapsrådets fyra forskningsetiska huvudkrav för humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning: Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002).

De första två kraven, informationskravet och samtyckeskravet, uppfylldes genom att deltagarna i studien blev informerade om syftet med studien både skriftligt när de först blev kontaktade och sedan muntligt i början av intervjun. De blev informerade om att deltagandet var frivilligt och att de kunde avbryta sitt deltagande när som helst. De blev även informerade om att resultatet från studien skulle återkopplas till den tekniska högskolan. De samtyckte till detta genom att tacka ja till och genomföra intervjun.

Kravet på konfidentialitet uppfylldes genom att alla dokument och inspelningar med deltagarnas namn förvarades på en lösenordsskyddad hårddisk under studien. Vidare avidentifierades alla deltagare genom att i texten skydda deras namn, ålder och kön. När citaten redogörs för i resultatet anges bokstäver i stället för namn. Fullkomlig avidentifiering är dock inte möjlig, då detaljer om den organisatoriska kontexten gör att man skulle kunna identifiera vilken organisation och vilken grupp av personer jag har rekryterat deltagare ifrån. Då det finns en etisk problematik i detta avseende konfidentialitet, diskuterades dessa villkor med samtliga deltagare i början av intervjun då de informerades om att det i rapporten skulle framgå vilken organisation det rör sig om. Samtliga deltagare godkände dessa villkor. För att skydda deltagarna så långt som möjligt har jag valt att inte skriva ut organisationens namn i texten.

Nyttjandekravet, som innebär att information som insamlats om specifika individer inte får utlämnas till andra för kommersiella ändamål är uppfyllt. Information om specifika individer utlämnades inte till någon och rapportens resultat tjänade inte kommersiella ändamål.

Resultat

I följande avsnitt presenteras resultaten från analysen utifrån de förutsättningarna Attityd, Subjektiv Norm och Upplevd beteendekontroll.

Tabell 2

En översikt över huvudteman och underteman

	Attityd		Subjektiv norm	
Huvudtema	Tema 1. Tankar om jämställdhetsarbetets konsekvenser	Tema 2. Värdering av de tänkta konsekvenserna	Tema 3. Uppfattning om hur andra personer i organisationen ser på jämställdhetsarbete	Tema 4. Tillskriven betydelse av andra personers åsikter om jämställdhetsarbete för implementering av jämställdhetsarbete
Undertema	1a. Främsta önskad konsekvens: öka andelen kvinnor 1b. Jämställdheten går sakta framåt 1c. Befintligt jämställdhetsarbete ger inte tillräckliga resultat 1d. Förändringar avseende jämställdhet behöver ske utanför organisationen	2a. Jämnare könsfördelning för en mer kreativ och inkluderande miljö 2b. Brist på resultat minskar motivationen	3a. Öppet stöd, men passivt motstånd 3b. Olika uppfattning om skolchefens inställning	4a. Skolchefens och skolledningens aktiva stöd är nödvändigt 4b. Passivt motstånd försvårar jämställdhetsarbete 4c. Den högsta ledningen kan skapa ett tryck på jämställdhetsarbete
	Upplevd beteendekontroll			
Huvudtema	Tema 5. Faktorer i organisationen som främjar implementering av jämställdhetsarbete	Tema 6. Faktorer i organisationen som hindrar implementering av jämställdhetsarbete	Tema 7. Kunskaper och färdigheter som främjar implementering av jämställdhetsarbete	Tema 8. Kunskaper och färdigheter som saknas för upplevd möjlighet att implementera jämställdhetsarbete
Undertema	5a. Centralt styrd rekrytering skapar gemensamma mål 5b. Dubbla hierarkier gör professorstiteln viktig 5c. Fördelar med att sitta i och vid sidan om linjen 5d. Nätverksorganisationen ger viktig input	6a. Individualistisk utgångspunkt står i kontrast till jämställdhetsarbetets gemensamma 6b. Professorernas autonomi gör ledning av jämställdhetsarbete komplext 6c. Att sitta vid sidan om linjen: Att ha ansvar med begränsade befogenheter	7a. Att kunna förankra och påverka i direkt dialog 7b. Envishet balanserat med tålmodig diplomati	8a. Verktyg för att förankra jämställdhetsarbete och hantera motstånd 8b. Önskar verktygslåda med konkreta jämställdhetsprojekt

Attityd

Tema 1. Tankar om jämställdhetsarbetets konsekvenser.

1a. Främsta önskad konsekvens: öka andelen kvinnor. De flesta av ledarna uttryckte tydligt vad de främst önskar att jämställdhetsarbetet ska leda till; en jämnare könsfördelning i fakulteten genom att öka andelen kvinnliga anställda. Detta beskrevs inte som en faktisk konsekvens av jämställdhetsarbetet då ledarna uppfattade att utvecklingen avseende jämn könsfördelning går trögt. Snarare formulerades detta som en önskad konsekvens; en strävan och ett mål för arbetet i framtiden. Några ledare motiverade denna önskade konsekvens utifrån det tapp av kvinnor som sker för varje steg i den akademiska hierarkin. Andra ledare uttryckte att detta var det mål som formulerats gemensamt på den tekniska högskolan:

Ledare A: *[Vi har] ett tydligt mål: öka kvinnliga andelen i fakulteten, öka andelen kvinnliga doktorander.*

1b. Jämställdheten går sakta framåt. Gällande faktiska konsekvenser av jämställdhetsarbetet beskrev några ledare en långsam positiv utveckling. Tankarna om denna utveckling beskrevs på ett generellt och försiktigt sätt. Av några ledare framhölls tankarna om denna utveckling som ett argument för att jämställdheten på universitetet åtminstone inte går bakåt:

Ledare B: *Jag vill inte påstå rusa fram... Men det liksom, frågan har börjat att bubbla och jag tycker att siffrorna senare, som inte är lysande på något sätt, men det går inte åt fel håll utan det går...*

1c. Befintligt jämställdhetsarbete ger inte tillräckliga resultat. I flera av intervjuerna uttryckte ledarna en frustration kring bristen på tillräckliga resultat av jämställdhetsarbete. I några intervjuer uttrycktes dessa tankar i förhållande till berättelser om specifika strategier eller satsningar, till exempel att arbeta med könssammansättningen av en sökkommitté eller att göra riktade ekonomiska satsningar på nyrekryterade kvinnliga forskare. En ledare beskrev resultatet av ett implementerat jämställdhetsarbete som ett misslyckande.

Ledare C: *Jag hade ju lite roligt om man tänker på efter det här när jag bara satt och tänkte efteråt att det här var ju misslyckat. Jag sa det att det finns mer Anders i vår*

ledningsgrupp idag än kvinnor...

Flera av ledarna förde också en mer generell diskussion kring konsekvenserna av jämställdhetsarbete över tid. Dessa tankar präglades av en viss uppgivenhet.

Ledare D: ... Och det vi kan göra det är liksom mer transparens och sen göra riktade satsningar, men det är ändå så att vi kommer inte komma jättelångt, vi kommer inte komma jättelångt med det.

1d. Förändringar avseende jämställdhet behöver ske utanför organisationen. De flesta av ledarna delgav tankar om att förutsättningarna för jämställdhetsarbete kräver rimliga förväntningar på jämställdhetsarbetets konsekvenser; förändring kan inte tvingas fram. Förutsättningar gällande jämställdhet är dåliga, menade ledarna; det är en begränsad mängd kvinnor på många av utbildningarna och det är mycket få kvinnor utanför fakulteten som söker utlysta tjänster.

Ledare E: Det är helt enkelt att vi inte har så många kvinnliga studenter på våra utbildningar. Vi kan inte förvänta oss miracles. Men om det kommer 3 procent kvinnor på data, varför ska vi då plötsligt ha 30 procent kvinnor i fakulteten, det går ju inte. Du kan ju inte tvinga på det systemet, det är onaturligt. Så att ja... vi måste ju ha rimliga förväntningar.

Detta innebar tankar om att det egna jämställdhetsarbetet försöker förändra något som egentligen bäst kan påverkas utanför organisationen och på en tidigare nivå i utbildningsväsendet. Att det är så få kvinnor inom den egna fakulteten, menade många av ledarna, har i stor utsträckning att göra med hur människor formas av samhällets strukturer och normer i en ung ålder. Frågan rör egentligen hur unga tjejer ska lockas till att välja naturvetenskapliga linjen på gymnasiet och sedan söka in på tekniska linjer när de börjar högskolan. Därför krävs det lång tid innan det kommer att ske en stor förändring avseende könsfördelning och denna påverkas inte i större utsträckning av jämställdhetsarbetet inom den egna organisationen.

Ledare F: *Alltså den här frågan du egentligen lyfter [om jämställdhet på den tekniska högskolan]... den är vidare än [Namnet på universitetet] egentligen om vi hårdtrar diskussionen... Därför att den har att göra med strukturen i vårt samhälle överhuvudtaget, och nu kanske jag låter lite... vad ska jag säga... negativ... men det har att göra med hur uppfostrar vi våra barn egentligen, vad ger vi dem för värderingar från 2-3 års ålder?*

Tema 2. Värdering av de tänkta konsekvenserna.

2a. Jämnare könsfördelning för en mer kreativ och inkluderande miljö.

Värderingen av en jämnare könsfördelning i fakulteten som en önskad konsekvens var uteslutande positiv bland de ledare som diskuterade ämnet. Huvudsakligen framhölls att en jämnare könsfördelning skulle kunna leda till en rikare och mer kreativ miljö som i förlängningen skulle kunna påverka forskningen i positiv riktning. Vidare argumenterade några av ledarna för en jämnare könsfördelning utifrån den etiska principen om alla människors lika värde och vikten av att en statligt finansierad organisation ska värna om detta i form av att verka för en inkluderande miljö.

2b. Brist på resultat minskar motivationen. Flera ledare berättade om hur frånvaron av resultat och synlig effekt av jämställdhetsarbetet minskade motivationen att jobba vidare med frågan. Detta kom till uttryck då några av ledarna beskrev hur arbete som inte leder till förändring avseende jämställdhet kan leda till en period då jämställdhetsarbete inte prioriteras. Investeringen av tiden i jämställdhetsarbetet behöver visa sig vara värd det, berättade ledarna, då det är ett energikrävande arbete som sker på bekostnad av den egna forskningen.

Ledare E: *Det handlar om att jag ger mig tiden, men om jag inte kommer någon vart eller om jag får andra uppgifter så kommer jag också behöva sluta med det.*

Utebliven förändring trots implementerat jämställdhetsarbete beskrevs av några ledare som frustrerande och otacksamt, vilket gör att motivationen till arbetet sänks.

Ledare C: *Det är ju frustrerande, det har man ju känt som nu eftersom hösten var såhär... både med den här kursen och sedan hela prefektvals... att... först är det frustration och aggression och lite ilska och irritation och sen kan man ju hamna i*

något som heter uppgivenhet och det är lätt att man hamnar där alltså. Jaa... så det... det är väl nära där, men sen får man komma ihåg att det är viktigt igen.

Resultat Subjektiv norm

Tema 3. Uppfattning om hur andra personer i organisationen ser på jämställdhetsarbete.

3a. Öppet stöd, men passivt motstånd. Attityderna till jämställdhetsarbete i organisationen beskrevs av ledarna som mycket spridda; det finns falanger som arbetar mycket aktivt för jämställdhet och andra falanger som uppfattas som helt omedvetna om arbetet och dess syfte.

Ledare G: ... Ja... det finns nog hela spektrat tror jag, från de som ser det som väldigt viktigt till de som tycker att det bara är larv.

Samtliga ledare uttryckte att jämställdhetsfrågan är så pass förankrad i organisationen att den absoluta majoriteten av personalen är för jämställdhet 'på pappret'. De beskrev att det inte finns något öppet eller aktivt motstånd mot jämställdhetsarbetet, men att traditionella tankemönster och beteenden sitter i när förändring väl ska till; det sker med ryggmärgen. Flera av ledarna beskrev hur detta mer dolda, passiva motstånd till jämställdhetsarbete finns på flera nivåer i organisationen. Det är dolt i bemärkelsen att ingen uttalar öppen kritik mot arbetet. Motståndet är passivt i meningen att man i organisationen inte alltid är villig att investera de ansträngningar och bortprioriteringar som jämställdhetsarbete medför.

Ledare D: Ja alltså alla är ju emot krig va, men när det börjar kosta något det är då det är frågan lite, när det handlar om att förändra sig och då ehhh... Ja asså jag uppfattar liksom ledningsfunktioner och liksom i organisationen tycker folk att det är bra, det är viktigt... men samtidigt så finns det så liksom outtalat, vem är professor, hur ser en professor på [Namnet på universitetet] ut? Det är ändå en man.

Ledare C: Jag tror att det är det är det största problemet med hela jämställdhetsarbetet överhuvudtaget, det är att det mesta sker helt omedvetet och inte illa ment och inte illa mot kvinnor och inte mot någonting utan det är bara det att han

är ju så bra och att dessutom då säga att man inte har tänkt helt jämställt är det som att tala om att den personen inte var tillräckligt bra...

Vidare uppfattade några ledare att en del personer i organisationen anser att jämställdhetsarbete är lite löjligt och att frågan är urvattnad. Ledarna berättade om hur personal ibland tycker att man som ledare tjarar när frågan tas upp eftersom de tycker att de redan har pratat så mycket om frågan. Personalen räknar upp antal kvinnor på arbetsplatsen på rutin och tröttnar på att prata om jämställdhet när de inte får en konkret metod att arbeta utefter. Ledare A beskrev hur personalen kan uttrycka detta.

Ledare A: Ja... men ska vi räkna upp hur många kvinnor vi har nu igen... ok då gör vi det igen...

3b. Olika uppfattning om skolchefens inställning. Skolchefens inställning till jämställdhetsarbete kom upp i de flesta intervjuerna och ledarna hade olika uppfattning om den egna skolchefens inställning och attityd till jämställdhetsarbete. Några vittnade om att skolchefen ställde sig positiv och aktivt stödjande till jämställdhetsarbetet genom att prioritera frågan och verkställa de beslut som jämställdhetsarbetet fordrar. En ledare beskrev att skolchefen lyssnade, men inte agerade utefter det. En annan ledare beskrev att det verkade som att skolchefen uppfattade ledaren som jobbig och tjarig när hen med stor ansträngning försökte implementera en jämställdhetspolicy.

Tema 4. Tillskriven betydelse av andra personers åsikter om jämställdhetsarbete för implementering av jämställdhetsarbete.

4a. Skolchefens och skolledningens aktiva stöd är nödvändigt. Flera ledare lyfte att åsikter hos personer i ledande position inom den egna skolan är viktiga. De menade att ledare i den egna skolorganisationen inte bara behöver ställa sig positiva till jämställdhetsarbete, utan behöver vara övertygade om dess syfte. Eftersom implementeringen av jämställdhetspolicies kräver en mängd olika små beslut där intervjupersonerna själva inte har insyn, krävs det att jämställdhetsarbetet är verkligt förankrat så att det gemensamma målet för jämställdhet präglar dessa beslut.

Forskaren: Vilka är det man behöver övertyga, alltså i organisationen för att det ska komma till stånd en förändring?

Ledare C: *Ja det är alla som har beslutande makt... eller beslutande rätt, för det är ju det jag har insett, det är mikrobefäl och då är det avdelningschefer och prefekter och skolchef och det är rektor.*

Intervjupersonerna arbetar alla nära skolchefen i många olika frågor, bland annat i jämställdhetsfrågan, och att ett fungerande samarbete är mycket viktigt kom upp i flera intervjuer. De flesta av ledarna uttryckte att den egna skolchefens åsikter om jämställdhetsarbete hade mycket stor betydelse och att det var den roll i organisationen vars åsikter betydde mest. Då skolchefen sitter på den beslutsfattande makten, är skolchefen nyckeln för att som jämställdhetsansvarig ledare få mandat i jämställdhetsfrågan. Tre av ledarna berättade om vikten av att skolchefen behöver demonstrera sitt stöd genom att uttryckligen uttala vikten av jämställdhetsarbete och fatta beslut som påverkar implementeringen av jämställdhetsarbetet i positiv riktning. En ledare berättar om hur implementeringen av en jämställdhetsutbildning lyckades:

Ledare C: *Att vi har fått honom att skriva att det är obligatoriskt, det låter tråkigt, men det kändes på något sätt att då signalerade skolchefen åtminstone att det här var viktigt och att det inte var förhandlingsbart.*

En ledare lyfte att ett annat sätt för skolchefen att visa att denne tar frågorna på allvar är att inte komma med alternativa förklaringar till problematik gällande jämställdhet, utan att äga frågan genom att erkänna att det finns reella problem inom den egna organisationen. Sammanfattningsvis beskrev ledarna ledningens åsikter om jämställdhet som centralt i bemärkelsen att dessa personers aktiva stöd är nödvändigt i deras roll som möjliggörare för implementeringen då de har den beslutsfattande makten.

4b. Passivt motstånd försvårar jämställdhetsarbete. Det dolda, passiva motståndet i organisationen finns på flera nivåer och tillskrevs av flera ledare stor betydelse för hur, om och i vilken utsträckning jämställdhetsarbete implementeras. Bristen på en genuint positiv inställning till jämställdhetsarbete i organisationen medför merarbete för ledarna. Detta gör att implementering av jämställdhetsarbete saktas ned och blir ansträngande.

Implementeringsprocessen kräver många små beslut och när personer med makt i dessa beslut kontinuerligt behöver övertygas om syftet med besluten blir implementeringen särskilt ansträngande.

Ledare C: *Ja men då går vi en kurs. Det kan ju inte, hur svårt kan det vara? Och så börjar man sondera marknaden på det och så hittar man jättebra alternativ och så ska man göra upphandling för det då stöter man på liksom oj, måste det kosta så mycket? Oj måste ni gå så många dagar? Oj, kan det här ämnet vara så svårt? Då måste man då redan först tala om att det här är jättebra, att det är jätteviktigt, att det är just den här kursen som kommer liksom frälsa oss, vilket man kanske inte själv vet för man har inte gått kursen, men man måste börja... Sen ska man övertala skolchefen om det, sen ska man övertala förvaltningschefen om det.*

Jämställdhetssatsningar och jämställdhetspolicier behöver förklaras och försvaras, men då de inte är tvingande kan betydelsefulla aktörer ibland ignorera besluten. Ibland betyder detta passiva motstånd att jämställdhetssatsningar inte kan implementeras för att besluten helt enkelt inte följs. Andra gånger utgörs det passiva motståndet av ett ifrågasättande av jämställdhetsstrategier, berättade några ledare. Det är passivt i bemärkelsen att syftet med strategierna inte ifrågasätts, men att konsekvenserna av implementering av jämställdhetssatsningar, som exempelvis bortprioriteringar av manliga kandidater, kan kritiseras. Detta kan leda till att man som ledare drar sig för att implementera en viss strategi.

Ledare B: *När en kvinna ställs mot nio män är det klart att... Ehm... De andra åtta väljs bort... Ehm... Det skulle kunna funka, det är inte omöjligt, men man skulle kunna få ifrågasättande av omgivningen om det är en bra lösning att göra på det här sättet.*

Att omgivningens negativa åsikter är betydelsefulla för ledarnas tillvägagångssätt vid implementering av jämställdhetsarbete visades också när flera ledare berättade hur de döper om jämställdhetsarbete till något annat, till exempel mångfaldsarbete eller ledarskapsutbildning.

Ledare A: *Det ger ju en chans till nystart om diskussionen om jämställdhet... I och med att det har liksom... I någon mening tjatats ett tag eller funnits med... Men det händer inte så mycket... Ja, då kan man ta ett nytt grepp och prata om mångfald istället.*

4c. Den högsta ledningen kan skapa ett tryck på jämställdhetsarbete. Vad universitets högsta ledning anser om jämställdhetsarbete uttrycktes vara betydelsefullt av

några intervjupersoner. En ledare tyckte att det var positivt att högsta ledningen uttalar att jämställdhet är viktigt och beskrev hur det diskussionsklimat som råder där påverkar hela organisationen. En annan ledare uttryckte det i mer normativa termer; det hade varit bra om högsta ledningen hade lett med mer föregående exempel och aktivt demonstrerat sina åsikter, då det annars är svårt att ta jämställdhetsarbete på allvar på skolnivå. Några ledare uttryckte att påtryckningen från vice rektor med jämställdhetsansvar är viktigt för den egna implementeringen av jämställdhetsarbete. Därmed *kan* högsta ledningen utföra ett tryck på jämställdhetsarbete, men det rådde olika uppfattning bland ledarna om detta faktiskt är fallet.

Upplevd beteendekontroll

Tema 5. Faktorer i organisationen som främjar implementering av jämställdhetsarbete.

5a. Centralt styrd rekrytering skapar gemensamma mål. En ledare berättade om hur ledarens skola relativt nyligen genomfört organisationsförändring i syfte att fördela skolans pengar mer centralt och utifrån lite annorlunda kriterier än tidigare. Detta krävde en lång process som involverade hela personalen genom diskussioner och omröstning. I samband med denna förändring var skolan också tvungen att börja styra rekryteringsprocesser från skolans sida. Ledaren uppfattade att förändringen avseende finansiering medförde att personalen började tänka mer utifrån ett helhetsansvar vid rekrytering; man rekryterar till skolan och inte bara till sin egen forskargrupp. I och med den demokratiska process förändringen innebar, finns nu ett mer förankrat stöd för de gemensamma, organisatoriska målen. Detta, menade ledaren, skapar goda förutsättningar för att kunna jobba mer aktivt med hela skolan för att få in fler kvinnor till fakulteten.

5b. Dubbla hierarkier gör professorstiteln viktig. Flera av ledarna framhöll betydelsen av att själv vara professor för att få mandat och trovärdighet i sitt arbete i den akademiska världen. Detta har att göra med de dubbla hierarkier som finns i organisationen: linjeorganisationen med skolchef och rektor i toppen samt den akademiska hierarkin där professorerna har högst status. Man vinner mycket på att vara i toppen av båda dessa, menade intervjupersonerna.

Ledare D: Det är en sak att få ett uppdrag liksom men... Det är en annan sak med trovärdigheten och då tror jag att på något vis för att folk ska lyssna på måste man i den här miljön, att det är lättare om man är professor att de har någon sorts...

förtroende för vem man är. Och det kan man tycka att det skulle inte spela någon roll, men det tror jag spelar roll i alla fall.. ja, det är lite uppbyggt så...

Vikten av att själv vara professor när man har ett jämställdhetsansvar aktualiseras särskilt i förhållande till andra professorer.

Ledare G: Asså vissa struntar blankt i om man är professor eller inte... Men professorerna har svårt att se att någon som inte är professor ska ha mandat i den här saken.

5c. Fördelar med att sitta i och vid sidan om linjen. En av intervjupersonerna som själv var skolchef beskrev detta som en stor fördel. Detta innebär att man har stor beslutsfattande makt och stor möjlighet att förändra och detta, ansåg intervjupersonen, är en förutsättning för att på ett effektivt sätt kunna implementera jämställdhetsarbete. En annan stor fördel är att det ger jämställdhetsarbetet mer tyngd och allvar. Detta stod dock inte oemotsagt. En annan intervjuperson framhöll fördelar med att sitta vid sidan av skolchefen som vice skolchef, förutsatt att man har skolchefens stöd i frågan. Detta motiverades med att man genom denna position får större utrymme att arbeta diplomatiskt med jämställdhetsfrågorna. Eftersom man inte är personalens högsta chef på skolan, är de inte i samma beroendesituation till en själv rent ekonomiskt och detta har fördelar när man ska arbeta med förankring av jämställdhetsarbetet i organisationen.

5d. Nätverksorganisationen ger viktig input. Flera av ledarna framhöll betydelsen av nätverket samtliga intervjupersoner ingår i och som leds av vice rektor med ansvar för jämställdhet. Nätverket är viktigt för att utbyta erfarenheter, få inspiration, få nya förslag på insatser och få feedback på det egna arbetet. Då de jämställdhetsansvariga ledarna har stor frihet att tolka sitt uppdrag är det en viktig funktion för att granska den egna skolans jämställdhetsarbete i förhållande till den tekniska högskolans gemensamma mål avseende jämställdhet.

Ledare A: Vi träffas regelbundet och diskuterar, vad gör ni på eran skola, vad gör ni, man kan plocka upp goda exempel, så bara genom att göra det så kan man ju komma väldigt långt.

Tema 6. Faktorer i organisationen som hindrar implementering av jämställdhetsarbete.

6a. Individualistisk utgångspunkt står i kontrast till jämställdhetsarbetets gemensamma.

Ledare A: *Det kommer ett rektorsbeslut och så nämen man kan kringgå det här och så kommer professorn, han är jätteduktig, jag måste få ta in honom... De tittar bara på sin lilla forskargrupp att det här är bra för mig, det är bra för min forskning. Det kanske är det som är haken?*

Forskaren: *Vad är haken?*

Ledare A: *De ser sitt lilla rike... och inte vikten av [Namnet på universitetet]s rykte eller policy eller bestämmelse.*

Forskaren: *Och på vilket sätt påverkar det jämställdheten?*

Ledare A: *Ja, att om man har en egen agenda för vad man ska göra i sin grupp så spelar det ingen roll hur många jämställdhetspolicys vi skriver.*

Flera av ledarna lyfte fram hur de individuella målen inom akademien kan strida mot organisationens gemensamma, och hur detta försvårar implementering av jämställdhetsarbete som syftar till att nå gemensamma mål för organisationen. Flera av ledarna satte den akademiska organisationen i kontrast till ett företag med gemensam ledning; i akademien är alla egna företagare och eftersom man inte är ekonomiskt beroende av ledningen är lojaliteten mot den akademiska organisationen svag. Att implementera jämställdhetsarbete, menade ledarna, ser därför annorlunda ut i akademien i jämförelse med ett företag. För att lyckas som forskare krävs ett individualistiskt tankesätt där man prioriterar det egna arbetet, ibland på bekostnad av det gemensamma. Detta innebär dels att man som forskare inte alltid är särskilt engagerad i gemensamma frågor då det tar tid från annat viktigt arbete, dels att man har svårt att respektera beslut som tas på ledningsnivå om konsekvenserna av det på något sätt skulle bli ett hinder för att nå de egna målen. Ledare E beskrev hur detta tankesätt kan gestalta sig.

Ledare E: *Det är väldigt svårt att känna det här, alltså, ansvaret tillbaka mot någon, alltså, en fiktiv organisation där såklart så finns det många beslut som kan påverka arbetsmiljö och hur har du det i det vardagliga arbetet, men det är inte en skolchef eller [Namnet på universitetet] som bestämmer hur mycket externa medel jag har, det är väldigt mycket jag som bestämmer med fast det beror på hur mycket jag jobbar.*

6b. Professorernas autonomi gör ledning av jämställdhetsarbete komplext. De flesta av ledarna lyfte komplexiteten i att vara ledare med jämställdhetsansvar i förhållande till professorernas autonomi och informella makt. Professorerna står utanför och ibland över hierarkin i linjeorganisationen, och det är därför särskilt svårt att få jämställdhetsarbetet förankrat i denna grupp om det inte finns ett intresse för det.

Ledare A: *Vi skojar oftast cyniskt om att när det kommer ett rektorsbeslut, ja det där tar professorerna som ett diskussionsunderlag och det är då ännu värre då en policy, vaddå - det är väl inte beslutat? Det är bara en policy?*

En ledare tyckte att det var ganska självklart - om man har dragit in pengar själv i 20 år är det inte troligt att man kommer att lyssna på en ny skolchefs direktiv. Professorernas autonomi är alltså av ekonomisk karaktär, men yttrar sig också genom särskilda bestämmelser som att de har utvecklingssamtal med skolchefen medan alla andra har det med prefekten. En ledare kommenterade på detta:

Ledare C: *Vad signalerar det? Att det är ju bara att gå till skolchefen direkt? Eller dekanen då om man inte är nöjd med någonting, asså jag tycker att det är ja... sådant här arbete också - är man inte nöjd så säger man till skolchefen att man inte vill gå på den där jämställdhetskursen...*

Professorernas autonomi och informella makt gör att denna grupp kan påverka jämställdhetsarbetets processer relativt mycket. I praktiken väljer de förhållandevis självständigt huruvida de vill följa eller inte följa ett beslut som har fattats i samband med implementeringen av en jämställdhetssatsning. Samtidigt beskrev ledarna att andra i organisationen är benägna att följa professorernas exempel. Detta innebär att professorerna är viktiga personer att få med sig för att kunna skapa organisatorisk förändring, förklarade några intervjupersoner.

6c. Att sitta vid sidan om linjen: Att ha ansvar med begränsade befogenheter. Ett framträdande tema i en intervju var svårigheten i att vara vice skolchef och jämställdhetsansvarig, då detta innebär att ha ansvar med begränsade befogenheter. Denne ledare beskrev hur små beslut som har stor betydelse för implementeringen av jämställdhetsarbete fattas i sammanhang där ledaren inte har insyn. Detta innebär att ansvaret finns hos ledaren, men makten och befogenheterna att genomföra förändringar hos någon annan. Skolchefen lyftes fram som särskilt viktig här. Ledaren underströk att skolchefen är stödjande gällande jämställdhetsarbetet, men att det saknas en medvetenhet om hur alla små beslut får stor betydelse för resultatet av jämställdhetsarbetet i slutändan.

Tema 7. Kunskaper och färdigheter som främjar implementering av jämställdhetsarbete.

7a. Att kunna förankra och påverka i direkt dialog. Att kunna påverka individers attityd till jämställdhetsarbete och sköta implementeringen av detta i direkt dialog beskrevs av flera ledare som en förmåga man har nytta av. De menade att de bäst kan påverka andra centrala aktörer, oavsett nivå, i enskilda möten där jämställdhetsarbetet diskuteras. Genom denna dialog skapas större förståelse för jämställdhetsarbete hos varje individ så att ledarna sakta får med sig organisationen på de förändringar eller prioriteringar som jämställdhetsarbete kan medföra. Att få med sig andra genom att tala till en större grupp samtidigt beskrevs som svårt, då det är svårare att få andra att ta ett personligt ansvar.

Ledare E: *Det tar ju mycket det här one to one, man kan ju inte liksom ta en grupp av människor och säga nu göra vi såhär.*

Ledare E: *I min roll då så försöker jag att först få folk att förstå varför pratar vi om det här, varför är det här viktigt. Synliggöra de problem som vi har och helt enkelt få folk att tänka på de saker som jag vill att de ska tänka på. Resonera helt enkelt. Sen gå tillbaka och ge dom lite tid, och inte försöka tvinga fram någon förändring för folk kommer bara säga nej från början - ingen vill ha någon förändring.*

Ledarna berättade att dialog används på ett effektivt sätt vid implementering genom att ställa frågor under viktiga processer för att stimulera reflektion hos andra kring hur processen relaterar till organisationens jämställdhetspolicies, till exempel innan och under det att en tjänstetillsättning ska genomföras. Vidare kan samtalet användas för att följa upp karriärutveckling för att främja kvinnors och mäns lika möjlighet till meritering.

En förutsättning för att kunna jobba i direkt dialog, berättade några ledare, är att avsätta tid till direkta möten. En ledare berättade till exempel att denne undviker e-post gällande vissa diskussioner rörande jämställdhet. Vidare berättade några ledare att den direkta dialogen om det på många sätt känsliga ämnet jämställdhet kräver en förmåga att kunna få andra att lyssna, få människor att känna sig sedda och föra en diskussion med ett tydligt budskap.

Ledare D: *Sen tycker jag man behöver kunna prata med människor, det brukar funka..
asså jag går inte ihop med alla men det brukar gå att få folk att lyssna, och då tror
jag att du behöver vara tydlig och det tror jag liksom, om jag säger något som folk
inte gillar så att de förstod hur jag tänkte, att dom, ok.. de kan köpa det.*

7b. Envishet balanserat med tålmodig diplomati. Samtliga ledare framhävde nyttan de har av att vara både envis och tålmodigt diplomatisk då det kan vara svårt att se resultat av jämställdhetsarbetet och då det tar lång tid för organisationens attityder till jämställdhetsarbetet att förändras. Flera ledare pratade om vikten av att inte ge upp, försöka på många olika sätt, tro på sin sak och av att stålsätta sig för att kunna implementera jämställdhetsarbete.

Ledare F: *Man måste med en utmattningstaktik komma tillbaka till samma sak
alltså... Ungefär som Cato sa om Kartago... Jag anser att Kartago bör förstöras och
det ropade han i den romerska senaten vid varje tillfälle...*

När envisheten avtar, finns det risk att jämställdhetsarbetet åsidosätts.

Ledare B: *Så man måste vara ihärdig såklart, jag kanske inte har ork att ta tag i
ytterligare ett case på en gång.*

Som ledare behöver man vara envis, men detta behöver balanseras med ett tålmodigt och diplomatiskt tillvägagångssätt, berättade ledarna. För att nå det långsiktiga målet och inte öka motståndet i organisationen, är det viktigt att välja sina strider och orka vänta ut organisationen. För att göra detta krävs en villighet att kompromissa och en beredskap för att mötas på halva vägen.

Ledare G: *Man får vara tålmodig och diplomatisk för att kunna driva de här frågorna tror jag... man kan komma på kollisionskurs med någon så man behöver ju... ja... kanske inte... inte reagera först och tänka sen utan tvärt om.*

Tema 8. Kunskaper och färdigheter som saknas för upplevd möjlighet att implementera jämställdhetsarbete.

8a. Verktyg för att förankra jämställdhetsarbete och hantera motstånd. Även om flera ledare uttryckte en säkerhet gällande förmågan att påverka andra, uttrycktes ändå en önskan om att få bättre verktyg till att kunna få med sig individer i jämställdhetsarbetet av flera ledare. Hur skulle man kunna driva ett bättre och mer effektivt förändringsarbete? Det uttrycktes en viss osäkerhet kring hur man på bästa sätt kan få människor att följa jämställdhetspolicies när det finns en omedvetenhet om könsstrukturer i organisationen. En ledare belyste svårigheten i att man i akademien meriteras till ledarposition på forskningsmeriter, när arbetet kräver stor social förmåga. Några lyfte också frågan om hur man hanterar motstånd på bästa sätt och hur man gör detta utan att framstå som tjatig. Kortfattat önskade ledarna utveckla fler strategier för effektiv övertalning.

Ledare C: *Jag skulle själv personligen gå en kurs där jag vet hur jag ska kunna hantera, eh, strukturer som är helt omedvetna. För att kunna driva ett bättre arbete, bli slugare eller vad jag ska kalla det för, bli smartare på att skjuta in vad, var ska man skjuta in sig.*

8d. Önskar verktygslåda med konkreta jämställdhetsprojekt. Ett par ledare uttryckte att det var tidskrävande och svårt att veta hur man på bästa sätt tillämpar sin kunskap om jämställdhetsproblematik man får via utbildningar och vilka typer av jämställdhetsåtgärder som är mest effektiva. Dessa ledare efterfrågade en verktygslåda eller en handbok för jämställdhetsarbete med tydliga förslag på projekt och steg att följa. Något sådant skulle spara tid och öka chanserna för att jämställdhetsarbete blir av, menade ledarna.

Ledare C: *Att få bra projekt att jobba med som man vet kanske, mer som kan, vet att det här ger bra genomslag eller det här, eller det här är en ganska liten insats men det ger ett stort genomslag eller här kan man hålla på hur mycket som helst men det kommer inte hända något - lite sådana verktyg, det saknar jag helt.*

Sammanfattning resultat

Nedan sammanfattas resultaten för hela analysen utifrån de tre domänerna Attityd, Subjektiv norm och Upplevd beteendekontroll.

Attityd. Gällande ledarnas tankar om jämställdhetsarbetets konsekvenser visade analysen att ledarna uttryckte en önskan om att jämställdhetsarbetet ska leda till en jämnare könsfördelning inom fakulteten. De flesta av ledarna ansåg dock att jämställdhetsarbetet hittills inte har lett till denna önskade konsekvens. Samtidigt efterfrågade flera av ledarna rimligare förväntningar på jämställdhetsarbetet då de ansåg att de huvudsakliga förklaringarna och tillhörande lösningarna till ojämställdhet ligger utanför den egna organisationen. En jämnare könsfördelning i fakulteten som mål ansågs bland ledarna vara positiv då detta skulle kunna bidra till att forskningsmiljön blir mer kreativ och inkluderande. Ledarna uttryckte att brist på resultat av jämställdhetsarbete dock dämpar motivationen och leder till frustration som kommer till uttryck genom att jämställdhetsarbete riskerar att inte prioriteras.

Subjektiv norm. Sammantaget uppfattade ledarna att majoriteten av alla i organisationen vid första anblicken är positiva till det jämställdhetsarbete som de utför, men att det finns ett varierat engagemang för och ett dolt, passivt motstånd mot jämställdhetsarbetet. Ledarna hade olika uppfattning om sin egen skolchefs attityd i frågan där somliga upplevde ett aktivt stöd och andra saknade detta helt. Samtliga ledare vittnade om att andras åsikter om jämställdhetsarbete har stor betydelse för implementeringen. Ledarna var eniga om att åsikterna hos personer i ledande position inom den egna skolan, i synnerhet skolchefen, är betydelsefulla och nödvändiga i deras roller som möjliggörare för implementering av jämställdhetsarbete. Vidare ansåg de flesta av ledarna att åsikter hos personer i organisationen på alla nivåer är viktiga för ledarna då negativa åsikter gör att arbetet blir mer ansträngande, saktas ned och ibland helt uteblir. Slutligen *kan* högsta universitetsledningen utföra ett tryck på jämställdhetsarbete, varför högsta ledningens åsikter om jämställdhetsarbete är viktiga.

Upplevd beteendekontroll.

Externa faktorer. Hur organisationen är utformad och hur den egna rollen förhåller sig till denna utformning medför viktiga aspekter för den uppfattade möjligheten att implementera jämställdhetsarbete. Centralt styrd rekrytering och finansiering upplevdes vara betydelsefullt för en ledare då det skapar gemensamma organisatoriska mål. För att få trovärdighet i jämställdhetsarbetet framhölls professorstiteln som en viktig aspekt i en organisation där det finns dubbla hierarkier. Två ledare hade olika uppfattningar om

fördelarna med att sitta i eller vid sidan om linjen; att sitta i linjen kan ge nödvändigt mandat samtidigt som det skapas mer möjlighet för det diplomatiska förhållningssättet när man sitter vid sidan om. Slutligen uttryckte flera ledare betydelsen av nätverket för jämställdhetsansvariga ledare, då detta ger viktig input. Det framkom en del aspekter av organisationens uppbyggnad samt hur den egna rollen förhåller sig till detta som ledarna ansåg minska den upplevda säkerheten vid implementering av jämställdhetsarbete. Flera ledare ansåg att den individualistiska utgångspunkten som akademien bygger på kan stå i kontrast till de gemensamma målen som jämställdhetsarbetet strävar mot. Särskilt självständiga är professorerna som har högst status i den alternativa hierarkin till linjeorganisationen och de har stor informell makt. Slutligen lyfte en ledare svårigheten i att vara ledare med jämställdhetsansvar utan att ha den slutgiltiga formella makten.

Interna faktorer. För lyckad implementering framhöll flera av ledarna betydelsen av deras förmåga att påverka människor och att göra detta i direkt dialog. Då resultaten av arbetet är svåra att se framhöll ledarna envishet som en viktig egenskap. Denna envishet behöver dock balanseras med ett tålmodigt och diplomatiskt förhållningssätt. Gällande saknade kunskaper uttryckte flera ledare ett behov av verktyg för att hantera motstånd på ett mer effektivt sätt. Några önskade sig en verktygslåda med konkreta projektförslag.

Diskussion

Osäkerhet om jämställdhetsarbetets betydelse

Den första förutsättningen för att ett beteende ska implementeras enligt TPB är att personen eller personerna i fråga både ska tro på att beteendet leder till en viss konsekvens (*behavior beliefs*) och att denna konsekvens värderas som något eftersträvanvärt och positivt (*outcome evaluation*) (Ajzen, 1991; Francis et al., 2004).

Resultatet från analysen utifrån dessa teman visar att den önskade konsekvensen av jämställdhetsarbete – en jämnare könsfördelning i fakulteten – värderades som något positivt av samtliga ledare. Denna önskade konsekvens motsvarar det mål som är formulerat av regeringen och av den egna organisationen, det finns ett kvantitativt rekryteringsmål för jämställdhetsarbetet (SOU, 2011; Universitetskanslersämbetet, 2013). Flera av ledarna uttryckte dock tvivel om huruvida det jämställdhetsarbete som implementeras idag faktiskt leder till en jämnare könsfördelning i fakulteten. Ledarnas resonemang kring detta kan analyseras utifrån Silanders (2010) kategorier av förklaringar till varför andelen kvinnor minskar mot toppen av den akademiska hierarkin och åtgärder som vidtas med utgångspunkt i olika förklaringar. Ledarna har hittills främst ansvarat för att arbeta med rekryterings- och

karriärutvecklingsprocesser vilket är exempel på jämställdhetsstrategier som har sin utgångspunkt i *strukturförklaringar inom akademien*. Samtidigt förklarade flera av ledarna själva bristen på antalet kvinnor med *strukturförklaringar utanför akademien*; det handlar om hur samhälleliga värderingar och kultur skapar könsroller som styr våra val i livet – något som inte kan påverkas av jämställdhetsarbetet de ansvarar för att implementera (Silander, 2010). Snarare ansåg flera av ledarna att det som krävs är tid. När kvinnor kommer in på lägre nivåer kommer de så småningom att ta sig in på högre nivåer – det är en fråga om tidsfördröjning. Detta resonemang går i linje med time-lag hypotesen och är vanligt förekommande i diskursen om jämställdhet i akademien (Dahlerup, 2010; Raum, 1995). Denna tes har dock inte stöd i forskning; kvinnor fastnar på vägen upp även när de finns representerade på lägre positioner (Dahlerup, 2010; Silander, 2010). Dessa attributioner till olika förklaringsmodeller skulle kunna förstås på två sätt. Det ena är att ledarna inte till fullo tror på jämställdhetsarbetets effekt på grund av denna syn på orsaken till ojämställdhet i akademien. Det andra sättet att tolka resultatet är att utebliven effekt av jämställdhetsarbete leder till frustration och gör att ledarna söker förklaringar till ojämställdheten utanför akademien. Frågan är hur orsaksförklaringarna påverkar ledarnas syn på jämställdhetsarbetets betydelse? Ett möjligt resonemang är att ledarna tappar motivation till implementering av jämställdhetsarbete i den egna organisationen om de är av uppfattningen att orsakerna till bristen på kvinnor i huvudsak har sina förklaringar utanför den egna organisationen. För att utföra en handling behöver man vara övertygad om att den har betydelse för att uppnå den önskade konsekvensen (Ajzen, 1991). Denna övertygelse verkar stundom saknas bland de akademiska ledarna i denna studie.

Ett obefintligt socialt tryck på jämställdhetsarbete kan förändras med ledningens hjälp

Den andra förutsättningen för att ett beteende ska implementeras enligt TPB är att personen eller personerna i fråga upplever att individer, vars åsikter är viktiga för personen, ställer sig positiva till beteendet (Ajzen, 1991; Francis et al., 2004).

Motståndets karaktär och betydelse. Resultatet visar på en komplex bild av ledarnas upplevda sociala tryck på implementering av jämställdhetsarbete. Vid första anblicken verkar alla organisationsmedlemmar ställa sig positiva till jämställdhetsarbete, men flera av ledarna beskriver ett dolt motstånd. Motståndet i denna akademiska kontext verkar likna det som Cockburn (1991) studerat i andra kontexter och som kallas kulturellt motstånd. Det är ett motstånd som kommer till uttryck i möten mellan människor - det suckas och förhandlas. Jämställdhetsfrågan uppfattas som uttjatad i organisationen. Vidare är motståndet

på den tekniska högskolan för det mesta av passiv karaktär då det inte är strategierna i sig som kritiseras, det är snarare konsekvenser i termer av bortprioriteringar eller investering av tid och arbete som ifrågasätts. Att beslut ibland ignoreras är en annan typ av passivt motstånd (Wahl et al., 2011). Resultatet visar att motståndet utgör ett hinder för ledarnas implementering av jämställdhetsarbetet; arbetet går trögare och blir mer ansträngande. En möjlig förklaring till det motstånd som yttras i organisationen skulle kunna vara det som Ekman Rising och Vänje (2013) fann i sin studie om samma tekniska högskola: att det saknas en djupare förståelse för jämställdhetsarbetets syfte och därför uppfattas som något onödigt. En annan möjlighet är att motståndet blir tydligt i akademien på grund av den autonomi som genomsyrar kulturen; när man leder sig själv är man mindre benägen att följa riktlinjer som kommer uppifrån (Bjuremark, 2002).

Ledningens åsikter om jämställdhetsarbete viktigast. Motstånd får betydelse oavsett vem i organisationen som ger uttryck för det då det skapar merarbete och saktar ner jämställdhetsarbetet. Det blir särskilt betydelsefullt om det uttrycks av personer i ledande position på skolan, i synnerhet skolchefen, då dessa personer uppfattas vara avgörande som möjliggörare för jämställdhetsarbete – de sitter på den beslutsfattande makten. Detta stämmer väl överens med tidigare studier av implementering av jämställdhetsarbete som visar på vikten av att funktioner i linjen äger frågan och ger frågan legitimitet. Ledarna behöver sin närmaste chefs stöd, skolchefens, då jämställdhetsarbetet går emot de rådande normerna (Callerstig et al., 2012; Fernandez & Pitts, 2007; Höök, 2003; Wahl et al., 2011). Huruvida skolchefen och personer i ledande position faktiskt utgör ett stöd i frågan verkar variera mellan skolorna. Slutligen uttryckte några av ledarna att högsta ledningen *kan* utgöra ett tryck på jämställdhetsarbete, men det rådde delade uppfattningar om så var fallet. Detta stämmer väl överens med det som tidigare forskning entydigt pekar på: betydelsen av att högsta ledningen skapar påtryckning genom ett aktivt stöd för och agerande i enlighet med frågan (Ekman Rising & Vänje, 2013; Pitts, 2007; Sjöberg, 2012; Wahl et al., 2011).

Det framstår som att den högsta ledningen på universitetet och på skolorna således har viktiga roller för att underlätta jämställdhetsarbetet. Det finns ett dolt motstånd som gör att jämställdhetsarbetet går trögt och ledningens agerande tillskrivs betydelse för att förändra detta motstånd och på sikt skapa ett socialt tryck. Utifrån ledarnas beskrivning av organisationen och dess ledning idag, verkar det inte råda ett socialt tryck på jämställdhetsarbete.

Externa och interna förutsättningar i en organisation med hög grad av autonomi och dubbla hierarkier

Den tredje förutsättningen för att ett beteende ska implementeras enligt TPB är att personen eller personerna i fråga upplever sig säkra på att kunna utföra beteendet. Detta beror på huruvida externa och interna faktorer underlättar eller hindrar en handling (Ajzen, 1991; Francis et al., 2004).

Externa faktorer. Externa faktorer som främjar eller hindrar implementeringen av ett beteende syftar till huruvida kontexten ger möjlighet, tillfälle och förser personen med de resurser som behövs för att implementera beteendet. Andra personers agerande är också en sådan extern faktor (Ajzen, 1988). Resultatet visar att akademins organisatoriska utformning, dess hierarkier och den egna rollen i förhållande till andra personer i de olika hierarkierna medför viktiga aspekter för den upplevda möjligheten hos ledarna att kunna implementera jämställdhetsarbete.

Att skapa förutsättningar för gemensamma mål och inflytande. Inledningsvis visar resultatet att en ledare upplevde en större möjlighet att implementera jämställdhetsarbete efter att en organisatorisk förändring medfört större engagemang för de gemensamma målen då rekrytering och finansiering numer organiseras centralt i större utsträckning. Samtidigt upplevde andra ledare att den individualistiska utgångspunkten i akademien försvårar jämställdhetsarbetet då detta står i kontrast till de gemensamma mål som jämställdhetsarbetet syftar att uppnå. Dessa resultat kan tolkas i ljuset av tidigare forskning som visar på svårigheten att implementera riktlinjer utifrån, som ju jämställdhetsmål är, i en miljö där autonomi värderas högt. Detta verkar skilja den akademiska kontexten från företagskontexter där implementering av jämställdhetsarbete tidigare har studerats. Till skillnad från personal i andra organisationer, finansierar forskare till stor del sitt eget arbete och leder sig själva, vilket gör det svårare att respektera ett beslut som kommer från en ledare i organisationen (Bolden et al., 2012). Att mer centraliserad rekrytering och finansiering upplevdes ge större möjlighet till implementering av jämställdhetsarbete skulle kunna ha att göra med en viss begränsning av denna autonomi. Detta möjliggör finansiell och organisatorisk påtryckning utifrån och uppifrån. Vidare finns det större möjlighet för ledarna i en sådan organisation att vara det som Bolden med kollegor (2012) ansåg vara akademiska ledare; personer som arbetar för den egna gruppens intressen. För att leda i akademien behöver man ha reellt inflytande över det som ligger i gruppens intressen, men ett sådant finns inte till fullo idag och detta försvårar implementeringen av jämställdhetsarbetet.

Dubbla hierarkier gör professorstiteln till en viktig förutsättning. Vidare visar resultatet att en annan central organisatorisk aspekt var de dubbla hierarkier som präglar akademien. Den ena är linjeorganisationens hierarki med skolchef och rektor i toppen och den andra är den akademiska hierarkin där professorerna har högst status. Av resultatet framgår att den tekniska högskolan präglas av den oklarhet kring den beslutsfattande makten som utvecklingen från kollegialt till ett hybridartat och managementorienterat ledarskap har medfört (Henkel, 2005). Detta är en annan aspekt som är unik för den akademiska organisationen och som möjligtvis bidrar ytterligare till att implementeringen av riktlinjer om jämställdhet blir komplex. Några av ledarna uttryckte att det var viktigt för trovärdigheten i jämställdhetsarbetet att utöver sin formella ledarroll som skolchef eller vice skolchef även vara professor då detta ökade den upplevda säkerheten i jämställdhetsarbetet. Alla ledare var dock inte professorer. Resultatet kan förstås utifrån tidigare forskning som visar att den akademiska trovärdigheten är central för att bli respekterad som ledare i akademien (Bolden et al., 2012; Spendlove, 2007). Det verkar även vara en fördel att ha en professorstitel som akademisk ledare eftersom denna medför dubbla ledarroller – en formell och en informell (Bolden et al., 2012; Henkel, 2005). Denna professorsroll betonades av ledarna som särskilt viktig i förhållande till andra professorer. Professorerna uppfattades vara både centrala och svåra att få med sig i jämställdhetsarbetet på grund av den informella makt de har i organisationen. Detta fynd liknar tidigare forskningsresultat i forskning om akademiskt ledarskap (Bolden et al., 2012). Akademiens dubbla hierarkier har studerats tidigare i förhållande till akademiskt ledarskap, men betydelsen av att som jämställdhetsansvarig även vara professor har inte lyfts i tidigare forskning.

Att integrera jämställdhetsarbete i linjen. Centralt för effektivt jämställdhetsarbete är att det bedrivs i den operativa verksamheten och inte vid sidan om (Sjöberg, 2012). På den tekniska högskolan har rektor det formellt högsta ansvaret för jämställdhetsarbetet. Det operativa jämställdhetsarbetet är delegerat till skolorna där skolcheferna, de akademiska ledarna som sitter direkt i linjen, kan välja om de vill ansvara för det operativa jämställdhetsarbetet eller om de vill delegera det vidare till vice skolchef. Ledarna hade olika uppfattning om betydelsen av att sitta direkt i eller vid sidan av linjen. Fördelen med detta uppfattas av några ledare vara att det ger arbetet tyngd och att man har både ansvar och befogenheter. Liknande det som diskuterades om centraliserad finansiering och rekrytering så påverkar rollen som skolchef ens inflytande avseende jämställdhet då man har inflytande över det som ligger i gruppens intressen (Bolden et al., 2012). Dessa ledares upplevelser speglar något som litteratur om organisatorisk förändring och jämställdhetsarbete ofta

konkluderar: för att kunna integrera en top down- och en bottom up process och ge frågan mandat behöver funktioner i linjen ansvara för frågan (Callerstig et al., 2012; Pitts, 2007). Samtidigt var en tredje ledare av annan åsikt och framhöll betydelsen av att kunna förhålla sig diplomatiskt i frågorna, vilket ledaren upplevde var lättare om man inte sitter på organisationens resurser – förutsatt att man har skolchefens stöd. Detta skulle kunna förstås utifrån att ett annat förhållningssätt krävs vid implementeringen av riktlinjer i den akademiska kontexten som präglas av en hög grad av autonomi (Bolden et al., 2012; Bjuremark, 2002).

Kontinuerligt, aktivt stöd från högsta ledningen. Slutligen uttryckte flera av ledarna betydelsen av nätverksorganisationen för att få input, nya idéer och feedback på det egna arbetet. Gruppen leds av vice rektor med jämställdhetsansvar. Utifrån tidigare litteratur är en viktig aspekt av detta nätverk att det utgör ett aktivt stöd från skolans högsta ledning (Ekman Rising & Vänje, 2013; Pitts, 2007; Sjöberg, 2012; Wahl et al., 2011). Genom att kalla till dessa möten finns det en regelbundenhet i uppföljningen och feedbacken på det egna jämställdhetsarbetet.

Interna faktorer. Viktiga interna faktorer för upplevd beteendekontroll är kunskap, färdigheter och förmågor (Ajzen, 1988). Både de förmågor som ledarna uppgav främjade jämställdhetsarbete och den kunskap de beskrev saknades, handlade till stor del om möjlighet att hantera och motverka motstånd i organisationen. En förmåga som flera av ledarna uppgav underlättade för implementeringen var deras förmåga att påverka människor och att göra detta i direkt dialog. Detta, menade ledarna, kräver en förmåga att få folk att lyssna, kunna övertyga och kunna stimulera reflektion under viktiga processer. Detta ligger i linje med tidigare forskning som visar på vikten av att kommunicera betydelsen av jämställdhetsarbetet i en aktiv, ständigt pågående dialog och av att motivera enskilda individer (Ng & Sears, 2011; Stevens, 2008). Ledarna beskrev att det motstånd som jämställdhetsarbetet möts av kräver en envishet i arbetet för att övervinna motståndet, men att man behöver balansera detta med ett tålmodigt diplomatiskt förhållningssätt. Denna envishet skulle kunna vittna om att ledarna själva har reflekterat över och genuint ställer sig bakom de jämställdhetspolicier de implementerar genom jämställdhetsarbete. Detta är viktigt för att jämställdhetsarbete ska implementeras när man är ansvarig ledare (Stevens, 2008; Wahl, et al., 2013). Det envisa, men tålmodigt diplomatiska förhållningssättet skulle också kunna förstås utifrån den akademiska kontexten. Det diplomatiska förhållningssättet, med den öppenhet för kompromisser och avvägningar för att nå det långsiktiga målet som det innebär, skulle kunna förstås som ett uttryck för strategiskt tänkande. Att tänka strategiskt och att ha en förmåga att

engagera andra är förmågor som har visat sig vara särskilt viktiga för det akademiska ledarskapet (Bolden et al., 2012; Spendlove, 2007). Möjligtvis är denna diplomatiska och engagerande stil effektiv på grund av den autonomi som präglar akademien. Om många i organisationen anser att de leder sig själva är det möjligt att detta diplomatiska förhållningssätt är av större vikt än i en kontext där organisationsmedlemmarna inte upplever samma självbestämmande. Ledare har i akademien inte samma inflytande över organisationsmedlemmarnas intressen som i andra fält där implementering av jämställdhet tidigare har studerats (Bjuremark, 2002; Bolden et al., 2012). En hypotes är att det då krävs ett tålmodigt, engagerande och diplomatiskt förhållningssätt för att uppnå gemensamma organisatoriska mål.

Metoddiskussion

Den teoridrivna analysen. Enligt Braun och Clarke (2006) är en fördel med denna analysmetod att den ger en detaljerad beskrivning av vissa aspekter av intervjumaterialet, vilket var av intresse utifrån studiens syfte. Den teoridrivna analysen satte i denna studie in det akademiska ledarskapet i ett socialkognitivt ramverk och kunde därigenom lyfta fram komplexiteten i samspelet mellan det akademiska ledarskapet och den akademiska kontexten i förhållande till implementering av jämställdhetsarbete. Detta går i linje med det pragmatiska, men kritiska förhållningssättet till ledarskap som Alvesson och Spicer (2012) förespråkar och som är central för denna studie; ledarskapet behöver förstås utifrån samspelet med kontexten och studeras med hjälp av andra psykologiska teorier. Den begränsning som den teoretiska analysen medför är den skevhet det innebär att jag som forskare endast uppmärksammar aspekter av materialet som är relevanta för den valda teorin. Det finns naturligtvis en mängd faktorer som har betydelse för akademiska ledares implementering av jämställdhetsarbete. Det är möjligt att det fanns viktig kunskap i materialet som inte togs med i analysen på grund av att den inte rymdes inom ramen för TPB. Denna begränsning innebär att forskaren sätter stor tilltro till den utvalda teorin (Kvale & Brinkmann, 2009). En diskussion om TPB som utvald teori är därför på sin plats.

Styrkor och begränsningar med TPB som teoretiskt ramverk. Styrkan i utgångspunkten i TPB har varit en precision i analysen av ledarnas förutsättningar inom ett område som är relativt outforskat. Genom att undersöka aspekter som har visats ha betydelse för implementering i andra sammanhang har användandet av teorin gjort att studien har kunnat belysa faktorer som är centrala att ta i beaktning för att möjliggöra framgångsrik implementering av jämställdhetsarbete. En fråga som under studiens gång har väckts är

huruvida implementering av jämställdhetsarbete kan definieras som ett beteende? De akademiska ledarna tar visserligen initiativ till de handlingar som omsätter policier i förändring och implementering kan på så sätt definieras som ett beteende. Samtidigt framstår implementering av jämställdhetsarbete som en kedja av handlingar som den akademiska ledaren initierar och som fortlöpande samspelar med kontexten på ett komplext sätt. Enligt Ajzen (2011) har TPB bäst stöd i forskning avseende sin prediktiva validitet om mer specifika beteenden. Om TPB har bäst forskningsstöd avseende den prediktiva validiteten vid enklare beteenden, kan betydelsen av att undersöka attityd, subjektiv norm och upplevd beteendekontroll som förutsättningar för det komplexa beteendet implementering av jämställdhetsarbete ifrågasättas. Studiens kvalitativa ansats har dock gjort att det har funnits utrymme att skapa en djup förståelse och nyanserad bild av ledarnas uppfattningar om sina förutsättningar inom respektive förutsättning. Det har funnits möjlighet att låta intervjupersonerna själva värdera betydelsen av de olika förutsättningarna. Användningen av TPB har möjliggjort att ett brett spektrum av förutsättningar från individ- till organisationsnivå och dessa förutsättnings samspel har kunnat analyseras. Tillämpningen av TPB i kombination med den kvalitativa ansatsen har därför på ett framgångsrikt sätt underlättat utforskandet av hur ledarna uppfattar jämställdhetsarbetet och vilka förutsättningar de anser främja respektive hindra dess implementering.

Urval. Jämställdhetsarbete är mycket beroende av sin kontext och det har därför varit viktigt för studiens kvalitet att avgränsa undersökningen om akademiska ledares förutsättningar för jämställdhetsarbete till en specifik organisation (Callerstig, et al., 2012; Wahl et al., 2013). Urvalet var relativt homogent; ledarna var skolchefer eller viceskolchefer på halvtid på samma tekniska högskola och hade alla i denna roll ansvar för det operativa jämställdhetsarbetet på den egna skolan. Intervjupersonerna ingick alla i samma nätverksorganisation som arbetar för jämställdhet på den tekniska högskolan. Detta homogena urval är en styrka eftersom det underlättade undersökningen av det utvalda fenomenet (Yardley, 2000). Ett inklusionskriterium för studien var att informanten skulle ha minst sex månaders erfarenhet av att implementera jämställdhetsarbete. Detta bestämdes då det för intervjuens karaktär var nödvändigt att informanten hade viss erfarenhet att relatera till när förutsättningar diskuterades.

Intervjuerna. Resultatet i studien baseras på sju intervjuer med akademiska ledare med operativt jämställdhetsansvar på en svensk teknisk högskola. Fem av sju ledare intervjuades på sin arbetsplats och två intervjuades via telefon. Det finns stöd för att intervjuer som genomförs ansikte mot ansikte kan ge rikare forskningsmaterial då forskaren i

en sådan intervjusituation lättare kan följa informanten genom att tolka informantens kroppsspråk och ansiktsuttryck (Kvale & Brinkmann, 2008). I motsats till detta finns det stöd för att telefonintervjuer ibland kan vara mer fördelaktigt eftersom dessa, i och med en högre grad av anonymitet, gör att informanten kan uttrycka sig friare (Bryman, 2002). I denna studie märktes det ingen skillnad i kvaliteten på materialet som kom fram i de två olika intervjusituationerna.

Forskarens påverkan. Samspelet mellan deltagaren och forskaren i intervjun påverkas av individernas karaktäristika och därmed påverkas även materialet som kommer av intervjun av detta (Bryman, 2002). Den aspekt som torde vara mest relevant att reflektera över i förhållande till studiens syfte att undersöka förutsättningar för implementering av jämställdhetsarbete är kön. Att jag är kvinna och forskare skulle kunna ha haft betydelse för hur deltagarna uttryckte sig, då negativa attityder gentemot jämställdhetsarbetet skulle innebära negativa attityder gentemot ett arbete som syftar till att underlätta för en grupp jag själv tillhör.

Trovärdighet. I kvalitativa studier utvärderas kvaliteten utifrån andra aspekter än kvantitativ forskning. Kriterierna överförbarhet och tillförlitlighet har relevans för studiens trovärdighet (Bryman, 2002).

Överförbarhet vägt mot konfidentialitet. För att kunna överföra en kvalitativ studies resultat till andra kontexter är det centralt att forskaren ger en fyllig redogörelse för kontexten och fenomenet som har studerats (Bryman, 2002). I denna studie har den tekniska högskolans kontext redogjorts för i detalj för att läsaren ska kunna förstå studiens resultat och slutsatser. Denna utförliga beskrivning av högskolans organisation och jämställdhetsarbetets organisering i kombination med att diskutera resultaten utifrån tidigare forskning om jämställdhetsarbete och akademiskt ledarskap ökar överförbarheten genom att läsaren själv kan avgöra vilka fynd från denna studie som är relevanta för dennes forskning eller jämställdhetsarbete. Styrkan i denna överförbarhet behöver vägas mot de inskränkningar av konfidentialiteten som det innebär. I och med detta beslut innebär det att deltagarna inte kan hållas helt anonyma. Denna problematik har hanterats genom att deltagarna informerades om och har godkänt dessa villkor för studien.

Tillförlitlighet. Det finns flera möjliga beskrivningar av den sociala verkligheten. En studies tillförlitlighet handlar om att läsaren ska kunna bedöma hur acceptabel en studies beskrivning av ett fenomen eller en kontext är. Ett sätt att göra en studie mer tillförlitlig är att använda många olika tillvägagångssätt att insamla data (Bryman, 2002). I denna studie användes intervjuer för att samla in material. Att detta material transkriberades ordagrant

torde ha påverkat tillförlitligheten positivt då intervjumaterialet som analyserades inte påverkades av mitt minnes selektivitet (Kvale & Brinkmann, 2008). Detta material kompletterades med information om den tekniska högskolan som inhämtades i möten med den tekniska högskolan, från högskolans hemsida och från tidigare rapporter om jämställdhet och jämställdhetsarbete i organisationen. Delar av resultatet från analysen av intervjuerna har kunnat valideras mot denna information.

Framtida forskning

Det finns ett behov av mer vetenskaplig forskning på jämställdhetsarbetets organisering i akademien och vad som har betydelse för att åstadkomma förändring. Denna studie har haft ett brett syfte vilket har möjliggjort att flera intressanta hypoteser genererats om vad som skulle kunna utgöra betydelsefulla aspekter för implementering av jämställdhetsarbete i akademien. Framtida forskning kan använda sig av dessa hypoteser för att vidare kartlägga vad som främjar och hindrar implementeringen av jämställdhetsarbete och därmed uppnådd jämställdhet.

Motstånd i organisationen verkar försvåra ledarnas implementering av jämställdhetsarbete i akademien. Att jämställdhetsarbete möter motstånd är inget nytt, men en fråga för vidare forskning är att undersöka hur motståndet specifikt är relaterat till den akademiska kontexten. En hypotes som skulle kunna undersökas vidare är hur motståndet kan förstås i förhållande till graden av autonomi som präglar akademien. Kan den höga graden av självbestämmande och individualism vara en faktor som skapar motstånd och därmed gör jämställdhetsarbete i akademien särskilt svårt?

Studien har visat hur ledarna relaterar till sitt uppdrag utifrån den komplexa organisation som akademien är med dubbla hierarkier och hög grad av autonomi. Hur uppfattar andra ledare på andra universitet sitt jämställdhetsansvar i förhållande till sin egen akademiska titel och de dubbla hierarkier som råder? Finns det skillnader i framgång i jämställdhetsarbetet mellan universitet och fakulteter som har mer centraliserad finansiering och rekrytering och de som inte har det?

Slutsats: Ledarnas förutsättningar att implementera jämställdhetsarbete

Studien visar på en komplex bild av ledarnas förutsättningar för att implementera jämställdhetsarbete på den tekniska högskolan. Studien visar att ledarna stundom tvivlar på jämställdhetsarbetets betydelse för att uppnå en jämnare könsfördelning i fakulteten; flera av ledarna attribuerar bristen på kvinnor genom att hänvisa till förklaringar som ligger utanför

akademien. Vidare rapporterar ledarna ett relativt svagt socialt tryck på att utföra jämställdhetsarbete inom organisationen. Det råder snarare ett dolt, passivt motstånd av kulturell karaktär. Den högsta ledningen och de akademiska ledarnas närmsta chef, skolchefen, uppfattas ha viktiga roller i att förändra detta. Vidare kan den tekniska högskolan ses som ett exempel på den komplexa organisation akademien är präglad av en hög grad av autonomi och dubbla hierarkier. Detta gör det utmanande att implementera jämställdhetsarbete eftersom detta medför att den akademiska ledaren inte har ett självklart inflytande över organisationsmedlemmarnas intressen. Den akademiska organisationen och det akademiska ledarskapet verkar skilja sig från organisationer och ledare som tidigare har varit i fokus för jämställdhetsforskning avseende dessa två aspekter. Dessa fynd är särskilt intressanta då de är unika förutsättningar för implementering av jämställdhet i akademien. En formell ledartitel som skolchef kan ge ledaren mandat i jämställdhetsarbetet, men ledarna ger uttryck för att den formella titeln inte är fullt tillräcklig inom akademien. Den informella ledarroll som professorerna har medför att en professorstitel upplevs vara en annan viktig förutsättning för att kunna implementera jämställdhetsarbete. Slutligen medför motståndet mot jämställdhetsarbete och den höga graden av autonomi att vissa förmågor upplevs som särskilt viktiga för den upplevda säkerheten i jämställdhetsarbetet i den akademiska kontexten: att kunna övertala i direkt dialog, att vara envis och att vara tålmodigt diplomatisk.

Utifrån TPB kan dessa resultat tolkas som att de förutsättningar som behövs för att en handling ska utföras inte finns på plats till fullo på den tekniska högskolan för dessa akademiska ledare med operativt jämställdhetsansvar. Det finns inte en övertygelse om att implementering av jämställdhetsarbete kommer att leda till en mer jämställd akademi och det råder inte ett socialt tryck på implementeringen. Externa och interna faktorer som främjar eller hindrar ledarnas upplevda säkerhet i sitt arbete varierar mellan ledarna och dess skolor. Säkerheten verkar i relativt stor utsträckning vara relaterad till hur den egna organisationen, rollen och ens förmågor förhåller sig till den höga grad av autonomi och de dubbla hierarkier som präglar den akademiska kontexten. Studien har med dessa fynd bidragit till att specificera flera utmaningar som akademiska ledare möter vid implementeringen av jämställdhetsarbete på den tekniska högskolan.

Det finns mycket lite forskning gjord på jämställdhetsarbetets organisering i akademien och vad som har betydelse för att åstadkomma förändring. Denna studie har bidragit till kunskapsutvecklingen inom detta fält genom att visa på individuella, sociala och organisatoriska aspekter som av akademiska ledare upplevs vara av betydelse för att kunna implementera jämställdhetsarbete. Studien har integrerat tidigare jämställdhetsforsknings

fynd om ledaren som en viktig aktör för framgångsrik implementering av jämställdhetsarbete med kunskapen om vilka förutsättningar som behöver finnas på plats för att en handling ska utföras. Detta har sedan applicerats i en akademisk kontext i syfte att undersöka akademiska ledares individuella, sociala och organisatoriska förutsättningar för att implementera jämställdhetsarbete. Studiens utformning och resultat bidrar till en teoretisk och praktisk kunskapsförankring om implementering av jämställdhetsarbete i akademien genom att peka på teoretiskt förankrade förutsättningar för ledares implementering av jämställdhetsarbete i en specifik akademisk kontext.

Implikationer för praktik

Denna studie gjordes inom en svensk teknisk högskola. Vilka implikationer har studiens slutsatser för framtida implementering av jämställdhetsarbete på detta universitet?

- Det krävs en övertygelse om att det man som jämställdhetsansvarig ledare ansvarar för att implementera har en faktisk betydelse. Den övertygelsen finns inte till fullo idag. Fortsatt diskussion om vad som orsakar ojämställdhet på den egna högskolan och hur de egna insatserna relaterar till dessa förklaringar skulle kunna påverka detta. Fortsatt kontinuerlig utvärdering av det egna jämställdhetsarbetet för att se de positiva konsekvenser det medför är också önskvärt.
- Det dolda motstånd som finns i organisationen gör att implementeringen av jämställdhetsarbetet blir tidskrävande och leder till frustration. Den tekniska högskolans ledning har en central roll att kontinuerligt kommunicera och demonstrera betydelsen av jämställdhetsarbetet. Fortsatta kunskapshöjande och attitydförändrade insatser skulle kunna underlätta implementeringen av jämställdhetsarbete genom att minska motståndet.
- En intressant diskussionspunkt för effektiv implementering av jämställdhetsarbete är huruvida skolchefen bör äga frågan för att ge frågan nödvändigt mandat. Detta skulle medföra att samma person har ansvar och befogenheter.
- En viktig förutsättning i en fråga som väcker motstånd är att personen som ansvarar för att driva den är trovärdig i sin roll som ledare. Inom akademien, och så även på denna tekniska högskola, är det därför viktigt att föra en diskussion om jämställdhetsarbetet bör utföras av en professor. Detta är viktigt eftersom man då är i toppen av två hierarkier. Det är även centralt för att få med sig andra professorer, personer som är viktiga i sina roller som informella ledare.

- Slutligen medför denna komplexa organisation som präglas av motstånd, dubbla hierarkier och en hög grad av självbestämmande att vissa förmågor upplevs som särskilt viktiga för den upplevda säkerheten i jämställdhetsarbetet. För effektiv implementering är det positivt om ledarna har förmåga att övertala i direkt dialog, att de är envisa i sitt arbete och har ett tålmodigt, diplomatiskt förhållningssätt.

Referenser

- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality and behavior*. Milton Keynes: Open University Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology and Health*, 26(9), 1113-1127.
- Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. I P. Van Lange, A. Kruglanski, & E. Higgins (Red.), *Handbook of theories of social psychology: volume 1*. (ss. 438-460). London: Sage Publications Ltd. doi:
<http://dx.doi.org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781446249215.n22>
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). Critical leadership studies: The case for critical performativity. *Human Relations*, 65(3), 367-390. doi:10.1177/0018726711430555
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Bhaskar, R. (1989). *Reclaiming Reality, A Critical Introduction to Contemporary Philosophy*. London: Verso.
- Bjuremark, A. (2002). *Att styra i namn av akademisk kollegialitet*. Stockholm: HLS förlag.
- Bolden, R., Gosling, J., O'Brien, A., Peters, K., Ryan, M. & Haslam, A. (2012). *Academic Leadership: changing conceptions, identities and experiences in UK higher education*. Leadership foundation for higher education. Hämtat 20 mars 2014 från Leadership foundation for higher education:
<http://www.lfhe.ac.uk/en/components/publication.cfm/S3%20-%2004>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (B, Nilsson, Övers). Malmö: Liber AB.
- Callerstig, A.C., Lindholm, K., Sjöberg, K. & Svensson, L. (2012). Jämställdhetsintegrering som hållbar utvecklingsprocess. I K. Lindholm (Red.), *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*, (ss. 13-33). Lund: Studentlitteratur.
- Cockburn, C. (1991). *In the Way of Women*. London: Macmillan.

- Dahlerup, D. (2010). *Jämställdhet i akademien: en forskningsöversikt*. Hämtad 4 februari 2014 från Delegationen för jämställdhet i högskolan:
http://jamda.ub.gu.se/bitstream/1/446/1/Drude_Dahlerup_rapport.pdf
- Ekman Rising, M. & Vänje, A. (2013). *Från ord till handling: Forskningsbaserad utveckling vid en teknisk fakultet*. Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm. Hämtad 1 december 2013 från Delegationen för jämställdhet i högskolan:
<http://www.uhr.se/sv/Framjande-och-analys/Delegationen-for-jamstallldhet/DJ---projekt/Fran-ord-till-handling/>
- Ely R. & Padavic, I. (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, 32(4), 1121-1143.
 doi:10.5465/AMR.2007.26585842
- Europakommissionen (2012). *Structural change in research institutions: enhancing excellence, gender equality and efficiency in research and innovation*. Hämtad 5 februari 2014 från European Commission, Research & Innovation – Science in Society:
http://ec.europa.eu/research/scienc society/document_library/pdf_06/structural-changes-final-report_en.pdf
- Fernandez, S. & Pitts, D. W. (2007). Under what conditions do public managers favor and pursue organizational change? *American Review of Public Administration*, 37(3), 324-341. doi:10.1177/0275074006293467
- Francis, J., Eccles, M., Johnston, M., Walker, A., Grimshaw, J., Foy, R., et al. (2004). *Constructing questionnaires based on the Theory of Planned Behavior: A manual for health service researchers*. Newcastle: University of Newcastle.
- Frizén, H. & Sjons, J. (2012). Två spår i praktiskt jämställdhetsarbete. I K. Lindholm (Red.), *Jämställdhet i Verksamhetsutveckling*, (ss. 131-144). Lund: Studentlitteratur.
- Gollwitzer, P.M. (1990). Action phases and mindsets. E.T. Higgins & R.M. Sorrentino (Red.), *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*, 2, (ss. 53–92). New York: Guilford Press.
- Gunnarsdotter Grönberg, A. (2003). *Meritvärdering ur jämställdhetsperspektiv: språket i sakkunnigutlåtanden*. Göteborgs universitet, Göteborg. Hämtad 6 februari 2014 från Göteborgs Universitet:
http://www.gu.se/digitalAssets/830/830806_nyy104skrift8_ny.pdf
- Henkel, M. (2005). Academic identity and autonomy in a changing policy environment. *Higher Education*, 49(1-2), 155-176. doi:10.1007/s10734-004-2919-1

- Hill, M., Mann, L. & Wearing, A. J. (1996). The effects of attitude, subjective norm and self-efficacy on intention to benchmark: A comparison between managers with experience and no experience in benchmarking. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 313-327.
- Husu, L. (2005). *Dold könsdiskriminering på akademiska arenor: osynligt, synligt och subtilt*. Stockholm: Högskoleverket. Hämtad 5 februari 2014 från Högskoleverket: <http://www.hsv.se/download/18.539a949110f3d5914ec800079028/0541R.pdf>
- Högskoleverket (2012). *Rekryteringsmål för kvinnliga professorer – ett regeringsuppdrag anno 2012*. Hämtad 8 februari 2014 från Högskoleverket: <https://www.hsv.se/publikationer/rapporter/2012/rekryteringsmalforkvinnligaprofessorerettregeringsuppdraganno2012.5.8b3a8c21372be32ace80003687.html>
- Höök, P. (2003). Jämställdhet på hög nivå. Statens offentliga utredningar [SOU], *Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser*. Hämtad 28 januari 2014 från Regeringen: <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/1969>
- Inventera Kopplingen mellan Kön och faktisk Arbetssituation inom fakulteten. (2012). Hämtad 1 december 2013 från Delegationen för jämställdhet i högskolan: <http://www.uhr.se/sv/Framjande-och-analys/Delegationen-for-jamstalldhet/DJ---projekt/KTH---inventera-kopplingen-kon-och-faktisk-arbetssituation/>
- Jimmieson, N. L., Peach, M. & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 237-262. doi:10.1177/0021886307312773
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2. Uppl.) (S.-E. Thorhell, Övers.). Lund: Studentlitteratur.
- Lauwerys, J. (2008). Changing structures of leadership and management in higher education. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 12(1), 2-10.
- Leemann, R. J., Dubach, P. & Boes, S. (2010). Identifying gender barriers in postgraduate education and networks using longitudinal data. *Swiss Journal of Sociology*, 36(2), 299-323.
- Maurer, T. J. & Palmer, J. K. (1999). Management development intentions following feedback. *Journal of Management Development*, 18(9), 733.

- McCarthy, A., Darcy, C. & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(2), 158-167. doi:10.1016/j.hrmr.2009.12.001
- Michie, S., Johnston, M., Abraham, C., Lawton, R., Parker, D. & Walker, A. (2005). Making psychological theory useful for implementing evidence based practice: A consensus approach. *Quality & Safety in Health Care*, 14(1), 26-33.
- Mühlenbruch, B. & Jochimsen, M. A. (2013). Research policy: Only wholesale reform will bring equality. *Nature*, 495(7439), 40-42. doi:10.1038/495040a
- Ng, E. & Sears, G. (2012). CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 41-52. doi:10.1007/s10551-011-0933-7
- Peterson, H. (2011). The gender mix policy – addressing gender inequality in higher education management. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 33(6), 619-628. doi:10.1080/1360080X.2011.621188
- Pitts, D. W. (2007). Implementation of diversity management programs in public organizations: Lessons from policy implementation research. *International Journal of Public Administration*, 30(12-14), 1573-1590. doi:10.1080/01900690701230192
- Raum, N. C. (1995). The political representation of women: a birds eye view. I L. Karvonen & P. Selle (Red.), *Women in Nordic Politics. Closing the Gap*, (ss. 25-55). Dartmouth: Aldershot.
- Regeringen. (2014). *Diskrimineringslagen*. Hämtad 28 januari 2014 från Regeringen: <http://www.regeringen.se/sb/d/11043/a/111986>
- Regnö, K. (2003). Kartläggning av förändringsarbete. Statens offentliga utredningar [SOU], *Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser*. Hämtad 28 januari 2014 från Regeringen: <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/1969>
- Shen, H. (2013). Inequality quantified: Mind the gender gap. *Nature*, 495(7439), 22-24. doi:10.1038/495022a
- Silander, C. (2010). *Pyramider och pipelines: Om högskolesystemets påverkan på jämställdhet i högskolan*. Växjö: Linnaeus University Press.
- Sjöberg, K. (2012). Förändring i linjen eller vid sidan om. I K. Lindholm (Red.), *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*, (ss. 41-53). Lund: Studentlitteratur.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417.

- Spets, H. (2012). Makt, motstånd och förändringsarbete. I K. Lindholm (Red.), *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*, (ss. 193-206). Lund: Studentlitteratur.
- Stanfors, M. (2007). *Mellan arbete och familj: ett dilemma för kvinnor i 1900-talets Sverige*. Stockholm: SNS förlag.
- Statens offentliga utredningar [SOU] (2011). *Svart på vitt: om jämställdhet i akademien*. Delegationen för jämställdhet i högskolan. Hämtad 5 februari 2014 från Regeringen: <http://www.regeringen.se/content/1/c6/15/93/71/09764d10.pdf>
- Stevens, B. (2008). Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 601-609. doi:10.1007/s10551-007-9370-z
- Sugimoto, C. R., Larivière, V., Ni, C. Q., Gingras, Y. & Cronin, B. (2013). Global gender disparities in science. *Nature*, 504, 211-213.
- Tatli, A. & Özbilgin, M. F. (2009). Understanding diversity managers' role in organizational change: Towards a conceptual framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 244-258. doi:10.1002/CJAS.107
- Timmers, T., Willemsen, T. & Tijdens, K. (2009). Gender diversity policies in universities: A multi-perspective framework of policy measures. *Higher Education*, 59(6), 719-735. doi:10.1007/s10734-009-9276-z
- Universitetskanslersämbetet. (2013). *Universitet & högskolor: årsrapport 2013*. Hämtad 5 februari 2014 från Universitetskanslersämbetet: www.uk-ambetet.se/rapporter
- van Breukelen, L. S., Peters, G. J. & Kok, G. (2013). Proenvironmental travel behavior among office workers: A qualitative study of individual and organizational determinants. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 56, 11-22. doi:10.1016/j.tra.2013.09.002
- van den Brink, M. & Benschop, Y. (2012). Slaying the seven-headed dragon: The quest for gender change in academia. *Gender, Work and Organization*, 19(1), 71-92. doi:10.1111/j.1468-0432.2011.00566.x
- van der Zee, Bakker, A. B. & Bakker, P. (2002). Why are structured interviews so rarely used in personnel selection? *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 176-184.
- Van Lange, P., Kruglanski, A. & Higgins, E. (2012). Theories of social psychology: An introduction. I P. Van Lange, A. Kruglanski, & E. Higgins (Red.), *Handbook of theories of social psychology: volume 1*, (ss. 1-9). London: Sage Publications Ltd. doi: <http://dx.doi.org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781446249215.n1>

- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad den 27 mars 2014 från Codex, Vetenskapsrådet:
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2011). *Det ordnar sig – Teorier om organisation och kön*. Studentlitteratur, Lund.
- Wahl, A., Holgersson, C., Linghag, S. & Regnö, K. (2013). Chefskap, jämställdhet och etik. I T. Brytting (Red.), *Chefsarbetets etik*, (ss. 148-175). Lund: Studentlitteratur.
- Walby, S. (2005). Gender mainstreaming: Productive tensions in theory and practice. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12(3), 321-343.
- West, J. D., Jacquet, J., King, M. M., Correll, S. J. & Bergstrom, C. T. (2013). The role of gender in scholarly authorship. *Plos One*, 8(7), 1-6.doi:10.1371/journal.pone.0066212
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology*. (2. Uppl.). Maidenhead: Open University Press.
- Wolfinger, N. H., Mason, M. A. & Goulden, M. (2009). Stay in the game: Gender, family formation and alternative trajectories in the academic life course. *Social Forces*, 87(3), 1591-1621. doi:10.1353/sof.0.0182
- Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology & Health*, 15(2), 215-228. doi: 10.1080/08870440008400302
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bilaga 1 Intervjuförfrågan (avidentifierat)

Brevet skickades ut 10-12-2013 via e-mail

Intervjuförfrågan: Vad har betydelse för implementeringen av jämställdhetsarbetet på (Universitetet)?

Hej XXX,

Jag har förstått att du har en viktig roll i (Universitetet)s jämställdhetsarbete som jämställdhetsansvarig och jag är intresserad av att intervjua dig i vår. Intervjun sker inom ramen för min masteruppsats i psykologi som jag skriver i samarbete med (Universitetet) om implementering av jämställdhetsarbete i akademien. Jag har blivit rekommenderad att kontakta dig av Gustav Amberg och Marianne Ekman Rising.

Om studien

(Universitetet) är en mycket intressant organisation att studera avseende jämställdhetsarbete, då (Universitetet) har en hög ambition och framgångsrikt arbete i denna fråga. Utifrån rapporterna *Inventera Koppling mellan Kön och Faktiskt Arbetssituation (IKKA)* (Ekander, 2012) och *Från ord till handling* (Ekman Rising & Vänje, 2013), diskussion med XX och i samråd med XX, kommer jag i min studie försöka identifiera de faktorer som leder till att implementering av jämställdhetsarbete kan få fäste i en organisation, det vill säga, tas från ord till handling.

Med utgångspunkt i teorier om implementeringsarbete vill jag intervjua dig om hur upplevd kontroll, kultur och den egna bilden av jämställdhetsarbete påverkar utförandet. Hur skapas mening och syfte i formella direktiv samt formellt ansvar? I arbetet att förstå detta är dina erfarenheter och din upplevelse mycket viktiga.

Om intervjun

Intervjun tar 1 timme, kräver ingen förberedelse och är anonym. Intervjun görs i början på februari 2014 på den plats det passar dig. Intervjun kommer att spelas in för att kunna transkriberas och både transkribering samt inspelning kommer att förstöras när studien är klar. Deltagandet i studien kan avbrytas när som helst.

Återkoppling av resultat

I mina resultat hoppas jag kunna utkristallisera faktorer som har betydelsen för implementeringen av jämställdhetsarbete på (Universitetet) och dessa kommer att återkopplas till (Universitetet) i slutet av våren.

Det hade varit mycket betydelsefullt att få höra dina perspektiv på implementeringen av jämställdhetsarbete på (Universitetet). Är du intresserad av att ställa upp på en intervju i februari?

Stort tack på förhand!

Med vänlig hälsning,

Lisa Rydstad

Psykologprogrammet, Lunds Universitet

XXX-XXXXXXX

Bilaga 2 Intervjuguide

Om sekretess och ramar

- Intervjun görs inom ramen för min examensuppsats för psykologi på Lunds Universitet. Jag är intresserad av hur det är när man som ledare får ett visst ansvarsområde lagt på sig, som jämställdhetsarbete, och vad har som har betydelse för att det arbetet utförs? Syftet med studien är att undersöka och belysa förutsättningar för att jämställdhetsarbete ska initieras, alltså tas från policy, ord, till handling. I detta är det din subjektiva upplevelse som jag är intresserad av att få höra.
- Studien avgränsar sig till jämställdhetsarbete som riktas mot kvinnor – alltså försöker stödja och undanröja hinder för kvinnor.
- Jag kommer att spela in och förstöra inspelningsmaterial när studien är klar. Det transkriberade materialet kommer att förvaras inlåst.
- När uppsatsen skrivs kommer det att framgå att det handlar om (Universitetet), att det handlar om jämställdhetsarbete och att det är åtta informanter med jämställdhetsansvar som jag har pratat med. Utöver de begränsningarna så hålls ni anonyma och de citat jag kommer att plocka från intervjuerna kommer inte vara kopplade till namn.
- Har du några frågor kring det här eller hur materialet kommer att användas?
- *Kursiverat är följdfrågor och dessa varierade mellan intervjuerna.*

Bakgrundsinformation om informanten

Om informanten

- Namn
- Vad är din bakgrund och vad är din roll/titel nu?
- Hur länge har du varit i organisationen?
- Hur gick det till när du blev jämställdhetsansvarig?
- Hur länge har du varit jämställdhetsansvarig?

Om jämställdhetsansvar

- Hur tolkar du ditt uppdrag angående jämställdhet?
- Vilken typ av jämställdhetsarbete ska du som jämställdhetsansvarig verka för?
 - o *Vilken grupp kvinnor?*
 - o *På vilket sätt?*

Frågor om implementering av jämställdhetsarbete

Exempel på implementering av jämställdhetsarbete

- Inom ramen för ditt uppdrag som jämställdhetsansvarig – kan du berätta ett konkret exempel på hur du har implementerat jämställdhetsarbete?
 - *När?*
 - *Vad gjorde du och sa du?*
 - *Hur?*
 - *Hur gick det? Vad har du sett för effekter av det?*
 - *På vilket sätt tycker du att det är bra?*
 - *Är det ett typiskt exempel på hur jämställdhetsarbete genomförs?*
- Har du något exempel på någon gång när du har försökt genomföra en jämställdhetssatsning, men där implementeringen inte var lyckad?
 - *När?*
 - *Vad?*
 - *Hur? På vilket sätt var det inte lyckat?*
 - *Du hade en intention, hur kommer det sig att det inte lyckades?*
 - *På vilket sätt var det inte bra?*

Normer kring jämställdhetsarbete

- Vad tycker dina medarbetare och chefer om att arbeta med jämställdhet?
- Vems åsikt har betydelse för ditt arbete?
- Hur påverkar det dig och ditt implementeringsarbete?

Attityd

- Vad tycker du själv om jämställdheten på (Namnet på Universitetet)?
- Vad tror du själv är anledningen till att det finns färre kvinnor än män som professorer och på maktpositioner?

- Vad tror du att jämställdhetsarbete har för betydelse och effekt?
- Vilken betydelse tror du att din egen bild av jämställdhet har för implementeringen av jämställdhetsarbete?

Upplevd kontroll

Utifrån ditt exempel och kanske andra erfarenheter:

- Hur säker är du på att kunna realisera jämställdhetsarbete?
- Vilken kunskap och vilka resurser har du behövt från organisationen för att kunna genomföra jämställdhetsarbete?
 - *Vad har hindrat?*
 - *Vad har underlättat?*
- Vad tror du att dina kunskaper, resurser och sätt att arbeta hade för betydelse för utfallet av implementeringen?
 - *Vad har hindrat?*
 - *Vad har underlättat?*